



# PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2019-2025

## VISIÓN 2030



UNIVERSIDAD DE  
GUADALAJARA

*Tradición y cambio*



## UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Dr. Ricardo Villanueva Lomelí  
Rector General

Dr. Héctor Raúl Solís Gadea  
Vicerrector Ejecutivo

Mtro. Guillermo Arturo Gómez Mata  
Secretario General

### Consejo de Rectores

D.R. © 2019, Universidad de Guadalajara

Universidad de Guadalajara  
Avenida Juárez 976  
C.P. 44100  
Guadalajara, Jalisco

www.udg.mx

Diciembre de 2019

Guadalajara, Jalisco, México

### Coordinación General Ejecutiva

Mtra. Paola Lycette Corona Gutiérrez  
Coordinadora General de Planeación y Evaluación

Lic. Rafael Serrano González  
Secretario de la Coordinación General  
de Planeación y Evaluación

### Coordinación Técnica y Logística

Dr. Carlos Roberto Moya Jiménez  
Asesor y Coordinador Técnico

Lic. Abdel Anahí Vidrio Reynoso  
Coordinación Logística

Psic. Jorge Leonel Chacón Zacarías  
Coordinación Logística

Mtra. Claudia Maribel Godínez Martínez  
Coordinación Logística

#### Diagramación y diseño de portada e interiores

Alexis Uriel Beltrán Pelayo  
alexis.beltran@copladi.udg.mx

Lic. Patricia Medrano Miranda (Ica)  
ica@administrativos.udg.mx

Salvador Gil García Rodríguez  
gil@administrativos.udg.mx

#### Edición y corrección de estilo

Mtro. Juan José Nuño Anguiano  
juanjosenuño@gmail.com



#### Apoyo y gestión de la Información

Lic. Rosa Margarita Paz Pichardo  
Lic. David Alejandro Sánchez Jáuregui  
Ana Karla Hermosillo  
José Luis Llamas Gallardo  
Carlos Alfredo Hernández García





# PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2019-2025

## VISIÓN 2030

「  
」  
*Tradición y cambio*  
」  
」

# Indice

Mensaje del Rector General	11
Introducción	15
Contexto global	19
Contexto nacional	24
Contexto regional	32
Metodología	47
Misión	58
Visión al 2030	59
Valores	60
Condiciones, cualidades y virtudes	65

Estructura conceptual	68
-----------------------	----



<b>Principios de gestión institucional</b>	<b>70</b>
--	-----------

Gobernanza	70
------------	----

Austeridad	70
------------	----

Transparencia y rendición de cuentas	70
--------------------------------------	----



<b>Políticas transversales</b>	<b>71</b>
--------------------------------	-----------

Política de inclusión	71
-----------------------	----

Política de gestión de la innovación	71
--------------------------------------	----

