

CERTIDUMBRE Y ESPERANZA

Plan Institucional de Desarrollo 1995-2001

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA



CERTIDUMBRE Y ESPERANZA

Plan Institucional de Desarrollo 1995-2001

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Primera edición, marzo de 1996
Primera reimpresión, julio de 1996

D.R. © 1996, UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
Coordinación Editorial
Francisco Rojas González 131
Col. Ladrón de Guevara
44600 Guadalajara, Jalisco, México

Impreso y hecho en México
Printed and made in Mexico

ISBN 968-895-715-1

Universidad de Guadalajara

Dr. Víctor Manuel González Romero
Rector General

Dr. Misael Gradilla Damy
Vicerrector Ejecutivo

Lic. José Trinidad Padilla López
Secretario General

Un espíritu de alianza y cooperación anima
este Plan. Recoge los grandes consensos nacionales;
pero, ante todo, se nutre de la experiencia propia
de una institución que piensa y trabaja con una
visión de certidumbre y esperanza

Índice

Siglas y abreviaturas / 6

Presentación / 7

1. Introducción

Alianza y cooperación / 11

Factores económicos / 13

Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 / 17

Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 / 17

Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 1995-2001 / 20

Programa General de Trabajo de la

Universidad de Guadalajara / 22

Acuerdo Universitario para el Desarrollo

Sostenible de Jalisco (ACUDE) / 24

2. Antecedentes

Una nueva etapa en el mismo rumbo / 29

Líneas de la Reforma Universitaria / 31

Los ejes de la Reforma y las áreas de desarrollo institucional / 37

3. Misión, visión, valores

Certidumbre y esperanza / 39

Misión / 41

Visión / 42

Valores / 46

4. Objetivos institucionales y metas 1996-1997

Planear para actuar, evaluar para aprender / 49

Personal académico / 52

Alumnos / 64

Programas docentes y organización académica / 72

Investigación / 83

Extensión y vinculación / 88

Apoyos académicos / 94

Financiamiento / 103

Administración / 111

Gobierno / 118

5. Instrumentos, seguimiento y evaluación

Facilitar el aprendizaje / 123

Estructuras de coordinación y trabajo técnico / 125

Programas de apoyo a los subcomités / 130

6. Autoestudio

Ensanchar el horizonte / 135

Los procesos de autoestudio institucional

en el contexto de la educación superior del país / 138

Requerimientos fundamentales para la

realización de un autoestudio institucional en la

Universidad de Guadalajara-Red Universitaria de Jalisco / 142

Glosario / 147

Índice de cuadros y gráficas / 151

Siglas y abreviaturas

ACUDE. Acuerdo Universitario para el Desarrollo Sostenible de Jalisco.

ADMINISTRA. Programa de Apoyo a la Administración Pública.

AG. Administración General.

ANUIES. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

CAPFCE. Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas.

CD ROM. Unidad lectora de discos compactos.

CEDOSI. Centro de Documentación y Sistemas de Información.

CENCAR. Centro de Cómputo de Alto Rendimiento.

CENEVAL. Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior.

CEO. Centro de Estudios de Opinión.

CIEES. Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior.

COMPORTE. Programa de Apoyo al Desarrollo Social.

CONACyT. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

CONAEVA. Coordinación Nacional para la Evaluación de la Educación Superior.

CUAAD. Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño.

CUALTOS. Centro Universitario de Los Altos.

CUCBA. Centro Universitario de Ciencias Biológicas y Agropecuarias.

CUCEA. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

CUCEI. Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías.

CUCIÉNIGA. Centro Universitario de la Ciénega.

CUCOSTA. Centro Universitario de la Costa.

CUCS. Centro Universitario de Ciencias de la Salud.

CUCSH. Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades.

CUCSUR. Centro Universitario de la Costa Sur.

CUPIA. Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines.

CUSUR. Centro Universitario del Sur.

DIVULGA. Programa de Divulgación Científica y Cultural.

EPA. Estatuto de Personal Académico.

FIMPES. Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior.

FOMES. Fondo para la Modernización de la Educación Superior.

GAP. Grado Académico Promedio.

IES. Instituciones de Educación Superior.

INPC. Índice Nacional de Precios al Consumidor

PAA. Prueba de aptitud académica para el nivel licenciatura.

PIENSE II. Prueba de aptitud para el nivel bachillerato.

PRODUCE. Programa de Apoyo al Sector Productivo y de Servicios.

PROULEX. Programa Universitario de Lenguas Extranjeras.

RANTEC. Red Académica Nacional de Telecomunicaciones y Cómputo.

RIPPPA. Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico.

SEDESOL. Secretaría de Desarrollo Social.

SEMS. Sistema de Educación Media Superior.

SEP. Secretaría de Educación Pública.

SHAU. Sistema Integral de Información y Administración Universitaria.

SIMORELOS. Sistema de Investigación José María Morelos.

SNI. Sistema Nacional de Investigadores.

SINIES. Sistema Nacional de Información para la Educación Superior.

SUPERA. Programa Nacional de Superación del Personal Académico.

TLC. Tratado de Libre Comercio.

TRILATERAL. Programa para la Movilidad en la Educación Superior de América del Norte.

UdeG. Universidad de Guadalajara.

ZMG. Zona Metropolitana de Guadalajara.

Presentación

El primer año de esta administración ha sido especialmente significativo para la maduración del proyecto universitario que estamos construyendo.

Los resultados y avances de la Reforma Universitaria nos permiten tener una plataforma firme para avanzar en el proyecto de una universidad acorde con las necesidades de un país que se encuentra inmerso en una profunda crisis social, política y económica.

Promover una nueva cultura en un momento histórico caracterizado por la incertidumbre no es una tarea fácil. En el ámbito externo, la crisis política y económica introduce un elemento de inestabilidad en la vida social. Aceptar que vivimos en una situación difícil y riesgosa nos obliga a trabajar responsablemente en la búsqueda de soluciones creativas, justas y democráticas, realistas y viables. Entender y enfrentar la realidad en que vivimos es una condición para transformarla y mejorarla.

La Universidad también ha resentido las consecuencias drásticas de la recesión económica y del deterioro social. La incertidumbre del entorno nos obliga a acelerar nuestros procesos de consolidación, a ajustar nuestras estrategias de desarrollo institucional y a buscar nuevas alternativas para financiar nuestros programas.

Estamos convencidos de que los grandes cambios en una comunidad diversa y plural como la nuestra no pueden producirse de manera autoritaria y unilateral: la calidad en la educación superior es una tarea cotidiana de todos los universitarios; es una búsqueda colectiva de las mejores formas de hacer y producir; es el desarrollo de la audacia y la imaginación para ser eficientes en el uso de los recursos, efectivos en el alcance de nuestros ideales y pertinentes con las necesidades del entorno.

En el discurso de toma de posesión nos comprometimos a realizar las acciones necesarias para que, dentro del marco del Acuerdo Universitario para el Desarrollo Sostenible de Jalisco (ACUDE), dirigiéramos nuestros esfuerzos a normalizar la operación del nuevo formato universitario, a la construcción de un gobierno académico, al estable-

cimiento de una estructura flexible e integrada, a la modernización administrativa, al fortalecimiento de la economía institucional y a la formulación de un plan de trabajo para el mediano y el largo plazos.

A un año de iniciada esta administración hemos avanzado en la instrumentación de medidas importantes para el cumplimiento de estos compromisos. Los efectos naturales de la transición del gobierno institucional, los ajustes derivados de la reorganización administrativa y las estrechas condiciones económicas que la crisis nos ha impuesto, no han impedido el avance de nuestro plan de trabajo, pero nos han exigido ampliar significativamente nuestra capacidad para la planeación institucional.

Nos encontramos en el umbral de una nueva etapa de la Reforma Universitaria. Los logros alcanzados y los proyectos en marcha son un sólido cimiento para seguir trabajando. Estamos seguros de que la Universidad de Guadalajara avanza por el rumbo correcto, aunque las nuevas circunstancias nos obligan a la reflexión, a la reconsideración y al ajuste; por esta razón, creemos que, más que un plan ortodoxo, requerimos una estrategia flexible que asegure la viabilidad del proyecto en el actual contexto nacional de turbulencia e incertidumbre.

Para este sexenio nos comprometimos a consolidar el modelo de red universitaria bajo las políticas generales de orientar las funciones sustantivas de la Universidad al desarrollo sustentable de Jalisco; fortalecer el gobierno colegiado y subsidiario de la Institución; integrar la operación académica bajo parámetros de uso internacional; modernizar la administración y fortalecer las finanzas universitarias.

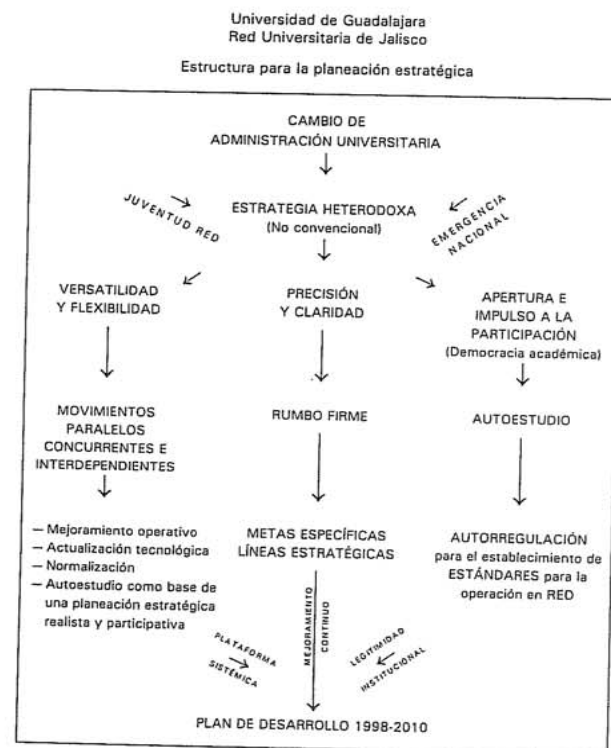
Ya hemos dado pasos significativos en esta dirección. Se firmó el ACUDE, que nos compromete y obliga con la sociedad jalisciense. Se ha fortalecido el estilo colegiado de gobierno dando plena vigencia a los órganos participativos que contempla nuestra Ley Orgánica. Fruto de este trabajo colegiado ha sido, por ejemplo, la definición de indicadores de desempeño en áreas estratégicas para el desarrollo institucional. Se han adquirido programas administrativos estándar a escala mundial, como primer paso para la puesta en marcha de un sistema integral de información universitaria. Se ha racionalizado el gasto y se ha mejorado el proceso de asignación de recursos, sobre la base de indicadores de cobertura, eficiencia, calidad y pertinencia.

En el presente Plan Institucional de Desarrollo intentamos consolidar un proceso de planeación acorde con las características del entorno y con las necesidades actuales de la Institución: versátil y

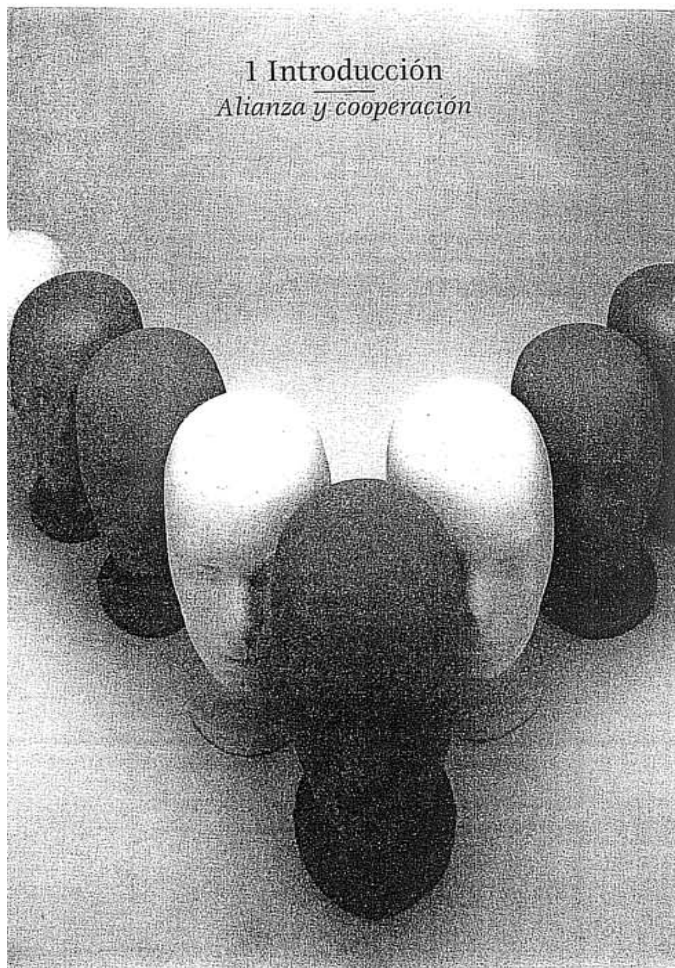
flexible pero, al mismo tiempo, sistemático y concreto. La evaluación y la planeación son instrumentos efectivos de desarrollo, siempre y cuando se parta de bases realistas. La estrategia que aquí se propone tiene como fin cumplir ciertas metas a corto plazo y generar las condiciones mínimas para que la evaluación y la planeación sean un proceso permanente en el mediano y el largo plazos.

El Plan Institucional de Desarrollo es, en síntesis, el marco general que regulará el proceso de planeación en la Red Universitaria en los próximos años, y la base conceptual sobre la que los centros universitarios y el Sistema de Educación Media Superior (SEMS) establecerán sus programas operativos bianuales, de acuerdo con sus propias vocaciones, circunstancias y posibilidades. Al finalizar el proceso de autoestudio correspondiente, los Centros Universitarios y el SEMS podrán, dentro del marco del Plan Institucional de Desarrollo de la Red, reformular, de ser necesario, sus propios planes de desarrollo.

Dr. Víctor Manuel González Romero
Rector General



1 Introducción
Alianza y cooperación



La formulación de un Plan Institucional de Desarrollo, en una época caracterizada por la globalización y la crisis económica y social del país, debe partir del análisis de los factores nacionales, regionales y estatales que forman el contexto para el funcionamiento de la Red Universitaria de la Universidad de Guadalajara.

La relación entre el proceso de planeación y los factores que lo contextualizan se puede apreciar claramente si consideramos que la calidad, la suficiencia y la orientación de nuestros programas dependen, en gran medida, del abastecimiento oportuno de los recursos financieros necesarios, de la importancia que se concede a la educación superior dentro de los planes de desarrollo nacional y estatal, de las políticas establecidas dentro del plan sectorial y de las características del desarrollo sustentable de nuestro estado.

En este capítulo presentamos una visión sintética de los principales factores que delinear el contexto del proceso de planeación en la Universidad de Guadalajara.

Factores económicos

México vivió un periodo de crecimiento económico, industrial y urbano muy intenso en las décadas 1950-1970. El modelo de desarrollo seguido durante ese periodo mostró sus limitaciones en los últimos años de la década de los sesenta, mismas que se reflejaron en expresiones y movilizaciones sociales de las que los estudiantes universitarios fueron importantes protagonistas.

Las presiones sociales encaminadas a lograr una ampliación de las libertades y oportunidades encontraron una de las respuestas en el gasto público destinado a ampliar las opciones educativas. Es así como la política social del Estado propició un crecimiento espectacular de la matrícula en todos los niveles educativos, particularmente en los niveles medio superior y superior.

La política económica seguida en ese periodo derivó en una acumulación de desequilibrios económicos y financieros, que hicieron crisis en 1982. El gasto social, que se había elevado significativamente en el periodo 1970-1982, permitió la masificación de los servicios educativos, que desgraciadamente vino acompañada de deterioro en la calidad de los mismos.

A partir de la crisis de principios de la década pasada, comenzó una desaceleración del crecimiento de la cobertura educativa, en medio de un estancamiento del crecimiento económico que estuvo acompañado de intensos fenómenos inflacionarios y devaluativos y que intentó ser superado mediante un programa de gobierno que puso énfasis en el ajuste del gasto público y con ello en el recorte de programas sociales, entre los que se encontraban los educativos. Esto sucedió, históricamente, en un mal momento: la presión demográfica sobre la educación y el empleo se dejó sentir con intensidad, toda vez que se comenzaron a reflejar, en los niveles de educación media superior y superior, las elevadas tasas demográficas que habían caracterizado los sesenta y la primera mitad de los setenta, y que ya se habían manifestado antes en los demás niveles educativos.

Fue así como el deterioro conjunto en la cobertura y la calidad de los servicios educativos se comenzó a agravar desde el final de la década pasada. Ante tal situación, las autoridades educativas optaron por estimular el crecimiento de las instituciones particulares, diversificar las oportunidades educativas y enfatizar las políticas de evaluación y calidad, en un intento por hacer que los servicios educativos estuvieran a la altura de las demandas en el ámbito de la formación de recursos humanos y del desarrollo científico y tecnológico, que la apertura y globalización de la economía mexicana demandaban (cuadros 1.1, 1.2 y 1.3).

En la actualidad, el país vive una difícil coyuntura en todos los ámbitos: la economía no crece; el sistema social resiente los efectos del desempleo y de la inseguridad; la política no cumple con su más alto cometido, el de unificar a los mexicanos en torno a objetivos compartidos; las instituciones públicas se debilitan y la sociedad experimenta una creciente insatisfacción.

Todos estos aspectos impactan de manera conjunta el funcionamiento de la Universidad de Guadalajara. Para responder a estos problemas, en los últimos tiempos nuestra Institución ha realizado esfuerzos considerables por incrementar y mejorar su presencia en la

Cuadro 1.1
Matrícula de educación superior por subsistema y tipo de régimen en México

AÑOS	Régimen público					Régimen privado					TOTAL
	Subsistema				SUBTOTAL DE RÉGIMEN PÚBLICO	Subsistema				SUBTOTAL DE RÉGIMEN PRIVADO	
	UNIVERSIDADES	INSTITUTOS TECNOLÓGICOS	NORMALES	OTRAS INSTITUCIONES		UNIVERSIDADES	INSTITUTOS TECNOLÓGICOS	NORMALES	OTRAS INSTITUCIONES		
1980	536 991	96 996	-	-	633 987	71 001	26 303	-	-	97 304	731 291
1985	670 061	132 765	-	12 516	815 342	90 310	421	-	60 311	151 042	966 384
1989	715 850	166 508	-	8 014	890 372	131 169	439	-	58 211	187 819	1 078 191
1990	706 969	176 298	78 660	8 257	870 184	139 204	418	31 865	60 178	231 665	1 201 849
1991	719 507	183 328	77 746	7 422	988 003	156 692	-	27 816	59 856	244 464	1 232 467
1992	703 152	198 854	81 375	8 779	990 160	174 090	-	28 866	58 693	261 649	1 251 809
1993	720 421	203 915	90 323	12 310	1 026 969	246 505	-	30 673	-	277 178	1 304 147
1994	-	-	-	-	1 027 274	-	-	-	-	276 853	1 304 137

Nota: Hasta 1989 se excluyen las matrículas de Normal Superior; únicamente se incluyen en los datos las matrículas de licenciatura y se descartan las de posgrado.

Fuente: Anuarios estadísticos, ANUIES.

Cuadro 1.2
Matrícula de licenciatura por área de conocimiento en México

Año	Área de conocimiento						TOTAL
	AGROPECUARIA	NATURALES Y EXACTAS	CIENCIAS DE LA SALUD	SOCIALES Y HUMANAS	EDUCACIÓN Y HUMANIDADES	INGENIERÍAS Y TECNOLOGÍAS	
1970	7 322	6 110	38 999	85 109	6 166	66 166	209 872
1980	66 571	22 905	157 342	272 249	19 991	192 233	731 291
1985	88 886	27 556	126 153	423 362	28 622	271 775	966 384
1990	55 814	22 134	111 136	507 937	33 635	341 535	1 072 191
1991	45 058	24 690	109 652	532 204	33 949	345 560	1 091 113
1992	39 171	22 851	113 778	554 940	35 007	360 458	1 126 205
1993	35 621	22 240	110 411	566 816	35 219	371 261	1 141 568
1994	34 160	22 464	113 183	591 415	36 008	385 921	1 183 151
Crecimiento							
1970-1980	22.22%	12.76%	13.52%	11.15%	11.29%	10.18%	12.02%
1980-1985	4.94%	3.13%	-3.62%	7.64%	6.16%	5.94%	4.76%
1985-1990	-7.46%	-3.59%	-2.09%	3.08%	2.73%	3.88%	1.75%
1991-1994	-6.59%	-2.33%	0.80%	2.67%	1.48%	2.80%	2.05%

Nota: No incluye escuelas normales.

Fuente: Anuarios estadísticos, ANUIES, SHIES.

Cuadro 1.3
Programas y matrícula de instituciones de educación superior en el estado de Jalisco

INSTITUCIONES	Licenciatura		Posgrado		MATRÍCULA TOTAL
	PROGRAMAS	MATRÍCULA	PROGRAMAS	MATRÍCULA	
Universidad de Guadalajara (1)	68	50 204	139	2 768	52 972
Universidad Autónoma de Guadalajara (2)*	49	7 658	37	388	8 046
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (Ineco)	17	4 511	14	427	4 938
Universidad del Valle de Atemajac*	17	3 916	25	547	4 463
Instituto Vocacional Enrique Díaz de León*	3	2 433	-	-	2 433
Universidad Panamericana	10	1 878	5	197	2 075
Centro Universitario Guadalajara Lamar*	5	1 912	-	-	1 912
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*	7	1 496	6	313	1 809
Otras instituciones particulares (3)	22	1 450	-	-	1 450
Instituciones formadoras de docentes (4)	51	10 364	1	420	10 784
Instituciones del subsistema tecnológico (5)	17	2 360	2	43	2 403
Total	264	88 182	229	5 103	93 285

Notas:

1. Incluye sólo matrícula escolarizada.

2. Los datos de la Universidad Autónoma de Guadalajara fueron tomados del Anuario Estadístico 1994 de la ANUIES, que se elaboró con datos de 1993.

3. Incluye cinco instituciones incorporadas a la Universidad de Guadalajara (Inst. Tec. Francisco I. Madero, pro cultura de Zapotlanejo, Unidad de Estudios Académicos y Tecnológicos; Instituto Torres Andrade; Centro Universitario Hermosa Provincia; Centro Educativo Lirio; Universidad Cuauhtémoc), una no incorporada (Escuela Bancaria y Comercial Guadalajara) y dos más de las cuales no se cuenta con información precisa en cuanto a matrícula (Centro Universitario Grupo Sol y Centro de Estudios Universitarios Veracruz).

4. Incluye: Universidad Pedagógica Nacional, nueve escuelas normales, Centro de Investigaciones Pedagógicas y Sociales, Dirección de Actualización y Superación del Magisterio, CAM de Lagos de Moreno, Guadalajara y Cd. Guzmán, CIATU AC, CREY de Ciudad Guzmán.

5. Incluye: Institutos Tecnológicos de Cd. Guzmán y Ocotlán, Centro de Enseñanza Técnica Industrial e Instituto Agropecuario Núm. 26.

* Estas instituciones ofrecen estudios de bachillerato. A excepción de la U. de G., no se cuenta con datos precisos respecto de la matrícula de las demás es. La U. de G. tiene 85 868 alumnos inscritos en el nivel medio superior.

Fuente: Inventario de Instituciones de Educación Superior del Estado de Jalisco. Unidad de Desarrollo Institucional. Noviembre de 1995.

sociedad, aumentar los índices de eficiencia terminal, ampliar su cobertura geográfica, mejorar su capacidad de procuración de recursos y racionalizar el ejercicio de los mismos. De manera concurrente, se han establecido mecanismos para abordar estos problemas, en coordinación con otras instituciones de educación superior en el estado, y se ha desarrollado, en el marco del ACUDE, una filosofía institucional orientada al desarrollo sustentable del estado.

No cabe duda de que el contexto es adverso y plantea grandes retos, pero los universitarios estamos más atentos y dispuestos a parti-

cipar en la solución de los problemas comunes. Hoy como nunca deseamos construir juntos una sociedad más justa, crítica y participativa.

Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000

En el Plan Nacional de Desarrollo, el tema de la educación se ubica en el contexto del "Desarrollo social". Desde la perspectiva histórica, la educación superior se considera como uno de los instrumentos que han contribuido a la transformación de México, a su enriquecimiento cultural y a la edificación de nuestras instituciones.

En el plano actual, el Plan reconoce que el conocimiento es un factor determinante del desarrollo y que las instituciones de educación superior constituyen un acervo estratégico para el crecimiento nacional y son espacios naturales para el despliegue de las ideas, el avance de la ciencia, la aplicación del conocimiento y la difusión de la cultura. En particular, el Plan señala que, en el contexto de la globalización, "es imperativo que nuestro país adquiera mayor capacidad para participar en el avance científico mundial [...] y, sobre todo, que participe activamente en la innovación tecnológica...".

Para cumplir las finalidades anteriores, se pretende establecer un sistema nacional de educación superior más dinámico, con una mejor distribución geográfica, más equilibrado y diversificado.

Los ejes básicos sobre los que el Plan articula este proceso son el incremento de la calidad, la equidad y la pertinencia de los servicios educativos. En particular, se establece la necesidad de vincular la formación de los estudiantes con las demandas y necesidades del entorno, y la de lograr una mayor relevancia social de la investigación.

Dentro de las líneas de acción propuestas, el Plan hace énfasis en la formación del personal académico y en el desarrollo de mecanismos confiables de evaluación y acreditación de la educación media superior y superior.

Así mismo, el Ejecutivo Federal reconoce y asume que para cumplir con los objetivos anteriores se requiere respeto escrupuloso a la autonomía universitaria, impulso extraordinario y recursos crecientes para la educación en estos niveles.

Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000

El programa sectorial de educación define las políticas, estrategias y líneas de acción para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, como son: consolidar un sistema nacional de educación

media superior y superior que haga posible la calidad, la pertinencia y la equidad de la educación.

El Programa descansa sobre dos estrategias fundamentales: la instauración del Sistema Nacional de Formación de Personal Académico y la consolidación del Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Media Superior y Superior.

El Programa destaca los principales problemas en los niveles educativos medio superior y superior.

En el nivel medio superior:

- Hay desajustes en la oferta y la demanda, producidos por el aumento de aspirantes, la inadecuada concertación interinstitucional y la ineficacia de la orientación educativa.
- Persisten deficiencias en los programas de actualización y formación de profesores.
- Hay poca calidad en la preparación de los egresados.
- Se ha deformado la finalidad del bachillerato, por la multiplicidad de planes y criterios.
- La investigación en el nivel es escasa y sin aplicación para mejorar los procesos educativos.
- Hay un equipamiento deficiente de bibliotecas, laboratorios, talleres y centros de información.
- Existe poca profesionalización del personal directivo, de apoyo y de servicio.
- Los programas son poco pertinentes.
- No hay eficacia en los mecanismos de coordinación entre instituciones.

En el nivel superior:

- Existen fuertes rezagos en instalaciones y equipamiento.
- Los programas de formación, profesionalización y actualización de los profesores son dispersos y no están adecuadamente evaluados.
- Faltan apoyos para estudiantes destacados.
- Existe rigidez en los planes y programas.
- Es necesario fortalecer y ampliar los esfuerzos de coordinación, evaluación y planeación estratégica.
- Un alto porcentaje de la demanda se concentra en el área de ciencias sociales y administrativas.
- No se hace un adecuado seguimiento de los egresados.

- Es reducido el porcentaje de los proyectos de investigación cuyos resultados encuentran una aplicación práctica.
- Hace falta revisar los programas de servicio social.

Para abordar los problemas anteriores, el Programa de Nacional Desarrollo Educativo 1995-2000 propone diez objetivos vertebrales:

- Atender la creciente demanda de educación media superior y superior, ampliando la capacidad del sistema con nuevas y mejores oportunidades formativas, acordes con las aptitudes y expectativas de quienes demandan educación y con las necesidades del país.
- Orientar a quienes demandan educación, hacia las opciones educativas con mejores perspectivas de ejercicio profesional y de mayor relevancia para el desarrollo de la nación.
- Mejorar la calidad de los elementos y agentes del proceso educativo: personal académico, planes y programas de estudio, estudiantes, infraestructura y equipamiento, organización y administración.
- Mejorar la calidad de la evaluación de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Educación Media Superior y Superior.
- Asegurar que el sistema de educación media superior y superior cuente con el número suficiente de profesores e investigadores de alto nivel, para llevar a cabo las tareas académicas y las transformaciones que requiere la expansión de los servicios y el rápido proceso de avance en el conocimiento científico y en el desarrollo tecnológico.
- Lograr una mayor correspondencia de los resultados del quehacer académico con las necesidades y expectativas de la sociedad.
- Fortalecer la identidad de las instituciones mediante la especialización de programas y servicios académicos congruentes con las necesidades y demandas regionales y locales.
- Fortalecer el sistema de educación media superior y superior del país, procurando una mejor articulación de instituciones, organismos y subsistemas que lo conforman, en torno a criterios comunes, estándares compartidos, estrategias de integración al desarrollo regional y mecanismos eficaces de comunicación y colaboración interinstitucional.

- Avanzar en el proceso de federalización de la educación media superior y superior, con estrategias diferenciadas de acuerdo con el nivel educativo, el contexto regional y las capacidades institucionales.
- Aumentar los recursos públicos destinados a estos niveles educativos y estimular la diversificación de las fuentes de financiamiento, así como una mayor eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.

Entre las políticas generales propuestas en el Programa se encuentran:

- La creación de un Sistema Nacional de Evaluación.
- La formación de un Sistema Nacional de Formación de Personal Académico.
- El apoyo prioritario a proyectos multiinstitucionales.
- Impulsar la apertura de mayor número de oportunidades educativas.
- Apoyo a la creación de nuevas modalidades educativas y reforma de planes y programas.
- Estimular la autoevaluación y la evaluación externa de instituciones, programas académicos, aprovechamiento escolar y calidad docente.
- Buscar mayor vinculación entre las instituciones educativas y sus entornos socioeconómicos.
- Promover la modernización administrativa (establecimiento de sistemas de planeación y control de recursos).
- Apoyar la ampliación y el mejoramiento de la infraestructura, los espacios y el equipamiento.

Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 1995-2001

De manera general, el Plan se propone consolidar un estado de derecho y democracia; lograr una economía justa, eficiente y humana; una mejor calidad de vida para los jaliscienses, y una administración pública moderna. En lo que respecta a la educación superior, recoge las conclusiones de la Asamblea de Directivos de Educación Superior en el Estado de Jalisco.

En este Plan se reconoce que Jalisco "cuenta con uno de los sistemas de educación superior más desarticulados —con niveles casi inexistentes

de cooperación, integración y coordinación entre las instituciones de educación superior..." (p. 188). Además, se señala que, a pesar de la fuerte participación del gobierno del estado en el financiamiento de la educación superior pública, su intervención "ha estado fuertemente limitada debido a que es el gobierno federal quien marca las directrices del desarrollo de ese nivel educativo en el país..." (p. 189).

Finalmente, se adelanta un diagnóstico preliminar de los problemas básicos relacionados con la educación superior en el estado: insuficiente preparación del personal académico, escasa cobertura y bajos índices de eficiencia terminal, poca competitividad de las carreras y falta de congruencia entre los programas y las necesidades regionales.

Como respuesta a los problemas anteriores, el Plan Estatal de Desarrollo propone:

- Promover la creación de un Consejo Estatal de Educación Superior.
- Ampliar la cobertura y disminuir rezagos en la absorción de la demanda.
- Incrementar la eficiencia terminal del sistema.
- Mejorar la calidad y la competitividad de las carreras.
- Propiciar la superación y el incremento de la calidad en el desempeño del personal académico.
- Apoyar el desarrollo de la investigación y el posgrado, con normas de excelencia y en íntima relación con las necesidades de la entidad.
- Fomentar una mayor vinculación con la sociedad y contribuir al desarrollo comunitario y regional del estado.

En este contexto, es necesario mencionar los grandes esfuerzos realizados por la Asamblea de Directivos de Educación Superior en el Estado de Jalisco. En dicha Asamblea se han establecido mecanismos de coordinación para atender los problemas comunes de las diferentes instituciones de educación superior en la entidad. Para ello se crearon ocho comisiones (de acuerdo con las líneas de trabajo del Plan Estatal de Desarrollo), en donde la Universidad de Guadalajara ha desempeñado un importante papel como promotora y facilitadora.

Este proceso ha involucrado, entre otras cosas, nuevas políticas de vinculación con otras instituciones de educación superior. Por ejemplo, hemos establecido vínculos con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, la Universidad Autónoma de Guadalajara

y la Universidad del Valle de Atemajac, para producir conjuntamente herramientas que nos permitan elevar la calidad de la enseñanza y ampliar la cobertura de educación superior en el estado.

Por otra parte, es importante señalar el papel que desempeña nuestra Institución en la educación media superior y superior en el estado, atendiendo 57% de la matrícula de educación media superior y un porcentaje similar de la matrícula de licenciatura y posgrado (gráficas 1.1 y 1.2).

Programa General de Trabajo de la Universidad de Guadalajara

En el Programa General de Trabajo propuesto por el actual Rector General de la Universidad de Guadalajara se definieron las ideas rectoras para el Plan Institucional de Desarrollo.

En primer lugar, a partir del análisis del contexto actual se especificaron las políticas generales para la operación de la Red. Estas políticas fueron divididas en cinco grandes apartados: funciones, gobierno, estructura, administración y economía institucional.

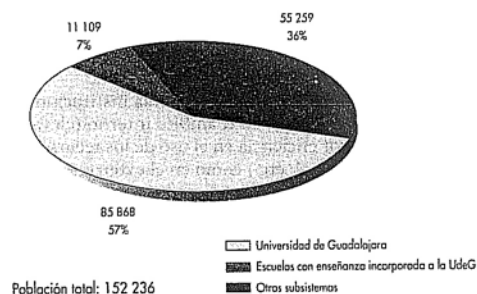
Mediante estas políticas se delimitó el rumbo de la Institución para los próximos años:

- La función primordial de la Red es servir al desarrollo sustentable de Jalisco.
- El gobierno de la Red debe tener un sentido académico.
- Es necesario integrar horizontal y verticalmente la estructura de la Red.
- Se requiere establecer una administración profesional y altamente eficiente.
- Es necesario operar con una economía institucional sólida.