Política de gestión de la incertidumbre	71
---	----



<b>Trayectorias</b>	<b>72</b>
---------------------	-----------

Nivel medio superior	72
----------------------	----

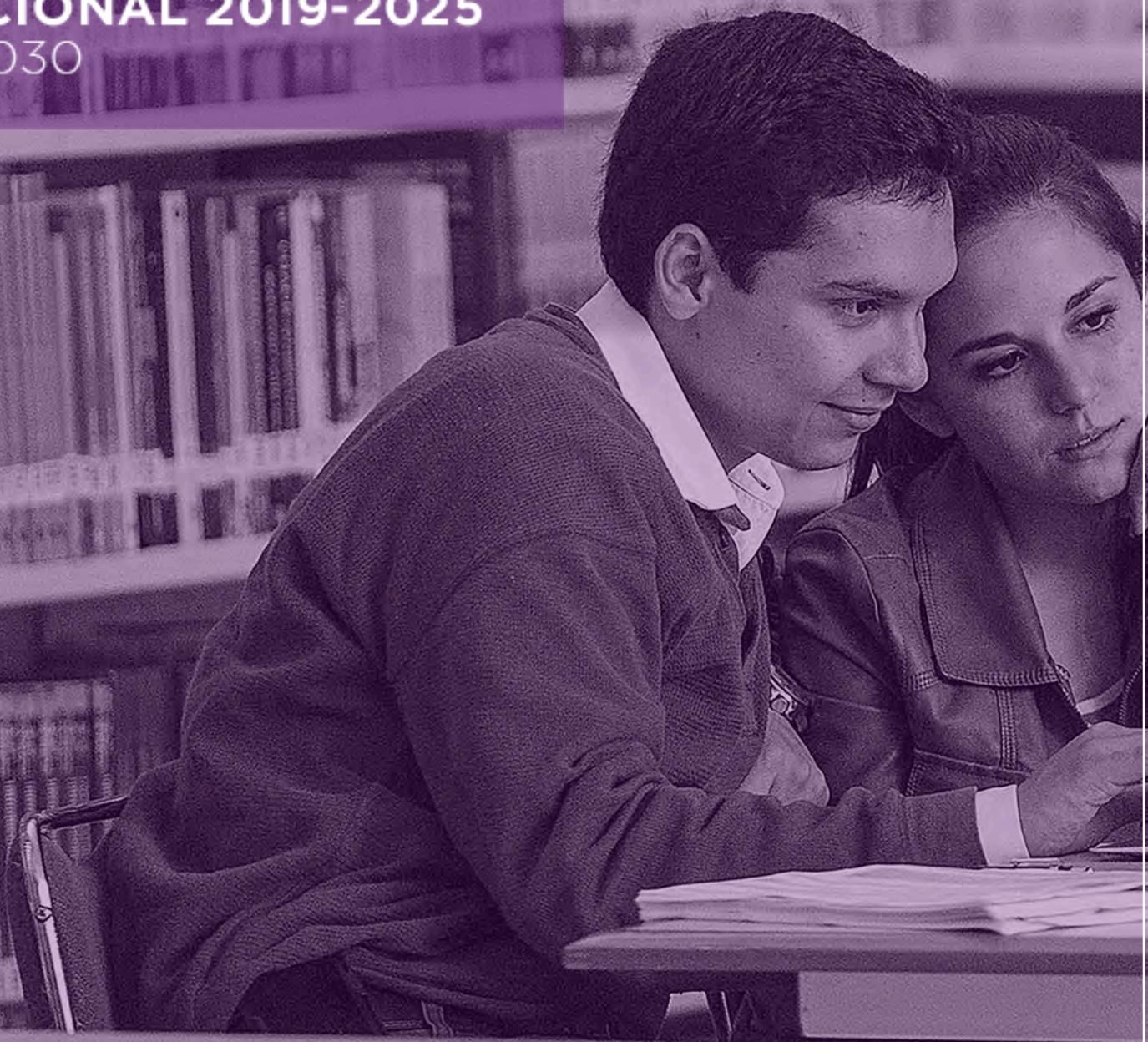
Pregrado	73
----------	----

Posgrado	73
----------	----

	<b>Propósitos sustantivos</b>	<b>79</b>		<b>Seguimiento y evaluación del PDI</b>	<b>109</b>
	<b>Docencia e innovación académica</b>	<b>92</b>			
	▪ Formación integral y global	93			
	▪ Cobertura incluyente y con calidad	94		<b>Referencias</b>	<b>114</b>
	▪ Innovación y gestión de la docencia	95			
	<b>Investigación y transferencia tecnológica y del conocimiento</b>	<b>96</b>		<b>Siglarío</b>	<b>119</b>
	▪ Investigación de frontera con impacto social	97			
	▪ Transferencia tecnológica y del conocimiento	98			
	▪ Formación e incorporación de talentos para la investigación	99			
	<b>Extensión y responsabilidad social</b>	<b>100</b>			
	▪ Desarrollo sustentable y transición energética	101			
	▪ Extensión de los servicios universitarios	102			
	▪ Integración con los sectores público, social y privado	103			
	<b>Difusión de la cultura</b>	<b>104</b>			
	▪ Producción y difusión artística	105			
	▪ Patrimonio cultural e infraestructura física	106			
	▪ Cultura institucional	107			



# PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2019-2025 VISIÓN 2030





*Tradición y cambio*



## Mensaje

Desde su creación, la Universidad de Guadalajara ha impactado favorablemente en el desarrollo socioeconómico y cultural de la Región Centro Occidente de México. Como Red Universitaria de Jalisco ha preparado a innumerables técnicos, profesionales, humanistas y científicos que cubren las demandas de nuestro entorno y fomentan, simultáneamente, la construcción de una ciudadanía crítica, fortaleciendo con ello el ecosistema social del que forma parte.

En la Universidad de Guadalajara confluyen la tradición y el cambio. Todos los días, la naturaleza cambiante de la economía y los avances tecnológicos provocan la transformación de los perfiles ocupacionales: nuestros estudiantes requieren nuevas competencias, orientación al emprendimiento, capacidad para la innovación, desarrollo de la creatividad y disposición para el aprendizaje durante toda la vida. En otras palabras, de manera cotidiana se modifican las estrategias, los contenidos y los tiempos de aprender, así como la estructura misma de los ambientes de aprendizaje, lo que a su vez obliga a propiciar roles docentes innovadores, dinámicos y propositivos.