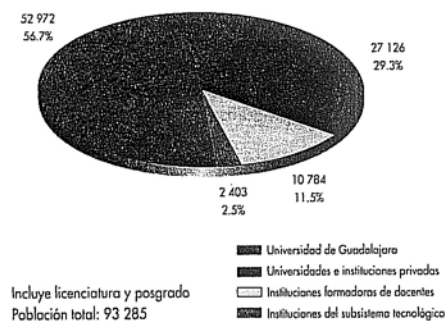
Con el propósito de instrumentar estas políticas se establecieron las siguientes acciones estratégicas:

- Para lograr la orientación al desarrollo sustentable de Jalisco, se propusieron cuatro programas, dirigidos a los diferentes sectores de la sociedad.
- Para fortalecer el gobierno académico se propusieron cuatro acciones: planeación y evaluación, como procesos dinámicos, sistemáticos y permanentes; revisión de la normatividad de la Red; fortalecimiento del trabajo colegiado, y establecimiento de un sistema de comunicación interna.

Gráfica 1.1
Matrícula de enseñanza media superior
en el estado de Jalisco



Gráfica 1.2
Matrícula de educación superior en el estado de Jalisco



- Para darle mayor flexibilidad e integración estructural a la Red se definieron diversas acciones, entre las cuales destacan el perfeccionamiento de los mecanismos y estándares de selección de alumnos, la actualización curricular y la implantación del sistema de créditos.
- Para lograr una administración eficiente y profesional se propuso contar con el Estatuto del Personal Administrativo, el desarrollo de un sistema integral de administración y la adecuación de la infraestructura física.
- Para el establecimiento de una economía institucional sólida se definieron acciones tanto en el ámbito interno (elevar los ingresos propios, mayor eficiencia en el uso de los recursos, fomentar la inversión de capital, etc.) como en el externo (iniciar las actividades de la Fundación, fortalecer las gestiones para el incremento del subsidio, etcétera).

Finalmente, en el Programa General de Trabajo se establecieron las bases para la formulación del Plan Institucional de Desarrollo. Se anticipa que dicha formulación estará basada en un proceso de evaluación colegiada y participativa.

Acuerdo Universitario para el Desarrollo Sostenible de Jalisco (ACUDE)

Definida como una de las políticas para la consolidación de la Red, la orientación hacia el desarrollo sustentable del estado se plasmó en el ACUDE, con el cual se pretende reafirmar y hacer más productivo el compromiso de la Universidad con la sociedad jalisciense.

Como se anunció en el Programa General de Trabajo, el Acuerdo está integrado por cuatro programas:

Programa de Apoyo al Sector Productivo y de Servicio (PRODUCE)

Tiene como objetivo desarrollar actividades de vinculación tendientes a incidir en el mejoramiento de la capacidad productiva de las empresas, mediante la prestación de servicios de asesoría, la aplicación de desarrollos tecnológicos alternativos, el servicio social en las empresas y los programas de educación continua.

Programa de Apoyo a la Administración Pública (ADMINISTRA)

Pretende canalizar recursos humanos, científicos y técnicos de la Uni-

versidad para apoyar la modernización de los procesos administrativos del gobierno del estado y los municipios de la entidad.

Programa de Apoyo al Desarrollo Social (COMPARTE)

Su propósito es apoyar, mediante la conformación de equipos multi e interdisciplinarios y acciones interinstitucionales, al desarrollo de las capacidades organizativas, de producción y solidarias de los grupos sociales más desfavorecidos, para contribuir de esta manera a la construcción de un desarrollo comunitario sustentable en el estado de Jalisco.

Programa de Divulgación Científica y Cultural (DIVULGA)

Pretende fortalecer la vinculación de la Universidad de Guadalajara con el entorno social, organizando actividades de divulgación científica y difusión cultural. También pretende contribuir a mejorar la vinculación interna entre las entidades de la Red.

Para darle mayor efectividad al Acuerdo, la Universidad de Guadalajara adquirió quince compromisos:

- Poner a disposición de la sociedad los frutos de su quehacer cotidiano, con el fin de convertir el conocimiento en factor inmediato de desarrollo social.
- Integrar las acciones tradicionales de extensión universitaria con las nuevas iniciativas surgidas durante los últimos años a raíz de los retos de la globalización.
- Realizar campañas informativas y formativas para promover la nueva cultura de la sustentabilidad del desarrollo.
- Vincular la docencia y la investigación con el entorno regional inmediato, con programas de calidad y en correspondencia con la nueva estructura organizativa y territorial de nuestra Casa de Estudios.
- Desarrollar programas para incidir en el mejoramiento de las capacidades del sector productivo y de servicios, en particular de la micro, pequeña y mediana empresas.
- Ampliar la cobertura de educación continua y apoyar la capacitación técnica y profesional de acuerdo con los nuevos requerimientos del aparato productivo y de servicios.
- Poner a disposición del público en general, por medio de un servicio especial, los productos de la investigación aplicada.
- Canalizar recursos humanos universitarios en apoyo a la mo-

dernización pública estatal y municipal.

- Realizar estudios conjuntos sobre el sector público.
- Profundizar el análisis científico y orientar la capacidad de servicio universitario a la atención de los grupos sociales menos favorecidos.
- Reforzar los programas que atienden los problemas de las comunidades indígenas.
- Coadyuvar con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, al establecimiento de una amplia red de apoyo a las comunidades marginadas.
- Asimilar y difundir los avances recientes de la ciencia y la tecnología.
- Promover las artes y la cultura con eventos de calidad y amplia cobertura.
- Socializar la cultura de la informática y de las telecomunicaciones.

En este contexto de objetivos nacionales y estatales, generales y particulares, de acuerdos y compromisos, la Universidad de Guadalajara, en ejercicio de su autonomía, formula su Plan Institucional de Desarrollo.

La estructura del documento está integrada de la siguiente manera: iniciamos con este capítulo introductorio, en donde se lleva a cabo un análisis general de los factores contextuales que es necesario tener en cuenta para realizar una planeación institucional.

En un segundo capítulo intentamos delimitar los antecedentes conceptuales y fácticos del actual modelo de planeación institucional. Esta tarea se llevó a cabo mediante la ponderación de logros, avances, rezagos y limitaciones de la Reforma Universitaria emprendida por la administración anterior.

En el tercer capítulo se definen la misión, la visión y los valores de la Universidad de Guadalajara.

En el capítulo cuarto se exponen los objetivos institucionales en las nueve grandes áreas de desarrollo institucional y las metas por lograr en el bienio 1996-1997. Con ello se afina y concreta la estrategia para lograr la culminación exitosa de la fase de estabilización y normalización, teniendo como ejes el proceso de implantación de créditos y el Sistema Integral de Información y Administración Universitaria (SIIAU).

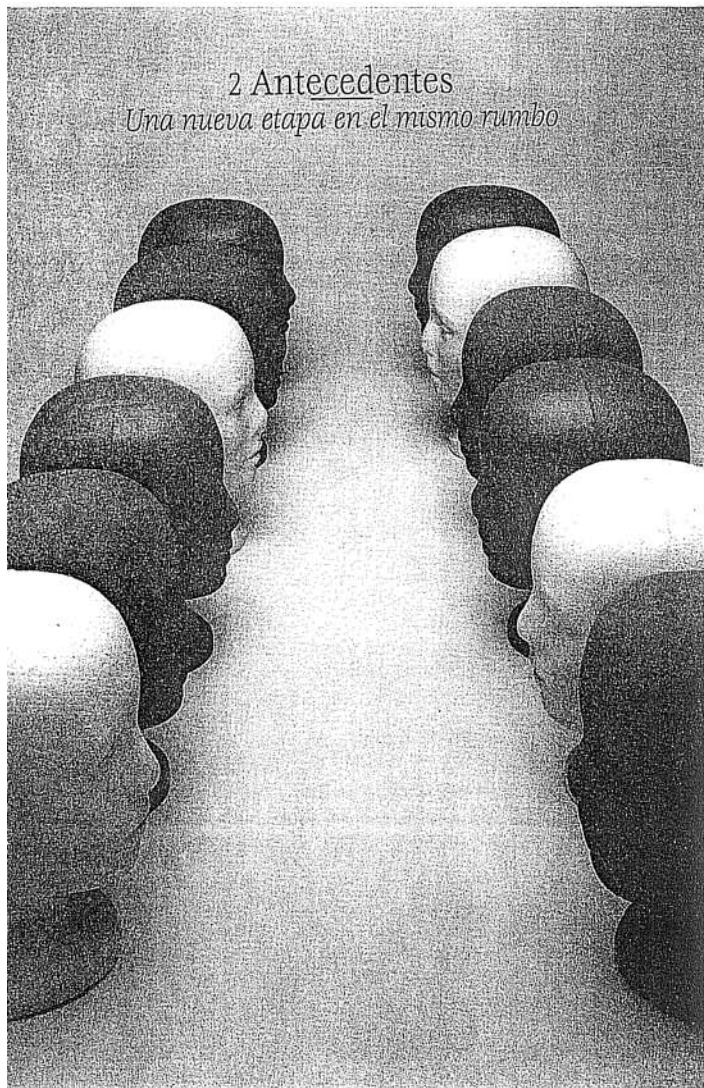
En el penúltimo capítulo se establecen los instrumentos para lograr los objetivos y las metas propuestos en el apartado anterior. Esta parte de la estrategia es fundamental, puesto que nos permitirá establecer las condiciones económicas y organizativas para el cumplimiento efectivo del Plan.

En el capítulo final se proponen las bases generales para el inicio de un proceso de autoestudio institucional, previsto en el Programa General de Trabajo del Rector General. A partir de los resultados de este proceso, en 1998 se iniciará un año de planeación formal a mediano y a largo plazos. Se contempla que, como resultado de dicho proceso, la Universidad de Guadalajara tenga un plan de desarrollo a doce años, sujeto a revisión cada tres.

Este es, pues, un Plan animado por un espíritu de alianza y cooperación. Recoge los grandes acuerdos nacionales pero, ante todo, se nutre de la experiencia propia de una Institución bicentenaria que piensa y trabaja con una visión de certidumbre y esperanza.

2 Antecedentes

Una nueva etapa en el mismo rumbo



Planeación, descentralización y regionalización

Esta área fue considerada como el eje articulador del proceso de Reforma, y tenía dos grandes objetivos: la consolidación de un sistema institucional de planeación y evaluación, y la transformación de la Universidad en una red de centros universitarios, ubicados tanto en la zona metropolitana de Guadalajara como en el resto de Jalisco. Durante la administración pasada se creó la Red Universitaria, integrada por once centros universitarios y el Sistema de Educación Media Superior (SEMS).

En la zona metropolitana se crearon seis centros universitarios temáticos, con base en seis grandes áreas del conocimiento: ciencias exactas e ingenierías, ciencias biológicas y agropecuarias, ciencias de la salud, ciencias sociales y humanidades, ciencias económico administrativas, y arte, arquitectura y diseño.

La red comprende, además, cinco centros universitarios ubicados en regiones estratégicas para el desarrollo de Jalisco: Los Altos, Ciénega, Sur, Costa y Costa Sur de Jalisco. Estos centros tienen una vocación multidisciplinaria y se orientan al desarrollo específico de su región.

Paralelamente se estableció el SEMS que ofrece un bachillerato general, carreras técnicas y diversos bachilleratos técnicos impartidos en 86 escuelas preparatorias y módulos regionales, que atienden a 105 municipios del estado. A pesar de lo anterior, aún quedan tareas pendientes en cuanto a la atención de la demanda educativa en la zona norte de Jalisco.

En este ámbito, el reto de la Institución, que recoge el Programa General de Trabajo del Rector General, es el de consolidar la Red Universitaria mediante "la integración de la estructura de Red, el fortalecimiento del modelo de planeación democrática y participativa, y el establecimiento de estándares, de tal manera que funcione internamente con cohesión e interdependencia...".

En síntesis, en el área organizativa se intenta perfeccionar el equilibrio entre la autonomía académica de las unidades de la Red y la conducción y liderazgo inherentes al gobierno general.

Flexibilización de las estructuras académicas y administrativas

Esta línea se definió en términos de "la modificación de las estructuras institucionales para que fueran congruentes con las exigencias académicas". Entre otros aspectos, implicaba "definir con claridad las esferas de responsabilidad de todas las dependencias".

La Reforma Universitaria, estructurada a partir del modelo de Red Universitaria, sentó las bases e inició el proceso de transformación académica de la Universidad de Guadalajara.

La Reforma fue un amplio proceso que comprendió la modificación radical del marco normativo de la Universidad y la creación de un nuevo sistema de organización académica y de gobierno, así como la constitución de nuevos órganos y mecanismos de participación de los universitarios y de la sociedad.

Este proceso se consolidó jurídicamente el 31 de diciembre de 1993, fecha en la que el H. Congreso del Estado aprobó la nueva Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara. En este ordenamiento se reconoció formalmente la autonomía de nuestra Institución, se ratificó su carácter público y se definieron los elementos básicos para su organización. La filosofía que orienta a la Ley Orgánica se identifica por su compromiso en cuatro aspectos básicos:

- Orientación hacia la solidaridad social.
- Respeto a la libertad de cátedra y a la pluralidad de ideas.
- Participación de la comunidad universitaria en la definición de sus grandes tareas.
- Compromiso con la soberanía nacional.

Líneas de la Reforma Universitaria

Dentro de este marco de referencia, y con el objeto de definir con precisión el estado actual de nuestra Institución, es necesario tener una visión general de los avances del proceso de Reforma. Con fines analíticos, podemos resumir dichos avances en la transformación de la Universidad de Guadalajara a partir de las ocho grandes áreas en las que se concibió dicha Reforma:

En este contexto, y de acuerdo con la nueva Ley Orgánica, se estableció el departamento como "célula básica de la vida universitaria"; en él se articulan las actividades de investigación, docencia y extensión. Los departamentos, definidos por disciplinas, se agrupan en divisiones, y éstas, a su vez, en centros universitarios. El SEMS lo integran escuelas preparatorias, escuelas politécnicas y de educación artística.

Sin embargo, la organización departamental, eje de la organización académica en el nivel superior de acuerdo con el nuevo formato institucional, no es un proceso acabado. Para consolidarlo se requieren grandes esfuerzos dirigidos a:

- Una articulación más integral de las funciones sustantivas.
- Promover actividades en las que participen varias dependencias.
- Una mejor vinculación entre licenciatura y posgrado.
- Integración departamental de las funciones sustantivas.

Por otra parte, la Reforma Universitaria también puso énfasis en la modernización administrativa. Dentro de este esquema se llevó a cabo un proceso de reorganización de la administración general de la Universidad de Guadalajara, la descentralización de funciones y de personal a los centros universitarios, y se promovió e inició el uso de tecnología moderna en las funciones administrativas.

A pesar de estos avances en la modernización administrativa, quedan pendientes grandes tareas en esta área:

- Rediseñar los sistemas y procedimientos administrativos y establecer estándares de funcionamiento.
- Lograr una mayor eficiencia y eficacia en los servicios que se prestan.
- Definir una carrera de servicio administrativo y profesionalizar al personal.
- Consolidar el uso de tecnología moderna en el desempeño de las funciones administrativas.

Actualización curricular y creación de nuevas ofertas educativas

Esta línea de la Reforma Universitaria señalaba la necesidad de establecer mecanismos flexibles para la actualización de planes y programas de estudio tendientes a la diversificación de la oferta educativa y su orientación hacia las necesidades del entorno.

Como apoyo a la realización de estas tareas, se promovió un programa global que modificó la mayoría de los programas de estudios de

licenciatura y los del nivel medio superior. Sin embargo, la diversificación resultante se derivó del crecimiento de las unidades académicas más que se la flexibilización de los modelos curriculares y de la organización departamental.

Nuestro reto actual es establecer un sistema de créditos común a toda la Red que nos permita compartir criterios de diseño e innovación curricular para hacer posible la movilidad de académicos y estudiantes entre las unidades de la Red y definir un lenguaje común de revalidación y equivalencias.

Fortalecimiento de la investigación y el posgrado

En esta línea se intentó promover y fortalecer la investigación y la creación de programas de posgrado con base en ésta.

Estrechamente vinculados con estos objetivos, se llevaron a cabo esfuerzos para incrementar el número de académicos incorporados al Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Para apreciar los avances de este proceso, se puede señalar que mientras en el periodo 1989-1990 la Universidad de Guadalajara contaba con 55, actualmente tiene 143 de sus investigadores adscritos a este sistema.

A pesar de que el desarrollo de la investigación y el posgrado es una de las áreas a las que se prestó mayor atención, aún existen rezagos importantes que es necesario superar. Algunos de ellos son:

- Actualización de programas de posgrado y readecuación de la oferta educativa.
- Pertinencia de los programas docentes y de investigación.
- Formación y actualización del personal.
- Equipamiento de laboratorios de investigación y cómputo.
- Adquisición de acervos bibliográficos y el mejor equipamiento de bibliotecas.
- Contratación de académicos de alto nivel e impulso a programas de profesores visitantes.
- Fortalecimiento de las unidades de apoyo a la investigación y al posgrado.
- Establecer líneas de investigación por departamento y estrategias tendientes a su desarrollo.

Profesionalización del personal académico

Uno de los grandes avances de la Reforma Universitaria fue la creación

de la carrera académica; es decir, la definición de mecanismos claros para el ingreso, permanencia y promoción del personal académico.

Entre los avances en esta materia cabe destacar el Programa de Homologación del Personal Académico, la creación del Estatuto del Personal Académico (EPA) y el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico (RIPPPA). Estos avances se vieron fortalecidos con el Programa de Estímulos al Desempeño Académico.

Por otra parte, del establecimiento y consolidación de la nueva estructura académico administrativa se han derivado nuevas funciones institucionales, por lo que se ha hecho necesario redefinir las actividades y los criterios de desempeño del personal académico.

Para que estos ajustes puedan hacerse de manera efectiva es necesario revisar la normatividad universitaria, ampliar los programas de estímulos y establecer un programa general de formación y superación académica.

Vinculación con el entorno social y productivo

Se concibió esta línea de desarrollo institucional a través de la creación de empresas altamente tecnificadas y no contaminantes, la integración de grupos de asesoría técnica para apoyar a las actividades productivas de la región, y la incorporación de prestadores de servicio social en tareas de protección, fomento ecológico y de la salud.

Durante la administración pasada se creó el Parque Tecnológico Industrial, el Centro de Manufactura Avanzada, la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica y un Fondo de Fomento para fortalecer los programas de vinculación.

Aun cuando se han alcanzado estos logros, es necesario definir una estrategia global y coherente que permita orientar las actividades universitarias hacia una vinculación con el entorno más dinámica, flexible y eficaz. En este contexto, durante la presente administración se concibió el ACUDE como instrumento útil para organizar las funciones de extensión de la Universidad de Guadalajara. Con él se pretende lograr una mejor organización, coordinación y promoción, así como realizar las actividades adecuadas en esta área.

Fortalecimiento de la extensión, la cultura y el deporte

La Universidad de Guadalajara tiene una larga tradición en la promoción de la ciencia y la cultura, la cual fue fortalecida durante la

pasada administración, que elevó la calidad y cobertura de sus actividades, de sus grupos artísticos y de sus productos.

Entre los logros obtenidos en el ámbito cultural, podemos señalar la Feria Internacional del Libro, el Premio Internacional de Literatura Hispanoamericana y del Caribe "Juan Rulfo", la Muestra de Cine Mexicano y las presentaciones del Ballet Folklórico y de la Compañía de Teatro de la Universidad de Guadalajara.

Reconocemos que es necesario mantener y consolidar estas actividades, ampliar su cobertura, especialmente en la comunidad universitaria, y fortalecer sus bases de apoyo.

Por otra parte, debemos señalar que durante la pasada administración se realizaron importantes esfuerzos cuyo objetivo fue fortalecer las actividades deportivas, especialmente en el ámbito de las selecciones universitarias y del deporte de alto rendimiento.

Finalmente, en el área de extensión siguió manifestándose la vocación social de la Universidad de Guadalajara a través de programas de servicio social orientados a la atención de necesidades asistenciales de la población del estado. Estos programas fueron útiles, además, para formar recursos humanos en diversas áreas profesionales.

Diversificación de las fuentes de financiamiento

Respecto a la definición de las líneas de desarrollo institucional, se partió del reconocimiento de que los recursos proporcionados por el Estado eran insuficientes para el cumplimiento de las funciones universitarias. Para ello, en la última línea de la Reforma se estableció la necesidad de "allegarse recursos complementarios, que sin ser sustitutos del subsidio gubernamental, se conviertan en sólidos apoyos a la vida institucional y permitan garantizar la oportunidad de educación superior para los jaliscienses".

Con ese propósito, se crearon patronatos que apoyan las diferentes unidades académicas, se elaboraron programas tendientes a incrementar la eficiencia de las empresas universitarias y, en el ámbito interno, se promovió la descentralización de los recursos financieros, la racionalización del gasto y el manejo transparente de los recursos.

En síntesis, como resultado del proceso de Reforma, la Universidad de Guadalajara ha experimentado una transformación profunda e integral. De ser un conglomerado de escuelas y facultades con orientación profesional, administradas centralmente, se convirtió en una

red estatal de centros universitarios, organizados por departamentos con vocación científica y el Sistema de Enseñanza Media Superior, coordinados por una Administración General. La integridad de la Red Universitaria está garantizada por una Administración General que regula y coordina las operaciones del conjunto. Este modelo de organización combina las ventajas de una operación descentralizada con la autonomía relativa de sus componentes, y las de una conducción general que hace posible una respuesta coordinada frente a un entorno social complejo, inestable y cambiante.

La Universidad de Guadalajara ha dejado atrás la rigidez que caracteriza a las instituciones tradicionales y cuenta hoy con una estructura flexible, que puede ser adaptada a las exigencias de la vida contemporánea. Es una entidad pública, autónoma, en cuyo gobierno participan los profesores y los estudiantes, que recibe el apoyo y la orientación de un Consejo Social en el que se encuentran representados los sectores público y privado de la sociedad.

Los ejes de la Reforma y las áreas de desarrollo institucional

El modelo de planeación utilizado durante el proceso de Reforma Universitaria hizo énfasis en ocho áreas de interés institucional necesarias para iniciar la transformación de la Universidad de Guadalajara. Sin embargo, la consolidación del modelo de Red Universitaria requiere de un sistema de planeación que nos permita valorar e impulsar, de manera ordenada, todos los aspectos del funcionamiento institucional.

En este modelo, las funciones básicas de la Institución son definidas en términos de sus productos: egresados con preparación de alta calidad, la generación de conocimientos pertinentes y la instrumentación de acciones concretas de vinculación con el entorno.

La calidad es la estrategia fundamental para la obtención de los productos deseados. La definición de "calidad", en este contexto, no es general ni abstracta, sino que hace referencia a las dimensiones concretas de los procesos académicos y está presente en todos los ámbitos institucionales.

La calidad es un proceso que implica una mejora continua en todas las fases de un proceso. En consecuencia, no representa un estado ideal o último; más bien refleja una actitud constante por "hacer las cosas y hacerlas bien".

La dimensión de los "procesos", programas y organización académica, gobierno y administración es la eficacia; es decir, su aptitud para producir los resultados que se desean. No sólo queremos que nuestros programas se encuentren actualizados respecto a los últimos avances en una disciplina, sino que nos permitan formar profesionistas de acuerdo con los perfiles profesionales necesarios.

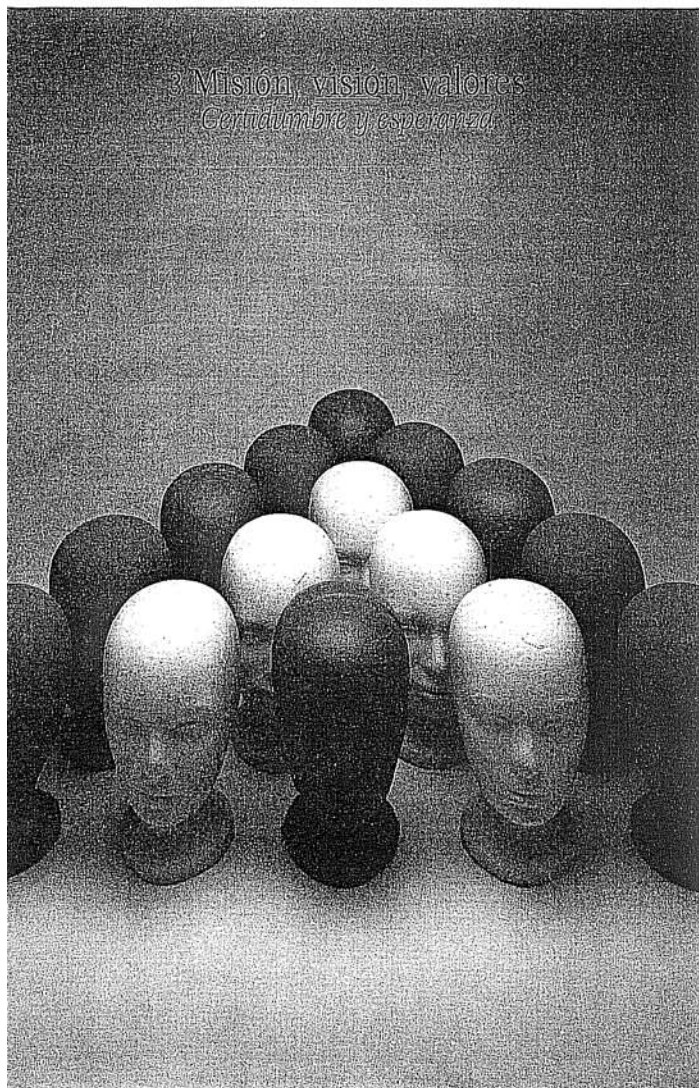
La calidad de los recursos que se emplean para alcanzar los fines de la empresa académica se puede apreciar desde tres dimensiones complementarias: su eficiencia (economía y racionalidad), adecuación y suficiencia para el logro de los objetivos institucionales.

Finalmente, suponemos que si se cumplen los criterios de calidad en los componentes anteriores del funcionamiento institucional, los productos (egresados, generación de conocimientos, productos culturales, y resultados de la vinculación) serán los esperados.

El presente modelo no se limita, sin embargo, a una dimensión interna: a final de cuentas, la calidad de la empresa académica debe ser definida en términos de su pertinencia respecto a las necesidades y demandas de su entorno. Más específicamente, a la congruencia de sus productos con el *desarrollo sustentable de Jalisco*.

A partir de estos elementos fueron definidas catorce áreas de desarrollo, que posteriormente se redujeron a nueve; con base en ellas se ordenó el proceso de planeación institucional, que es descrito de manera amplia en el capítulo IV.

3 Misión, visión, valores
Certidumbre y esperanza



Misión

La Universidad de Guadalajara es un organismo público descentralizado del gobierno del estado de Jalisco que goza de autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propios, cuyos fines son formar y actualizar, bachilleres, técnicos profesionales, profesionistas, graduados y demás recursos humanos que requiere el desarrollo socioeconómico; organizar, realizar, fomentar y difundir la investigación científica, tecnológica y humanística; rescatar, conservar, acrecentar y difundir la cultura, la ciencia y la tecnología. La educación que imparte tiende a la formación integral de los alumnos, al desenvolvimiento pleno de sus capacidades y de su personalidad; fomenta en ellos la tolerancia, el amor a la patria y a la humanidad, así como la conciencia de solidaridad en la democracia, en la justicia y en la libertad.

De acuerdo con el artículo 9o. de la Ley Orgánica, en la realización de sus funciones y en el cumplimiento de sus fines la Universidad de Guadalajara:

- Se orienta por un propósito de solidaridad social, anteponiéndolo a cualquier interés individual.
- Norma sus actividades, así como la convivencia y la participación plural de los universitarios en los asuntos de la Institución, de conformidad con los principios constitucionales de libertad de cátedra, de investigación y de difusión de la cultura.
- Examina todas las corrientes de pensamiento y los procesos históricos y sociales sin restricción alguna, con el rigor y la objetividad que corresponde a su naturaleza académica.
- Garantiza la participación de la comunidad universitaria en la elaboración y la determinación colectiva de las políticas, los planes y los programas orientados al logro de sus fines, y garantiza también el desenvolvimiento de las actividades inherentes

a sus funciones académicas y de servicio social, y al cumplimiento de sus responsabilidades con la sociedad.

- Procura la vinculación armónica entre las funciones de docencia, investigación y extensión.
- Contribuye, con base en los resultados de su quehacer académico, por sí misma o en coordinación con otras personas físicas o jurídicas, al progreso del pueblo mexicano y jalisciense, al estudio y la solución de sus problemas, así como a la preservación de la soberanía nacional.
- No hace discriminación por razones ideológicas, religiosas, morales, sociales, de raza, sexo, o nacionalidad, ni de ninguna otra naturaleza.

Visión

Los problemas de México son muchos y muy variados. Pero en la inteligencia mexicana existe la convicción de que el esfuerzo clave debe concentrarse en la educación de los ciudadanos. Es preciso ampliar la frontera de la cultura general de nuestro pueblo, formar profesionistas capaces y responsables y fortalecer las comunidades que se dedican a la reflexión y a la indagación científica. La educación en general, el cultivo de los talentos profesionales y el estímulo a las vocaciones intelectuales y científicas son imprescindibles para mejorar la convivencia social, el dominio técnico de los problemas, la comprensión del mundo contemporáneo y la calidad de vida.

Los universitarios tenemos una clara conciencia del reto y nos preparamos para contribuir positivamente al esfuerzo colectivo de la reconstrucción nacional. Pensamos y trabajamos con certidumbre, esperanza y visión del futuro.

En el año 2010, la Universidad de Guadalajara será una institución pública de excelencia, a la altura de las mejores del mundo. La sociedad estará satisfecha y orgullosa de su desempeño y le brindará el debido reconocimiento y apoyo. Tendrá capacidad para ayudar al Estado a atender a los que han culminado la educación básica y aspiran al Sistema de Educación Media Superior. La presión sobre la oferta escolarizada habrá desaparecido, ya que se operará un eficaz sistema estatal de telebachillerato, que cumplirá también funciones de formación y actualización.

Las escuelas politécnicas y las opciones terminales del bachillerato gozarán de gran prestigio entre los empleadores. Sus egresados se dis-

tinguirán por su integridad, responsabilidad y destreza técnica, y se insertarán de inmediato en la vida productiva.

El bachillerato estará orientado a la formación de ciudadanos honestos, con una cultura general satisfactoria, físicamente sanos, con alto grado de autoestima, solidarios con las causas sociales, de hábitos democráticos, diestros en el razonamiento verbal y matemático, con conocimientos básicos de al menos otro idioma, capacitados para trabajar en equipo, para utilizar herramientas tecnológicas en un proceso de aprendizaje continuo, y para solucionar creativamente los problemas.

Los departamentos universitarios estarán integrados primordialmente por personal académico de carrera, la mayoría con posgrado, dedicados a la investigación científica relevante, a la formación de recursos humanos de excelencia y al intercambio de servicios útiles para la sociedad. La investigación tendrá un sólido fundamento científico y estará orientada interdisciplinariamente a resolver problemas clave para el desarrollo de Jalisco. El nivel de posgrado se habrá consolidado y se distinguirán claramente los programas que tienen por objetivo la formación de profesores e investigadores y aquellos que se orientan a la especialización en el servicio profesional.

La oferta de estudios de pregrado estará diversificada y la actualización curricular será una actividad cotidiana. Las carreras tendrán salidas laterales y opciones múltiples de especialización, y se desarrollarán intercentros. Los profesionistas podrán actualizar permanentemente sus conocimientos y habilidades por medio de cursos especiales y diplomados. El aprendizaje estará apoyado en tecnología instruccional de punta y se operará una red amplia de educación a distancia.

El crédito ayudará a cuantificar el trabajo académico de profesores, investigadores y estudiantes. Habrá movilidad de alumnos y personal académico entre los departamentos, entre los centros universitarios que conforman la Red y entre otras instituciones nacionales e internacionales de educación superior.

El egresado se distinguirá por su actitud emprendedora, su competencia profesional y su integridad ética. Dominará su campo de ejercicio profesional y las herramientas tecnológicas que le permitan actualizarse y seguir aprendiendo. Hablará al menos otro idioma, será innovador y estará dispuesto para el trabajo en equipo. Se guiará por una ética de trabajo responsable, honesta y profesional.

Habrá un intenso flujo de intercambios entre la Universidad y la sociedad, la Red proporcionará una amplia gama de servicios social-

mente útiles, relacionados con el cumplimiento de sus funciones sustantivas. El servicio social será un instrumento efectivo y eficiente de solidaridad con los que menos tienen. La difusión cultural universitaria contribuirá a la preservación y al enriquecimiento de nuestra cultura. Entre investigadores, empresarios y administración pública proliferarán los consorcios de conocimiento aplicado. La utilidad social de los servicios prestados por la Universidad serán a su vez compensados con recursos frescos para el desarrollo institucional.

Para entonces el esquema desconcentrado de la Red se habrá consolidado. Las entidades administrarán su presupuesto de operación y desarrollo de acuerdo con sus respectivos planes y programas. La Administración General será una entidad pequeña y altamente profesional, orientada a regular y supervisar las operaciones de conjunto.

Los centros universitarios se identificarán por sus áreas de excelencia y estarán sólidamente integrados entre sí y con el Sistema de Educación Media Superior. Los centros universitarios regionales se habrán consolidado y serán un factor de crecimiento y desarrollo en sus zonas de influencia. Se contará con una red de telecomunicaciones y se generarán economías de escala mediante la integración y el intercambio horizontal de servicios profesionales.