Por otro lado, los retos de nuestro tiempo provocan que la generación de conocimiento deba orientarse hacia la comprensión y la solución de los problemas más acuciantes de nuestra sociedad local y global, como lo son los efectos del cambio climático y el calentamiento global, la gestión ética y sostenible de los recursos naturales, la salud pública, la pobreza y la desigualdad económica, la seguridad alimentaria y ciudadana, la paridad de género, las migraciones locales e internacionales y la inclusión social. La transferencia de tecnología y conocimientos, la vinculación con los sectores social y productivo y la difusión artística y cultural, son una responsabilidad fundamental de nuestra casa de estudios y parte de los objetivos centrales para cumplir nuestra visión al 2030.



**En esta perspectiva, la comunidad universitaria ha llevado a cabo un ejercicio de análisis, reflexión y planeación estratégica respecto del pasado, el presente y el futuro de la institución con el propósito de actualizar el Plan de Desarrollo Institucional y dotar a la Red Universitaria de Jalisco con una hoja de ruta fundamentada, realista y pertinente, que nos permita dirigir, impulsar y realizar el proyecto institucional que nos corresponde encabezar desde la Rectoría General.**

**En síntesis, este Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, Visión 2030, establece una guía para valorar, ajustar y, de ser necesario, modificar la forma en que hemos trabajado a través del tiempo, reordenando nuestras acciones de tal manera que nuestra prioridad fundamental sean los alumnos y su éxito en las aulas y fuera de ellas, es decir, por el resto de sus vidas. Ellos estarán antes, durante y después de cada uno de los esfuerzos realizados para asegurar que esta universidad se mantenga en el lugar que ya hemos alcanzado: el de la institución educativa más importante a nivel estatal y una de las principales en el ámbito nacional.**

**Dr. Ricardo Villanueva Lomelí**

Rector General



***“ El Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, Visión 2030, establece una guía para valorar, ajustar y, de ser necesario, modificar la forma en que hemos trabajado a través del tiempo, reordenando nuestras acciones de tal manera que nuestra prioridad fundamental sean los alumnos y su éxito en las aulas y fuera de ellas, es decir, por el resto de sus vidas ”***





# Introducción

**El impacto de la Red Universitaria en el desarrollo económico y social del estado de Jalisco es incuestionable. No sólo ha permitido llevar la educación media superior y superior a casi la totalidad de las regiones, municipios y localidades, sino que se ha convertido en un referente esencial para definir la sociedad que los jaliscienses queremos construir a futuro.**

**Consideramos a la Universidad de Guadalajara como un activo esencial en todas aquellas comunidades en las que se tiene presencia por la posición estratégica que ocupa en la realidad social, ya que funciona como núcleo generador de oportunidades, no sólo para los estudiantes, sino para toda la población.**

**Definir lo que se pretende alcanzar desde un ejercicio prospectivo responsable implica el análisis preciso de los principales logros y, al mismo tiempo, la consideración de aquellas áreas en las que aún quedan grandes oportunidades de intervención y desarrollo potencial. De ahí que, luego de transcurridos más de 25 años de que se puso en marcha el proyecto de la Red Universitaria, es necesario replantear el rumbo y hacer ajustes mirando hacia el futuro.**

**La constante evolución de un contexto amplio y con niveles siempre crecientes de complejidad nos obliga a explorar rutas alternativas de trabajo en las que la universidad retome su liderazgo natural en la instalación de nuevos esquemas de pensamiento y acción social. Estos últimos incorporan, como parte de nuestros propósitos sustantivos, el concepto de ecosistema. Ésta es una noción fundamental, ya que nos reconocemos como parte de un todo interconectado con múltiples sectores, niveles económicos, organismos y actores.**

**El crecimiento y transformación de la Red Universitaria tendrán como líneas rectoras el humanismo, la interdisciplinaria, la innovación y la sostenibilidad. Además, estarán basados en criterios de calidad, pertinencia, igualdad y equidad, reconociendo el compromiso primordial con la multiculturalidad.**



---

De la misma manera, identificamos la importancia esencial de formar integralmente a nuestros alumnos como ciudadanos respetuosos de toda manifestación social, política o cultural mientras que nos pronunciamos por una movilidad académica ágil y oportuna, no circunstancial, sino como componente básico de todos los programas educativos.