La Red contará con un sistema integral de información y administración que proporcionará los costos unitarios necesarios para un proceso ordenado y participativo de planeación, programación y presupuestación operativa anual base cero. La evaluación será permanente y la planeación se orientará a resultados integrales, responsables y de largo plazo. La asignación y la aplicación de recursos físicos, humanos y financieros será eficiente y transparente.

El enriquecimiento del capital humano será la prioridad de la política de desarrollo institucional. El personal estará bien remunerado y la Universidad funcionará como un entorno estimulante y propicio para el aprendizaje y la superación de estudiantes, profesores, investigadores, administrativos y directivos, con tal finalidad se crearán: programas de capacitación, becas, incentivos al desempeño meritorio, buenas bibliotecas y centros de documentación, acceso a Internet, laboratorios seguros y bien equipados, centros de autoaprendizaje, cursos y talleres de habilidades básicas, comedores dignos, espacios adecuados para la socialización, el ejercicio físico y la recreación cultural.

La infraestructura física será adecuada, suficiente y sujeta a un programa de seguridad y mantenimiento preventivo. La Red será en sí

misma un modelo de eficiencia, ahorro y gestión en el uso de recursos corrientes y en servicios públicos.

Las finanzas de la Institución serán sanas y sólidas. El subsidio público corresponderá a la magnitud y a la calidad y la pertinencia social de los resultados de la actividad universitaria. La proporción de ingresos propios se habrá incrementado y constituirá una parte significativa del presupuesto. Los ingresos extraordinarios provenientes de fondos nacionales e internacionales de fomento serán continuos, apreciables y consistentes.

La Red contará con un sistema de evaluación permanente del desempeño de estudiantes, académicos, administradores y directivos, así como con estándares mínimos homogéneos para su ingreso, permanencia y promoción. Contará también con un sistema interno de acreditación de departamentos y programas académicos, y a su vez estará acreditada como institución por al menos un organismo nacional y otro internacional. Sus egresados participarán con solvencia en los exámenes nacionales de calidad profesional y su competencia estará debidamente certificada.

La estructura de gobierno colegiada y participativa se habrá fortalecido: la información será fluida y transparente, y las decisiones se tomarán donde se genere la necesidad, respetando el marco de las regulaciones generales. Las relaciones con las asociaciones de estudiantes, de personal académico y de administrativos serán constructivas y cordiales, dentro de un sano ambiente de comunidad de intereses y objetivos.

La Universidad mantendrá relaciones de cooperación con el sistema de educación básica y se coordinará estrechamente con las demás instituciones locales de educación superior y con las de la región centro-occidente del país. Participará activamente en el Sistema Nacional de Educación Media Superior y Superior y sus intercambios con universidades extranjeras —en particular con las de Estados Unidos de Norteamérica y Canadá— serán intensos y fructíferos.

La Universidad de Guadalajara habrá dejado atrás toda inercia improductiva y será una institución centrada en el logro, reconocida socialmente por la calidad de sus resultados, puntal del desarrollo sustentable de Jalisco y de México.

Esta es la visión que inspira el quehacer de la actual generación de universitarios.

Valores

La realización de un proyecto educativo depende, en última instancia, de las prácticas y los valores de sus actores: alumnos, académicos y administrativos.

Los valores que subyacen en el modelo de desarrollo institucional de la Universidad de Guadalajara que estamos proponiendo, derivan de tres grandes vertientes:

En primer lugar, consideramos que la viabilidad de nuestra Institución a mediano plazo depende de su capacidad para ajustar su desempeño a las necesidades impuestas por los procesos de apertura y globalización, que tienen expresión en los criterios empleados por las autoridades educativas nacionales y por las principales agencias de acreditación a nivel internacional. Para desempeñarnos adecuadamente en este contexto, debemos adoptar la calidad, la eficiencia y la eficacia como valores básicos en todas las áreas de la actividad universitaria. En estos términos, creemos que es necesario promover una actitud de mejora continua de nuestras actividades, consistente en una actitud de hacer nuestro trabajo y hacerlo bien.

En segundo término, estamos convencidos de que nuestra actividad debe ir acorde con el desarrollo sustentable del estado, lo cual implica tres grandes compromisos:

- Como institución pública, somos responsables de consolidar nuestra identidad histórica, mediante la defensa de la soberanía y la independencia nacionales; de ser solidarios con los que menos tienen, a través de acciones de naturaleza asistencial dirigidas a los grupos de población más desprotegidos; de ser promotores de los valores locales y universales en todas las esferas de la cultura, y actores de los cambios sociales.
- Por otra parte, debemos participar en el desarrollo económico responsable, apoyando a los agentes económicos, modernos y tradicionales, difundiendo y aplicando nuestros conocimientos científicos y tecnológicos para el desarrollo de tecnologías que favorezcan el rescate y la preservación del medio ambiente.
- Finalmente, creemos que debemos participar, en el marco de nuestras funciones, en el análisis crítico de los asuntos públicos, defendiendo los valores democráticos, los derechos humanos, la justicia y la equidad en las relaciones sociales.

La Universidad de Guadalajara tiene un compromiso con Jalisco y con México plasmado en el ACUDE. Este acuerdo es resultado de un esfuerzo de concertación en el seno del Consejo Social de la Universidad que permitió identificar los problemas, los programas y las prioridades que los universitarios podemos y debemos atender para contribuir al desarrollo sustentable de nuestra entidad. El ACUDE nos compromete y nos exige una actitud de calidad y mejora continua en el cumplimiento de nuestras funciones.

En sesión celebrada en el Centro Universitario de Los Altos el día 28 de julio de 1995, el Consejo de Rectores y el Consejo de la Administración General, definieron la misión de la Universidad en el marco de este Acuerdo:

La Universidad de Guadalajara es una institución pública, autónoma, cuyo compromiso es el de formar recursos humanos a nivel medio superior y superior, competentes, emprendedores, con responsabilidad social y capacidad de liderazgo en las diversas áreas del trabajo profesional y académico; realizar investigación humanista, científica y tecnológica para el desarrollo sostenible de Jalisco y promover el conocimiento de la cultura universal e impulsar la preservación y difusión de la cultura nacional y local.

Para cumplir este compromiso, la Universidad de Guadalajara adopta una filosofía de mejoramiento continuo, procurando la equidad en el cumplimiento de sus funciones, la pertinencia académica y la trascendencia social de los resultados, la eficacia en el cumplimiento de sus objetivos y metas y la eficiencia en el uso de sus recursos. Un círculo virtuoso de calidad y servicio.

Del mismo modo, rectores y miembros de la Administración General definieron, mediante un intenso trabajo colegiado, catorce áreas clave y su respectiva prioridad estratégica para el desarrollo institucional, además de un conjunto de criterios e indicadores de calidad. El diseño se basa en una concepción sistémica de la Universidad como

empresa para el aprendizaje, con sus respectivos insumos, procesos y resultados.

Mediante un proceso de ordenamiento metodológico posterior, las áreas de desarrollo institucional se redujeron a nueve. Esta reducción se debió a que cinco de ellas se integraron temáticamente en las nueve restantes. Estas áreas de desarrollo, en orden de prioridad, son las siguientes: personal académico, alumnos, programas docentes y organización académica, investigación, extensión y vinculación, apoyos académicos, financiamiento, administración y gobierno.

Estas áreas sirvieron de base para la formulación de objetivos institucionales y metas que se deben alcanzar en el periodo 1996-1997. Es necesario señalar que los objetivos institucionales indican compromisos que la Institución asume en el corto y el mediano plazos, mientras que se pretende lograr las metas en los próximos dos años.

Personal académico

Objetivo: Tener profesores e investigadores profesionales, actualizados, competentes, responsables, bien remunerados y comprometidos con el desarrollo de la Institución.

Caracterización diagnóstica

La Universidad de Guadalajara cuenta con un total de 5 717 académicos de carrera*, de los cuales el 39% (2 237) laboran en el nivel medio superior y el 61% restante (3 480) en el nivel superior. En el nivel medio superior el 61% (1 372) de los académicos son de tiempo completo y en el nivel superior lo son el 81% (2 825) (cuadro 4.1).

Casi la totalidad de los académicos de carrera del nivel medio superior se dedican exclusivamente a la docencia. En el caso del nivel superior, el 70% (2 423) de los académicos se desempeñan principalmente en la docencia, como profesores y como técnicos académicos, y el 30% restante (1 057) dedican la mayor parte de su jornada laboral a la investigación (cuadro 4.1). En el cuadro 4.2 puede apreciarse una clasificación de los académicos de carrera de acuerdo con el tipo de categoría que poseen.

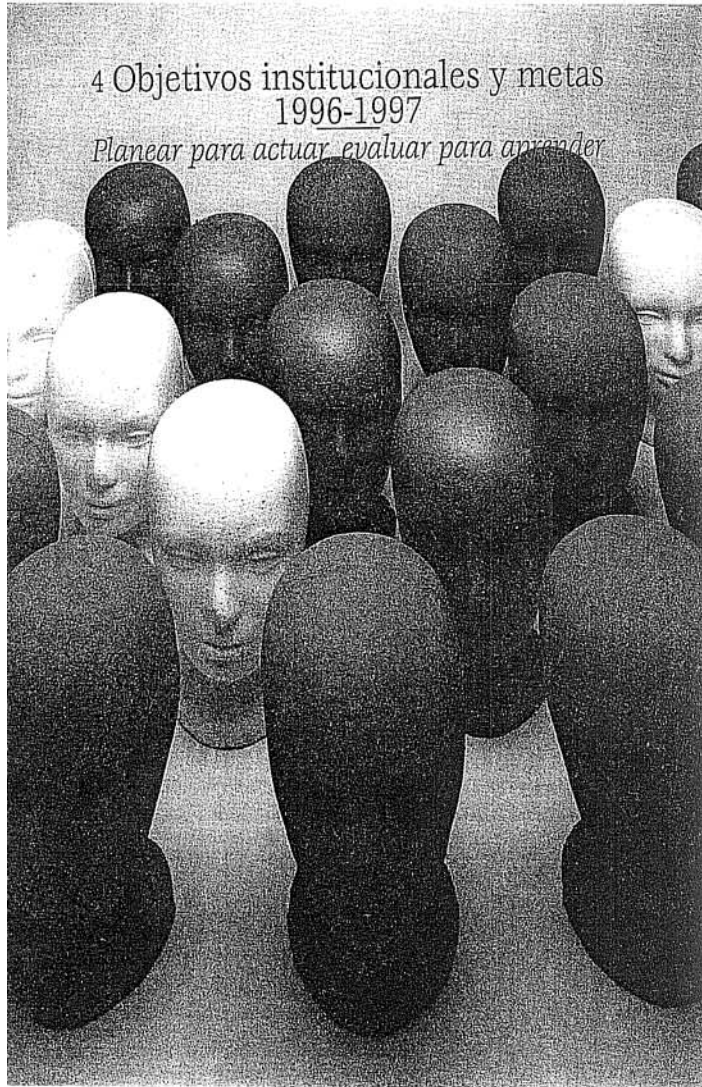
* Entre los académicos de carrera se encuentran docentes, investigadores y técnicos académicos, de medio tiempo y tiempo completo.

En tercer lugar, consideramos que la Universidad debe ser un factor de cambio de la dinámica social. Nuestro compromiso como universitarios es el de promover iniciativas audaces, creativas e innovadoras que ayuden al desarrollo social.

De la confluencia de estas grandes vertientes debemos derivar un código ético que oriente las relaciones entre los universitarios. Los valores no se decretan, se practican y se transmiten con el ejemplo. Es por ello que los universitarios nos comprometemos con un modelo de conducta basado en la congruencia y en la austeridad, el respeto a la libertad y a la dignidad humana, la responsabilidad con la sociedad y la prudencia con la naturaleza, la transparencia democrática, la tolerancia con nuestras diferencias, el trabajo organizado, consistente y fecundo, la honestidad y el rigor profesional.

4 Objetivos institucionales y metas
1996-1997

Planear para actuar evaluar para aprender



Cuadro 4.1
Personal académico por tiempo de dedicación

Entidades universitarias	Docentes			Técnicos acad.			Investigadores			Totales	
	TC	MT	TOTAL	TC	MT	TOTAL	TC	MT	TOTAL	Carrera*	Asignatura*
Nivel Superior											
CUAAD	107	47	154	15	13	28	26	-	26	208	435
CUCBA	99	31	130	82	22	104	161	4	165	399	150
CUCEA	148	40	188	41	7	48	83	5	88	324	647
CUCEI	301	67	368	72	39	111	160	2	162	841	461
CUCS	182	92	274	330	138	468	147	13	160	902	974
CUCSH	144	43	187	99	30	129	342	16	358	674	311
CUALTOS	10	-	10	5	-	5	4	-	4	19	86
CUCIÉNEGA	17	12	29	1	-	1	2	-	2	32	76
CUCOSTA	7	1	8	2	-	2	6	-	6	16	34
CUCSUR	27	2	29	12	1	13	72	-	72	114	90
CUSUR	12	5	17	30	4	34	1	2	3	54	84
AG	-	-	-	68	18	86	11	-	11	97	1
Subtotal nivel superior	1054	340	1394	757	272	1029	1015	42	1057	3480	3349
Nivel medio superior											
Subtotal	957	564	1521	413	299	712	2	2	4	2237	3269
TOTAL	2011	904	2915	1170	571	1741	1017	44	1061	5717	6618

* Entre los académicos de carrera (MT y TC) se incluye el número de plazas existentes y, en los de asignatura, el número de personas.

Fuente: Documento GAP. Nómina de enero de 1996.

Claves:
TC: tiempo completo
MT: medio tiempo
CUAAD: Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño
CUCBA: Centro Universitario de Ciencias Biológicas y Agropecuarias
CUCEA: Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
CUCEI: Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías
CUCS: Centro Universitario de Ciencias de la Salud
CUCSH: Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades
CUALTOS: Centro Universitario de Los Altos
CUCIÉNEGA: Centro Universitario de la Ciénega
CUCOSTA: Centro Universitario de la Costa
CUCSUR: Centro Universitario del Sur
CUSUR: Centro Universitario de la Costa Sur
AG: Administración General

Durante los últimos seis años, la Universidad de Guadalajara ha impulsado diversas acciones orientadas hacia la profesionalización de su personal académico, entre las que podemos destacar:

- El Programa de Homologación, que permitió igualar los salarios de la Universidad de Guadalajara con el tabulador nacional, in-

Cuadro 4.2
Personal académico de carrera por categoría

	INVESTIGADORES												TÉCNICOS ACADÉMICOS																				
	Asistente			Asociado			Titular			Total	Asistente			Asociado			Titular			Total													
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A+B+C	A	B	C	A	B	C	A+B+C	A+B+C															
CUAAD	6	5	37	40	6	7	27	23	3	154	0	0	5	5	2	1	4	4	5	26	1	14	7	4	0	1	0	1	0	28			
CUCBA	3	5	10	17	16	31	26	12	8	130	2	0	59	14	10	13	165	17	13	24	4	4	6	3	0	3	0	104	4	6	3	10	104
CUCEA	0	4	26	31	30	27	38	26	6	188	0	1	40	5	12	10	85	0	5	12	18	1	8	3	1	0	48	3	1	0	48	104	
CUCI	6	16	32	51	53	83	70	49	8	368	0	60	15	19	19	17	162	5	13	36	38	3	4	2	1	0	111	4	2	1	111	111	
CUCS	3	5	15	33	17	36	63	52	27	244	1	2	18	16	14	25	177	25	16	36	142	17	22	21	14	26	48	3	2	7	129	129	
CUCSH	2	2	23	32	15	20	29	48	16	187	3	5	120	55	36	23	46	21	49	358	1	28	28	43	10	8	2	7	129	129			
CUALTOS	0	3	5	0	0	1	1	0	10		0	0	2	0	2	0	2	0			0	0	4	1	0	0	0	0	0	5	5		
CUCIÉNEGA	0	2	19	2	1	1	2	1	29		0	0	0	0	0	1	0				0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	
CUCOSTA	0	0	2	3	1	1	0	0	1		8	0	3	0	2	0	0	1			6	0	1	1	0	0	0	0	0	2	2	2	2
CUCSUR	0	2	5	8	2	7	4	1	0	29	0	45	9	4	6	2	4	72	0	4	5	4	0	0	0	0	0	13	0	0	13	13	
CUSUR	0	0	1	2	2	6	4	2	0	17	0	1	1	0	1	0	0	3			2	11	7	2	16	12	1	0	1	34	34		
SEMS	60	111	367	473	107	104	197	67	15	1521	0	1	1	1	0	0	0	4			87	155	232	164	126	15	5	6	712	712	712	712	712
AG	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0			2	21	18	22	47	7	7	1	3	86	86	86	86	86
TOTAL	60	155	542	697	252	323	461	202	108	2315	6	10	390	143	87	87	131	42	175	1063	140	411	419	273	58	59	26	44	1741	1741	1741	1741	1741

Nota: Sólo se incluyen tiempos completos y medios tiempos.
Fuente: Nómina de enero de 1996.

crementar el número de académicos de carrera de poco más de mil a más de dos mil y a casi un millar el de medio tiempo, lo que ha permitido remunerar a los profesores las actividades que realizan fuera del aula.

- El Programa de Estímulos a la Carrera Docente, que otorgó apoyo a 753 académicos en la promoción 1993-1996.
- El Programa de Formación y Actualización del Personal Académico, a través del cual se impulsaron acciones de formación docente y actualización disciplinaria.
- El Programa de Becas, fuertemente apoyado durante la presente década y gracias al cual actualmente contamos con más de trescientos académicos y estudiantes destacados cursando posgrados mediante apoyos financieros de la Institución y casi doscientos más apoyados por CONACYT, SUPERA y gobiernos extranjeros.

No obstante que se han alcanzado metas mediante estos programas, existen numerosas lagunas y ausencias en las estrategias institucionales que han impedido consolidar una planta académica con la calidad, magnitud y características que demanda nuestra Universidad. Estas ausencias tendrán que ser superadas para lograr que los académicos de carrera se adecuen a los propósitos y a la estructura de la Red Universitaria y fortalezcan su desarrollo y profesionalización.

Las principales debilidades en relación con el personal académico son las siguientes:

1. *Rezagos en la normatividad.* No se ha concluido la revisión del Estatuto del Personal Académico ni del Reglamento del Programa de Estímulos a la Carrera Académica, ni se les han hecho los ajustes necesarios.

2. *Falta de adecuación de los perfiles, funciones y tiempo que debe dedicar el personal académico* para operar efectivamente en el sistema de créditos y en el modelo académico departamental. Además, este modelo requiere una planta académica mayoritariamente de carrera, lo que contrasta con el personal de asignatura con que cuenta la Institución, que en el nivel superior casi equivale en cantidad al de carrera, y en el nivel medio superior lo rebasa (cuadro 4.1). Así mismo, es imperativo definir el número óptimo de académicos de carrera y de asignatura por cada departamento y opción profesional.

3. *Distribución desigual del personal académico.* Existen desigualdades en la asignación de la plantilla académica de los centros universitarios

y del SEMS. El 7% de los académicos de carrera están adscritos a los centros universitarios regionales; aunque éstos cuentan ya con 12% de los alumnos de nivel superior. Si consideramos los indicadores de alumnos por académico (cuadro 4.3), encontraremos drásticas diferencias entre los centros universitarios; mientras que el Centro Universitario de Ciencias Biológicas y Agropecuarias (CUCBA) cuenta con un profesor de carrera por cada 12 alumnos, el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) tiene 71 alumnos por profesor; el Centro Universitario de la Costa (CUCOSTA), 75; el Centro Universitario de la Ciénega (CUCIÉNEGA), 63, y el Centro Uni-

Cuadro 4.3
Alumnos por académico de carrera

ENTIDAD UNIVERSITARIA	PROFESORES DE CARRERA** (1)	ACADÉMICOS DE CARRERA** (2)	ETC*** (3)	ALUMNOS (4)	(4/1)	(4/2)	(4/3)
Nivel Superior							
CUAAB	154	208	335.70	2 902	19	14	9
CUCBA	130	399	408.00	1 538	12	4	4
CUCEA	188	324	493.03	13 421	71	41	27
CUCI	368	641	715.90	11 168	30	17	16
CUCS	274	902	913.98	10 030	37	11	11
CUCSH	187	674	690.75	7 369	40	11	11
CUALTOS	10	19	37.63	1 809	181	100	51
CUCIÉNEGA	29	32	52.75	1 820	63	57	35
CUCOSTA	8	16	26.25	602	75	38	23
CUCSUR	29	114	138.40	1 335	46	12	10
CUSUR	17	54	66.45	858	50	16	13
AG	-	97	88.13	-	0	0	0
Subtotal nivel superior	1 394	3 480	3 987	52 972	38	15	13
Nivel medio superior							
Subtotal	1 521	2 237	2 751.33	85 868	56	38	31
TOTAL	2 915	5 717	6 718.30	138 840	48	24	21

Notas:

* Entre profesores de carrera se considera sólo a docentes de tiempo completo y medio tiempo.

** Se consideran de carrera a los docentes, investigadores y técnicos académicos de tiempo completo y medio tiempo.

*** El ETC (Equivalente a Tiempo Completo) se calculó tomando en cuenta académicos de carrera y de asignatura. El procedimiento para su cálculo consiste en convertir los medios tiempos y las horas de asignatura en tiempos completos, con los siguientes criterios: 1 TC = 1 ETC; 2 MT = 1 ETC; 40 horas de asignatura = 1 ETC.

Fuentes:

Personal académico: Documento GAP y nómina de enero de 1996.

Alumnos: Centros universitarios y Sistema de Educación Media Superior. Información para el cálculo de indicadores de desempeño 1994-1995.

versitario de Los Altos (CUALTOS), 191; estas cifras indican que estos últimos centros tienen un índice peor que el del nivel medio superior. Por otro lado, existen rezagos en el proceso de adscripción del personal académico a los departamentos, que además de ser un proceso inconcluso, no se le ha sometido a ningún tipo de evaluación.

4. *Persisten los bajos niveles de titulación entre el personal académico.* Más de 1 300 académicos de carrera de tiempo completo y medio tiempo no cuentan con el grado de licenciatura y casi 300 académicos con estudios de maestría y doctorado no han obtenido aún el correspondiente grado académico. Esto es, cerca 30% de los académicos de carrera de la Institución no se han titulado (cuadros 4.4 y 4.5).

5. *Inconsistencia de las políticas institucionales de formación de recursos humanos.* No existe una política institucional definida para enfrentar los problemas de formación y profesionalización del personal académico en el nivel superior, situación particularmente grave si se analizan los rezagos en la actualización disciplinaria y en la formación docente. De esta forma, son pocas las dependencias universitarias que han elaborado programas particulares para la formación de recursos humanos con un señalamiento expreso de las áreas de mayor relevancia y de las estrategias de formación que seguirán. Aunado a esto, no se han aprovechado las modalidades de educación abierta y a distancia para dar mayor consistencia, continuidad y factibilidad a los programas formativos pedagógicos y disciplinarios dirigidos al personal universitario.

6. *Los alcances del Programa de Estímulos han sido muy limitados.* Sólo se ha beneficiado a 18% (753 académicos) de la plantilla académica de tiempo completo, lo que equivale a la mitad de la media nacional en este renglón.

7. *Los niveles de escolaridad y grados del personal académico siguen siendo bajos.* Poco más de 1 500 académicos de carrera cuentan con estudios por encima del nivel licenciatura, 413 de ellos con especialidad. Esto significa que sólo 27% del personal académico de carrera con que cuenta la Institución, en sus niveles medio superior y superior, tiene estudios de posgrado (cuadro 4.4). El indicador institucional del Grado Académico Promedio (GAP) corresponde, en el nivel medio superior, al de pasante de licenciatura; en tanto que, en el nivel superior, es de licenciatura (cuadro 4.6). En resumen, en el nivel de licenciatura y posgrado, la Institución cuenta con 6% de académicos de carrera con estudios de doctorado, 26% de maestría, 10% de especialidad y 55% con licen-

Cuadro 4.4
Personal académico de carrera por nivel de escolaridad

	GRADO NO REGISTRADO	SECUNDARIA	BACHILLERATO	TEC. BACHILLERATO	EST. DE LICENCIATURA	PASANTE DE LIC.	TEC. BACHILLERATO	ESPECIALIDAD	LICENCIATURA	PROF. NORMALISTA	EST. DE MAESTRÍA	ESPECIALIDAD	PASANTE DE MAESTRÍA	MAESTRÍA	EST. DE DOCTORADO	PASANTE DE DOCTORADO	DOCTORADO	TOTAL
Nivel Superior																		
CUAAD	10	3	17	16	129	1	10	17								5	208	
CUCBA	13		1	22	200	4	49	82	3	25	399							
CUCEA	22			3	135	36	3	103	1	21	324							
CUCFI	43			22	388	14	46	82	4	42	641							
CUCS	32		38	85	303	249	42	128	10	15	902							
CUCSH	22	1	5	44	270	38	57	155	14	68	674							
CUALTOS				2	13		1	2		1	19							
CUCIENEGA	1				28			3		32								
CUCOSTA	2	1		1	7		1	3		1	16							
CUCSUR	11		1	2	71		8	18		3	114							
CUSUR	2		3	11	29	3	5	1		54								
AG	14	2	17	29	22	2	5	5		1	97							
Subtotal nivel superior	172	7	82	237	1595	347	227	599	32	182	3480							
Nivel medio superior																		
Subtotal	169	6	254	773	883	66	36	46	2	2	2237							
Total	341	13	336	1010	2478	413	263	645	34	184	5717							

Nota: Se incluyen solamente tiempos completos y medios tiempos.

Fuentes: Documento GAP y nómina de enero de 1996.

Cuadro 4.5
Investigadores por nivel de escolaridad

GRADO ACADÉMICO	INVESTIGADORES
Grado no registrado	60
Secundaria	1
Bachillerato, técnicos sin bachillerato, estudiante de licenciatura	7
Pasante de licenciatura, técnicos con bachillerato, especialidad	37
Licenciatura, profesor normalista, estudiante de maestría	361
Especialidad	59
Pasante de maestría	74
Maestría, estudiante de doctorado	291
Pasante de doctorado	21
Doctorado	150
Total	1 081

Fuente: Documento GAP y nómina de enero de 1996.

Cuadro 4.6
Grado académico promedio (GAP)

DEPENDENCIA UNIVERSITARIA	ASIG.	MT	TC	EQUIVALENTE EN TIEMPOS COMPLETOS	GAP
Total AG	5	10	73	78.13	3.63
Total CUAAD	5 114	57	141	297.35	4.16
Total CUALTOS	716	-	19	36.90	4.23
Total CUCBA	1 441	56	330	394.03	5.24
Total CUCEA	6 595	50	252	441.88	5.30
Total CUCEI	4 643	98	502	666.08	4.90
Total CUCIENEGA	913	12	19	47.83	4.18
Total CUCOSTA	405	1	13	23.63	4.57
Total CUCS	5 034	225	645	883.35	4.77
Total CUCSH	1 709	86	566	651.73	5.44
Total CUCSUR	833	3	100	122.33	4.68
Total CUSUR	611	11	41	61.78	4.02
Total SEMS	29 805	788	1 280	2 419.13	3.45
TOTAL	57 824	1 395	3 981	6 124.10	4.34

GAP UdeG	4.34
GAP Nivel superior	4.92

VALORES PARA EL GAP	VALOR
Secundaria	1
Bachillerato, técnicos sin bachillerato, estudiantes de licenciatura	2
Pasantes de licenciatura, técnicos con bachillerato, especialidad	3
Licenciatura, profesor normalista, estudiantes de maestría	4
Especialidad	5
Pasante de maestría	6
Maestría, estudiante de doctorado	7
Pasante de doctorado	8
Doctorado	9

Nota: En el cálculo del GAP no fueron tomados en cuenta los grados no registrados.
Fuente: Documento GAP y nómina de enero de 1996.

ciatura; en el nivel medio superior, 85% tiene estudios de licenciatura y sólo 7% de posgrado (cuadro 4.4).

8. *Rezagos en la incorporación de académicos a las labores de investigación y en el perfil de los mismos.* Sólo 19% (1 061) de los académicos de carrera realizan labores de investigación. De éstos, 143 (13.48%) son miembros del SNI: 54 de ellos son candidatos y 89 se encuentran en los niveles I, II o III (cuadro 4.7). Así mismo, 38% de los 1 061 inves-

tigadores cuentan sólo con estudios de licenciatura, 6% con especialidad, 34% con maestría y 16% con estudios de doctorado; de los investigadores con posgrado, 16% no se han titulado (cuadro 4.5). Por otro lado, de acuerdo con el cuadro 4.1, existe concentración de investigadores en los centros universitarios metropolitanos; con excepción del Centro Universitario de la Costa Sur (CUCSUR), en el resto de los centros regionales y en el Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño (CUAAD) prácticamente no existen labores de investigación entre los académicos (cuadro 4.7).

Cuadro 4.7
Académicos miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI)

ENTIDAD UNIVERSITARIA	NÚMERO DE INVESTIGADORES					TOTAL SNI		TOTAL MIEMBROS DEL SNI		% INVESTIGADORES SNI	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	A (1+4+5)	B (2+3+4+5)	(2/1)	(A/1)	(A/1)	(B/1)
CUAAD	26	1	1	-	-	1	2	3.85	3.85	7.69	
CUCBA	165	6	7	1	1	9	15	3.64	5.45	9.09	
CUCEA	88	1	4	1	-	5	6	1.14	5.68	6.82	
CUCEI	162	11	19	-	1	20	31	6.79	12.35	19.14	
CUCS	160	11	10	2	-	12	23	6.88	7.50	14.38	
CUCSH	358	19	36	1	2	39	58	5.31	10.89	16.20	
CUALTOS	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
CUCIENEGA	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
CUCOSTA	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
CUCSUR	72	5	3	-	-	3	8	6.94	4.17	11.11	
CUSUR	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
AG	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
SEMS	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTALES	1 061	54	80	5	4	89	143	5.09	8.39	13.48	

Fuentes: Unidad para el Desarrollo de la Investigación y el Posgrado, con base en datos proporcionados por COMACYT en febrero de 1996 y nómina de enero de 1996.

Estrategias y metas

1. *Actualizar y hacer operativas las normas para el ingreso, permanencia y promoción del personal académico.* Reformar normas de manera que la permanencia de los académicos se dé mediante un sistema de seguimiento y evaluación de sus actividades, y con la perspectiva de inducir cambios en los niveles de profesionalización del personal académico.

Metas:

- Actualizar dos documentos normativos: el Estatuto del Personal Académico y el de Estímulos al Desempeño Académico.
- Integrar al personal académico de los niveles medio superior y superior a efecto de proponer las modificaciones necesarias para que el Estatuto del Personal Académico y el de Estímulos al Desempeño Académico sean adecuados.

2. *Readecuar los perfiles, funciones y tiempo de dedicación del personal académico.* Consolidar la operación de las academias y los departamentos; formar tutores académicos que apoyen efectivamente la formación de estudiantes bajo el sistema de créditos. Impulsar estudios y diagnósticos que permitan definir estrategias viables para consolidar una planta académica profesionalizada.

Metas:

- Capacitar al 50% del personal académico de carrera como tutores académicos.
- Realizar un estudio que permita establecer políticas orientadas al incremento de la planta académica de carrera y a la disminución de la de asignatura.
- Definir, planear, distribuir y asignar actividades a los profesores de tiempo completo y medio tiempo de los departamentos de la Red, tomando en cuenta para ello el correspondiente marco normativo nacional. De igual manera, que las actividades que según los planes deben realizar los académicos formen parte de los planes Institucional de Desarrollo, departamental, divisional, de los campus y de la Red, en sentido bidireccional.

3. *Impulsar programas especiales para la incorporación y reasignación de académicos que permitan un desarrollo equilibrado y estratégico de la Red Universitaria.* Definir políticas más rigurosas para incorporar a los académicos. Apoyar el traslado de éstos a los centros regionales. Realizar investigaciones institucionales sobre atención, dedicación, profesionalización y requerimientos para el desarrollo de áreas estratégicas en los departamentos. Solicitar a la Secretaría de Educación Pública (SEP), con base en estudios técnicos, la ampliación de la plantilla académica. Atender todo lo correspondiente a rezagos notorios de los centros universitarios y del SEMS.

Metas:

- Mejorar los indicadores de eficiencia de la docencia (alumnos por académico) para el conjunto de la Red, procurando abatir las desigualdades entre sus componentes de acuerdo con las orientaciones y la profesionalización de las estructuras departamentales.
- Concluir el proceso de departamentalización del personal académico.
- Ampliar la plantilla académica de carrera de los centros regionales mediante la transferencia de académicos de los centros temáticos y la negociación con la SEP para incrementar la plantilla académica de algunos centros universitarios y del SEMS.

4. *Impulsar un programa para la titulación del personal académico de alcance institucional.*

Metas:

- Que 70% de los académicos de carrera registrados como pasantes de licenciatura se titulen.
- Que por lo menos 50% de los académicos de carrera pasantes de programas de posgrado concluyan la tesis correspondiente.
- Cubrir al 100% la demanda de nivelación profesional de licenciatura para personal académico universitario del área de ingenierías, utilizando la modalidad abierta y a distancia.

5. *Definir políticas y programas institucionales para la formación de recursos humanos que permitan fortalecer los niveles de actualización y profesionalización del personal académico, utilizando, cuando sea pertinente, las modalidades educativas abierta y/o a distancia.* Procurar que los departamentos con personal académico y capacidad para hacerlo ofrezcan programas e impartan cursos que permitan la actualización y profesionalización del personal académico, en el marco del programa institucional que será integrado a partir de las demandas y necesidades de las instancias de la Red. Reformar el programa de becas de la Institución e integrar un programa institucional de formación de personal académico que contemple el acceso a apoyos de distintos fondos.

Metas:

- Crear un programa institucional para el desarrollo del personal académico que contemple estrategias formativas abiertas y a distancia, para los once centros universitarios y el SEMS.

- Consolidar y ampliar la oferta de cursos de actualización disciplinaria y docente de los departamentos, aprovechando para ello al personal académico de carrera con altos niveles de formación y estímulo.
- Que 90% de las becas institucionales se asignen estrictamente de conformidad con lo estipulado por planes de desarrollo de los centros universitarios y del SEMS.
- Impulsar un Programa para Abatir el Ausentismo Magisterial que permita una reducción sustancial de este fenómeno.
- Perfeccionar y mejorar los mecanismos de evaluación de los académicos, previstos tanto en los ordenamientos de ingreso, promoción y permanencia como en los de estímulos.

6. Ampliar la cobertura del Programa de Estímulos y mejorar el seguimiento y evaluación de los beneficiarios de este programa y, a la vez, asegurar su incorporación a los programas institucionales para la formación y actualización del personal académico.

Meta:

- Incrementar en 30% el número de académicos beneficiados con el Programa de Estímulos.

7. Instrumentar programas para mejorar el nivel de escolaridad de nuestros académicos y promover y apoyar programas de intercambio y relaciones académicas, culturales y científicas de la Universidad, como parte de una política integral para el desarrollo del personal académico. Diseñar posgrados institucionales e interinstitucionales, escolarizados y a distancia, a fin de que el personal académico de carrera se forme en programas de posgrado acordes con sus necesidades académicas y con sus posibilidades de estudio. Impulsar programas de incorporación de académicos de alto nivel en áreas institucionalmente definidas como prioritarias y estratégicas. Apoyar la reincorporación de ex becarios y ser más estrictos con los requisitos de ingreso de académicos a la Institución. Impulsar la participación de éstos en cursos, talleres y seminarios de actualización docente, aprovechando los programas de intercambio nacional.

Metas:

- Que por lo menos 30% de los académicos de carrera de la Institución cuenten con grado superior a licenciatura.
- Diseñar posgrados interinstitucionales, escolarizados y a distancia, para que el personal académico que no lo ha hecho se forme

en programas de posgrado acordes con sus necesidades académicas.

- Incrementar en 50% la participación de profesores visitantes en los programas de posgrado.
- Aumentar en 30% la movilidad de académicos y la participación en proyectos conjuntos con instituciones con las que se tengan convenios establecidos.
- Diseñar un sistema de colaboración académica basado en programas anuales de trabajo que contengan propuestas de colaboración, proyectos académicos, financiamiento, responsables y calendario de trabajo, con las instituciones con las cuales se tengan convenios establecidos.

8. Incrementar el número de académicos que realizan investigación y mejorar su calidad. Redefinir el trabajo de los departamentos para propiciar la incorporación efectiva de los académicos a las labores de investigación.

Metas:

- Incrementar en 10% el número de académicos de carrera que realizan actividades de investigación.
- Aumentar en 15% el número de investigadores miembros del SNI.

Alumnos

Objetivos:

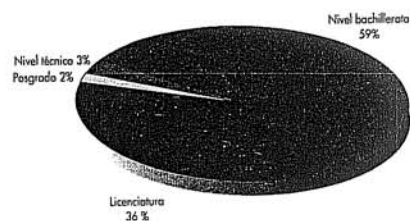
- Contar con los mejores alumnos.
- Disminuir los índices de reprobación y deserción.
- Asegurar a nuestros alumnos una formación integral.

Caracterización diagnóstica

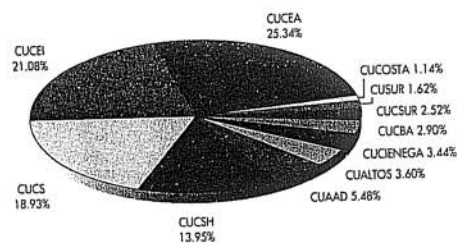
La Universidad de Guadalajara cuenta con un total de 138 679 alumnos, de éstos, al nivel medio superior corresponden 85 868 (62%): 82 296 estudian bachillerato y 3 572 cursan carreras de nivel profesional medio técnico. En el nivel superior estudian 52 811 alumnos (38% del total), de ellos, 50 043 (94.7%) están inscritos en los programas de licenciatura y 2 768 (5.3%) cursan alguno de sus posgrados (gráficas 4.1, 4.2 y cuadros 4.8, 4.9).

Durante los últimos años la Universidad ha venido realizando esfuerzos para mejorar la calidad, las condiciones de estudio y los servi-

Gráfica 4.1
Matrícula por nivel educativo



Gráfica 4.2
Matrícula por centro universitario



Cuadro 4.8
Matrícula por nivel educativo

CENTRO UNIVERSITARIO	Bachillerato	Técnico	Total m. sup.	Licenciatura	Especialidad	Maestría	Doctorado	Total posg.	TOTAL
CUAAD				2 088			14	14	2 902
CUCBA				1 374		145	19	164	1 538
CUCEA				13 241		180		180	13 421
CUCEI				10 983		176	9	185	11 168
CUCS				8 368	1 485	134	43	1 662	10 030
CUCSH				6 897	19	337	36	392	7 369
CUALTOS				1 909				0	1 909
CUQIENEGA				1 739		81		81	1 820
CUQOSTA				602				0	602
CUQCSUR				1 335				0	1 335
CUQCS				768		90		90	858
Subtotal				50 204	1 504	1 143	121	2 768	52 972
Nivel medio superior									
Subtotal	82 286	3 572	85 858						
Totales por nivel y global			85 858	50 204				2 768	138 840

Nota: Estos datos de matrícula incluyen sólo a los alumnos inscritos en los programas escolarizados de los centros universitarios y del sexo, se excluye a los alumnos de las modalidades semiescolarizada y continua, así como a los inscritos en preparatorias y licenciaturas incorporadas. La matrícula de estos últimos se muestra en el cuadro 4.9. La matrícula informada incluye los alumnos inscritos hasta el mes de noviembre de 1995.

Fuente: Centros universitarios y SEMS. Información para el Cálculo de Indicadores de Desempeño 1994-1995.

Cuadro 4.9
Matrícula de programas no escolarizados, incorporados y dirigidos a población abierta

TIPO DE PROGRAMA	TOTAL
Nivel medio superior semiescolarizado	1 817
Nivel superior semiescolarizado	696
Bachillerato (escuelas incorporadas)	18 167
Licenciatura (escuelas incorporadas)	606
Educación continua	1 028
Idiomas	38 522
Cómputo	3 029
Total	63 865

Nota: En los cursos de idiomas y cómputo se incluye el total de inscripciones que hubo durante 1995.

Fuentes: Centro de Educación Continua, Coordinación de Educación Continua, Abierta y a Distancia, SEMS, Programa Universitario de Lenguas Extranjeras (PMULEX), CUCBA y Unidad de Licenciaturas Incorporadas.

cios que proporciona a sus estudiantes. Dentro de estas acciones destacan las siguientes:

- El mejoramiento de los procesos de selección de alumnos mediante la aplicación de las pruebas PIENSE II y de Aptitud Académica (PAA), para los niveles medio superior y licenciatura respectivamente, con el fin de ofrecer educación de calidad a quienes demuestren contar con los conocimientos, las habilidades y las aptitudes para cursar exitosamente estudios de nivel medio superior y superior.
- Los programas para otorgar becas y apoyos a estudiantes, que han permitido impulsar cada año a más de mil alumnos para que cursen estudios de cómputo e idiomas, a la vez que otorgan reconocimientos y ayuda económica a estudiantes sobresalientes (355 en el último año).

Además de estos apoyos y de mejorar la selección del estudiante de primer ingreso, debemos concentrar esfuerzos en atender otros factores que merecen especial atención, con la finalidad de incrementar la calidad y el bienestar del estudiante durante su trayectoria escolar. Entre estos factores destacan:

1. *Diferencias en los perfiles de ingreso de estudiantes de centros universitarios regionales y metropolitanos.* Si bien se ha logrado que el promedio de bachillerato de los alumnos que ingresan a licenciatura sea superior a una calificación de 80, al comparar resultados entre centros regionales y centros temáticos existen diferencias importantes con respecto al desempeño en la PAA, ya que en los primeros se observan promedios entre 46 y 54 puntos, mientras que en los segundos entre 59 y 67.5. Cabe señalar que estos resultados reflejan el proceso de selección en el calendario 95-B, que comienza en septiembre, con lo que los datos no pueden considerarse anualizados (el promedio anual será probablemente menor al que aquí se registra) (gráficas 4.3 y 4.4).

2. *Pobre orientación profesional e institucional.* Los estudiantes no han sido adecuadamente informados acerca del sistema de créditos y del nuevo modelo departamental. Por otra parte, se requieren intensas campañas de orientación profesional para los aspirantes a licenciatura, con el fin de disminuir la deserción y de canalizar la matrícula del nivel medio superior.

3. *Elevados índices de reprobación y baja eficiencia terminal.* En su Ejercicio de Autoevaluación 1994, la Universidad detectó una eficiencia

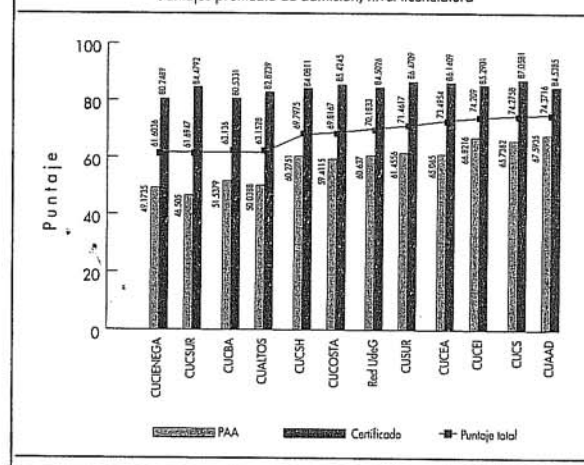
terminal de 43% en el nivel superior, lo que la sitúa casi 10% por debajo del promedio nacional, de por sí bajo. Por otro lado, no se cuenta con un seguimiento sistemático de los índices de reprobación, por lo que se carece de programas específicos para abatir su crecimiento o para intentar disminuirlo.

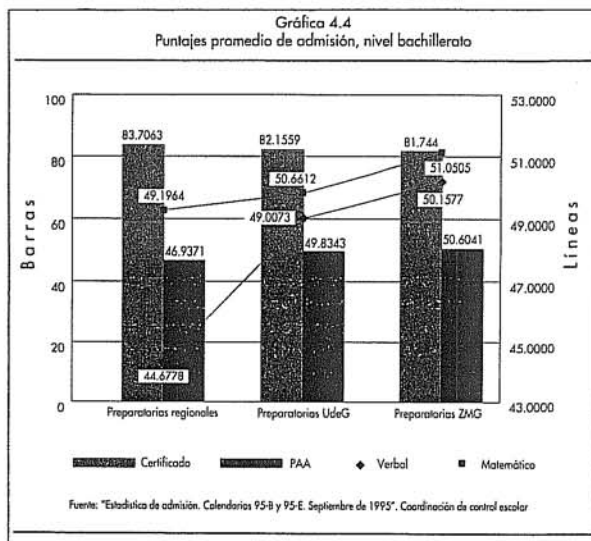
4. *Bajos perfiles de rendimiento de los estudiantes,* en las áreas de comprensión y expresión de ideas, conocimientos de aritmética y de geografía.

5. *Deficiente estructura de apoyo académico a estudiantes,* en lo relativo a tutorías, intercambio de experiencias formativas, apoyo a rezagados, estímulo y dirección para estudiantes con talentos especiales, y gabinetes de apoyo psicológico.

6. *Insuficiencia de actividades y programas que incidan en el desarrollo físico, psicológico y ético de los estudiantes.* Pese a que en el último año se han realizado diversos cursos de formación integral del estudiante que

Gráfica 4.3
Puntajes promedio de admisión, nivel licenciatura





abordan los aspectos de sexualidad, adicciones, sida, entre otros, es necesario ampliar y profundizar la temática e incrementar la participación en los centros universitarios y las preparatorias regionales.

Estrategias y metas

1. *Mejorar los procesos de selección de alumnos.* Promover la investigación institucional en el campo de la selección de estudiantes. Simplificar y perfeccionar los procesos de ingreso y selección de alumnos. Mejorar los estándares establecidos para la selección y el ingreso de estudiantes.

Meta:

- Incrementar la exigencia en los perfiles de ingreso a bachillerato y a licenciatura.

2. *Mejorar los ingresos a educación superior, con una adecuada orientación vocacional y con procesos de inducción, ayudados por los centros universitarios.* Impulsar actividades tales como conferencias y campañas informativas que faciliten la inserción de bachilleres y estudiantes de licenciatura al modelo académico, lo cual redunde en un mayor conocimiento de la estructura institucional y del sistema de créditos, y a la vez propicie el sentido de pertenencia. Promover cursos para profesores de secundaria y para los responsables de los gabinetes de orientación vocacional que estén integrados al SEMS, con programas conjuntos que guíen a los estudiantes.

Metas:

- Crear bancos e impulsar campañas de información profesigráfica que comprendan todas las licenciaturas.
- Orientar a todos los alumnos de nuevo ingreso con respecto al sistema de créditos y al uso de medios computarizados, para que seleccionen y conformen su currículo escolar.

3. *Abatir la deserción y la reprobación estudiantiles.* Promover la realización de estudios de trayectoria escolar que permitan determinar y combatir las causas de la deserción y la reprobación; establecer programas de tutorías permanentes para las materias con mayor número de reprobados; disminuir el ausentismo y mejorar la orientación educativa para reducir la deserción debida a una equívoca elección de carrera.

Metas:

- Disminuir en 10% los índices de deserción y reprobación estudiantil.
- Instrumentar programas y políticas que permitan la flexibilidad en las condiciones para la titulación de estudiantes y elevar el índice de ésta en 20%.

4. *Apoyar la formación académica mediante el mejoramiento de los servicios de apoyo estudiantil y la instauración de innovaciones en el proceso enseñanza-aprendizaje.* Ampliar y consolidar servicios de apoyo a estudiantes, tales como: tutorías académicas, becas, intercambio académico, desarrollo de habilidades de expresión, de pensamiento lógico y matemático, etc. Promover la incorporación de herramientas de cómputo en la formación de los estudiantes y estimular el acceso y la consulta de información en lenguas extranjeras. Promover el trabajo en equipo y las prácticas profesionales.

Metas:

- 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 académicas.
- Incrementar en 15% el número de estudiantes con acceso a bibliotecas y centros de cómputo.

5. *Impulsar programas de apoyo e incentivos a estudiantes destacados.* Incorporar a los estudiantes en la investigación; otorgar estímulos para tesis de calidad; impulsar programas de intercambio académico estudiantil; apoyar cursos de cómputo e idiomas, así como programas de movilidad estudiantil.

Metas:

- Incrementar en 20% el número de estudiantes sobresalientes en los programas institucionales: de apoyo a la investigación, al desarrollo bibliotecario, a cómputo y telecomunicaciones, a la docencia y a la orientación de la comunidad.
- Otorgar 150 estímulos y reconocimientos a estudiantes que propongan tesis de calidad.
- Involucrar a 100 estudiantes en programas de intercambio estudiantil en instituciones de educación superior, y de prácticas profesionales en el sector privado.
- Becar a 60 estudiantes destacados, dentro del Programa para la Movilidad en la Educación Superior de América del Norte.
- Fortalecer el intercambio de estudiantes para que realicen estudios de posgrado.
- Incrementar en 100% las becas otorgadas para el estudio de cómputo e idiomas.
- Desarrollar programas de tutorías académicas en todas las carreras, con la participación de los académicos de carrera.

6. *Estimular la formación integral del estudiante.* Impulsar el desarrollo de actividades deportivas y culturales. Formar a los alumnos en aspectos relacionados con la ecología, la preservación de la salud, el sentido de la justicia y la democracia, y el desarrollo de códigos éticos profesionales. Apoyar programas para el bienestar integral del estudiante. Involucrar a los estudiantes en campañas de atención social.

Metas:

- Impulsar la realización de encuentros deportivos interuniversitarios y estimular a estudiantes deportistas que representen a la Universidad.
- Fortalecer programas, cursos y talleres de educación ambiental, educación sexual, preservación de la salud, entre otros, con la participación de la comunidad estudiantil.

Programas docentes y organización académica

Objetivo: Contar con programas académicos actualizados y pertinentes, de calidad reconocida, ofrecidos mediante estructuras curriculares flexibles, con diversas modalidades y procurando una adecuada distribución de los programas y de la matrícula.

Caracterización diagnóstica

La Universidad de Guadalajara cuenta, en el nivel superior, con una oferta educativa de 66 licenciaturas, 52 especialidades, 67 maestrías y 20 doctorados.* El nivel medio superior ofrece programas de bachillerato general y 7 bachilleratos técnicos, además de 21 carreras técnicas (cuadros 4.10 y 4.11).

Cuadro 4.10
Crecimiento de opciones educativas

NIVEL EDUCATIVO	Número de opciones educativas	
	1989	1995
Bachillerato	1	1
Bachillerato técnico	0	7
Técnico	20	21
Licenciatura	32	66
Especialidad	ND	52
Maestría*	20	67
Doctorado*	3	20

* En el caso de las maestrías y doctorados se incluyen las opciones terminales existentes en los programas.

ND: no disponible.

Fuentes: *Guía de aspirantes al nivel licenciatura 1995*, Coordinación de Control Escolar, Unidad para el Desarrollo de la Investigación y el Posgrado y *Guía académica 1986 y 1991*.

* En realidad se ofrecen 52 programas de maestría, que en conjunto cuentan con 67 opciones terminales, y 11 programas de doctorado, con 20 opciones terminales.

A partir de 1992, la Universidad empezó a dar los pasos necesarios para constituirse en una red de centros universitarios y un Sistema de Educación Media Superior que acerque y adecue las opciones profesionales a las necesidades del estado de Jalisco y sus regiones. Se ha intentado que la oferta educativa, tanto de licenciatura como de pos-

Cuadro 4.11 (1/4)
Oferta educativa, nivel medio superior

SISTEMA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

BACHILLERATO

Bachillerato general
Bachillerato técnico
Contabilidad
Prótesis dental
Citología e histología
Control de calidad y medio ambiente
Diseño y construcción
Administración
Ceramista

NIVEL TÉCNICO

Técnico mecánico industrial
Técnico electricista industrial
Químico técnico industrial
Químico metalurgista y ensayista
Químico técnico curtidor
Técnico técnico en plásticos
Químico técnico en alimentos
Técnico en fundición
Técnico profesional en informática
Técnico en vidrios y emplomados
Técnico en producción pecuaria
Carpintería
Enfermería

CUAAD

- Técnico en danza
- Técnico en actuación teatral
- Técnico en fotografía
- Técnico en pintura
- Técnico en escultura
- Técnico en dibujo publicitario
- Técnico instructor de música
- Técnico profesional de instrumento

Fuente: Sistema de Educación Media Superior y Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño.
Información para el cálculo de Indicadores de desempeño 1994-1995.

Cuadro 4.11 (2/4)
Oferta educativa, nivel licenciatura

METROPOLITANOS	CUAUO	CUEBA	CUCUA	CUCUI	CUCS	CUCSH
Arquitectura		Lic. biología	Lic. administración empresas	Lic. asistencia de las matemáticas	Cajones dentista	Abogado
Lic. diseño industrial		Médico veterinario patrocenista	Lic. administración pública	Lic. física	Lic. enfermería	Lic. geografía y edificación. arch.
Lic. diseño de autos. y automot.		Ing. arquitectura	Lic. comunicación internacional	Lic. matemáticas	Médico cirujano partero	Lic. geografía edificación. termit.
Lic. en química		Ing. agronomía agrícola	Lic. finanzas	Ing. químico	Lic. psicología	Lic. idiomas
Lic. artes visuales		Ing. agronomía forestal	Lic. informática	Química farmacobiología	Lic. cultura física y deporte	Lic. historia
Patina		Ing. agr. adm. empresas agrop.	Lic. informática	Química	Lic. ciencias de la tierra	Lic. ciencias del francés
Escultura		Lic. relaciones industriales	Lic. sistemas de información	Ing. civil	Lic. literatura	Lic. ciencias
Fotografía		Lic. contaduría pública	Lic. economía	Ing. comunicaciones y electrónica	Lic. sociología	Lic. sociología
Idioma y Etimología				Ing. topografía	Lic. trabajo social	Lic. trabajo social
Lic. artes escénicas				Ing. computación	Lic. ciencias de la tierra y ambiente	Lic. ciencias de la tierra y ambiente
Idioma contemporánea				Ing. industrial	Lic. ciencias del trabajo	Lic. ciencias del trabajo
Idioma contemporánea				Ing. mecánica	Lic. ciencias del trabajo	Lic. ciencias del trabajo
Idioma belicista				Ing. electrónica	Lic. ciencias del trabajo	Lic. ciencias del trabajo
Lic. música				Ing. mec. electr.	Lic. ciencias del trabajo	Lic. ciencias del trabajo
Canto					Lic. ciencias del trabajo	Lic. ciencias del trabajo
Concertista solista					Lic. ciencias del trabajo	Lic. ciencias del trabajo
Dirigición coral					Lic. ciencias del trabajo	Lic. ciencias del trabajo
Feladología musical					Lic. ciencias del trabajo	Lic. ciencias del trabajo
Composición					Lic. ciencias del trabajo	Lic. ciencias del trabajo
REGIONALES	QUANTOS	CUCINEGA	CUCOSTA	CUCUSUR	CUCUR	
Abogado		Abogado	Abogado	Abogado	Abogado	
Lic. contaduría pública		Lic. contaduría pública	Lic. contaduría pública	Lic. contaduría pública	Médico cirujano partero	
Lic. administración empresas		Lic. administración empresas	Lic. administración empresas	Lic. administración empresas	Médico veterinario asistencialista	
Ing. agronomía		Ing. industrial	Lic. turismo	Lic. turismo		
		Ing. químico		Ing. agronomía zootecnia		
		Química farmacobiología		Ing. agronomía forestal y hortic.		
		Ing. en computación		Ing. agronomía forestal y hortic.		
				Ing. en obras y servicios		

Fuente: Guía de Aspirantes al Nivel Licenciatura 1995. Coordinación de Control Escolar.

Cuadro 4.11 (4/4)
Oferta educativa, nivel posgrado
(ESPECIALIDADES MÉDICAS)

Especialidad cirugía oral
Especialidad endodoncia
Especialidad odontopediatría
Especialidad ortodoncia
Especialidad parodoncia

Cruz Roja Mexicana
Urgencias médico quirúrgicas
Cruz Verde de Guadalajara
Anestesiología
Traumatología y rehabilitación
Urgencias médico quirúrgicas

CRUZ ROJA MEXICANA
Urgencias médico quirúrgicas
CRUZ VERDE DE GUADALAJARA
Anestesiología
Traumatología y rehabilitación
Urgencias médico quirúrgicas
HOSPITAL CIVIL DE GUADALAJARA
Anestesiología
Cardiología
Cirugía general con orientaciones en: angiología, cirugía cardiorrónica,
cirugía laparoscópica, gastrointestinal
Cirugía plástica reconstructiva, neurocirugía y proctología
Cirugía de tórax y cardiovascular
Cirugía pediátrica
Cirugía plástica y reconstructiva
Dermatología
Endocrinología y nutrición
Endoscopia ginecológica
Gastroenterología
Ginecología y obstetricia
Histopatología y citopatología
Hematología
Infectología
Medicina interna
Nefrología
Neurocirugía
Oftalmología
Oncología
Ortopedia, traumatología y rehabilitación
Otorrinolaringología
Patología clínica
Pediatria
Proctología
Radiología e imagen

Fuente: Unidad para el Desarrollo de la Investigación y el Posgrado.

Urología
Tutorías médicas universitarias
HOSPITAL CIVIL DE ZAPOCAN
Ginecología y obstetricia
Pediatria
HOSPITAL GENERAL DE OCCIDENTE
Anestesiología
Cardiología y hematología
Cirugía general
Ginecología y obstetricia
Medicina interna
Patología clínica
Pediatria
HOSPITAL SANTA MARGARITA
Medicina crítica
Instituto Dermatológico
Dermatología
INSTITUTO DE CIRUGIA RECONSTRUCTIVA
Cirugía plástica y reconstructiva
INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO
Histopatología y citopatología
Otorrinolaringología
Urología
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
Administración de servicios de enfermería
Anestesiología
Angiología
Cardiología
Cirugía de tórax y cardiovascular
Cirugía pediátrica
Enfermería en cuidados intensivos
Enfermería en salud pública
Enfermería médico quirúrgica
Enfermería pediátrica
Gastroenterología
Ginecoobstetricia
Histopatología
Medicina crítica
Medicina del trabajo
Medicina familiar
Medicina interna
Neurología
Oftalmología
Ortopedia y traumatología
Otorrinolaringología
Pediatria médica

Radiodiagnóstico
Urología
NUEVO HOSPITAL CIVIL DE GUADALAJARA
Administración del departamento de enfermería
Anestesiología
Cirugía general
Citopatología
Enfermería de cuidados intensivos
Ginecología y obstetricia
Histopatología
Medicina interna
Pediatria
Radiología e imagen

Fuente: Unidad para el Desarrollo de la Investigación y el Posgrado, julio de 1995.

grado, se presente mediante estructuras curriculares flexibles y contenidos actualizados, y que su diversificación tienda a evitar la concentración de la matrícula en carreras tradicionales, fomentando la creación de programas de estudio innovadores.

Una de las herramientas fundamentales para lograr lo anterior es el sistema de créditos, que permitirá además contar con una estructura homogénea para administrar los planes de estudio de la Red Universitaria y, a la vez, facilitará su interrelación y la transferencia de créditos entre instituciones.

Durante el periodo que comprende este Plan, se instrumentarán acciones tendientes a resolver los siguientes problemas:

1. *Falta concluir los trabajos de planeación del sistema de créditos.* El diseño de planes y programas de acuerdo con el sistema de créditos no ha sido terminado, se requiere redefinir la adscripción de materias a los departamentos y unificar la duración de los ciclos escolares.

2. *Concentración de la matrícula metropolitana en carreras y áreas tradicionales, y ausencia de una oferta profesional específica de los centros regionales.* La concentración de la matrícula en tres carreras tradicionales se agravó con la apertura de los centros regionales, ya que éstos estructuraron su oferta educativa inicial con programas similares a los ofrecidos por los centros temáticos, y se han orientado escasamente a la creación de programas que se ajusten a las necesidades regionales. Como puede apreciarse en el cuadro 4.11, la matrícula por área del conocimiento de ciencias económico administrativas comprende 33% del total, la de ciencias exactas e ingenierías 22%, ciencias sociales y humanidades 18% y ciencias de la salud 17%. En los dos primeros casos

Cuadro 4.12
Alumnos por área del conocimiento y programas

ÁREA DEL CONOCIMIENTO	NÚM. DE PROGRAMAS	ALUMNOS	%	ALUMNOS / CARRERA
(A)	(B)	(B/A)		
Arte, arquitectura y diseño	16	2 888	6	181
Ciencias biológico agropecuarias	7	1 720	3	246
Ciencias económico administrativas	10	16 653	33	1 665
Ciencias exactas e ingenierías	16	11 224	22	702
Ciencias de la salud	5	8 493	17	1 699
Ciencias sociales y humanidades	12	9 226	18	769
Total	66	50 204	100	5 260

Fuentes: Centros Universitarios. Información para el Cálculo de Indicadores de Desempeño 1994-1995.
Gula de aspirantes al nivel licenciatura 1995. Coordinación de Control Escolar.

los datos coinciden con las tendencias nacionales de concentración de matrícula, no así en ciencias sociales, pues dicha concentración en la Universidad de Guadalajara es resultado de la saturación de alumnos en la carrera de abogado. Por otro lado, la oferta de carreras por área del conocimiento no es homogénea, ya que se encuentra mayor diversificación en áreas del conocimiento con menos alumnos, como son los casos del CUAAD y el CUCBA, este último tomando en cuenta las opciones terminales de la carrera de agronomía.

3. *Excesiva diversificación de la oferta de posgrados en vista de su reducida matrícula.* Entre 1989 y 1995, la Universidad incrementó sustancialmente su oferta de posgrados, lo cual se evidencia en el cuadro 4.10; no obstante, en el área de ciencias económico administrativas la creación de posgrados ha sido poco favorecida, pese a que en ella se concentra el mayor número de alumnos de la Red Universitaria (cabe mencionar que próximamente se abrirán tres nuevos programas en esta área: las maestrías en finanzas e impuestos y el doctorado en negocios y estudios económicos). Por otro lado, a pesar de que la oferta de posgrados rebasa a la de licenciaturas —se ofrecen 139 programas de posgrado y 66 de licenciatura—, en los primeros se encuentra sólo 5% de la matrícula del nivel superior de la Institución. Esta situación se agrava si observamos que sólo la cuarta parte de los posgrados que ofrece la Universidad están inscritos en el Padrón de Excelencia del CONACYT (cuadro 4.13).

4. *Rezagos en planes de estudio y ausencia de mecanismos y políticas institucionales que aseguren la evaluación y la calidad de los programas.* No obstante los avances en la actualización de planes de estudio de

licenciatura, propiciados por los trabajos tendientes a establecer el sistema de créditos, existen serios rezagos en la evaluación y la actualización de los posgrados: ninguno ha sido sometido a evaluación por parte de los comités de pares; aunque 21 están en el padrón de CONACYT (cuadro 4.13), sólo cinco son de excelencia; además, la creación de nuevos programas no se ha sujetado a la observancia de criterios de calidad establecidos en el Plan Nacional de Posgrado. Así mismo, en relación con el nivel medio superior, los planes de estudios técnicos tienen hasta veinte años de rezago y hace falta actualizar el equipamiento de talleres y laboratorios.

Cuadro 4.13
Posgrados en el Padrón de Excelencia de CONACYT

CENTRO UNIVERSITARIO	POSGRADOS EN EL PADRÓN DE EXCELENCIA DE CONACYT	EMERGENTE	CONDICIONADO	EXCELENCIA
CUCBA	M. Ciencias del comportamiento		*	
	M. Ciencias pecuarias			*
	D. Ciencias pecuarias			*
CUCEA	M. Economía		*	
	M. Planeación de la educación superior		*	
	M. Negocios y estudios económicos	*		
	D. Negocios y estudios económicos	*		
CUCEI	M.C. Ingeniería química			*
	M. Procesos biotecnológicos	*		
	M.C. Productos forestales			*
	M. Física técnica	*		
	M. Matemáticas aplicadas		*	
	M.C. Ingeniería eléctrica		*	
	D. Ingeniería química		*	
	D. Procesos biotecnológicos	*		
GUCS	M. Genética humana			*
	M. Ciencias de la salud	*		
	D. Ciencias de la salud	*		
GUCSH	M. Ciencias sociales		*	
	M. Estudios sobre la región	*		
	M. Investigación en ciencias de la educación	*		
Totales por categoría		9	7	5

Fuentes: Unidad para el Desarrollo de la Investigación y el Posgrado y Unidad de Desarrollo Institucional.

5. *Escaso desarrollo de las modalidades semiescolarizada, abierta y a distancia.* No obstante que se cuenta con infraestructura de telemática para la educación a distancia, ésta no ha sido aprovechada para am-

pliar la cobertura educativa ni para dar apoyo a los programas de licenciatura y posgrado. En el caso de la modalidad semiescolarizada, su desarrollo en el nivel superior es todavía muy limitado, sólo se ha puesto en marcha en la carrera de abogado, en los cursos de nivelación para las carreras de enfermería, trabajo social, artes y enseñanza del inglés y el francés, así como en las maestrías en edición y en educación ambiental. En el nivel medio superior se ofrece ya bachillerato y enfermería semiescolarizados. La matrícula en los niveles medio superior y superior en estas modalidades no rebasa el número de dos mil alumnos, lo que de alguna forma refleja que no se ha asimilado una cultura institucional favorable al desarrollo de las modalidades educativas no convencionales.

Estrategias y metas

1. *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.*

Metas:

- Concluir el diseño y la captura de información relativa a los planes y programas estructurados bajo el sistema de créditos.
- Lograr la instrumentación y la operación de la fase inicial del sistema de créditos para estudiantes de primer ingreso.

2. *Racionalización de la oferta educativa aprovechando la flexibilidad del sistema de créditos para crear más opciones terminales y, a la vez, reducir las áreas troncales con el fin de responder a los requerimientos de desarrollo económico, social y cultural de la entidad.*

Metas:

- Modificar los cocientes de concentración de la matrícula por áreas del conocimiento, disminuyendo los de las áreas administrativas y sociales, e incrementando los de biológicas y agropecuarias y ciencias exactas e ingenierías.
- Crear seis nuevos programas interinstitucionales de posgrado.
- Apoyar la creación de un órgano colegiado, de carácter estatal, orientado al establecimiento de mecanismos de coordinación para satisfacer de manera planeada las demandas de formación profesional en el estado de Jalisco y en la región.
- Crear comisiones académicas que coordinen la realización de estudios de factibilidad para el establecimiento de nuevos programas en los niveles medio superior y superior.

- Aprovechar el sistema de créditos y la estructura departamental para crear nuevas opciones terminales de licenciatura, adecuadas a las necesidades del entorno de los centros regionales.
- Aprovechar la cobertura universitaria y la participación social en la educación superior, desarrollando unidades de estudios universitarios a distancia, coordinados conjuntamente con municipios, empresas y otras instituciones educativas.

3. *Racionalizar la oferta de posgrado y reglamentar y planear su desarrollo.*
Metas:

- Que todos los programas de posgrado que se creen atiendan los criterios de calidad contenidos en el Plan Nacional de Posgrado.
- Elaborar un plan para la racionalización y el desarrollo del posgrado.
- Aumentar en 10% la matrícula total de posgrado.