El trabajo de actualización del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2019-2025, Visión 2030, está sustentado en diversos procesos, talleres y una consulta en línea en la que participaron miembros de la comunidad universitaria, descritos en el apartado sobre la metodología utilizada para su elaboración, por lo que además de cumplir con criterios y compromisos institucionales, permite atender las áreas de oportunidad detectadas en el plan anterior (PDI 2014-2019, Visión 2030), así como las problemáticas y propuestas identificadas por la comunidad universitaria.

Elaborar una carta de navegación para dirigir el cambio institucional implica, además de considerar temas nodales como la desigualdad social y la crisis climática, revisar el posible impacto de tendencias globales relacionadas con el uso de tecnologías, tales como ciberseguridad, *blockchain*, *big y open data* y realidad aumentada, entre otras.

La revisión de la Misión y Visión al 2030 permitió proponer elementos que aseguran su vigencia y pertinencia ante el entorno global, los retos que éste representa para el futuro de la Universidad y la definición de nueve elementos transversales que permitirán atender desde todos los ámbitos posibles los temas relevantes que quedaban fuera o con poco impulso en la versión anterior, tales como una política de inclusión para garantizar el desarrollo de todos los miembros de la comunidad universitaria; las políticas de gestión de la innovación y gestión de la incertidumbre, identificando las tendencias actuales, los posibles escenarios y demandas hacia la Universidad y su comunidad; la

---



---

**gobernanza, la austeridad, la transparencia y rendición de cuentas como principios de gestión institucional que permitirán establecer un modelo de organización y gestión innovadora, eficiente y eficaz y, por último, las trayectorias escolares, mismas que aseguran las estrategias de acompañamiento a los estudiantes en cada nivel educativo.**

**En este sentido, la planeación institucional se concreta en la definición de cuatro propósitos sustantivos, a saber: 1) Docencia e innovación académica; 2) Investigación y transferencia tecnológica y del conocimiento; 3) Extensión y responsabilidad social, y 4) Difusión de la cultura. Éstos avanzan desde un modelo tradicional de funciones sustantivas hacia un esquema innovador, dinámico y en permanente actualización, con objetivos que expresan los resultados de orden superior esperados y que se miden con indicadores generales de propósito. Al mismo tiempo, se definen objetivos estratégicos que expresan los cambios y resultados esperables en aspectos específicos, que serán medidos a partir de indicadores de temática e instrumentados a través de una serie de estrategias que permitirán generar proyectos y programas adecuados para asegurar el pleno desarrollo de la Red Universitaria.**

**Por último, los cambios al interior de una institución de la magnitud y alcances como la Universidad de Guadalajara no pueden efectuarse sin considerar las características y demandas del entorno. Tampoco debe soslayarse que la perspectiva actual de los estudiantes respecto al conocimiento y el aprendizaje se alejan por completo de los modelos tradicionales, lo que nos obliga a rediseñar por completo los espacios tradicionales del saber, ya sean aulas, laboratorios, talleres o bibliotecas.**

**Estamos listos para enfrentar estas demandas con oportunidad, certeza y decisión.**

---





## Contexto global

En el año 2011, Ban Ki-moon, el entonces Secretario General de la ONU, señalaba en el marco del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (Ki-moon, 2011) que, si bien se avanzó en algunos de los Objetivos del Milenio, “la brecha de la riqueza se está ampliando entre los ricos y los marginados”. Los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) refieren principalmente a una serie de temáticas en torno a la pobreza, alimentación, salud y educación integral con un enfoque a la igualdad y la sostenibilidad, por lo que resulta relevante y necesario para las instituciones de educación superior reconocer el compromiso de adecuar sus modelos educativos para que los ODS trasciendan los ámbitos escolares y de profesionalización, y se orienten a la formación permanente de ciudadanos que participen activamente en la transformación de la sociedad. Entre las metas al 2030 consideradas en el marco de estos objetivos, resultan de especial interés para la planeación universitaria las siguientes:

- Asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.
- Aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.
- Eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario en todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas aquellas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad.
- Garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas, mediante la educación para el desarrollo sostenible y la adopción de estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad entre los géneros, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y de la contribución de la cultura al desarrollo sostenible, entre otros medios.



En otras palabras, no es posible concebir la formación de los científicos, expertos y líderes del futuro si no es a partir de una educación terciaria que contemple una visión humanística integral y global. También resultan de suma importancia para las instituciones educativas los Objetivos 7 (Energía asequible y no contaminante), 13 (Acción por el clima) y 15 (Vida de ecosistemas terrestres), ya que se relacionan con un paradigma que se ha insertado de manera nodal en la vida universitaria: el de la sostenibilidad. El currículum, en todos los niveles, debe recuperar la gestión ambiental de la mano de la responsabilidad social. Se reconoce que las crisis ecológicas son al mismo tiempo crisis de valores, ideas, perspectivas, conocimiento y, de manera fundamental, de educación.