4. *Impulsar la excelencia, la competitividad y la pertinencia de los planes y programas de estudio existentes, sometiéndolos a procesos de evaluación, reestructuración y acreditación.*

Metas:

- Que 70% de los programas de licenciatura y de nivel medio superior se sometan a evaluación y actualización en los próximos tres años, lo que en todos los casos incluirá estudios del mercado profesional.
- Incorporar cinco programas de posgrado al Padrón de Excelencia del CONACYT, y mantener en el mismo a los ya incorporados.
- Que 20% de los programas educativos de nivel superior sean evaluados por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).
- Que 50% de las carreras tengan un manejo obligatorio y diferenciado del idioma inglés, de acuerdo con las necesidades mínimas planteadas para cada una de ellas.

5. *Ampliar la cobertura de los servicios educativos y reorientar la distribución de la matrícula.*

Metas:

- Ofrecer tres nuevas carreras mediante las modalidades abierta y a distancia.

- Elevar en 10% la cobertura de la matrícula mediante modalidades no escolarizadas, tanto en el nivel superior como en el medio superior. Instrumentar el telebachillerato en coordinación con el gobierno del estado.
- Instalar órganos que impulsen acciones coordinadas para el establecimiento de una estrategia regional tendiente a ofrecer programas no escolarizados.

Investigación

Objetivo: Convertir a la investigación en el soporte del trabajo académico departamental, consolidar los grupos de excelencia, ampliar facilidades y apoyos para el desarrollo de los mismos y elevar los niveles de calidad y pertinencia de sus productos.

Caracterización diagnóstica

Como en casi todas las universidades del país, la investigación se desarrolló de manera tardía en nuestra Institución, no fue sino hasta la década de los ochenta cuando se comenzó a consolidar una planta de investigadores con formación académica y niveles de productividad reconocidos al exterior de la propia Institución.

Este auge tardío ha impreso características peculiares a la investigación que se hace en la Universidad. En efecto, su desarrollo nunca ha respondido a un plan estratégico y sí, en cambio, a coyunturas, a intereses de los grupos de investigación existentes e, incluso, a los de académicos de otras instituciones, que se incorporaron a nuestra Universidad con trabajos en áreas muy específicas, generalmente desvinculadas de las estructuras académicas y de las necesidades institucionales.

La falta de articulación entre investigación y programas académicos se comenzó a corregir en la pasada administración. Se reorganizó la investigación, incorporándola y haciéndola parte de las estructuras departamentales de los centros temáticos. Este proceso culminó en una serie de transformaciones que incluyeron: la recategorización, la definición de perfiles y responsabilidades del personal de investigación, y su incorporación a actividades de docencia, la integración de algunos centros e institutos a las antiguas escuelas y facultades, y la apertura de programas de posgrado bajo la responsabilidad de grupos de investigación consolidados.

Antes del establecimiento de la Red Universitaria existía poco más de medio centenar de dependencias y grupos de investigación, mismos que conformaban un universo muy heterogéneo. En éste podíamos encontrar desde centros con dos investigadores, hasta otros con más de cuarenta; desde grupos de investigación con bajos niveles de formación y productividad, hasta otros con reconocimiento nacional e internacional; desde programas de investigación ligados con necesidades específicas de programas académicos, hasta otros que constituían verdaderos trasplantes desvinculados de cualquier otro aspecto de la actividad institucional.

En la actualidad, los elementos característicos del perfil de la investigación en esta Casa de Estudios son:

1. *La investigación no se ha incorporado plenamente a las actividades de los departamentos. Así mismo, se observa un desarrollo desigual a nivel de centros y poca coordinación entre áreas académicas afines.* La departamentalización permitió que los centros de investigación se acercaran a las áreas de docencia, sin embargo, esto no se ha dado en todos los casos. A pesar de que los grupos de investigación fueron preeminentes para la creación de la Red, en muchas ocasiones su peso y presencia institucional vició el proceso de departamentalización desde su origen, lo que se reflejó básicamente en dos características no deseables: la creación de departamentos a partir de grupos de investigación y sus áreas de interés, y la presencia de departamentos anclados en la investigación sobre áreas que se replican en dos o más centros temáticos, que ni se relacionan entre sí ni emprenden proyectos interdisciplinarios.

Además de lo anterior, la investigación es una actividad prácticamente ausente en la mayoría de los departamentos que se originaron de las estructuras de las antiguas facultades y escuelas, a la vez que presenta un desarrollo pobre en casi todos los centros regionales y en algunos metropolitanos como el CUAAD y el CUCEA. Esto sin mencionar las grandes discrepancias que existen entre áreas de investigación en cuanto a conceptualizar líneas, productos y mecanismos de difusión de éstos.

2. *Ausencia de instrumentos que permitan un desarrollo estratégico de la investigación con calidad y pertinencia.* La inexistencia de un plan general para el desarrollo de la investigación ha propiciado que se carezca de directrices que normen, regulen y propicien condiciones óptimas para el desarrollo de la investigación, en consonancia con la totalidad de áreas institucionales.

3. La investigación que se desarrolla, por lo general está desvinculada de las necesidades regionales y locales. Los proyectos de investigación generalmente reflejan las aficiones y los intereses de los investigadores, sin que estén referidos a los problemas concretos del desarrollo económico, político y social de la región.

4. Se carece de sistemas homogéneos de información que posibiliten el seguimiento, la evaluación y el control de la investigación, lo que ha provocado una baja eficiencia terminal de los proyectos. No se cuenta con información sistemática acerca de avances y productos, de recursos y limitaciones de los proyectos de investigación.

5. Escasa difusión de los resultados de investigación, sobre todo mediante revistas y publicaciones especializadas y de reconocida calidad.

6. Escasos e irregulares apoyos financieros para la investigación, en particular para el equipamiento de los laboratorios experimentales (cuadros 4.14 y 4.15).

7. Inexistencia de un programa de apoyos integrales a la investigación (trámites aduanales, tramitación de patentes, mantenimiento y gasto de operación de equipos).

8. Bajo nivel académico de la planta de investigadores. Esto ha sido consecuencia, en parte, de la falta de perfiles rigurosos para asignar personal a labores de investigación con base en criterios de formación y producción científica.

Estrategias y metas

1. Reorganizar las labores de investigación para asegurar un desarrollo armónico general de la Red Universitaria. Buscar una distribución y un desarrollo equilibrados de la investigación en las estructuras departamentales. Destinar apoyos especiales para estimular proyectos que involucren a varios centros y departamentos y al Sistema de Educación Media Superior.

Metas:

- Que 70% de los departamentos de los centros temáticos cuenten con programas sólidos y coherentes para el desarrollo de la investigación en sus áreas académicas específicas:
- Impulsar cinco proyectos interdisciplinarios de investigación de gran impacto que involucren a departamentos y grupos de investigación de dos o más entidades de la Red.
- Que 30% de los departamentos de los centros regionales cuenten con proyectos y líneas de investigación.

Cuadro 4.14
Recursos externos para investigación

AÑO	CONACYT ¹	FOMES ¹	SEP	SIMORELOS ²
1989	106 782.00			
1990	394 751.00	1 691 161.00		
1991	408 604.00			
1992	1 989 363.00	2 796 500.00	375 838.00	
1993	7 649 736.00	4 574 307.00	807 174.00	
1994	12 416 608.00	2 903 910.00		
1995	8 117 464.00	7 170 000.00		1 123 200.00

¹ Podrá encontrarse el desglose de los apoyos otorgados por CONACYT, en el cuadro 4.15.

² Los recursos asignados para cada año se ejercen en el año inmediatamente posterior. En los recursos asignados a FOMES 95 se incluyen, además de los destinados al proyecto general de Fortalecimiento de Áreas de Identidad en Investigación y Posgrado, aquellos orientados a algunas acciones específicas del ámbito de la investigación dentro de los proyectos de Difusión de la Cultura, Fortalecimiento de la Economía Institucional y el Acuer.

³ Estos recursos fueron aprobados en 1995, pero se ejercerán durante 1996.

Fuentes: Unidad de Desarrollo Institucional, Unidad para el Desarrollo de la Investigación y el Posgrado, y Ejercicio de Autoevaluación 1994.

Cuadro 4.15
Recursos otorgados por CONACYT, por programa

AÑO	PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	INFRAESTRUCTURA	REFORMACIÓN	POSGRADO NACIONAL	CÁTEDRA PATRIMONIAL	DOCTORADOS	EVENTOS ESPECIALES	TOTAL
1989	18 260.00	0.00	0.00	88 522.00	0.00	0.00	0.00	106 782.00
1990	166 825.00	0.00	0.00	192 662.00	0.00	0.00	15 264.00	394 751.00
1991	195 319.00	0.00	138 515.00	59 825.00	0.00	0.00	15 945.00	408 604.00
1992	1 450 700.00	85 313.00	285 920.00	50 000.00	0.00	0.00	37 450.00	1 989 363.00
1993	6 153 866.00	6 040 200.00	0.00	850 180.00	0.00	0.00	143 970.00	7 649 736.00
1994	22 129 666.00	9 038 204.00	581 310.00	0.00	396 133.00	101 952.00	86 035.00	12 416 608.00
1995	4 959 921.00	2 206 350.00	576 817.00	0.00	283 736.00	65 880.00	14 760.00	8 117 464.00

Nota: En los apoyos CONACYT 1993 y 1994 los destinados para infraestructura gravitan de manera considerable dado que representan respectivamente 78.96% y 72.79% del total otorgado. Para 1995 no se emitieron las convocatorias abiertas para concursar en apoyos a Posgrado Nacional e Infraestructura, lo cual se refleja en la caída de los recursos otorgados a la Institución.

Fuente: Unidad de Desarrollo Institucional.

2. Asegurar un desarrollo estratégico de las labores de investigación.

Metas:

- Elaborar un plan general para el desarrollo de la investigación en la Red Universitaria.

- Elaborar doce planes particulares, uno por cada una de las entidades de la Red, para el desarrollo y el fortalecimiento de la investigación en las mismas.
- Realizar proyectos de investigación estratégicos para el desarrollo del nivel medio superior.

3. Elevar los niveles de pertinencia de las labores de investigación.

Metas:

- Que por lo menos 30% de los proyectos de investigación atiendan aspectos que obstaculizan la sostenibilidad del desarrollo de nuestra región.
- Desarrollar por lo menos 50 proyectos de investigación en coordinación y comunicación intensa con agrupaciones empresariales, ámbitos de gobierno y organizaciones sociales.
- Impulsar 10 proyectos de investigación en coordinación con otras instituciones de educación superior de la entidad.
- Impulsar un programa para estimular investigaciones en el ámbito del desarrollo tecnológico.

4. Desarrollar instrumentos y sistemas para evaluar y dar seguimiento a la investigación.

Metas:

- Diseñar y operar a nivel de la Red un sistema que permita la evaluación y el seguimiento de las labores de investigación.
- Diseñar y aplicar un instrumento único para captar información sistemática relacionada con la investigación que se desarrolla en la Institución.
- Elevar en 50% el índice de investigaciones concluidas en los plazos estipulados en los protocolos respectivos y que reporten productos.

5. Mejorar y ampliar los canales para la difusión de los productos de investigación.

Metas:

- Elevar en 20% la cantidad de colaboraciones de investigadores de la Institución en publicaciones que cuenten con arbitraje internacional.
- Impulsar un proyecto para la difusión de productos de investigación a través de medios audiovisuales.

- Elevar el índice de difusión de resultados de investigación mediante canales y publicaciones no institucionales.
- Iniciar la publicación de dos revistas institucionales con calidad de arbitraje internacional.

6. Asegurar financiamiento consistente para apoyar el desarrollo de la investigación.

Metas:

- Elevar en 20% el presupuesto destinado a apoyar la investigación.
- Definir políticas y crear mecanismos para coordinar el acceso y la gestión ante los diferentes fondos de apoyo a la investigación, tanto nacionales como extranjeros.
- Incrementar en 50% los recursos financieros para el apoyo a la investigación provenientes de fondos externos a la Institución.

7. Impulsar un programa de apoyo integral a la investigación.

Metas:

- Asegurar que todos los investigadores de la Institución cuenten con acceso a sistemas de información nacionales e internacionales.
- Crear un programa para la renovación y el mantenimiento de los equipos experimentales y para el acondicionamiento y la seguridad de los laboratorios.
- Asegurar apoyos normativos, administrativos y de gestión, para el trámite de patentes, el registro de obra y el resguardo de derechos de autor en productos de investigación.

8. Incrementar el nivel académico de la planta de investigadores.

Metas:

- Incrementar el grado académico promedio del personal de investigación en 10%, de 5.86 a 6.45.
- Incrementar el porcentaje de investigadores con doctorado, de 14.13% a 18% (de acuerdo con información del GAP).
- Impulsar un programa para la formación de investigadores.

Extensión y vinculación

Objetivo: Mejorar continuamente la pertinencia del quehacer institucional, buscando una mayor correspondencia entre los productos y

los servicios universitarios y las necesidades de la sociedad jalisciense, propias del desarrollo sustentable, e impulsando proyectos y programas enfocados a los sectores productivos y a la administración pública, a la búsqueda de un desarrollo social justo y al fortalecimiento de la extensión y la difusión de la ciencia y la cultura.

Caracterización diagnóstica

La Universidad de Guadalajara cuenta con una sólida trayectoria de extensión, difusión y vinculación, que indudablemente la coloca como una dependencia fundamental para el desarrollo de la entidad y la región. La fuerte presencia social que la Universidad tiene tanto en la esfera regional como en el nivel nacional, se fundamenta en su centenaria función formativa, en la participación de sus académicos, estudiantes y egresados en la solución de los problemas del desarrollo, y en la extensión de los beneficios del conocimiento, la cultura y las artes, con amplia cobertura social, especialmente en los sectores y las comunidades sociales más vulnerables.

En el ámbito de la cultura y las artes, la Universidad de Guadalajara cuenta con amplio reconocimiento local, nacional e internacional; basta citar como ejemplos la Feria Internacional del Libro, la Muestra de Cine Mexicano, el Ballet Folklórico, la Compañía de Teatro, el Museo de las Artes, el Premio de Literatura Latinoamericana y del Caribe "Juan Rulfo" y la Cátedra Latinoamericana "Julio Cortázar".

En lo concerniente a la vinculación con los sectores productivos, en los últimos años se realizaron diversos esfuerzos a través de organismos, proyectos y convenios de colaboración, asesoría y transferencia. No obstante la rica experiencia que la Institución tiene en el cumplimiento de esta función, se requiere consolidar los logros y avanzar en la óptica del desarrollo sustentable apoyados en el nuevo formato de Red Universitaria y estructura departamental, así como en el funcionamiento del Consejo Social, la Fundación y los patronatos.

Para lograr lo anterior es necesario tener en cuenta algunas características de dicha función sustantiva:

1. La Institución carece de un sistema para el seguimiento de egresados que permita evaluar su articulación al mercado laboral y la pertinencia de la formación recibida en la Universidad. Al mismo tiempo existen vacíos normativos en cuanto a los egresados y a políticas para elevar los índices de titulación.

En este rubro, una encuesta de opinión reciente aplicada por el Centro de Estudios de Opinión (CEO) a egresados de diversas instituciones —77.9% del universo corresponde a la Universidad de Guadalajara—, arroja datos preocupantes, entre los que destacan el que 71.3% de los encuestados no son titulados; de éstos, 67.7% manifestaron que la principal causa es la falta de la tesis; no obstante, 85.6% consideran importante presentarla. Por otra parte, 72.7% de los encuestados expresaron no laborar en el área que corresponde a su profesión, y la razón que se argumenta en 47.3 % de los casos es que falta trabajo; a la vez, 42% indicaron que el principal problema del recién egresado en cuanto ejercer su profesión es la saturación del mercado.

2. Con la constitución de la Red Universitaria y la adopción del modelo departamental, es indispensable articular las funciones de extensión y difusión con las de investigación y docencia, formar recursos humanos especializados, adecuar espacios físicos para el desarrollo de actividades culturales y de divulgación científica, y, en general, reordenar, mejorar y equilibrar las actividades de extensión, difusión y vinculación, dentro y fuera de la Universidad. Por ello, es imperativo reordenar la actividad editorial, con el fin de mejorar la producción y establecer canales y mecanismos de distribución y venta.

3. La relación con sectores y entidades de la administración pública prácticamente no ha existido, con lo que se ha desaprovechado la oportunidad de incidir en la formulación de políticas y de apoyar el mejoramiento de la gestión y la prestación de servicios públicos.

4. Las actividades orientadas al desarrollo social han tenido básicamente un enfoque asistencial y escasamente se han orientado a la promoción del desarrollo comunitario sustentable y a la atención de necesidades propias de la desigualdad y la pobreza, que se manifiestan especialmente fuera del la ZMG.

5. Por último, a pesar de los avances registrados en el ámbito de la vinculación con los sectores productivos, son pocas las áreas de la Institución que cuentan con una relación permanente con los mismos, al igual que escasos resultan los logros obtenidos hasta la fecha.

Ante esta situación, la presente administración ha enfatizado la necesidad de articular programas y proyectos específicos para mejorar los niveles de pertinencia del quehacer institucional. En esta dirección se ubican el ACUDE y la reorganización de las actividades de extensión, difusión y vinculación en la Red Universitaria. Por ello se impulsarán programas y proyectos integrados en el ACUDE, considerado como el

instrumento que organiza los recursos y potencialidades de vinculación para el desarrollo económico, social, político y cultural. Estos esfuerzos estarán sustentados en los tres órganos de consulta, apoyo y vinculación de la Institución: el Consejo Social, la Fundación y los patronatos.

Estrategias y metas

1. *Establecer políticas específicas que permitan fortalecer la relación de la Universidad con sus egresados, e impulsar un sistema para el seguimiento de éstos, con el fin de evaluar su comportamiento en el contexto profesional y determinar los niveles de pertinencia de la formación y capacitación profesionales que aquéllos reciben en la Institución.*

Se requiere auspiciar la formación de organismos colegiados y favorecer el establecimiento de lazos de cooperación para participar en los procesos de acreditación; crear un sistema de registro y seguimiento de egresados, impulsar investigaciones sobre el perfil y las condiciones de desempeño laboral; favorecer el enriquecimiento de los currículos a partir de estos estudios y reglamentar la diversificación de opciones de titulación.

Metas:

- Para 1997, poseer, en la Red Universitaria, un sistema de información y seguimiento de egresados.
- Elaborar un Reglamento General de Participación y Colaboración de Egresados.
- Elaborar reportes o estudios sobre el egreso, la titulación y la eficiencia terminal para cada una de las carreras que ofrece la Red.
- Aumentar en promedio 20% los índices de titulación de los egresados, para el conjunto de las carreras.

2. *Fortalecer la difusión científica y la promoción de la cultura, sobre todo la que busca promover un desarrollo integral de los estudiantes y la consolidación de una oferta cultural y científica orientada a edificar una sociedad informada y culta.* Difusión científica y académica hacia adentro y hacia afuera de la Universidad; elaboración de un Mapa Académico-Científico; fortalecer actividades de extensión en el conjunto de la Red; capacitar y actualizar al personal para la difusión y la divulgación de la cultura; establecer convenios interinstitucionales para fortalecer la extensión y la difusión culturales; orientar los medios audiovisuales universitarios a la producción académica y a la difusión científica;

mejorar la pertinencia y la calidad de la producción editorial universitaria, así como su distribución, y capacitar al personal para la producción de multimedia.

Metas:

- Crear e integrar al SIIAU un Sistema de Información Científica y Académica, Artística y Cultural de la Red Universitaria.
- Que las entidades de la Red cuenten con programas de vinculación articulados a sus demás funciones sustantivas.
- Crear y/o consolidar espacios óptimos para el desarrollo de expresiones artísticas y culturales en por lo menos cuatro entidades universitarias.
- Establecer convenios que involucren el cofinanciamiento, siempre que ello sea posible, con dependencias gubernamentales y con la iniciativa privada, para recuperar, conservar y difundir el patrimonio documental y las tradiciones culturales.
- Aumentar en 50% la producción de programas con contenidos académicos, en los diversos medios audiovisuales con que cuenta la Universidad (radio, video, televisión y multimedia).
- Emplear más intensamente la radio y los demás medios universitarios como instrumentos para la difusión de la cultura y la producción académica.
- Definir políticas para la producción editorial ligada a necesidades específicas de difusión académica de los centros universitarios, y con una demanda que se presuma suficiente y consistente, en la perspectiva de una mayor pertinencia y difusión de lo producido.
- Incrementar en 100 títulos el catálogo de publicaciones universitarias para 1997.
- Mejorar la distribución de la producción editorial universitaria y reducir 60% el número de títulos en bodega.
- Editar un catálogo general de servicios de la Institución.

3. *Apoyar la modernización de los procesos administrativos del gobierno estatal y de los municipales de la entidad.* Establecer enlaces entre la Universidad y el sector público, para impulsar propuestas de colaboración, realizar estudios sobre prácticas y problemas de la administración pública, apoyar la capacitación de funcionarios públicos, apoyar el diseño de políticas públicas alternativas y proponer nuevas prácticas administrativas.

Metas:

- Elaborar un diagnóstico de los requerimientos de capacitación de municipios relevantes del estado.
- Impartir seis cursos de capacitación para funcionarios municipales, dos en cada uno de los centros regionales y dos en los temáticos metropolitanos, calculando capacitar a 180 funcionarios municipales en diferentes temáticas, en colaboración con el gobierno municipal, el estatal y el federal.
- Elaborar reportes anuales en los que se propongan políticas públicas específicas para el desarrollo sustentable de la entidad.

4. *Apoyar, mediante equipos multi e interdisciplinarios y acciones interinstitucionales, el desarrollo de las capacidades organizativas, de producción y solidarias de los grupos sociales más desfavorecidos, contribuyendo así al desarrollo comunitario sostenible en el estado de Jalisco.* Impulsar la evaluación de las actividades de servicio social; poner en práctica el Reglamento de Servicio Social Universitario y reorientar el servicio social; promover el desarrollo social en las comunidades marginadas; formalizar convenios de coordinación con instancias gubernamentales en la perspectiva de mediano y largo plazos; instrumentar un proyecto de apoyo a las comunidades indígenas, y elaborar un plan maestro orientado a proyectos de conservación de los recursos naturales y el ecosistema.

Metas:

- Establecer 15 brigadas de servicio social en la ZMG y 10 en el interior del estado, para que brinden apoyo técnico, profesional y multidisciplinario, previa evaluación del impacto de los programas por impulsar.
- Beneficiar a 700 000 personas mediante la acción social que impulsa la Universidad en las áreas de educación, salud y servicios.
- Capacitar a productores ejidales y trabajadores de la salud e impulsar la educación de las comunidades indígenas nahuas y huicholas de Jalisco, en aspectos relacionados con la preservación y el rescate de la medicina tradicional, la herbolaria, los derechos humanos, el uso adecuado de los recursos naturales y la orientación productiva hacia el desarrollo sustentable.
- Flexibilizar las modalidades para la prestación del servicio social.
- Concluir la primera fase del modelo de ordenamiento ecológico del estado de Jalisco.

5. *Contribuir al mejoramiento de la capacidad productiva de las empresas, mediante la prestación de servicios de asesoría, la aplicación de desarrollos tecnológicos alternativos, el servicio social en las empresas y los programas de educación continua y de capacitación profesional.* Fortalecer el vínculo universidad-empresa, para facilitar experiencias y movilidad de recursos humanos; impulsar estudios para el diseño de políticas y el mejoramiento de la competitividad; fomentar investigación en el ámbito del desarrollo tecnológico y la administración de empresas; convertir la práctica profesional en instrumento de aprendizaje para los estudiantes, y de apoyo para el mejoramiento productivo de la pequeña y la mediana empresas; operar programas de prestación de servicios de asesoría y consultoría, e involucrar al sector empresarial en la evaluación de egresados y en la definición de perfiles profesionales.

Metas:

- Realizar al menos seis estudios acerca de la dinámica de sectores productivos de la entidad.
- Crear cinco incubadoras de empresas, asociadas a los centros universitarios más consolidados y vinculados con la actividad económica de su área de influencia.
- Obtener un registro confiable y actualizado de los proyectos y los programas institucionales vinculados con necesidades detectadas y sentidas por los sectores productivos, y plantearse, a partir de ello, un mejoramiento en la pertinencia de este quehacer.
- Integrar un padrón confiable y actualizado de empresas estratégicas para el desarrollo, que requieren de apoyo universitario a través del servicio social y de los demás servicios que ofrece la Institución.
- Incrementar en 20% el número de estudiantes que realizan sus prácticas profesionales en pequeñas y medianas empresas.

Apoyos académicos

Objetivo: Avanzar en la construcción de un sistema de apoyos académicos orientado a la creación de espacios para el aprendizaje significativo.

Caracterización diagnóstica

Durante los últimos años, la Universidad impulsó de manera decidida la desconcentración y la regionalización de los servicios educativos

que ofrece. Como resultado de ello, la cobertura de la demanda de educación media superior y superior se elevó significativamente tanto en la ZMG como en el resto del estado. Estos procesos requirieron de un intenso esfuerzo para construir y acondicionar preparatorias, módulos de nivel medio superior e instalaciones universitarias para educación superior en nueve ciudades medias y en los seis centros temáticos ubicados en la ZMG.

Además de esta intensa labor de acondicionamiento y construcción de espacios físicos, que involucró fundamentalmente aulas, bibliotecas, auditorios, laboratorios y oficinas administrativas, se avanzó en el abatimiento de los enormes rezagos que tiene la Universidad de Guadalajara en materia de apoyos académicos. Se incrementaron en más de 100% los acervos de las bibliotecas y se construyeron y readecuaron algunos centros de documentación que, como el Centro de Documentación y Sistemas de Información (CEDOSI) del CUCS, son ejemplo del empleo de apoyos multimedia para el aprendizaje; se cuenta con un notable desarrollo de la informática y las telecomunicaciones —Centro de Cómputo de Alto Rendimiento (CENCAR), redes y laboratorios de cómputo—; se inició la modernización de laboratorios y talleres para la enseñanza en el nivel superior y se presentó un incipiente pero importante desarrollo en el área de video educativo y en la de centros de autoacceso para el aprendizaje de idiomas.

Pese a lo anterior, subsisten numerosos y graves rezagos que llevará muchos años subsanar para que la Universidad de Guadalajara se convierta en una institución educativa centrada en el aprendizaje significativo. Entre estos rezagos destacan:

1. *Infraestructura física insuficiente e inadecuada.* La construcción de la infraestructura que requiere el desarrollo de la Red Universitaria todavía no ha concluido. Resta construir numerosas instalaciones en los centros y escuelas regionales, y terminar las adecuaciones y construcciones de los centros y escuelas de la ZMG. Además, numerosas instalaciones muestran serias limitaciones para cumplir objetivos para los que muchas veces no fueron concebidas: bibliotecas inadecuadas, laboratorios inseguros, aulas poco iluminadas y limitadas para la enseñanza, etc. La Universidad dista mucho de contar con espacios propicios para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes: faltan áreas de estudio, de servicio —cafeterías, librerías, espacios de reunión—, para el deporte y la socialización, así como para el desarrollo de sus tres funciones sustantivas: laboratorios de experimen-

tación, apoyos documentales y áreas de trabajo para los académicos. Los estándares internacionales sobre espacios físicos construidos sugieren nueve metros cuadrados por alumno, lo que contrasta con los 3.3 metros cuadrados por alumno con que cuenta la Red Universitaria (cuadros 4.16 y 4.17).

2. *Notorios rezagos en los acervos bibliohemerográficos, así como en las instalaciones y los servicios de apoyo bibliotecario.* Los estándares internacionales muestran que las instituciones de educación superior deben tener entre 12 y 15 volúmenes por alumno, mientras que para el conjunto de la Universidad de Guadalajara esta cifra es de apenas 2.75 volúmenes por alumno, situación que se agrava si consideramos que 40% de los volúmenes fueron editados antes de 1990. Así mismo, hay un enorme retraso en el uso de servicios de cómputo —existen menos de cincuenta computadoras para todo el sistema bibliotecario, la mitad de las cuales está en el CUCS— y la infraestructura física se juzga inadecuada en términos de ventilación, iluminación y seguridad en cinco de los centros universitarios. Por otro lado, en algunas dependencias la situación es más grave al existir varios centros documentales y/o bibliotecas, lo cual requiere más personal y complica la administración y el cuidado de los volúmenes (cuadro 4.18).

3. *Desarrollo limitado del cómputo y las telecomunicaciones como herramientas de apoyo para el aprendizaje y, en particular, graves rezagos en el equipamiento de laboratorios de cómputo para estudiantes y en la instalación y la adaptación de sistemas de transmisión y recepción de imágenes y sonidos para la educación abierta y a distancia.* Los estándares internacionales señalan que las instituciones de educación superior deben contar con una computadora por cada quince alumnos, dato que contrasta con los 78 alumnos por computadora para uso estudiantil que tiene la Universidad. Aunado a este dato, ha sido muy limitada la incorporación de *software* especializado para cada área del conocimiento. Otro aspecto digno de consideración es la dispersión de equipos de cómputo, lo cual complica los servicios y dificulta su desarrollo (cuadro 4.19).

4. *Rezagos en el equipamiento y las condiciones de seguridad de los laboratorios y los talleres de apoyo a la enseñanza y en los laboratorios experimentales que impulsan a la investigación y al posgrado.* La mayoría de los casi trescientos laboratorios de apoyo a la docencia que existen en el nivel medio superior, en los centros de ciencias de la salud, de ciencias exactas e ingeniarías y de ciencias biológicas y agropecuarias, cuentan con equipamiento obsoleto e instalaciones y condiciones de seguridad in-

Infraestructura básica de la Red Universitaria (1995)

DATOS	CUALA	CUBA	CUEA	CUCI	CUCS	CUCSH	SUBTOTAL TALLERES	CUALTOS	CUCENGA	CUCOSTA	CUCSHIF	CUCUR	SUBTOTAL REGIONALES	SEM5	TOTAL
m ² CONSTRUÍDOS	22 600	22 970	20 555	32 566	95 205	25 628	219 104	9 563	8 089.40	5 481	5 431.68	4 626	33 191	228 613	480 908
AULAS ¹	37	41	137	188	95	152	650	38	48	26	35	27	174	1 023	1 847
METROS BIBLIOTECAS ²	423	858	211.2	711.41	1 331.56	3 345.92	6 885	1 023	882	165	103	716	2 883.00	ND	9 774
LABORATORIOS ³	15	29	8	31	26	5	114	5	8	8	-	1	22	194	330
TALLER ⁴	85	ND	ND	ND	9	1	95	ND	3	ND	-	9	12	101	208
CENTRO DE COMPUTO ⁵	3	1	8	1	3	6	22	2	4	2	1	1	10	ND	32
AUDITORIOS ⁶	1	2	1	3	16	5	28	1	1	1	1	-	4	8	40
SALAS DE TELECONFERENCIAS ⁷	1	1	3	6	-	-	11	3	4	-	-	-	7	-	18
BIBLIOTECAS ⁸	2	1	1	3	2	1	10	1	3	1	1	1	7	45	62
CENTROS DE DOCUMENTACIÓN ⁹	1	2	1	3	1	15	23	-	-	-	-	2	-	2	25

Nota: La información que se consigna sobre el número de laboratorios, talleres, bibliotecas y auditorios no siempre refleja la existencia de instalaciones adecuadas para tales fines, no se dispone.

Fuente:

* "Información base para el cálculo de los indicadores de desempeño institucional", Vicerrectoría Ejecutiva, octubre de 1995.

¹ Ejercicio de Autoevaluación 1994 de la Universidad de Guadalajara.

² SEMS.

³ CUCBA.

97

98

Indicadores de dotación de infraestructura para la Red Universitaria

DATOS	CUALA	CUBA	CUEA	CUCI	CUCS	CUCSH	CUALTOS	CUCENGA	CUCOSTA	CUCUR	CUCUR	SEM5
m ² construidos	7.78	14.93	1.49	2.91	9.50	3.48	5.00	4.44	2.64	4.00	5.39	2.66
total de alumnos	78.00	37.00	97.00	59.00	105.58	48.00	50.23	37.92	31.68	38.14	31.00	83.94
Número de alumnos por aula	6.86	1.79	63.55	15.69	7.53	2.19	1.87	2.06	6.02	12.96	1.19	ND
Número de alumnos por m ² bibliotecas	29.00	ND	ND	ND	286.00	1224.00	381.8	164.45	ND	166.88	85.00	336.00

ND: no disponible.

Fuentes: Cuadros 4.16 y 4.8 (del apartado de alumnos).

Bibliotecas y acervo bibliohemerográfico por centro universitario

Centro Universitario	Matrícula total	Dependencia con acervo Bibliohemerográfico	Títulos	Volumenes	CD ROM	Publicaciones periódicas	Volumenes/ alumno
CUALA	2 902	1	3 713	6 024	3	ND	2.08
CUCBA	1 538	3	7 457	13 122	13	91	8.53
CUEA	13 421	4	17 744	26 670	6	92	1.99
CUCI	11 168	6	17 976	22 632	18	191	2.04
CUCS	10 030	3	9 228	11 330	30	385	1.13
CUCSH	7 389	16	31 128	37 634	0	38	5.12
CUALTOS ¹	1 909	1	1 122	4 499	0	0	2.36
CUCENGA ²	1 820	3	7 250	14 068	8	0	7.73
CUCOSTA	602	1	1 469	4 287	9	0	7.12
CUCSUR ³	1 335	3	6 535	8 841	5	26	6.62
SEMS ⁴	85 688	41	104 489	174 788	ND	ND	2.04
Biblioteca Benjamin Franklin	-	1	7 000	6 000	2	115	-
Biblioteca Iberoamericana	-	1	15 617	22 992	1	4	-
Biblioteca Pública del Estado	-	1	22 823	24 257	-	18	-
TOTAL	138 840	86	255 142	382 474	95	877	2.75

Fuente: Coordinación de Bibliotecas, Plan Estratégico para el Desarrollo Bibliotecario, 1995-2001.

¹ SEMS.

² CUALTOS.

³ CUCUR.

⁴ CUCENGA.

ND: no disponible.

Cuadro 4.19
Servicios de cómputo instalados por centro universitario o sistema y su utilización por
área de actividad y tipo de usuario

DEPENDENCIA	APOYO ESTUDIANTIL			APOYO A LA DOCENCIA			APOYO A LA INVESTIGACIÓN			APOYO ADMINISTRATIVO			TOTAL DE EQUIPOS
	HUM. DE EQUIPOS ¹	USUARIOS ²	USUARIOS / COMPUTADORA	HUM. DE EQUIPOS ¹	USUARIOS ²	USUARIOS / COMPUTADORA	HUM. DE EQUIPOS ¹	USUARIOS ²	USUARIOS / COMPUTADORA	HUM. DE EQUIPOS ¹	USUARIOS ²	USUARIOS / COMPUTADORA	
CUAAD	32	2 902	90.69	40	182	4.55	20	26	1.30	18	184	10.22	110
CUCBA	35	1 538	43.94	20	234	11.70	20	165	8.25	42	305	7.26	117
CUCEA	124	13 421	108.23	51	236	4.63	56	88	1.57	35	323	9.23	266
CUCEI	256	11 168	43.63	62	479	7.73	133	162	1.22	160	485	2.69	631
CUCS	95	10 030	105.58	59	742	14.84	33	160	4.85	75	532	7.09	253
CUCSH	40	7 389	184.73	50	316	6.32	55	358	6.51	31	564	18.19	176
CUALTOS	95	1 909	20.09	11	15	1.36	3	4	1.33	26	76	3.00	135
CUCIENEGA	96	1 820	18.96	8	30	3.75	2	2	1.00	11	82	7.45	117
CUCOSTA	42	802	14.33	5	10	2.00	1	6	6.00	6	46	7.67	54
CUCSUR	29	1 335	46.03	29	42	1.45	28	72	2.57	10	128	12.80	96
CUSUR	20	856	42.90	17	51	3.00	3	3	1.00	12	63	5.25	52
SEMS ³	906	85 866	94.78	50	2 233	44.66	1	4	4.00	106	1 463	13.80	1 063
AG							5	11	2.20	819	1 800	2.20	824
TOTAL	1 770	138 840	78.44	393	4 570	11.63	360	1 061	2.95	1 371	6 053	4.42	3 894

Notas:

¹ Incluye a los docentes y técnicos académicos de carrera (medio tiempo y tiempo completo).

² Incluye al total de los investigadores.

³ Incluye personal administrativo y directivo.

Fuente:

¹ Cuestionario de estadística básica 1995.

² SEMS.

³ Ejercicio de autoevaluación 1994.

⁴ Cuadro 4.8.

⁵ y ⁶ nómina de enero de 1996.

adecuadas. Así mismo, los centros regionales carecen del equipamiento requerido para los laboratorios, en función de la oferta que se ha venido abriendo en las áreas de ingenierías y salud y la que ya se ofrecía en las de ciencias biológicas y agropecuarias. También los laboratorios experimentales que apoyan a la investigación son escasos y muestran severas carencias de infraestructura y equipamiento.

5. *Rezagos en el provechamiento óptimo del equipamiento y la infraestructura para el desarrollo de la educación abierta y a distancia.* Es necesario aprovechar al máximo los recursos humanos existentes y la capacidad instalada, para coordinar proyectos de prioridad institucional.

6. *Escaso desarrollo e incorporación del video educativo, así mismo incipiente formación de centros de autoacceso para el aprendizaje de idiomas.* La Universidad cuenta con sólo dos centros de autoacceso para aprendizaje de idiomas, ubicados uno en el CUCSH y otro en el CUCEA; este último con equipamiento y materiales mínimos. En las áreas de video educativo hace falta incrementar la producción y aprovechar al máximo el equipo existente; en este sentido se orientaron los esfuerzos realizados por el SEMS en el último año.

Estrategias y metas

1. *Diseñar un plan maestro para el desarrollo de la infraestructura de la Red, que contemple proyectos encaminados a subsanar los graves rezagos en esta materia, en la perspectiva de diseñar y construir espacios adecuados para el aprendizaje.* En el Plan se deberán contemplar aspectos de mantenimiento preventivo y establecer normas sobre aspectos arquitectónicos y físicos de los edificios; así mismo, se deberá elaborar un programa de construcción, remodelación y adecuación de espacios físicos para los once centros universitarios y el SEMS, e incluir una estrategia para su financiamiento (recursos de CAPFCE, SEDESOL, presupuesto ordinario de la Universidad, aportaciones de patronatos, etc.). El plan deberá, así mismo, promover la optimización en el uso de espacios físicos que resultará de la reorganización de la oferta académica y de la movilidad horizontal de alumnos, debiendo contemplar el uso eficiente de las modernas tecnologías de instrucción para resolver los rezagos existentes, utilizando con un sentido estratégico modalidades educativas no convencionales. Así mismo, se deberá considerar la existencia de sistemas de seguridad y prevención de siniestros.

Metas:

- Elaborar el Plan Maestro para el Desarrollo y el Mantenimiento de la Infraestructura de la Red Universitaria 1995-2001.
- Concluir la construcción y hacer adecuaciones esenciales para el funcionamiento de las entidades de la Red.
- Subsanan las deficiencias y las limitaciones actuales de algunas instalaciones universitarias, buscando con ello avanzar en la creación de espacios adecuados para el aprendizaje.

2. *Fortalecer y actualizar los acervos bibliohemerográficos, y mejorar y ampliar el acceso a bancos y redes de información.* Ampliar acervos bibliohemerográficos, la suscripción a revistas y publicaciones periódicas y la dotación

de discos compactos para computadora (CD ROM); mejorar el equipamiento de cómputo y el mobiliario de las bibliotecas; realizar cursos de adiestramiento de usuarios; difundir los servicios bibliotecarios; promover acciones para la formación del personal de bibliotecas; propiciar formas de trabajo coordinadas que atiendan las necesidades de los departamentos, primordialmente las que se refieren a aspectos de docencia; avanzar en la automatización de servicios bibliotecarios y de acceso a redes y bancos de información, entre otras líneas de acción.

Metas:

- Aumentar a tres el número de volúmenes por alumno para el conjunto de la Red.
- Favorecer el acceso de todos los estudiantes de posgrado de la Institución a sistemas de información y consulta en línea.
- Incrementar en 15% el número de suscripciones a publicaciones periódicas.
- Ampliar en 30% el número de consultas que realizan los usuarios de bibliotecas.
- Integrar once redes bibliotecarias locales, una por cada centro universitario.
- Concluir las bases de datos parciales de las bibliotecas de la Red.
- Que por lo menos 6% del presupuesto operativo anual de la Institución se destine al apoyo bibliotecario.

3. *Fortalecer el equipamiento de cómputo y telecomunicaciones.* Definir políticas institucionales para el Comité Técnico de Cómputo; dar prioridad al equipamiento de apoyo a estudiantes; ampliar el uso de *software* especializado por disciplina científica; capacitar usuarios; impulsar programas de financiamiento corresponsable; realizar un censo del equipamiento informático de la Universidad.

Metas:

- Elaborar un censo del equipamiento actual de cómputo y telecomunicaciones.
- Reducir a 55 la proporción de alumnos por cada computadora.
- Reducir a 10 la proporción de usuarios por equipo de cómputo destinado al apoyo de la docencia.
- Reducir a dos la proporción de investigadores por equipo de cómputo destinado a apoyar la investigación.
- Instalar servicios integrales de cómputo y telecomunicaciones en los cuatro centros universitarios que todavía no cuentan con ellos.

- Fortalecer los talleres de reparación y servicio a los equipos de cómputo.
- Que todos los miembros de la comunidad universitaria tengan acceso real a servicios de cómputo.
- Concluir la instalación de las redes en los centros universitarios.
- Incrementar en 20% los acervos de *software* especializado para el apoyo a la enseñanza, a partir de las necesidades detectadas por los departamentos.

4. *Equipar y mejorar las condiciones de los laboratorios de enseñanza y de los experimentales de apoyo a la investigación.*

Metas:

- Mejorar las condiciones de seguridad en 50% de los laboratorios de apoyo a la docencia.
- Crear un taller de reparación de instrumentos científicos.
- Mejorar el equipamiento de 30% de los laboratorios para el nivel medio superior y 50% de aquellos utilizados en el nivel superior.
- Equipar seis laboratorios orientados a la investigación científica de excelencia.

5. *Impulsar la educación abierta y a distancia como un medio para propiciar el autoaprendizaje y la ampliación de la oferta educativa.*

Metas:

- Construir y equipar un centro multimedia para la producción y la distribución en red de programas de educación a distancia.
- Construir y equipar módulos multimedia para atención universitaria a distancia en los cinco centros universitarios regionales.
- Diseñar y poner en operación, en coordinación con autoridades del gobierno estatal, la infraestructura operativa para el funcionamiento de un sistema de telebachillerato.

6. *Apoyar el desarrollo de televisión y video educativo de uso cotidiano en aula, el orientado al estudio independiente y el utilizable para la formación a distancia.*

Metas:

- Crear unidades de producción de video educativo en 80% de las entidades de la Red.

- Producir una serie de videos educativos por plan de estudios vigente y asegurar que se incorporen de manera efectiva en la enseñanza.
- Crear y/o fortalecer una videoteca de por lo menos 200 títulos para cada una de las entidades de la Red.

7. Impulsar la creación de centros de autoaprendizaje aplicados a idiomas y a todas aquellas disciplinas u objetos de conocimiento que se consideren herramientas básicas en la formación de los estudiantes.

Metas:

- Instalar un centro de autoaprendizaje en cada centro universitario.
- Consolidar en cada departamento universitario un equipo académico que domine los conceptos de autoaprendizaje para la elaboración de materiales de apoyo orientados al estudio independiente.
- Formar equipos académicos que puedan producir video, *software* y materiales impresos para la orientación educativa, fomentar la capacidad autodidáctica y atender centros de autoaprendizaje.

Financiamiento

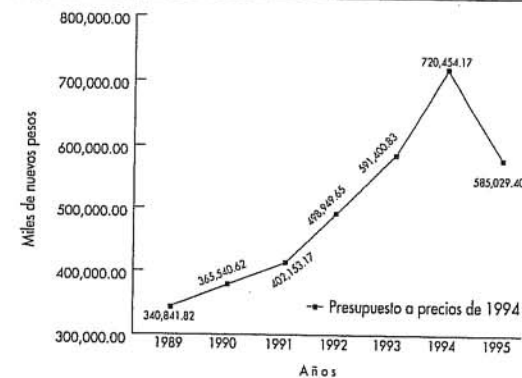
Objetivo: Que la Universidad cuente con recursos financieros suficientes, provenientes de fuentes diversificadas, suministrados con oportunidad y bien administrados, para consolidar su estructura de red, fortalecer sus funciones sustantivas y construir una institución educativa centrada en el aprendizaje significativo.

Caracterización diagnóstica

La crisis en la que está inmerso nuestro país desde hace un año, ha afectado seriamente las finanzas gubernamentales y, con ello, los recursos públicos destinados a la educación superior. Esta situación se presenta luego de cinco años de mejoras en los presupuestos reales de nuestra Universidad y del conjunto del sistema educativo, y nos enfrenta a una situación en la que habremos de ajustarnos a una menor disponibilidad de subsidios públicos (gráfica 4.5).

Durante las dos últimas décadas, el financiamiento para las instituciones públicas de educación superior del país se centró en indicadores de cobertura, lo que llevó a una política "incrementalista" en cuanto

Gráfica 4.5
Evolución del presupuesto ejercido por la Universidad de Guadalajara
1989-1995



Fuente: Dirección de Finanzas. Información proporcionada el 13 de febrero de 1996.

Nota:
El dato de presupuesto real se estimó deflacionando los presupuestos corrientes mediante el uso del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) establecido por el Banco de México. El dato de 1995 se estimó suponiendo una inflación anual de 52%, y por lo tanto un INPC de 1.52.
b) La información que se consignó para 1995 no es la definitiva puesto que todavía no se ha concluido la última revisión de los estados financieros de la institución para este año.

a la asignación de recursos a las instituciones de educación superior. Esto propició que las universidades del país ampliaran su matrícula antes que mejorar la calidad de sus servicios. Tal situación comenzó a cambiar en los últimos años, en la medida en que se crearon y consolidaron fondos federales de financiamiento extraordinario (CONACyT, FOMES, SUPERA, SIMORELOS, TRILATERAL), para proyectos estratégicos que inciden en la calidad y la pertinencia de las instituciones.

Esta recuperación que recientemente se venía dando en el presupuesto real de la Institución, presentó las siguientes características:

- Prácticamente se duplicó el presupuesto ordinario real de la Institución entre 1989 y 1994, resultado, sobre todo, del abatimiento de rezagos añejos en la situación del personal académico y administrativo (gráfica 4.5).

- La Universidad de Guadalajara es quizás la institución estatal de educación superior del país, que más éxito ha tenido en la obtención de fondos institucionales para la innovación y la calidad.
- Se incrementaron notoriamente los recursos propios que obtiene la Institución y se multiplicaron los mecanismos y los instrumentos para acceder a más recursos y para estimular un financiamiento corresponsable de iniciativas que mejoren las áreas sustantivas de la Institución (cuadros 4.20, 4.21 y gráficas 4.6, 4.7, 4.8).

Cuadro 4.20
Presupuesto ejercido por la Universidad de Guadalajara y fuentes de ingresos
(miles de nuevos pesos)

ORIGEN AÑOS	PROPIOS		ESTATAL		SUBSIDIO FEDERAL		TOTAL	TOTAL	
	ABS.	REL.	ABS.	REL.	ABS.	REL.		ABS.	REL.
1989	14 861.81	9%	71 254.98	44%	75 680.82	47%	146 935.80	161 797.61	100%
1990	22 042.79	10%	90 584.30	41%	107 135.93	49%	197 750.07	219 763.02	100%
1991	16 153.62	6%	119 303.90	40%	161 130.44	54%	280 434.34	296 587.96	100%
1992	17 757.13	4%	183 231.63	43%	224 016.55	53%	407 248.18	425 005.31	100%
1993	21 601.64	4%	234 834.50	42%	296 464.50	54%	531 299.00	552 900.64	100%
1994	42 667.31	6%	322 593.22	45%	355 203.64	49%	677 786.86	720 454.17	100%
1995*	48 124.70	6%	370 548.91	42%	470 553.08	52%	828 215.85	889 244.69	100%

Fuente: Dirección de Finanzas, 13 de febrero 1996.

*La información que se consigna para 1995 no es la definitiva puesto que todavía no se ha concluido la última revisión de los estados financieros de la Institución para ese año.

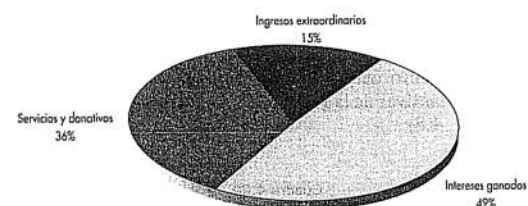
Cuadro 4.21
Ingresos propios ejercidos en la U. de G. (1989-1996),
clasificados por origen (miles de nuevos pesos)

CONCEPTO AÑOS	SERVICIOS Y DONATIVOS		INTERESES GANADOS		INGRESOS EXTRAORDINARIOS		VENTA DE EQUIPO DE FÚTBOL		TOTAL ABS.
	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	
1989	7 613.32	51%	7 248.49	49%	-	-	-	-	14 861.81
1990	11 641.39	53%	10 301.40	46%	100.00	1%	-	-	22 042.79
1991	11 202.34	68%	4 940.26	30%	11.00	1%	-	-	16 153.62
1992	13 087.03	70%	4 670.10	30%	-	-	-	-	17 757.13
1993	14 232.57	65%	5 735.84	27%	1 633.23	8%	-	-	21 601.64
1994	12 454.19	29%	9 953.23	23%	7 259.89	18%	13 000	30%	42 667.31
1995*	17 230.96	36%	23 676.83	49%	7 234.91	15%	-	-	48 124.70

Fuente: Dirección de Finanzas. Información proporcionada el 13 de febrero de 1996.

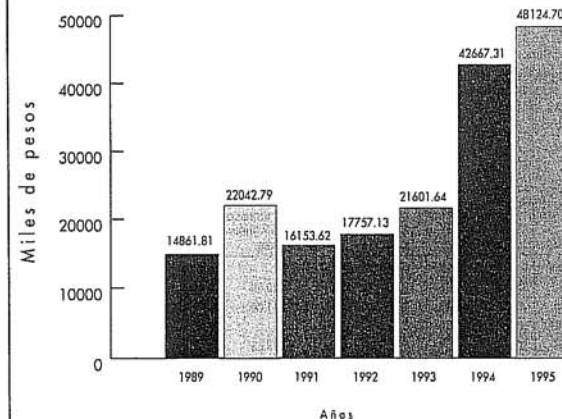
*La información que se consigna para 1995 no es la definitiva, puesto que todavía no ha concluido la última revisión de los estados financieros de la Institución para ese año.

Gráfica 4.6
Clasificación de los ingresos propios ejercidos por la UdeG



Fuente: Dirección de Finanzas. Información proporcionada el 13 de febrero de 1996.

Gráfica 4.7
Evolución del presupuesto de ingresos propios ejercido por la UdeG



Fuente: Dirección de Finanzas. Información proporcionada el 13 de febrero de 1996.

- La Universidad de Guadalajara es quizás la institución estatal de educación superior del país, que más éxito ha tenido en la obtención de fondos institucionales para la innovación y la calidad.
- Se incrementaron notoriamente los recursos propios que obtiene la Institución y se multiplicaron los mecanismos y los instrumentos para acceder a más recursos y para estimular un financiamiento corresponsable de iniciativas que mejoren las áreas sustantivas de la Institución (cuadros 4.20, 4.21 y gráficas 4.6, 4.7, 4.8).

Cuadro 4.20
Presupuesto ejercido por la Universidad de Guadalajara y fuentes de ingresos
(miles de nuevos pesos)

ORIGEN AÑOS	PROPIOS		ESTATAL		SUBSIDIO FEDERAL		TOTAL	TOTAL	
	ABS.	REL.	ABS.	REL.	ABS.	REL.		ABS.	REL.
1989	14 861.81	9%	71 254.98	44%	75 680.82	47%	146 935.80	161 797.61	100%
1990	22 042.79	10%	90 584.30	41%	107 135.93	49%	197 750.07	219 763.02	100%
1991	16 153.62	6%	119 303.90	40%	161 130.44	54%	280 434.34	296 587.96	100%
1992	17 757.13	4%	183 231.63	43%	224 016.55	53%	407 248.18	425 005.31	100%
1993	21 601.64	4%	234 834.50	42%	296 464.50	54%	531 299.00	552 900.64	100%
1994	42 667.31	6%	322 593.22	45%	355 203.64	49%	677 786.86	720 454.17	100%
1995*	48 124.70	6%	370 548.91	42%	470 553.08	52%	828 215.85	889 244.69	100%

Fuente: Dirección de Finanzas, 13 de febrero 1996.

*La información que se consigna para 1995 no es la definitiva puesto que todavía no se ha concluido la última revisión de los estados financieros de la Institución para ese año.

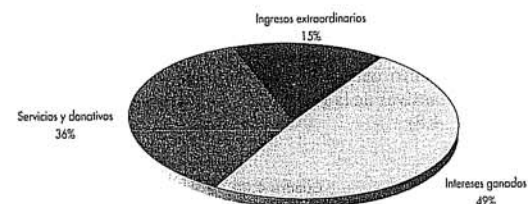
Cuadro 4.21
Ingresos propios ejercidos en la U. de G. (1989-1996),
clasificados por origen (miles de nuevos pesos)

CONCEPTO AÑOS	SERVICIOS Y DONATIVOS		INTERESES GANADOS		INGRESOS EXTRAORDINARIOS		VENTA DE EQUIPO DE FÚTBOL		TOTAL ABS.
	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	
1989	7 613.32	51%	7 248.49	49%	-	-	-	-	14 861.81
1990	11 641.39	53%	10 301.40	46%	100.00	1%	-	-	22 042.79
1991	11 202.34	68%	4 940.26	30%	11.00	1%	-	-	16 153.62
1992	13 087.03	70%	4 670.10	30%	-	-	-	-	17 757.13
1993	14 232.57	65%	5 735.84	27%	1 633.23	8%	-	-	21 601.64
1994	12 454.19	29%	9 953.23	23%	7 259.89	18%	13 000	30%	42 667.31
1995*	17 230.96	36%	23 676.83	49%	7 234.91	15%	-	-	48 124.70

Fuente: Dirección de Finanzas. Información proporcionada el 13 de febrero de 1996.

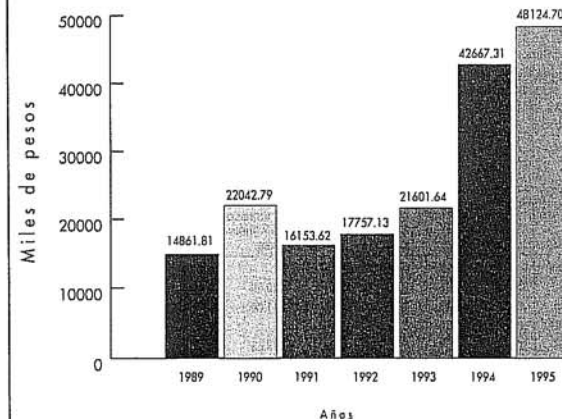
*La información que se consigna para 1995 no es la definitiva, puesto que todavía no ha concluido la última revisión de los estados financieros de la Institución para ese año.

Gráfica 4.6
Clasificación de los ingresos propios ejercidos por la UdeG



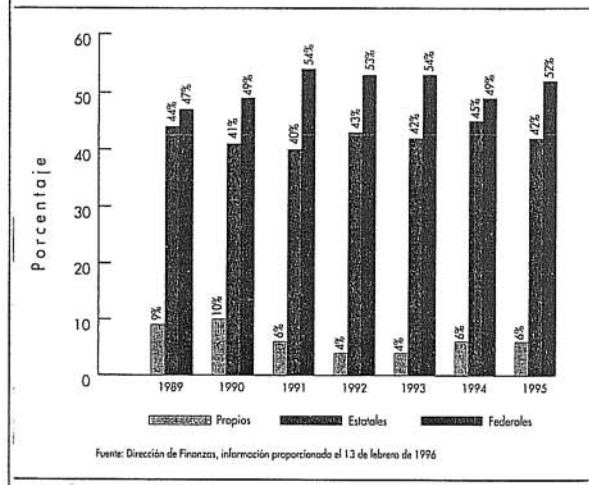
Fuente: Dirección de Finanzas. Información proporcionada el 13 de febrero de 1996.

Gráfica 4.7
Evolución del presupuesto de ingresos propios ejercido por la UdeG



Fuente: Dirección de Finanzas. Información proporcionada el 13 de febrero de 1996.

Gráfica 4.8
Participación del ingreso por fuente en el presupuesto de la UdeG
1989-1995



A pesar de lo anterior, cabe mencionar que subsisten grandes rezagos en el aspecto financiero:

1. No obstante la indudable mejoría en lo que a subsidio ordinario real se refiere, la Universidad de Guadalajara sigue mostrando un enorme rezago en el subsidio ordinario por alumno respecto de otras instituciones similares (lo que se refleja en una mayor cantidad de alumnos por académico de tiempo completo y en un menor subsidio por alumno, entre otros indicadores). Esta situación se agrava ante la imposibilidad del gobierno estatal de cubrir con oportunidad los incrementos decididos por el gobierno federal (dentro de la fórmula 52% de subsidio federal, por 48% de subsidio estatal) (cuadro 4.22).

2. Se carece de estrategias y mecanismos que aseguren un acceso institucional exitoso e ininterrumpido a fondos de financiamiento

Cuadro 4.22
Comparativo de subsidio por alumno y de cocientes alumno/profesor de tiempo completo, entre universidades mexicanas representativas, 1994

INSTITUCIÓN	ALUMNOS / PROFESORES TIEMPO COMPLETO	SUBSIDIO POR ALUMNO (miles de N\$)
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	60 / 1	5.3
Universidad de Guanajuato	17 / 1	6.8
Universidad de Guadalajara	45 / 1	4.0
Universidad Autónoma de Nuevo León	31 / 1	7.2
Universidad de Puebla	52 / 1	4.2
Universidad de Sonora	39 / 1	7.8
Universidad Veracruzana	57 / 1	9
Universidad Autónoma Metropolitana	18 / 1	12.8
Universidad Nacional Autónoma de México	39 / 1	11

Nota: El dato de matrícula para calcular el subsidio por alumno para la U de G, fue de 178 094 alumnos reportados a la SEP. Sin embargo, debido a la actualización y mejoramiento de las bases de datos de nuestra Casa de Estudios para el año 1995 se reporta una matrícula de 138 840 alumnos, por lo cual el cociente puede variar.

Fuente: Datos Básicos de la Educación Superior, 1994, SEP / ANHES.

extraordinario, lo que genera altibajos importantes en este tipo de asignaciones.

3. A pesar de los esfuerzos realizados hasta la fecha, sigue siendo muy reducida la participación de los ingresos propios en el presupuesto total de la Institución, encontrándonos por debajo de la mayoría de las instituciones de educación superior públicas (cuadro 4.23).

4. Son muy elevados algunos de los gastos operativos (luz, teléfono, uso de vehículos) y escasas las iniciativas para abatirlos. Así mis-

Cuadro 4.23
Ingresos propios de varias universidades para 1993

INSTITUCIÓN	INGRESOS PROPIOS	% RESPECTO DE SU PRESUPUESTO TOTAL
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	23 217.00	16
Universidad de Guanajuato	15 999.00	15.3
Universidad de Guadalajara	21 601.64	4.0
Universidad Autónoma de Nuevo León	74 800	13.4
Universidad de Puebla	17 004.00	7.6
Universidad Veracruzana	16 234.00	4.8
Universidad Autónoma Metropolitana	23 246.00	5.3
Universidad Nacional Autónoma de México	190 015.00	7.7

Fuente: Agenda Estadística de la Educación Superior, 1993, SEP/ANHES; excepto el dato para la Universidad de Guadalajara, que fue proporcionado por su Dirección de Finanzas, 13 febrero de 1996.

mo, son prácticamente inexistentes las políticas y los programas dirigidos a optimizar el uso de recursos financieros, físicos y humanos.

5. Sigue siendo oneroso el gasto administrativo de la Institución respecto del gasto académico, a la vez que el gasto operativo está muy lejano de constituir por lo menos 25% del gasto corriente.

6. Sólo recientemente comienzan a utilizarse indicadores para la asignación de algunas partidas presupuestarias; sin embargo, este proceso no se ha generalizado y falta utilizar criterios similares para la asignación de recursos a escuelas y departamentos.

Estrategias y metas

1. *Incrementar, en términos reales, los subsidios ordinario, federal y estatal que recibe anualmente la Universidad.* Diseñar nuevas estrategias de negociación presupuestal que combinen aspectos de rezagos en indicadores comparativos de atención presupuestal, con búsqueda de financiamiento a partir de iniciativas de modernización institucional centradas en la calidad y la pertinencia; pugnar por una mayor coordinación entre fondos federales; profesionalizar áreas involucradas en la obtención de recursos, y gestionar apoyos para profesores que laboran en dependencias ubicadas en zonas de vida cara.

Meta:

- En un contexto recesivo, evitar que el deterioro de las finanzas federales y estatales nos afecte tanto o más que al conjunto de las demás IES nacionales. Si el contexto nacional fuese de recuperación y crecimiento, elevar el valor real del cociente presupuesto ordinario/total de alumnos.

2. *Mejorar y ampliar el acceso de la Institución a fondos federales y regionales de subsidio extraordinario, así como a fondos nacionales e internacionales de promoción del desarrollo.* Crear ventanillas únicas para el acceso y la administración de fondos extraordinarios de carácter institucional; mejorar el seguimiento, la evaluación y la administración de los recursos extraordinarios; crear un portafolio de proyectos para conseguir fondos discriminando niveles de maduración y capacidad de organización de grupos de trabajo, para impulsar la búsqueda de recursos en fondos internacionales; diseñar estrategias que permitan una mayor coordinación entre compromisos establecidos en los proyectos, y las posibilidades institucionales de cumplir con ellos.

Metas:

- Duplicar, entre 1995 y 1997, el monto de recursos obtenidos mediante fuentes extraordinarias (FOMES, SUPERA, CONACyT, RANTEC, TRILATERAL, SIMORELOS).
- Diseñar un mecanismo que coordine las ventanillas únicas para cada fondo y abatir rezagos administrativos y de seguimiento en los mismos.
- Impulsar una política especial para búsqueda de apoyos internacionales, nacionales y regionales para la investigación, que permita elevar en 50% los financiamientos internacionales de apoyo a la investigación.
- Incrementar en 20% el cociente financiamiento externo para la investigación/financiamiento institucional a la investigación.

3. *Reorganizar y hacer más eficiente la captación de ingresos propios de la Institución (por cuotas, aranceles, servicios, utilidades de empresas, y los provenientes de patronatos y donaciones.* Organizar y mejorar la fiscalización sobre ingresos propios; establecer, luego de los estudios respectivos, aranceles y cuotas justos y realistas; incrementar los ingresos por la vía de los patronatos; organizar y poner en operación la Fundación; optimizar y hacer productivo el patrimonio universitario; actualizar el padrón de concesionarios que operan en la Institución, y regularizar el cobro de cuotas por incorporación.

Metas:

- Incrementar la relación recursos propios/presupuesto total (pasar de 5% en 1995, a 7% en 1997).
- Diseñar una campaña para obtener recursos, y ponerla en marcha en la primera mitad de 1996.
- Que todas las empresas universitarias tengan una operación financiera sana para 1997.
- Regularizar el cobro de derechos por incorporación y reconocimiento de estudios.
- Regularizar el registro de los ingresos extraordinarios que obtienen las diferentes dependencias y supervisar que los mismos se apliquen considerando las prioridades institucionales.

4. *Fortalecer la economía institucional reduciendo el gasto mediante programas de ahorro y optimización de recursos.* Realizar estudios que permitan reducir los gastos en las áreas de operación, de administración y

en lo académico; establecer políticas para mejorar la administración, la gestión y la comprobación de recursos; etcétera.

Metas:

- Diseñar un Plan General para Fortalecer la Economía Institucional, acorde con las necesidades y el desarrollo de los diferentes elementos de la Red, que prevea el ahorro de recursos financieros e incrementos en productividad tanto técnica como humana.
- Reducir gastos operativos mediante la realización de inversiones en infraestructura administrativa y el impulso de programas específicos para hacer eficientes los recursos y los procesos (reducción de tiempos y de personal administrativo, ahorro en el pago de servicios como agua, teléfono, energía eléctrica, etcétera).

5. *Mejorar la estructura programático-presupuestal del gasto, de forma tal que se facilite su seguimiento y correcta aplicación y se propicie una estructura pertinente de los gastos.* Poner en operación un sistema integrado de información, para monitorear el origen y la aplicación de recursos; establecer un sistema para la integración del presupuesto, que incorpore la evaluación de resultados individuales y programáticos; ampliar los apoyos presupuestales para la inversión en infraestructura y para el desarrollo de las funciones sustantivas, en detrimento de programas no prioritarios.

Metas:

- Incrementar la proporción gasto académico/gasto administrativo, teniendo como referente estándares internacionales.
- Elevar en 20% el cociente gasto de inversión/gasto corriente.
- Mejorar la integración del presupuesto ordinario de la Institución, mediante mecanismos claros y políticas precisas, y utilizando indicadores de cobertura, calidad, eficiencia y equidad.

Administración

Objetivo: Establecer una estructura administrativa eficiente, ágil, flexible y automatizada con personal administrativo profesional y una cultura de servicio que faciliten el desarrollo de las funciones sustantivas de la Institución.

Caracterización diagnóstica

Para efectos del presente Plan, se considera a la administración exclusivamente como el conjunto de dependencias, instancias y unidades administrativas que llevan a cabo trámites, procesos y procedimientos organizados en sistemas, para mantener el control, el registro y el seguimiento de las diversas actividades de la Universidad de Guadalajara. Las funciones relacionadas con el financiamiento, la infraestructura física y la vinculación, se tratan en otros apartados del presente capítulo.

En lo que se refiere al personal administrativo, la Institución cuenta con una plantilla que asciende a 6 053 plazas, de las cuales 775 corresponden a personal directivo y mandos medios y 5 278 a administrativos de base. Es preciso decir que en esta información no se incluye al personal contratado por honorarios para el cumplimiento de funciones administrativas por tiempo limitado (cuadro 4.24).

Cuadro 4.24
Relación de personal administrativo y directivo

Entidades de la Red Universitaria	Directivos (A)	Plazas Administrativas (B)	B/A
CUAAD	55	129	2.3
CUCBA	48	257	5.4
CUCEA	51	272	5.3
CUCEI	60	425	7.1
CUCS	60	472	7.9
CUCSH	77	487	6.3
CUALTOS	36	42	1.2
CUCIENEGA	27	55	2.0
CUCOSTA	24	22	0.9
CUCSUR	37	91	2.5
CUSUR	23	40	1.7
SEMS	181	1 282	7.1
AG	96	1 704	17.8
TOTAL	775	5 278	6.8

Fuente: Nómina de enero de 1996.

En los últimos años se alcanzaron algunos logros en el ámbito de la administración y el personal administrativo:

- A partir de 1993, como parte del proceso de la Reforma Universitaria, se inició la desconcentración de algunas dependencias y programas de apoyo académico antes centralizados en la Ad-

ministración General. Entre las dependencias desconcentradas podemos mencionar a la Dirección Escolar, la Dirección de Planeación, Evaluación y Desarrollo, segmentos importantes de la ex Dirección General Académica (la Dirección de Educación Superior, la Coordinación de Educación Abierta y a Distancia, las coordinaciones de Investigación y Posgrado, la Coordinación de Bibliotecas, áreas de la Dirección de Becas y Apoyos Académicos), áreas de la Tesorería General y de la Dirección de Servicios Generales y el Programa de Estudiantes Sobresalientes, entre las más relevantes.