En dicho contexto, la Universidad de Guadalajara reconoce la importancia de los ODS y asume el compromiso de contribuir de forma continua y responsable con el logro de la agenda global, trabajando en el desarrollo de una oferta educativa de calidad e innovación, que trascienda el ámbito escolar, eliminando la disparidad de género y fomentando la inclusión y la equidad, promoviendo el desarrollo sostenible y formando de manera continua para la vida, el trabajo y el emprendimiento. De manera paralela, se resuelve que la contribución a dicha agenda desde la educación superior resulta una ruta para el desarrollo de una cultura de paz, toda vez que el diálogo entre las instituciones y los distintos actores sociales es la base de una sociedad en la que se alcance, de forma irrestricta, el respeto pleno y la promoción de todos

los derechos humanos y las libertades fundamentales. En este sentido, además de educar para el logro de la paz, la universidad debe transformarse para adoptar una nueva forma de pensar que la considere como parte de una nueva cultura y forma de vida.

Esta nueva forma de pensar debe partir de algunos imperativos esenciales, entre ellos el que las universidades reconozcan y se integren a su entorno cultural y socioeconómico convirtiéndose en un punto de referencia para el cambio. Debe ser un espacio transdisciplinar que se vincule no sólo a su entorno local, sino con una perspectiva global (Crow, 2015).

Desde distintas corrientes teóricas se habla de formar al talento con habilidades integrales; esto conlleva una serie de innovaciones en la práctica docente y en la interacción de los estudiantes en el salón de clases. Ya no es suficiente sólo incorporar la tecnología, sino que ésta debe impactar directamente en la formación de los individuos. En la actualidad existen un conjunto de estrategias pedagógicas que transfieren el trabajo de determinados procesos de aprendizaje fuera del aula y utiliza el tiempo de clase, junto con la experiencia del docente, para facilitar y potenciar otros procesos de adquisición y práctica de conocimientos dentro del aula, por ejemplo, el caso del *Flipped classroom* y las *T-Shape skills*. De esta forma, la flexibilidad académica será fundamental y deberá ir más allá de un plan de estudios, incorporándose en la práctica docente (Banerjee & Ceri, 2015).



---

***“ No es posible concebir la formación de los científicos, expertos y líderes del futuro si no es a partir de una educación terciaria que contemple una visión humanística integral y global ”***

Se debe pensar más allá de los aspectos tradicionales e incorporar nuevas formas de entender el mundo, especialmente cuando estamos entrando de lleno a la hipertecnologización de múltiples procesos, entre ellos los educativos. Esto nos obliga a replantear nuestro modelo académico, ya que concluir un programa de estudios ya no puede ser más el punto final de un proceso de aprendizaje.

Es imprescindible establecer una oferta de programas para diferentes estadios profesionales y de vida en un contexto de alta y creciente longevidad, puesto que la esperanza de vida en los últimos años ha registrado un crecimiento en casi todos los países, lo que supone una contingencia respecto a la cobertura social.

Asimismo, es fundamental centrar todos los esfuerzos y estrategias institucionales alrededor del éxito de los estudiantes desde su ingreso y hasta su inserción en el mercado laboral. Para lo anterior, es indispensable desarrollar mejores mecanismos de atracción, contratación, inducción y desarrollo profesional docente, con una visión global e innovadora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Desarrollar nuevos formatos de aprendizaje implica una apertura decidida hacia la internacionalización del currículum. Si bien desde su carácter formal, resulta indispensable alinear los contenidos de los programas educativos con las necesidades del mundo laboral y el desarrollo de habilidades de liderazgo, se requiere,



además, fomentar una visión global desde lo extracurricular mediante los programas y servicios ofrecidos en el nivel medio superior, licenciatura y posgrado. Para ello, se necesitan establecer estrategias y condiciones que propicien el pensamiento crítico entre distintas culturas, comenzando con las posibilidades que brinda para ello la diversidad de las regiones de nuestro estado. Las capacidades de ciudadanía global, como las competencias interculturales, requieren ser definidas, medidas y evaluadas desde las distintas disciplinas y contextos.

Es fundamental contar con espacios más allá del aula, en donde la comunidad universitaria pueda reunirse para aprender y establecer redes de colaboración que den origen a oportunidades de vida, en el marco de un diseño universal en el que no existan diferencias por condición física, de género, de culto, de procedencia geográfica ni de ideología (Fernández, 2000).

Los cambios sociales, culturales y económicos inciden de forma determinante en los planteamientos educativos y, como tales, exigen modificaciones estructurales y en las propias prácticas, de las que no pueden aislarse los propios procesos de investigación y reflexión. Uno de los principales aspectos en los que es posible identificar elementos que van a perfilar los sistemas educativos a futuro es la transformación constante del mercado laboral. A este respecto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su informe

*Perspectivas sociales y del empleo en el mundo - Tendencias 2020*, señala que:

- La disminución del crecimiento económico y la falta de inclusión perjudican la capacidad de los países de menores ingresos para reducir la pobreza y mejorar las condiciones de trabajo.
- Una medición precisa de la subutilización de las personas en edad de trabajar revela importantes lagunas en el acceso al trabajo.
- Incluso cuando las personas tienen un empleo, siguen existiendo deficiencias significativas en la calidad del trabajo, incluyendo la estabilidad del empleo en un entorno seguro y saludable y el acceso a la protección social.
- Prevalen desigualdades significativas en el acceso al trabajo y en la calidad del mismo. Entre ellas se encuentran las principales líneas de segmentación entre los trabajadores, según su ubicación geográfica (entre países y trabajadores de zonas urbanas y rurales), sexo y edad.

Adicionalmente, el informe señala que a nivel mundial las disparidades entre zonas rurales y urbanas podrían ampliarse por las transformaciones tecnológicas, ya que se acompañan de políticas que fomentan la innovación creando oportunidades a un nivel desproporcionadamente más alto en las zonas urbanas (OIT, 2020). En este



entorno, la Red Universitaria de Jalisco se reconoce como un factor detonante del desarrollo sostenible en las regiones, propiciando un descenso en la migración y la creación de comunidades incluyentes, toda vez que las disparidades que se abordan por la OIT también presentan una brecha para la población de los 15 a los 24 años, así como una visible desigualdad de género en los mercados laborales, en términos de acceso al empleo, la calidad y retribución del mismo.

Pensar en estrategias sin pensar en talento es sesgar un binomio que solamente puede dar resultados desde su sinergia. Por tal motivo, las universidades se ven obligadas a adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, sociopolíticos y socioeconómicos, e incorporar simultáneamente los avances de la industria, la ciencia, la tecnología y la información en su agenda a partir de nuevos enfoques y metodologías para la administración y gestión de proyectos con enfoque Agile, que ofrezcan soluciones efectivas en medio de la complejidad, operen en sincronías que favorezcan la flexibilidad en la gestión e impulsen la desburocratización radical de aquellos procesos que tienden más a servir a la propia organización que a sus usuarios (Marcet, 2018). Sus egresados se ven compelidos a insertarse en esta transformación y dejar de pensar sólo en adquirir habilidades técnicas y académicas específicas de una profesión, sino en incorporarse además a la lógica del trabajo líquido y las nuevas estrategias organizacionales.

Si bien la planificación estratégica proporcionaba cierta seguridad, ahora es preciso ejecutar y aprender de forma simultánea: tomar decisiones que no consuman más tiempo que la operatividad que induce la decisión. La agilidad se gana desde la flexibilidad para explorar nuevas sincronías, donde los equipos son la pieza clave. Ya no es suficiente pensar en resolver problemas sino en aprender a enfrentar paradojas y manejar la incertidumbre, entendida esta última no como una anomalía (Chacón M., 2014), sino como la oportunidad para desarrollar estrategias que nos permitan afrontar los retos emergentes y respaldar decisiones complejas con respecto a entornos caracterizados por la falta de certeza (Brashers, 2001).



## Contexto nacional

En el ámbito nacional es posible identificar nuevas tendencias desde la administración federal hacia la educación superior al haberse transformado la perspectiva que se le había dado a este nivel educativo. El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 establece un panorama inicial de la forma en que se le va a dar impulso a la educación superior y en la que se apoyarán los temas estratégicos de la agenda nacional. El componente esencial de esta transformación se refiere al crecimiento y diversificación de las opciones educativas, por ejemplo, con la creación de las “Universidades para el Bienestar Benito Juárez García”, mismas que iniciaron actividades en marzo de 2019 en zonas de alta densidad poblacional en las que hay nula oferta de estudios universitarios, así como un alto grado de rezago social, marginación y violencia (Presidencia de la República, 2019c).

Además de la creación de estas universidades y del programa “Jóvenes escribiendo el futuro”, en el que se otorgan becas a estudiantes en situación de pobreza inscritos en un centro de educación superior, se espera que en el próximo Plan Sectorial de Educación se analicen a fondo los diversos niveles educativos y se establezca una ruta comprensible de trabajo a partir

de la cual sería factible definir acciones acordes a una política nacional de educación. Debe evitarse la falta de visión que caracterizó al plan educativo federal del período 2012-2018, ya que se limitó a replicar lo que se encontraba en el plan de desarrollo nacional entonces vigente.