- Para la reorganización de las funciones administrativas producto de la Reforma Universitaria y del nuevo modelo de organización institucional, se ha trabajado en el ordenamiento y el reordenamiento de procesos, trámites y procedimientos administrativos, lo que se ve reflejado en la elaboración de manuales de organización y guías de procedimientos para numerosas dependencias y rubros programáticos.
- Se ha iniciado la automatización de procesos administrativos, lo que se observa en el empleo de terminales de cómputo en numerosos procedimientos y trámites administrativos; existen 1 376 terminales de cómputo en el conjunto de dependencias que realizan labores administrativas, lo que representa 35% del equipamiento informático con que cuenta la Institución.
- Se ha logrado formar y capacitar a buena parte del personal administrativo en el empleo de herramientas y técnicas para mejorar su calificación y desempeño. Son destacables los logros en la formación de personal del área de cómputo y telecomunicaciones.
- Durante 1995 se inició el proceso para la regularización de nombramientos y contratos administrativos no reconocidos oficialmente como parte de la plantilla de personal de la Universidad de Guadalajara, con lo que se resolverá esta situación irregular que se venía arrastrando desde hace varios años.
- Se crearon instancias para el mejor manejo y la administración del patrimonio universitario, como la Coordinación General de Patrimonio. A la fecha se han obtenido importantes logros en la identificación, la clasificación y la regularización del patrimonio institucional, como es el hecho de que poco más de 50% del mismo ha sido normalizado técnica y jurídicamente en los últimos meses.

No obstante estos logros, subsisten rezagos que habrán de resolverse en los próximos años para que la administración se convierta en una herramienta eficaz para el desarrollo de las funciones sustantivas de la Institución. Tales rezagos son:

1. *Se carece de directrices, lineamientos y estándares generales que permitan ordenar y normalizar sistemas e instrumentos para la operación de las funciones adjetivas.* Esto ha generado desvinculación entre las unidades académicas y las dependencias de la Administración General; ha conducido, igualmente, al establecimiento de criterios y lineamientos particulares en cada uno de los centros y el SEMS, que en nada contribuyen a la operación de la Red como un todo y sí propician la duplicidad de funciones, la poca observancia de procedimientos y trámites y la sobrerregulación de numerosos procesos administrativos.

2. *No se cuenta con un sistema que integre información relevante para la toma de decisiones administrativas.* La ausencia de este soporte informático para la integración de bases de información, ha impedido mejorar la regulación y la coordinación de los procesos administrativos, lo que, aunado a la inexistencia de políticas claras para la asignación de apoyos administrativos —sobre todo para la incorporación y la promoción de recursos humanos—, ha dificultado y retrasado la resolución de trámites. La adquisición de un paquete que integre bases de información de procesos administrativos sobre recursos humanos, finanzas y control escolar es el paso fundamental para constituir el SHAU.

3. *Infraestructura física y soporte tecnológico insuficientes para la automatización de procedimientos y trámites.* Ello ha dificultado el mejoramiento de la eficiencia administrativa de la Institución. Existen problemas de espacio físico para el desempeño de las actividades administrativas en algunas dependencias, como en la Coordinación General Académica, la Coordinación General Administrativa, la Coordinación General de Servicios a Universitarios y en la Oficina del Abogado General; así mismo, en algunos centros universitarios como el CUCSH y el CUCOSTA.

4. *Pendientes en la regularización y el resguardo del patrimonio universitario.* Es necesario avanzar en la regularización jurídica del total de inmuebles y en la consolidación de un sistema confiable de inventarios.

5. *Asignación inequitativa del personal administrativo.* Esto se ha visto agravado por la ausencia de políticas que garanticen la transferencia y la asignación razonables de plazas administrativas. La inequidad en la distribución de las mismas se muestra en los cuadros 4.25 y 4.26, en los cuales se reflejan diferencias de hasta 1 000% en los cocientes de

número de alumnos/personal administrativo del CUCBA y del CUCEA, casos extremos entre los centros universitarios.

6. *Limitaciones en los programas de capacitación del personal administrativo e inexistencia de mecanismos que midan la productividad administrativa y estimulen el desempeño.* Los cursos de formación no responden a un programa formal, amplio e integral de capacitación de recursos humanos, lo que se agrava al no existir una clara definición de los requerimientos y perfiles del personal administrativo.

Estrategias y metas

1. *Estandarizar procesos, trámites y procedimientos administrativos.* Establecer lineamientos administrativos estandarizados en dependencias clave, que permitan el seguimiento homogéneo y la difusión de los procesos administrativos. Llevar a cabo análisis pormenorizados de procesos, trámites y procedimientos administrativos para detectar duplicidad de funciones, cuellos de botella, etapas innecesarias y demás ineficiencias, a fin de reordenar los procedimientos administrativos. Fomentar la ela-

Cuadro 4.25
Personal administrativo y directivo respecto de académicos y alumnos

Entidades de la Red Universitaria	Personal académico (A)	Plazas directivas y administrativas (B)	Alumnos (C)	(A/B)	(C/B)
CUAAD	499	184	2 902	2.71	15.77
CUCBA	457	305	1 538	1.50	5.04
CUCEA	754	323	13 421	2.33	41.55
CUCEI	886	485	11 168	1.85	23.03
CUCS	1 618	532	10 030	3.04	18.85
CUCSH	904	564	7 389	1.60	13.10
CUALTOS	101	78	1 909	1.29	24.47
CUCIENEGA	83	82	1 820	1.01	22.20
CUCOSTA	44	46	602	0.96	13.09
CUCSUR	170	128	1 335	1.33	10.43
CUSUR	107	63	858	1.70	13.62
SEMS	4 616	1 463	85 868	3.16	58.69
SUBTOTAL	10 249	4 253	138 840	2.41	32.65
AG	98	1 800	-	0.05	-
TOTAL	10 347	6 053	138 840	1.71	22.94

Nota: La columna de académicos se refiere al total de personas con uno o más nombramientos académicos (el académico con más de un nombramiento se cuenta una sola vez). Incluye todas las categorías académicas y tanto a los académicos de carrera como a los de asignatura. La columna de administrativos considera el total de plazas.

Fuentes: Nómina de enero de 1996 y cuadro 4.8 del apartado de alumnos.

Cuadro 4.26
Horas académicas, administrativas y de mandos medios y superiores por alumno

	HORAS DE ACADÉMICOS (1)	HORAS DE ADMINISTRATIVOS (2)	HORAS DE MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES (3)	ALUMNOS (4)	(1/4)	(2/4)	(3/4)
CUAAD	13 428	5 502	2 200	2 902	4.6	1.9	0.8
CUCBA	16 320	11 226	1 920	1 538	10.6	7.3	1.2
CUCEA	19 721	11 543	2 040	13 421	1.5	0.9	0.2
CUCEI	28 624	18 453	2 400	11 168	2.6	1.7	0.2
CUCS	36 547	19 365	2 400	10 030	3.6	1.9	0.2
CUCSH	27 618	19 393	3 080	7 389	3.7	2.6	0.4
CUALTOS	1 505	1 769	1 440	1 909	0.8	0.9	0.8
CUCIENEGA	2 110	2 379	1 080	1 820	1.2	1.3	0.6
CUCOSTA	1 050	988	960	602	1.7	1.6	1.6
CUCSUR	5 533	3 373	1 480	1 335	4.1	2.5	1.1
CUSUR	2 658	1 764	920	858	3.1	2.1	1.1
SEMS	109 960	54 558	7 240	85 868	1.3	0.6	0.1
AG	3 533	69 808	3 840	0	0	0	0
TOTAL	268 607	220 121	31 000	138 840	1.9	1.6	0.2

Nota: Las horas de académicos no incluyen las horas de asignatura con cargo a plazas. En el caso de mandos medios y superiores cada plaza se contó como 40 horas.

Fuente: Nómina de enero de 1996.

boración y el uso de instrumentos para la operación, el análisis y la evaluación de las funciones sustantivas.

Metas:

- Elaborar un documento que contenga lineamientos y estándares generales que rijan el quehacer administrativo de la Red Universitaria.
- Concluir la elaboración y garantizar la aplicación de manuales de organización y procedimientos en cada centro universitario, en el SEMS, así como en dependencias de la Administración General.

2. *Implantar y adaptar un sistema integrado de información y administración, adecuado al nuevo formato institucional.* Operar un software administrativo integrado, comprensible y uniforme, que permita

estandarizar y efficientar funciones, reducir costos y tiempos de operación; el SIIAU permitirá a la Institución disponer de información actualizada, accesible, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Meta:

- Instrumentar el SIIAU para lograr la automatización y la normalización de los procesos, los trámites y los procedimientos administrativos.

3. *Consolidar la infraestructura de apoyo administrativo y mejorar la eficiencia administrativa de la Institución mediante la automatización de procedimientos y trámites.*

Metas:

- Resolver los problemas de infraestructura física para el desarrollo de labores administrativas y de apoyo académico.
- Automatizar en 80% los procesos, los procedimientos y los trámites administrativos que llevan a cabo las diferentes dependencias de la Universidad.
- Disminuir a seis semanas el tiempo de duración de trámites para el pago de recursos financieros destinados a labores académicas.
- Elevar en 50% el número de procesos, trámites y procedimientos administrativos considerados satisfactorios por los usuarios de los servicios.

4. *Regularizar y consolidar el patrimonio universitario y mejorar los procedimientos para la compra y la adquisición de bienes y servicios.*

Metas:

- Instrumentar un sistema de registro y control de inventarios y patrimonio, en el marco del SIIAU, que proporcione información confiable y actualizada de la infraestructura y el equipamiento de la Institución, sobre la base del Manual de Normas y Procedimientos para el Buen Uso y la Custodia del Patrimonio.
- Llevar a cabo la regularización jurídica de 50% de los inmuebles irregulares, actualizar permanentemente los inventarios y preservar el Archivo Histórico.
- Actualizar el Reglamento de Compras y Adquisiciones de la Red y los particulares de los centros universitarios, y garantizar su observancia.
- Elaborar un padrón dinámico de proveedores, mediante reglas claras y transparentes.

- Lograr que los tiempos de comprobación de partidas sean inferiores a 30 días y diseñar e instrumentar un sistema eficaz para el seguimiento financiero y técnico de las asignaciones presupuestales.

5. *De manera equilibrada, asignar al personal administrativo a las dependencias y áreas.* Elaborar diagnósticos de necesidades operativas y de administración en las entidades de la Red; definir estándares y políticas para la incorporación y reasignación de personal administrativo.

Metas:

- Realizar un estudio sobre estándares y cocientes nacionales e internacionales de personal administrativo por académicos y por alumno, y ajustar los cocientes de la Institución de acuerdo con los resultados de dicho estudio.
- Reubicar en las entidades desconcentradas de la Red, a 10% del personal de las dependencias de la Administración General.

6. *Capacitación y profesionalización del personal administrativo y directivo.*

Metas:

- Instrumentar un programa para directivos de la Red que asegure su formación en aspectos clave para el desarrollo de la Institución.
- Diseñar e impulsar programas especiales para la capacitación de funcionarios y académicos en aspectos relativos al sistema de créditos, al SIIAU y al autoestudio institucional.
- Impulsar programas especiales para la capacitación de personal de apoyo adscrito a las áreas de cómputo, bibliotecas, planeación, evaluación y presupuestación.
- Instrumentar un programa de estímulos a la productividad dirigido al personal administrativo.

Gobierno

Objetivo: Fortalecer un gobierno académico que se fundamente en el trabajo colegiado, cuente con estructuras y órganos regidos por principios de coordinación, subsidiariedad y comunicación basados en procesos permanentes de planeación y evaluación institucional.

Caracterización diagnóstica

La transición de un modelo académico basado en escuelas y facultades a un modelo de red departamentalizada, ha provocado profundas transformaciones en la organización y el funcionamiento de la Universidad de Guadalajara.

En primer lugar, la conversión a una estructura en red ha requerido la desconcentración de funciones y recursos. El resultado que se esperaba era que la Administración General, eje fundamental de la vida universitaria, por sus dimensiones y recursos se convirtiera, durante la reforma académica, en un sistema eficiente y reducido, con un aparato burocrático profesional y sólo con las competencias necesarias para mantener el funcionamiento coherente de la Red. Es decir, que ejerciera las funciones relacionadas con la identidad, la unidad funcional, la coherencia, la consistencia, la representatividad y la imagen institucional.

Vista con esta lógica, la transición implicaba no sólo la desconcentración de las funciones sustantivas y de los recursos correspondientes, sino una nueva base para la toma de decisiones: el formato institucional de la Red involucra también la recomposición de los órganos de gobierno, del perfil de sus integrantes, de la importancia relativa de los órganos colegiados y de la forma de llevar a cabo las funciones de planeación y evaluación.

De esta manera, se consideró que, para ser operativa, la nueva organización académica debería ir acompañada de una reforma profunda del sistema de gobierno institucional. El nuevo gobierno se delimitó a través de algunas acciones básicas:

- La transición de un modelo altamente centralizado de toma de decisiones a un sistema desconcentrado, en donde las diferentes unidades integrantes de la Red puedan desarrollar perfiles y vocaciones propios, y en donde las decisiones centrales reflejen la dinámica y las características de sus componentes.
- La definición de políticas y mecanismos para la normalización de la Red; es decir, una lógica de distribución de funciones que permitiera establecer un equilibrio adecuado entre la Administración General y las unidades de la Red.
- El desarrollo de una integración horizontal interna entre las unidades de la Red, de tal manera que se facilitara la movilidad de profesores y estudiantes y se ampliara el flujo de intercambio de servicios entre ellas.

- La subordinación de las políticas institucionales a principios e intereses académicos, de tal manera que la función del gobierno universitario se encaminara al fortalecimiento de las funciones sustantivas.

Una evaluación de los avances en las tareas anteriores nos obliga a reconocer que, en el ámbito de gobierno, como en muchos otros, nos encontramos en un momento de normalización. El cambio de un modelo de gobierno centralizado a un modelo más abierto y participativo enfrenta diversas dificultades:

1. *La normatividad institucional es incompleta pues no contempla la totalidad de las tareas necesarias para la normalización del sistema de gobierno.*

2. *La distribución inicial de funciones entre la Administración General, los centros universitarios y el SEMS no ha sido suficiente para fortalecer el funcionamiento unitario de la Red y, simultáneamente, favorecer la vocación y la identidad de cada uno de los centros.*

3. *La integración y el funcionamiento de los órganos colegiados presenta grandes rezagos y son escasos los órganos de coordinación técnica a nivel de la Red.*

4. *No se ha logrado que los procesos de evaluación y planeación se realicen plenamente en las instancias de la Red.*

5. *La comunicación interna es incipiente y todavía no sustituye al flujo de decisiones verticales y centrales características del modelo anterior.*

Estrategias y metas

1. *Actualizar y ordenar la normatividad universitaria.* Evaluar su estado actual e impulsar un programa especial para apoyar el diseño y el ajuste de disposiciones normativas.

Metas:

- Revisar y, en su caso, ajustar y actualizar la Ley Orgánica, el Estatuto General, el Estatuto de la Administración General y los estatutos particulares de los centros universitarios y del SEMS, bajo la perspectiva de definir jurídicamente estándares académicos y funcionales comunes para todas las entidades de la Red.

2. Concluir el proceso de desconcentración, revisar la estructura y el funcionamiento de la Red Universitaria y, en su caso, redefinir la distribución de funciones entre sus componentes.

Metas:

- Evaluar y, en su caso, adecuar en un plazo máximo de dos años la estructura funcional de la Red Universitaria.
- Elaborar un estudio que proporcione elementos para valorar el papel regulador y subsidiario de la Administración General y de las administraciones particulares de las entidades de la Red.
- Elaborar, antes de que concluya 1996, una evaluación de la integración y la consolidación de los departamentos, que incluya aspectos relacionados con plantilla y oferta docentes, investigación que se realiza, difusión, vinculación y funcionamiento de sus instancias colegiadas (de acuerdo con el artículo cuarto transitorio del Estatuto General).
- Concluir la transferencia de personal y funciones de la Administración General que deben ser parte de los centros universitarios y del SEMS.

3. Regularizar el funcionamiento de los órganos colegiados que fortalecerán al gobierno académico de la Red, y crear órganos que faciliten la coordinación entre los componentes de la misma.

Metas:

- Consolidar los consejos técnicos de bibliotecas, cómputo, extensión, innovación curricular e investigación y posgrado como instancias de coordinación y definición de criterios operativos en sus ámbitos de competencia, mediante la regularización de la periodicidad de sus sesiones y la valoración de sus recomendaciones.
- Crear los órganos de coordinación que se requieran para mejorar la operación y la comunicación de la Red y sus componentes, y para la instrumentación del presente Plan.
- Integrar y fortalecer a los órganos colegiados que dan forma al gobierno académico de la Red: las academias, los colegios departamentales y los consejos divisionales.
- Reducir el tiempo de emisión de dictámenes por parte de las comisiones del H. Consejo General Universitario.

4. Impulsar una planeación democrática y participativa.

Metas:

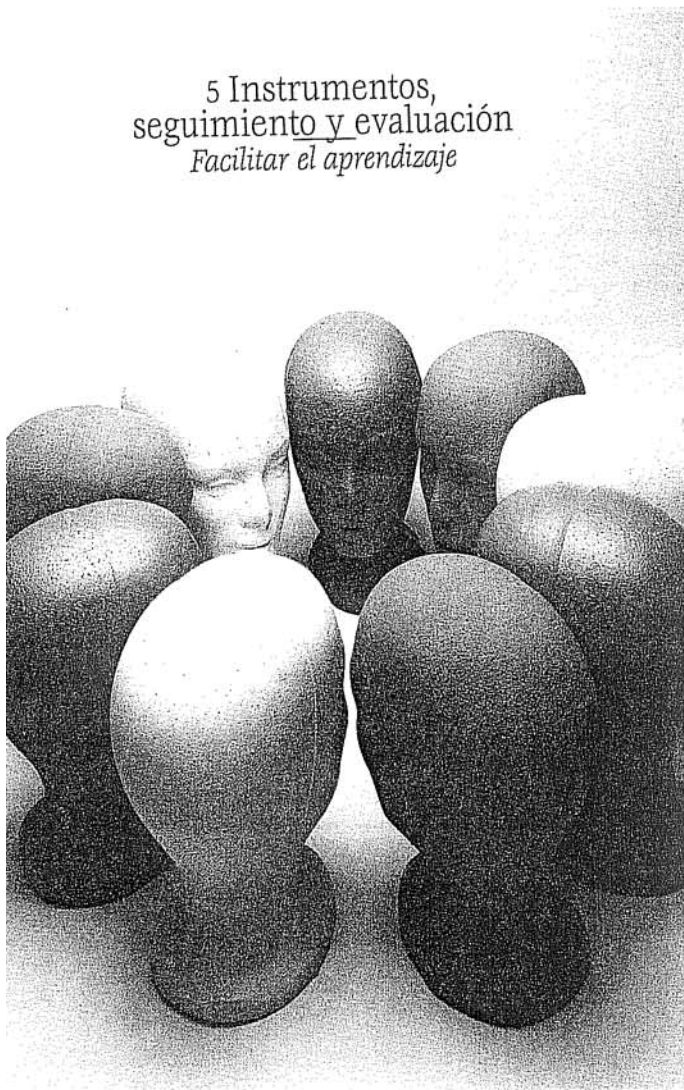
- Que todas las entidades de la Red, desde el nivel de unidades y departamentos, en el primer bimestre de cada año presenten su programa anual de actividades, así como una autoevaluación de sus logros.
- Que todas las dependencias y entidades de la Red funcionen a partir de programas operativos anuales explícitos y que los compromisos establecidos en programas operativos y planes de desarrollo se construyan a partir de las propuestas de cada departamento.
- Diseñar y operar un proceso de autoestudio institucional.
- Integrar 14 órganos colegiados, para el seguimiento y la evaluación de los compromisos establecidos por la Red y sus componentes, tanto en sus planes de desarrollo como en sus programas operativos (uno por cada componente de la Red y otro para ésta en su conjunto).
- Definir un modelo de planeación, programación y presupuestación, en concordancia con este Plan y con los procesos estratégicos de la Red Universitaria.

5. Mejorar los canales de comunicación entre la administración y la comunidad universitaria.

Metas:

- Fortalecer a la *Gaceta Universitaria* y consolidarla como principal órgano de difusión escrita del quehacer universitario
- Ampliar y mejorar la cobertura de información sobre el desarrollo de la Red Universitaria, a través de los medios de comunicación.
- Impulsar la participación de directivos en actividades que involucren a académicos y alumnos.
- Favorecer una mayor transparencia informativa acerca de los logros y rezagos de la Institución, mediante la participación de funcionarios universitarios en programas de radio y televisión.
- Hacer accesible, a través de Internet, la totalidad de los dictámenes que deban ser discutidos y, en su caso, aprobados por el H. Consejo General Universitario.

5 Instrumentos,
seguimiento y evaluación
Facilitar el aprendizaje



Para operar satisfactoriamente la estrategia global propuesta en este Plan, la Universidad requiere disponer de instrumentos específicos que garanticen y faciliten el adecuado cumplimiento de las tareas. El trabajo para el futuro institucional demanda estructuras ágiles, espacios para la innovación, sistemas flexibles, información fidedigna e integrada, procesos de análisis y de reflexión institucional colegiados y participativos, recursos financieros específicamente etiquetados y aplicados, recursos humanos comprometidos y preparados, y un adecuado mecanismo de evaluación y comunicación de los avances, de los obstáculos y de los requerimientos.

Algunos de estos instrumentos están ya en práctica; sin embargo, su impacto global en la Red requiere de procesos más amplios que deberán llevarse a cabo de manera concurrente. En este sentido, las estructuras técnicas propuestas en este capítulo, no deberán confundirse con las estructuras formales de gobierno y de decisión académica vigentes en la Universidad. Las primeras, de naturaleza técnica y temporal, deberán fortalecer la capacidad de los elementos de la Red para planear y consolidar sus propias misiones y visiones, en el contexto sistémico que el nuevo formato institucional implica. De la misma manera, estos instrumentos facilitarán el diseño colectivo de los estándares que regirán la normalización de la operación en red, harán operativo el concepto de democracia académica y permitirán que la Universidad conozca y valore los avances concretos en su operación cotidiana. Como instrumentos para un propósito específico y calendarizado, deberán ser entendidos como medios y no como objetivos.

Estructuras de coordinación y trabajo técnico

La Universidad vivió en 1995 un año difícil y definitivo. La consolidación de la Reforma Universitaria, la transición hacia una renovada filosofía institucional —desarrollo regional sustentable—, la necesidad de ope-

rar una cultura organizacional más académica en función de objetivos y metas, la adopción de sistemas y tecnologías adecuadas —créditos y SIAU—, y el cambio efectivo en los estilos y las prioridades de la Administración General, son el conjunto de realidades institucionales que demandan tiempo, esfuerzo y coordinación para el cumplimiento de tareas específicas que cimienten un proceso efectivo y descentralizado de planeación estratégica de la Red.

Para coordinar este complejo proceso proponemos la creación de subcomités de carácter meramente técnico, que al cumplir sus metas desaparezcan para dar vida al Plan Estratégico de la Universidad de Guadalajara-Red Universitaria de Jalisco 1998-2010.

Estos subcomités de trabajo son los siguientes:

Subcomité para la Implantación del Sistema Integral de Información y Administración Universitarias. Sin información fidedigna, integrada y oportuna, la toma de decisiones es mera especulación. La Universidad no puede continuar operando sin información real. Los tiempos de las estadísticas deseables han pasado a la historia, junto con el manejo político de las cifras generales para acceder a los recursos públicos. La transparencia y la eficiencia en la aplicación de los recursos de la Universidad (humanos, financieros, físicos y tecnológicos) son el fundamento para la mejora de la economía institucional, y el argumento más valioso para la diversificación de nuestras fuentes de financiamiento.

La implantación del SIAU en la Universidad, es una inversión oportuna, impostergable y compleja. Tal sistema gira en torno a la actividad sustantiva de la Universidad, en tanto la unidad universal de integración es el "crédito", como medida patrón del diseño curricular, de la distribución del trabajo académico y del costo unitario de nuestras operaciones.

La Universidad optó, después de un análisis profundo, por la adquisición y la implantación de un poderoso y flexible programa comercial de *software*, que además de ser la mejor opción económica, es una palanca que refuerza al sistema de créditos como herramienta académica para la flexibilización, y es, también, el cimiento de un nuevo modelo presupuestal para la Red, basado en costos reales.

El Subcomité para la Implantación del SIAU ya se encuentra integrado y operando. Está presidido por el responsable de la Coordinación General de Sistemas de Información y trabaja en estrecha colaboración con la Coordinación General Académica —en materia del sistema de créditos—, con la Dirección de Finanzas —en materia de finanzas uni-

versitarias—, con la Coordinación de Control Escolar—en materia de admisiones y trayectoria escolar— y con la Secretaría General (Oficialía Mayor)—en materia de recursos humanos.

Subcomité para el Fortalecimiento Departamental y la Implantación del Sistema de Créditos. A partir de los acuerdos de Tepic, en 1972, las universidades públicas del país reconocieron la necesidad de adoptar un patrón común para la operación, la evaluación y el reconocimiento del trabajo académico, mediante la creación de un sistema de créditos estandarizado a nivel nacional. Esta decisión colegiada de las universidades, como otras muchas, quedó en una simple declaración de principios. A más de veinte años de ese acuerdo, las universidades reconocen el valor de esta propuesta para hacer flexibles los currículos, para la movilidad horizontal de los estudiantes y para la construcción de economías institucionales más justas y fidedignas.

Para la normalización de nuestra operación en red, el sistema de créditos es fundamental. Los avances en la informática, los nuevos tiempos de optimización de recursos y las actuales demandas de agilidad, versatilidad y competitividad del mundo laboral, exigen sistemas académicos enfocados al aprendizaje activo y significativo, así como mecanismos más efectivos de medición y evaluación de la rentabilidad social e individual de la inversión educativa.

Un sistema de créditos que avale y fundamente la eficacia, la efectividad y la eficiencia de nuestra operación educativa es imperativo. Los beneficios de la implantación de tal sistema son importantes y significativos para el modelo universitario que pretendemos operar.

Este subcomité estará integrado por los secretarios académicos de los centros universitarios y del SEMS, y será responsable del fortalecimiento de los departamentos y de la implantación del sistema de créditos en la Universidad. Será presidido por el Coordinador General Académico y trabajará en estrecha relación con la Coordinación General de Sistemas de Información—en materia del SIAU—, con la Dirección de Finanzas—en materia de finanzas universitarias—, con la Coordinación de Control Escolar—en materia de admisiones y trayectoria escolar— y con la Secretaría General (Oficialía Mayor)—en materia de recursos humanos.

Subcomité para el Autoestudio Institucional. Este subcomité será responsable del análisis para valorar la posibilidad de realizar un auto-

estudio institucional de la Universidad de Guadalajara y, en su caso, de diseñar los instrumentos necesarios y coordinar su ejecución. Será presidida por el titular de la Unidad de Desarrollo Institucional y se integrará con representantes del Consejo de Rectores, del Consejo Social y del Consejo de la Administración General. Para su operación contará con un Grupo Técnico de Apoyo (por su importancia dentro del Plan, este tema del autoestudio se desarrolla de manera más amplia en el capítulo 6).

Subcomité para impulsar al ACUDE. Esta administración tiene la responsabilidad de apoyar el desarrollo sustentable del estado y de la región. Los principios y programas del ACUDE son, entonces, prioritarios para la Red. El nuevo formato institucional cobrará importancia y vigencia en tanto cumpla con esta nueva filosofía educativa que provee a la Red de contexto y dirección. Es en este sentido que la Universidad impulsará una filosofía institucional congruente con su misión, que le permita mantener una permanente vinculación con los sectores de la sociedad jalisciense y de la región.

Esta transformación será posible únicamente si la Universidad estimula la realización de proyectos conjuntos, acordes con las líneas de promoción del desarrollo sustentable de Jalisco. Para consolidar esta filosofía institucional, la Universidad de Guadalajara reconoce tal responsabilidad y la integra a su estrategia global para el desarrollo institucional. Dos prioridades específicas serán impulsadas: la vinculación con los sectores modernos y los tradicionales de la economía, y la vocación sociohistórica que la naturaleza pública de la Institución le confiere. Específicamente este subcomité apoyará proyectos que en el seno del ACUDE demuestren viabilidad y potencial y, además, fortalecerá el servicio social universitario como instrumento de apoyo al desarrollo comunitario.

El subcomité responsable de esta área estará integrado por representantes de las áreas de extensión de los centros universitarios, del SEMS y del Consejo Social de la Red. Será encargado de la identificación, el apoyo y la evaluación de proyectos universitarios que respondan a los objetivos del ACUDE. Estará presidido por el titular de la Coordinación General de Extensión.

Subcomité para Proyectos Especiales. Debido al clima de incertidumbre externa, caracterizado por la continua modificación de las condi-

ciones del entorno, los universitarios estamos obligados a diseñar estrategias que nos permitan ajustarnos a dichos cambios de manera rápida y flexible. Para ello se propone la creación de un Subcomité para Proyectos Especiales, coordinado por la Vicerrectoría Ejecutiva, el cual será responsable de atender y dar seguimiento a los proyectos que están relacionados con la innovación instruccional y el empleo de tecnologías para el aprendizaje. Estará integrado por la Coordinación General Académica, la Coordinación General de Sistemas de Información, la Coordinación de Educación Continua, Abierta y a Distancia, el Centro de Educación Continua, la Maestría en Tecnología Instruccional, y el responsable del Telebachillerato.

Subcomité de Evaluación y Seguimiento. La evaluación y el seguimiento de avances y resultados de este amplio esfuerzo institucional de planeación estratégica son los pilares que sustentarán su cumplimiento adecuado y el medio que permitirá ajustar, en el camino, las estrategias globales. Versatilidad y flexibilidad, precisión y metas claras, participación organizada y adopción de herramientas tecnológicas adecuadas, son las características que confieren integridad a esta propuesta. Sin embargo, su operación requiere del monitoreo constante por parte del máximo órgano de gobierno universitario. De acuerdo con las estructuras propuestas, este subcomité tendrá amplias facultades para cumplir con sus objetivos, y su integración plural garantizará la eficacia de sus acciones. Un plan que no incluya mecanismos y criterios para la evaluación de su desarrollo está destinado a fracasar.

Este subcomité será responsable de la evaluación y el seguimiento de los avances del Plan. A diferencia de los anteriores, dependerá de la Secretaría General y estará formado por la comisión del H. Consejo General Universitario que se constituya para ello. Para cumplir con sus funciones, contará con el apoyo técnico de la Unidad de Asesores de la Rectoría General. Por la naturaleza de dichas funciones, trabajará en estrecha coordinación con todos los subcomités de trabajo enumerados previamente.

Subcomité de Comunicación de Avances. El establecimiento de una nueva cultura institucional requiere de una amplia y eficiente campaña de comunicación que motive la participación, difunda sus resultados y avances, y permita anticipar los obstáculos y las dificultades que seguramente enfrentaremos.

Este subcomité dependerá también de la Secretaría General y tendrá apoyo técnico y operativo de la Oficina de Comunicación Social y de la Coordinación de Servicios a Universitarios.

Programas de apoyo a los subcomités

El objetivo fundamental de estos programas es el de proveer a los subcomités con los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios para el cumplimiento de sus funciones. Serán los siguientes:

Programa de Desarrollo del Capital Humano Universitario. El éxito de este proyecto reside en la calidad de sus recursos humanos. El aprendizaje de la comunidad universitaria para operar en red, es una necesidad evidente. Hasta ahora, el formato organizacional y jurídico de la Institución no ha cambiado efectivamente nuestro comportamiento tradicional y nuestra cultura institucional, lo cual representa el más grande obstáculo para el cambio académico al que todos aspiramos. Aprender a ser red, normalizar nuestra operación en este nuevo formato, establecer estándares comunes, hacer uso colectivo y positivo de los avances informáticos y anticipar el futuro, requieren de la formación de nuevos cuadros universitarios. El éxito de la Institución está precisamente en su capacidad de aprender y cambiar.

La estrategia propuesta no podrá ser exitosa sin capital humano que maneje la tecnología, entienda la política y encuentre satisfacción profesional y salarial en el quehacer universitario. En este punto, el reto de la Universidad es doble: por un lado, capacitar y actualizar tecnológicamente a quienes tienen la responsabilidad de servir y facilitar el trabajo académico (la administración), y, por el otro, generar las condiciones para que los responsables de las funciones sustantivas de la Universidad continúen aprendiendo y actualizándose. En este sentido, la Universidad ampliará y apoyará un programa integral de inversión en el desarrollo de su capital humano. Especial énfasis se hará en la formación de profesionales que den sustentabilidad al proyecto universitario del futuro.

Programa para la Coordinación y la Articulación de Sistemas Educativos. Uno de los aspectos fundamentales del proyecto de la Universidad de Guadalajara consiste en impulsar la cooperación regional y multiinstitucional. La innovación educativa, el desarrollo del capital humano universitario y la articulación con los subsistemas educativos precedentes serán los ejes de este programa institucional.

Los trabajos desarrollados en el ámbito jalisciense dentro de la Asamblea Estatal de Directivos de la Educación Superior a nivel de la región centro-occidente, en el seno de los órganos que para este efecto ha constituido la ANUIES, así como los realizados en el Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines (CUPIA), serán valiosos antecedentes que habrá que continuar impulsando y fortaleciendo.

Programa para el Financiamiento y la Gestión de Recursos. Mediante este programa se llevará a cabo la administración de los fondos especiales que impulsen el proceso integral, así como la procuración de recursos financieros adicionales que garanticen la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo de la Red 1998-2010. Para cumplir con sus objetivos, este programa operará en estrecha coordinación con la Vice-rectoría Ejecutiva, la Coordinación General Administrativa, la Dirección de Finanzas y la Rectoría General.

La importancia de este programa reside en que nos permitirá romper con la tradicional "planeación documental". Entre otras cosas, esta ruptura implica ligar las metas, los procesos y la filosofía institucional con los recursos financieros que propicien su cumplimiento, su realización coordinada y su concretación. En esta perspectiva, los recursos financieros pueden, efectivamente, estimular la calidad, la innovación y la sana competitividad de los diversos proyectos universitarios del país.

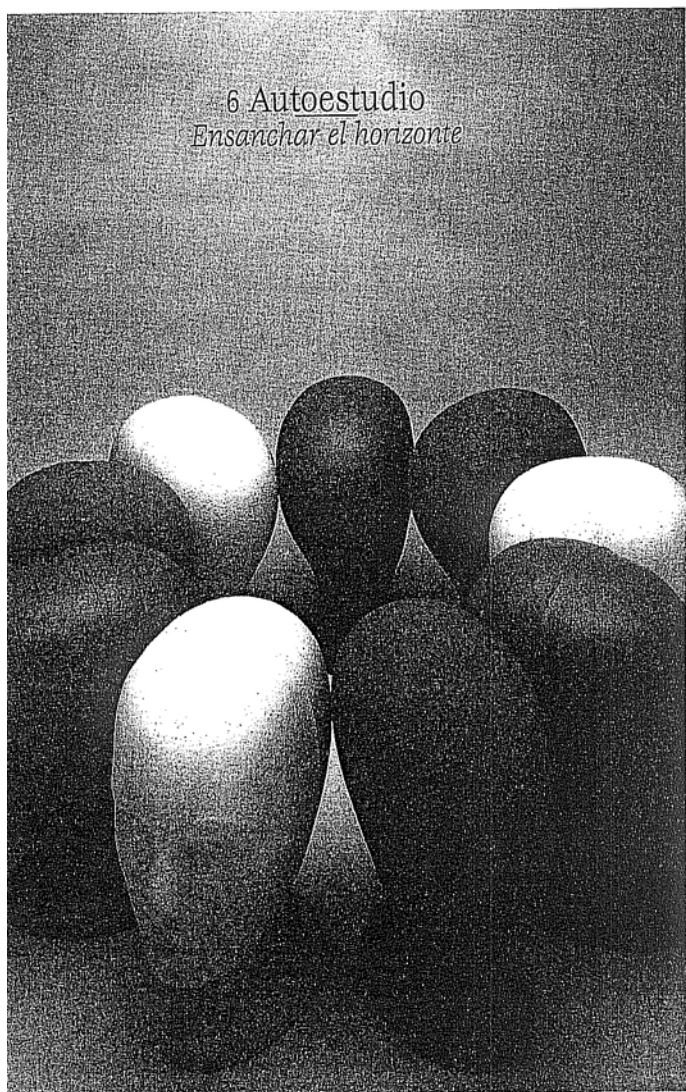
Desgraciadamente nos encontramos en una situación caracterizada por la restricción real de los recursos financieros del gobierno de la república y del propio estado de Jalisco. El modelo nacional para el financiamiento de la educación media superior y superior ha sido rebasado. Las alternativas para la Universidad son claras en materia de economía institucional: reordenar el gasto e incrementar sus ingresos. Ello implica que debemos gastar mejor nuestro dinero, al tiempo que compitamos —con propuestas y proyectos sólidos— para obtener recursos extraordinarios del gobierno, de la iniciativa privada, de organismos internacionales y de la prestación de mejores servicios. De manera semejante, debemos construir mecanismos justos y competitivos para la asignación de recursos hacia el interior de la Red.

Dentro de este programa se manejarán recursos derivados del Fondo para el Desarrollo Institucional, que serán asignados para la operación de cada uno de los subcomités, impulsando el diseño de instrumentos y las estrategias que apoyen el financiamiento concurrente de proyectos.

En esta dirección, proponemos la implantación, en los próximos dos años, de una estructura presupuestal para la operación, con base en indicadores de avances, metas y objetivos que logremos por consenso colegiado, así como la creación de un conjunto de "fondos estratégicos" que impulsen y sustenten los esfuerzos para el desarrollo institucional. Estas medidas para la asignación presupuestal y para la inversión estratégica nos permitirán sostener y mejorar la operación cotidiana de la Universidad, construir una plataforma tecnológica e impulsar la democracia académica, todos ellos elementos indispensables para la integración de un sólido plan estratégico de la Red a partir de 1998 y hasta el año 2010.



6 Autoestudio
Ensancha el horizonte



Con el objetivo de desarrollar un programa de trabajo viable y organizado, las tareas de la Institución se dividen en tres grandes momentos:

- En el corto plazo, se normalizará la operación de la Red, se culminará el proceso de descentralización y se establecerán los estándares y normas generales que regirán su operación.
- En el mediano plazo, se impulsará la calidad como estrategia rectora del trabajo universitario, con base en los resultados de una autoevaluación bajo criterios internacionales de acreditación institucional.
- En el largo plazo, se consolidará la Red y se mantendrá un liderazgo regional y nacional en el mapa universitario, sustentado en los resultados verificables y concretos de nuestro trabajo.

La coincidencia actual de la crisis económica, social y política en nuestro país ha generado condiciones sin precedente en la historia moderna de México. Los universitarios enfrentamos hoy retos y dificultades, pero también tenemos la oportunidad de tomar iniciativas que contribuyan efectivamente a la recuperación económica, a la justicia social y a la transición democrática que demanda nuestra república.

En especial, tenemos la obligación de esforzarnos más, de generar nuevas e imaginativas formas de trabajo y organización más acordes con las circunstancias reales del presente y con las expectativas y los escenarios del futuro. Esto implica que las universidades deben redoblar sus esfuerzos, no sólo para asegurar su sobrevivencia o la forma actual de operar, sino para tomar iniciativas cuyos objetivos sean la excelencia académica y la pertinencia social de sus resultados y productos.

En el Programa General de Trabajo y en el discurso de toma de posesión del actual Rector General se delinearon los grandes trazos de una estrategia general para 1995-2001. Sin embargo, durante estos

primeros meses de trabajo hemos tenido que ajustar y repensar nuestros supuestos y referentes, y revisar nuestras estrategias de trabajo y desarrollo.

Como resultado de esta revisión, en este documento hemos propuesto un conjunto de estrategias concurrentes, graduales y multiplicadoras que nos permitan realizar un proceso de planeación estratégica efectivamente descentralizado, organizado, participativo y fundamentado en la realidad institucional y en las circunstancias del momento actual.

Es por ello que este documento no debe ser leído como un "plan tradicional", sino como una propuesta para que todos los universitarios generemos las condiciones óptimas para que la Universidad avance en el cumplimiento de su misión y de sus objetivos. Proponemos, así, impulsar un conjunto de líneas prioritarias de acción que orienten el quehacer cotidiano y la operación general, con el propósito de mejorar los indicadores de desempeño que definimos conjuntamente, y al mismo tiempo instrumentar una serie de cambios estructurales y tecnológicos que nos permitirán construir una adecuada plataforma para emprender, a partir de 1998, la modernización plena de la Universidad.

Paralelamente al cumplimiento de los objetivos y las metas establecidos para cada una de las áreas de desarrollo institucional, proponemos la realización de un autoestudio institucional, que nos permita conciliar los proyectos, las características y la vocación de cada uno de los elementos de la Red. También esperamos que este proceso colectivo y organizado de reflexión nos sirva para repensar los alcances de los programas de carácter institucional y establezca las bases para reestructurar la Administración General.

Los procesos de autoestudio institucional en el contexto de la educación superior del país

Entre las iniciativas que pretenden alcanzar cambios significativos en las políticas nacionales para la educación media superior y superior, resaltan aquellas relacionadas con el financiamiento, la evaluación y la certificación de instituciones, programas, títulos y grados. En esta dirección apunta una serie de proyectos recogidos e integrados como propuestas nacionales por el CUPIA y la ANUIES, por una parte, y por la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES), por otra. Adicionalmente, el propio gobierno fe-

deral, en el Programa Sectorial para la Educación Media Superior y Superior, apunta hacia cambios sustantivos en el sistema —como la acreditación no gubernamental—, que permitan fortalecer los esfuerzos de evaluación nacional como eje para ampliar la cobertura, mejorar la calidad, impulsar la pertinencia y promover la coordinación entre los elementos del sistema. Dentro de este esquema, los procesos de autoestudio desempeñan un papel fundamental.

El autoestudio puede ser entendido como un proceso a través del cual una institución evalúa sus actividades educativas, parcial o integralmente, y busca una opinión independiente sobre el nivel de cumplimiento de su misión y sus objetivos comparándolo con el de instituciones similares. Los elementos esenciales de este proceso son: una definición clara de los objetivos y de las metas educativas de la institución; un proceso planeado y participativo de autoevaluación centrado en estos objetivos; una evaluación externa de pares seleccionados, y una decisión de un organismo independiente para acreditar a la institución.

En este contexto, en el pasado mes de diciembre de 1995, el Consejo Nacional de la ANUIES analizó la Propuesta Inicial para el Establecimiento del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, elaborada por la Secretaría Ejecutiva, documento que se constituye en el primer paso concreto hacia nuevos esquemas —más objetivos, competitivos y voluntarios— de evaluación de la educación superior y, de manera implícita, hacia diferentes esquemas futuros de financiamiento. Afortunadamente, el proceso hacia formas más avanzadas y adecuadas del binomio evaluación-financiamiento para las universidades mexicanas depende hoy más de ellas mismas que de la sola voluntad gubernamental.

Como otra variable importante que influirá significativamente en la transformación estructural del sistema universitario nacional, no podemos sustraernos del contexto internacional, que además de plantear nuevos retos de competitividad para nuestros egresados, abre numerosas oportunidades para la colaboración interinstitucional e impone demandas adicionales de estandarización, información integrada y compatible, y evaluación comparativa para facilitar la movilidad académica y estudiantil, así como la transferencia de créditos y el reconocimiento de estudios. En el caso de algunas profesiones, como la ingeniería, los trabajos trilaterales para el establecimiento de estándares y requisitos para el ejercicio profesional en los tres

países —Canadá, Estados Unidos de Norteamérica y México— se encuentran avanzados.

En el caso de la acreditación institucional, a pesar del Tratado de Libre Comercio y de la enorme influencia del sistema anglosajón, así como de la tentación de importar modelos e instrumentarlos sin considerar las asimetrías contextuales, sería necesario construir —estudiando otras experiencias— nuestro propio sistema de acreditación de acuerdo con nuestra propia realidad y nuestras necesidades y con las características indispensables para hacerlo compatible en el nivel internacional.

Con este breve preámbulo pretendemos contextualizar y resaltar la importancia que puede tener para la Universidad el convertirse en la institución líder de un movimiento nacional hacia las nuevas formas del binomio evaluación-financiamiento, que necesaria e inevitablemente cobrarán vigencia en nuestro país. Esta posibilidad se convierte en un argumento adicional para la realización de un autoestudio institucional, motivado internamente y con objetivos esencial y fundamentalmente de superación institucional.

Respecto de las ventajas que este ejercicio colectivo de reflexión organizada tendría para la Universidad —independientemente de las contextuales antes mencionadas— y a la oportunidad que el actual momento histórico institucional presenta para hacerlo con éxito y efectividad, resalta la necesidad de construir un modelo, basado en estándares, para la operación futura y plena de la Red. En otras palabras, la operación en red de los centros universitarios, del SEMS y de los programas y funciones institucionales requieren del establecimiento de un Sistema Interno de Acreditación que, con base en indicadores, estándares y parámetros, resuelva objetivamente el binomio evaluación-financiamiento para la Universidad misma. Es obvio que este modelo resolvería también los problemas de interconectividad, movilidad horizontal, transferencias y otros muchos que, a pesar de una legislación universitaria que avala un nuevo formato institucional, aún no operan en la Red; es decir, a través del autoestudio y del desarrollo del modelo interno de acreditación, la Red podría lograr la "normalización" de su operación.

Otras ventajas estratégicas para la Universidad que podrían derivarse de la realización del autoestudio institucional tienen que ver con la consolidación de una nueva cultura organizacional más acorde con el formato institucional de red, que se sustente en la democracia académica.

ca y en el fortalecimiento de la vida colegiada que su ejercicio implica. La participación de la comunidad universitaria en la definición y la construcción de un futuro institucional a partir de las aspiraciones, de las necesidades y de la diversidad de las propias subcomunidades académicas en cada centro temático, en cada centro regional y en el SEMS, hará realidad la integración descentralizada y desconcentrada de un verdadero plan para el desarrollo de la Red.

Es necesario hacer hincapié en que la realización del autoestudio institucional es una empresa compleja, difícil y riesgosa, sobre todo en una institución del tamaño y las características de la nuestra. Sería más fácil y rápido integrar un "plan tradicional" a partir de las propuestas que los elementos de la Red han hecho en lo concerniente a su propio desarrollo. Sin embargo, la operación bajo el nuevo formato ha puesto al descubierto no sólo las ventajas que tenemos en función de una misión ampliada y estrechamente relacionada con el desarrollo sustentable de Jalisco, sino también los peligros de la desintegración institucional y del rompimiento que el equilibrio de la operación en red requiere entre las fuerzas centrífugas y centrípetas. Estas evidencias nos obligan a generar un espacio para la reflexión organizada y colectiva que nos permita instrumentar mecanismos y procesos que aminoren los riesgos y potencialicen las sinergias institucionales, con base en un modelo que conduzca al desarrollo equilibrado de los elementos de la Red.

Además de la complejidad mencionada, la realización de un autoestudio institucional implica un gran esfuerzo que se suma al trabajo cotidiano que la operación universitaria requiere; una clara definición de los objetivos, las formas de organización, los tiempos, los participantes y los calendarios, así como de los recursos suficientes y oportunos para su adecuada ejecución. Esta inversión de tiempo, talentos y recursos podrá ser redituable en función directa de la voluntad colectiva de emprender un esfuerzo organizado de evaluación institucional que fundamente nuestra planeación del futuro.

En el Plan nos limitamos a proponer la integración de un Subcomité Institucional que, con el respaldo del Consejo General Universitario, en coordinación con los consejos universitarios de los centros y del Consejo del SEMS, avalado por el Consejo de Rectores y el Consejo Social, y con el apoyo del Consejo de la Administración General, se aboque de inmediato al diseño, a la organización y a la ejecución del autoestudio institucional de la Universidad de Guadalajara-Red Universitaria de Jalisco.

Requerimientos fundamentales para la realización de un autoestudio institucional en la Universidad de Guadalajara-Red Universitaria de Jalisco

La integración del Subcomité para el Autoestudio de la Universidad de Guadalajara-Red Universitaria de Jalisco deberá ser el resultado de una cuidadosa revisión de los posibles beneficios y de las dificultades que podrían surgir al emprender un esfuerzo evaluador de tal magnitud e importancia en una institución con la complejidad de la Universidad de Guadalajara.

En este orden de ideas y retomando los planteamientos originales propuestos en el Programa General de Trabajo de la Rectoría General, este subcomité estaría dedicado a conocer e investigar las implicaciones de un proceso institucional como el propuesto. De los trabajos de este subcomité surgiría el diseño preliminar para la realización del autoestudio. Este hecho implicará la búsqueda y la sistematización de información, la visita de expertos en la materia, la realización de algunas actividades y seminarios, y la integración de una propuesta final al H. Consejo General Universitario.

Las experiencias institucionales de acreditación no gubernamental y realización de autoestudios en México se limitan casi exclusivamente a dos instituciones: la Universidad de las Américas y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ambos con reconocimiento de la Southern Association of Colleges and Schools de Estados Unidos. En tiempos más recientes, la FIMPES ha impulsado procesos de autoestudio de carácter piloto en algunas de sus afiliadas. Sin embargo, estas experiencias responden a intereses muy precisos en instituciones muy diferentes a la nuestra.

Por otro lado, la CONAEVA impulsó, a principios de la década de los noventa, a través de un seminario internacional efectuado en Avándaro, Estado de México, la presentación de modelos de otros países, entre ellos el francés, el inglés y el canadiense, como referentes para el desarrollo de una cultura de evaluación institucional en las universidades mexicanas.

Por último, como mencionamos con anterioridad, la Secretaría General y el Consejo Nacional de la ANUIES se encuentran analizando una propuesta que contiene los componentes básicos para la constitución de un Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior en México. En este documento se repasan los esfuerzos, en todos los niveles, de los diversos organismos, dependen-

cias e instituciones que en México están de alguna forma inmersos en procesos de evaluación y acreditación institucionales, programáticas y de títulos y grados. Al final, en este mismo documento se propone una serie de acciones coordinadas por desarrollar en los próximos meses para avanzar en la creación de este sistema nacional y de sus componentes.

La Universidad de Guadalajara-Red Universitaria de Jalisco se integrará al desarrollo de estos trabajos como uno de los pasos fundamentales para la realización de un proceso de autoestudio institucional efectivo y acorde con los avances, los requerimientos y las experiencias nacionales en esta materia. Como ya también lo hemos mencionado, en el continente americano existen diversas experiencias sobre acreditación que valdría la pena estudiar y analizar, adicionalmente del trabajo con las instancias nacionales.

Con la finalidad de avanzar en esta estrategia se prevé conformar un Subcomité para el Autoestudio Institucional, cuyos objetivos e integración han sido descritos en el capítulo 5.

Las tareas de este subcomité, que deberán desarrollarse del 20 de febrero al 15 de agosto de 1996, serán:

I. Recabar y sistematizar información relevante de carácter nacional e internacional acerca de procesos de acreditación institucional y de autoestudio.

1. Integrar un grupo técnico de apoyo que ejecute los trabajos necesarios para que la subcomisión cumpla con las tareas asignadas. Este grupo técnico será coordinado por quien designe el Rector General y fungirá, en su caso, como secretario técnico del proyecto en su etapa de realización. A través de este grupo técnico la subcomisión establecerá las condiciones para llevar a cabo el autoestudio en la Universidad de Guadalajara y para sustentar la recomendación correspondiente al H. Consejo General Universitario.

2. Participar y recabar información acerca de los avances del grupo de trabajo que será creado por la ANUIES, con participación del CENEVAL, para la integración de la propuesta detallada para el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, que será presentada en mayo de 1996 a los diversos órganos colegiados y regionales de la ANUIES.

3. Recabar información relevante acerca de los experiencias nacionales en esta materia y sobre sistemas nacionales como el chileno, el colombiano, el estadounidense, el holandés y el francés. Sistematizar

zar la información y transformarla en contenidos y materiales para talleres de aprendizaje y práctica para funcionarios.

4. Realizar un Primer Seminario de Análisis, donde se revisen las ventajas y/o posibles desventajas que conlleva la realización de un autoestudio en el contexto de la acreditación, pero también en función de la estrategia global propuesta para la integración del Plan Estratégico de Desarrollo 1998-2010.

II. Analizar las condiciones y las características de la Universidad de Guadalajara-Red Universitaria de Jalisco respecto a la posible realización de un autoestudio institucional como elemento fundamental para la integración del Plan de Desarrollo 1998-2010.

1. Analizar los diversos materiales y experiencias en materia de procesos de autoestudio para acreditación institucional, valorar su conveniencia y sugerir las formas que este proceso deberá tener, en congruencia con las condiciones, las prioridades y el formato actual de la Universidad.

2. Estudiar las posibilidades de realizar un autoestudio de interés especial que enfatice el fortalecimiento de los órganos colegiados de la Red, se fundamente en la evaluación y la planeación a partir de los departamentos académicos y sea congruente con la adopción de las herramientas seleccionadas por la Universidad para hacer flexibles los currículos y promover la movilidad estudiantil horizontal, así como para mejorar la información institucional que sustente a la toma de decisiones, al sistema de créditos y fortalezca al funcionamiento del SIAU.

3. Estudiar las características institucionales para determinar el alcance y la estructura que el autoestudio deberá tener, y si conviene realizar trece autoestudios de manera paralela, integrada, coordinada y aditiva, o uno solo de carácter global.

III. Realizar las consultas, las visitas y las actividades necesarias para la amplia difusión de los requerimientos, los impactos y las implicaciones que la realización de un autoestudio institucional tendría en la Universidad de Guadalajara-Red Universitaria de Jalisco.

1. Valorar el clima institucional y la disponibilidad de los directivos y de la comunidad universitaria para emprender una tarea de autoestudio seria y organizada, con todas las implicaciones que conlleva en materia de politización, apertura a la participación, a la crítica constructiva y a la generación de expectativas.

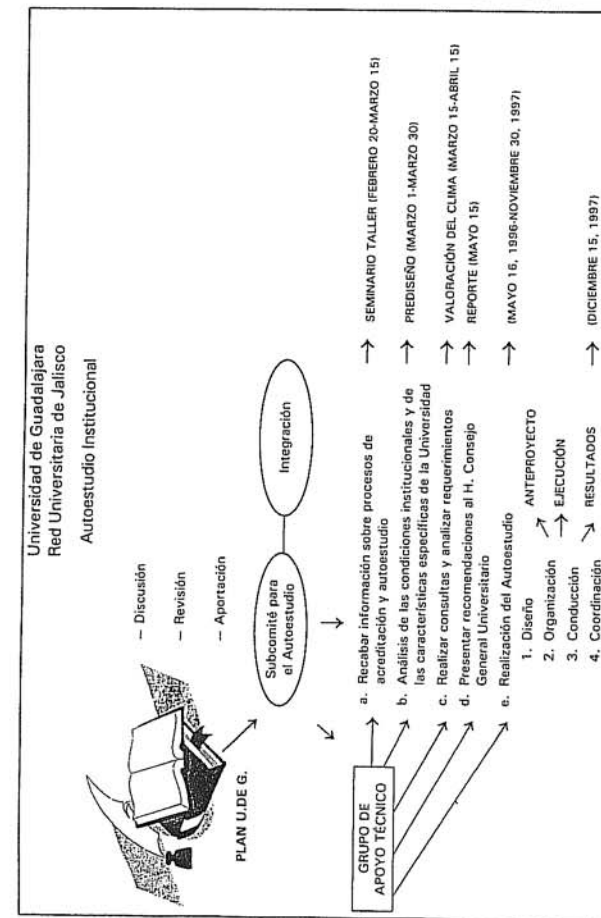
2. Valorar, en su caso, la situación específica de cada uno de los centros universitarios, del SEMS y de la Administración General, en materia de participación y capacidad de autoanálisis y evaluación.

IV. Presentar ante el H. Consejo General Universitario, la Rectoría General y las demás instancias competentes, recomendaciones respecto de la conveniencia de realizar un autoestudio institucional, basadas en los trabajos realizados.

1. Valorar los posibles beneficios institucionales y su congruencia con la estrategia global de planeación.
2. Ponderar sus posibles beneficios de carácter estratégico en el contexto de la política nacional y de los horizontes regional e internacional.
3. Determinar los recursos necesarios para su operación, en cuanto a recursos humanos, capacitación, tiempo, equipamiento y recursos financieros.

V. Con base en la decisión del H. Consejo General Universitario, realizar las tareas necesarias para el diseño, la presupuestación, la calendarización y la ejecución del autoestudio institucional de la Universidad de Guadalajara.

1. Diseño básico del autoestudio institucional.
 2. Definición de la modalidad, el énfasis y los alcances.
 3. Determinación de estructuras, tareas y responsabilidades.
- El subcomité, con el apoyo de expertos nacionales e internacionales, elaborará su programa detallado de trabajo, en estrecha coordinación con las subcomisiones de trabajo propuestas en el capítulo 5.



Glosario

Acuerdo Universitario para el

Desarrollo Sostenible de Jalisco (ACUDE)

Acuerdo suscrito el 6 de noviembre de 1995, en el cual la Universidad de Guadalajara se compromete con la sociedad jalisciense a orientar su desempeño hacia el desarrollo sustentable de la entidad. De esta forma, el Acuerdo se constituye en el instrumento mediante el cual la Institución organiza el despliegue de sus recursos y potencialidades de vinculación en favor del desarrollo económico, social, político y cultural, a través de cuatro programas: Programa de Apoyo al Sector Productivo y de Servicios (PRODUCE), Programa de Apoyo a la Administración Pública (ADMINISTRA), Programa de Apoyo al Desarrollo Social (COMPARTE) y Programa de Divulgación Científica y Cultural (DIVULGA).

Aprendizaje significativo

Proceso mediante el cual el docente y el alumno, sustentados en un sistema de apoyos académicos adecuados, se orientan a la enseñanza y el aprendizaje que incide en el desempeño exitoso de tareas propias de cada área del conocimiento, en correspondencia con los intereses de los individuos y de la sociedad. Este proceso requiere de una nueva cultura individual e institucional centrada en la mejora permanente y en la filosofía de aprender a aprender.

Áreas de desarrollo institucional

Esferas del quehacer universitario de importancia estratégica para apuntalar la normalización de la Red Universitaria y orientar su desempeño hacia una mejora continua de sus insumos, procesos y productos. Para el presente Plan Institucional de Desarrollo se definieron nueve áreas: personal académico, alumnos, programas docentes y organización académica, investigación, extensión y vinculación, apoyos académicos, financiamiento, administración y gobierno, a partir de las cuales se definieron los objetivos, las estrategias y las metas institucionales.

Autoestudio institucional

Proceso de reflexión que realiza la comunidad de una institución educativa, con alguno de los siguientes propósitos: 1. obtener la acreditación de una agencia gubernamental o no gubernamental; 2. promover la superación institucional, y 3. promover, desarrollar e instrumentar aspectos o asuntos de interés especial para el desenvolvimiento institucional. De acuerdo con las

características de cada institución y el propósito que se busca, se elige el tipo de autoestudio institucional, la periodicidad de su realización, la organización y las estrategias.

Considerando el contexto de la estructura y el funcionamiento de la Red Universitaria, en el presente Plan se establecen las bases preliminares sobre las cuales deberán determinarse el tipo y el carácter del autoestudio institucional.

Caracterización diagnóstica

Análisis resumido, cualitativo y cuantitativo de las principales debilidades y fortalezas que caracterizan a las áreas de desarrollo institucional.

Desarrollo sustentable

Proceso de crecimiento económico y social que se lleva a cabo sin deteriorar los recursos que se utilizan, de tal manera que éstos podrán ser aprovechados también por las generaciones futuras.

Estrategias

Conjunto de instrumentos idóneos para resolver o subsanar las debilidades y las problemáticas identificadas, optimizando las fortalezas y las oportunidades existentes. La estrategia da respuesta al cómo, y generalmente constituye un patrón de desarrollo a la vez que una orientación para alcanzar una situación deseada o un objetivo institucional.

Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES)

Mecanismo de financiamiento extraordinario del gobierno federal como parte de las políticas para modernizar la infraestructura y mejorar la calidad de los servicios educativos del nivel superior.

Formato institucional

Actual estructura jurídica y organizativa de la Universidad de Guadalajara, que se fundamenta en la organización académica departamental y el funcionamiento a través de la Red Universitaria.

Instrumentos

Medios que se utilizarán para operar la estrategia global propuesta en el Plan Institucional de Desarrollo. Los instrumentos pueden corresponder a grupos de trabajo de carácter colegiado y técnico, o bien, a programas de apoyo.

Metas

Expresiones cuantitativas que permiten identificar el resultado parcial o final sobre el alcance y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Misión

Definición de la identidad jurídica, los propósitos y la filosofía institucional.

Normalización

Conjunto de procesos mediante los cuales se pretende ajustar el funcionamiento de la Red al formato institucional vigente. Los procesos de normalización más importantes en el Plan corresponden a la implantación del sistema de créditos y al SIIAU.

Objetivos institucionales

Son expresiones cualitativas de los fines de la Universidad en cada una de las áreas de desarrollo institucional.

Plan Institucional de Desarrollo

Documento aprobado por el H. Consejo General Universitario en el que se establecen las políticas, los objetivos, las estrategias y las metas que la Institución pretende alcanzar, así como los instrumentos para hacerlo.

Programa para la Movilidad en la Educación**Superior en América del Norte (TRILATERAL)**

Programa promovido por los gobiernos de Canadá, México y Estados Unidos de Norteamérica, que en el contexto del TLC tiene por objetivo fortalecer la colaboración en la educación superior, en la investigación y en la capacitación. El programa contempla el apoyo a la movilidad de académicos y estudiantes, el reconocimiento académico recíproco, la transferencia de créditos y el desarrollo de planes de estudio y grados académicos conjuntos.

Sistema de Investigación José María Morelos (SIMORELOS)

Sistema de investigación promovido e integrado por los gobiernos de Colima, Jalisco y Michoacán, el CONACyT y las Secretarías de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, de Desarrollo Social, de Educación Pública y de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, para apoyar el desarrollo integral de la región conformada por estas entidades.

Sistema Integral de Información y**Administración Universitaria (SIIAU)**

Sistema para apoyar la administración de la Universidad de Guadalajara; incluye información integrada respecto de estudiantes, finanzas y recursos humanos, y permitirá transparencia y agilidad en el manejo administrativo y una mayor racionalidad en la toma de decisiones. Actualmente se encuentra en su fase de implantación.

Sistema Nacional de Investigadores (SNI)

Mecanismo promovido por CONACyT para la consolidación y el fortalecimiento de la investigación en el país, a través de apoyos económicos a investigadores de alto nivel.

Valores

Estándares o ideales que orientan las prácticas cotidianas de los universitarios, propicias para el cumplimiento de la misión institucional.

Visión

Descripción de las expectativas de desarrollo o del horizonte deseable para la Institución en el año 2010.

Índice de cuadros y gráficas

CUADROS

- Cuadro 1.1 Matrícula de educación superior por subsistema y tipo de régimen en México / 15
- Cuadro 1.2 Matrícula de licenciatura por área de conocimiento en México / 15
- Cuadro 1.3 Programas y matrícula de instituciones de educación superior en el estado de Jalisco / 16
- Cuadro 4.1 Personal académico por tiempo de dedicación / 53
- Cuadro 4.2 Personal académico de carrera por categoría / 54
- Cuadro 4.3 Alumnos por académico de carrera / 56
- Cuadro 4.4 Personal académico de carrera por nivel de escolaridad / 58
- Cuadro 4.5 Investigadores por nivel de escolaridad / 58
- Cuadro 4.6 Grado académico promedio (GAP) / 59
- Cuadro 4.7 Académicos miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) / 60
- Cuadro 4.8 Matrícula por nivel educativo / 66
- Cuadro 4.9 Matrícula de programas no escolarizados, incorporados y dirigidos a población abierta / 66
- Cuadro 4.10 Crecimiento de opciones educativas / 72
- Cuadro 4.11 (1/4) Oferta educativa, nivel medio superior / 73
- Cuadro 4.11 (2/4) Oferta educativa, nivel licenciatura / 74
- Cuadro 4.11 (3/4) Oferta educativa, nivel posgrado / 75
- Cuadro 4.11 (4/4) Oferta educativa, nivel posgrado (especialidades médicas) / 76-78
- Cuadro 4.12 Alumnos por área del conocimiento y programas / 79
- Cuadro 4.13 Posgrados en el Padrón de Excelencia de CONACyT / 80
- Cuadro 4.14 Recursos externos para investigación / 86
- Cuadro 4.15 Recursos otorgados por CONACyT, por programa / 86
- Cuadro 4.16 Infraestructura básica de la Red Universitaria (1995) / 97
- Cuadro 4.17 Indicadores de dotación de infraestructura para la Red Universitaria / 98
- Cuadro 4.18 Bibliotecas y acervo bibliohemerográfico por centro universitario / 98
- Cuadro 4.19 Servicios de cómputo instalados por centro universitario o sistema y su utilización por área de actividad y tipo de usuario / 99
- Cuadro 4.20 Presupuesto ejercido por la Universidad de Guadalajara y fuentes de ingresos / 105

- Cuadro 4.21 Ingresos propios ejercidos en la UdeG (1989-1996), clasificados por origen / 105
- Cuadro 4.22 Comparativo de subsidio por alumno y de cocientes alumno/profesor de tiempo completo, entre universidades mexicanas representativas, 1994 / 108
- Cuadro 4.23 Ingresos propios de varias universidades para 1993 / 108
- Cuadro 4.24 Relación de personal administrativo y directivo / 112
- Cuadro 4.25 Personal administrativo y directivo respecto de académicos y alumnos / 115
- Cuadro 4.26 Horas académicas, administrativas y de mandos medios y superiores por alumno / 116

GRÁFICAS

- Gráfica 1.1 Matrícula de enseñanza media superior en el estado de Jalisco / 23
- Gráfica 1.2 Matrícula de educación superior en el estado de Jalisco / 23
- Gráfica 4.1 Matrícula por nivel educativo / 65
- Gráfica 4.2 Matrícula por centro universitario / 65
- Gráfica 4.3 Puntajes promedio de admisión, nivel licenciatura / 68
- Gráfica 4.4 Puntajes promedio de admisión, nivel bachillerato / 69
- Gráfica 4.5 Evolución del presupuesto ejercido por la UdeG, 1989-1995 / 104
- Gráfica 4.6 Clasificación de los ingresos propios ejercidos por la UdeG / 106
- Gráfica 4.7 Evolución del presupuesto de ingresos propios ejercido por la UdeG / 106
- Gráfica 4.8 Participación del ingreso por fuente en el presupuesto de la UdeG, 1989-1995 / 107

Certidumbre y esperanza. Plan Institucional de Desarrollo 1995-2001
se terminó de reimprimir en julio de 1996 en
Doble Luna Editores e Impresores, S.A. de C.V.,
Hugo Vázquez Reyes 24, Los Belenes, Zapopan, Jal.
La edición estuvo al cuidado de la Coordinación Editorial.
Diseño de portada: Avelino Sordo Vilchis / fotografía de Rubén Orozco

Tiraje: 2 000 ejemplares.