Por otra parte, debe señalarse la importancia de los fondos federales extraordinarios para las instituciones públicas de educación superior (IES), ya que representan un componente esencial para el desarrollo de éstas y el logro de la calidad. Se debe priorizar su continuidad y valorar en qué medida han alcanzado sus objetivos. Es importante considerar la transición hacia un modelo innovador para el financiamiento de este nivel educativo que apoye de forma directa a las universidades para que puedan atender compromisos financieros específicos, reordenar sus plantillas administrativas y fortalecer los regímenes de pensiones y jubilaciones, mismos que representan una carga significativa creciente para las finanzas de las universidades.

Las discusiones en torno al financiamiento de las IES implican analizar la autonomía universitaria, pues representa un atributo ganado por la Universidad, fundamental para la transmisión de conocimiento, para



governarse a sí misma y para informar a la sociedad en cuanto al uso, asignación y transparencia en el manejo de recursos. La autonomía universitaria no se encuentra dada de forma definitiva, sino que tiene un carácter contingente, en constante construcción. Al ser un privilegio, al mismo tiempo obliga a los universitarios a garantizar y elevar la calidad de sus habilidades académicas (UNAM, 2019).

La autonomía universitaria permite garantizar que en México existan espacios en los que se ejerce de forma irrestricta la libertad de pensamiento, garantizando la posibilidad de externar disensos, críticas, reflexiones y el desarrollo de la creatividad y la imaginación. Sin embargo, la autonomía no debe entenderse como autarquía, ya que las IES no pueden existir de forma aislada, desvinculadas de otras entidades. Ser autónomos implica tanto un compromiso social, como la transparencia y rendición de cuentas.

Por otra parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) hace evidente una situación crítica con respecto al financiamiento de las IES. Aunque éste se ha incrementado de manera real, se ve rebasado con respecto al ritmo del crecimiento de la matrícula. De igual manera, la gestión de fondos adicionales que le permitían a las instituciones alcanzar sus objetivos con respecto a cobertura, equidad, inclusión y calidad, se ha visto severamente afectada. Es deseable que las autoridades federales establezcan un sistema racional para asignar financiamiento público

a las IES públicas, y un modelo que otorgue presupuestos plurianuales con el fin de facilitar la planeación.

Al no haberse publicado al cierre de este documento el Programa Sectorial de Educación (PSE) para el período 2019-2024, debe considerarse como referente el programa Nueva Escuela Mexicana (NEM) de la Dirección General de Educación Superior Universitaria. Para la NEM, la educación superior debe tener como elemento central la formación integral de las personas desde una perspectiva universal de la educación, de manera que favorezca el aprendizaje de todas las formas de producir, interpretar y transmitir el conocimiento. La NEM considera como ejes formativos esenciales la interculturalidad, la formación interdisciplinaria, la internacionalización, la educación para la vida, el desarrollo de habilidades para la inclusión digital, la territorialidad, la formación inclusiva, la equidad de género y el desarrollo de una sociedad sustentable. Al mismo tiempo, plantea cuatro ejes para lograr transformar la educación superior: financiamiento, gobernanza, cobertura con equidad y compromiso social (Presidencia de la República, 2019b).

De manera paralela, debemos considerar que tanto las universidades públicas como las privadas en México enfrentan una transformación estructural provocada por las tendencias y necesidades mundiales de la educación superior y en las cuales se ha vuelto indispensable garantizar el acceso a sistemas de enseñanza abiertos, flexibles, permanentes, continuos,



presenciales y a distancia (Moreno Castañeda & Pérez Alcalá, 2010). Los nuevos métodos de formación deben privilegiar la enseñanza y el aprendizaje individualizados, así como el impulso a la autoformación responsable y el desarrollo de nuevas formas de interacción entre los participantes del proceso educativo.

Actualmente la innovación tecnológica en la educación superior se encuentra estrechamente vinculada al desarrollo y uso de las tecnologías de información y comunicación en las diferentes etapas de evolución tecnológica en el país. Esta tendencia ha sido impulsada principalmente por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), mediante la creación de sistemas educativos virtuales, con el propósito de atender las demandas de información y conocimiento de diversos sectores productivos de la sociedad y de los nuevos mercados laborales nacionales e internacionales.

Por otra parte, deben considerarse las aportaciones que la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), de manera reciente, ha realizado con respecto al futuro de la educación superior. En octubre del 2019, y con la participación de las comisiones de Presupuesto y Cuenta Pública, de Educación, de Ciencia, Tecnología e

Innovación y de Hacienda y Crédito Público de la Cámara de Diputados, así como las comisiones de Educación y de Ciencia y Tecnología de la Cámara de Senadores, la ANUIES realizó el Encuentro Nacional para el Fortalecimiento de la Educación Superior, en el que se emitió una declaración con respecto al futuro de este nivel, la participación del Estado en su financiamiento, la autonomía y la vinculación con el entorno. Estos son algunos de los puntos de acuerdo:

- La experiencia mundial demuestra que la educación superior, la ciencia, la tecnología y la innovación son factores estratégicos para el desarrollo de las naciones, la reducción de las desigualdades sociales y el bienestar de las personas.
- La educación superior constituye un bien público social, un derecho humano y universal y un deber de los Estados.
- Establecimiento de un nuevo modelo de financiamiento de la educación superior, la ciencia, las humanidades y la tecnología.
- La autonomía universitaria, en el caso de las instituciones que la ley lo dispone, así como la libertad de pensamiento, de cátedra y de investigación, constituyen condiciones y principios fundamentales e imprescindibles para el buen desarrollo de la educación superior.





- La obligatoriedad de la educación superior representa un reto, pero también una oportunidad para que el gobierno federal, los gobiernos estatales y las instituciones educativas impulsen la ampliación significativa de la cobertura con calidad, pertinencia y equidad social, territorial y de género.
- El presupuesto de egresos de la Federación y los presupuestos de egresos estatales para el ejercicio fiscal 2020 deben incluir los recursos públicos necesarios, y así se establezca el fondo federal especial al que se refiere el artículo decimoquinto transitorio del Decreto de la Reforma Constitucional publicado el 15 de mayo.
- Se deberá contar con los recursos necesarios para el fortalecimiento de las instituciones públicas de formación docente.
- Los esquemas vigentes de asignación presupuestal por parte de los diferentes órdenes de gobierno, así como su ejercicio por parte de las instituciones educativas, requieren ser modificados para dar sostenibilidad financiera a las casas de estudio.
- Fortalecer la vinculación de la educación superior con los sectores productivos para lograr mayores impactos en la pertinencia educativa, la inserción laboral, la innovación y la transformación social del entorno.

- Establecer un Acuerdo Nacional para la Transformación de la Educación Superior.

En este contexto, vale la pena señalar el reciente decreto presidencial respecto al derecho a la educación superior. Para ello, se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Artículo 3 de la Constitución, en el Diario Oficial de la Federación del pasado 15 de marzo del 2019, en el cual se establece que: “Toda persona tiene derecho a la educación. El Estado – Federación, Estados, Ciudad de México y Municipio– impartirá y garantizará la educación inicial, preescolar, primaria, secundaria, media superior y superior. La educación inicial, preescolar, primaria y secundaria, conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias, la educación superior lo será en términos de la Fracción X del presente artículo...” (Presidencia de la República, 2019a). La fracción en comento especifica que la obligatoriedad de la educación superior corresponde al Estado, y que las autoridades federales y locales establecerán políticas para fomentar la inclusión, permanencia y continuidad. Además, ambas autoridades proporcionarán medios de acceso a este nivel educativo a toda aquella persona que cumpla con los requisitos dispuestos por las instituciones públicas.



Para atender el mandato de la reforma constitucional, se consideró diseñar estrategias para el principio de obligatoriedad y de ampliación de la cobertura. Se busca apoyar la expansión de la oferta educativa en las modalidades presencial, abierta y a distancia; mejorar las funciones académicas de docencia, investigación, extensión y difusión de la cultura; fortalecer la coordinación, planeación y gobernanza del sistema de educación superior a nivel nacional y local; mejorar la gestión institucional, la transparencia y la rendición de cuentas; vincular los proyectos educativos con las necesidades de las comunidades sociales y productivas impulsando la formación dual, el emprendimiento y el desarrollo de las habilidades transversales demandadas por el trabajo; atender los problemas financieros de las universidades; diseñar un nuevo modelo de financiamiento de carácter plurianual que dé certeza y suficiencia presupuestal, y avanzar en el establecimiento de condiciones laborales dignas para los trabajadores académicos y administrativos. Asimismo, se atiende la indicación federal de brindar educación integral con enfoque a los derechos humanos y la igualdad sustantiva, y la alineación con una serie de valores y virtudes que se espera incorporen los miembros de la comunidad universitaria para la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje y en su actividad laboral cotidiana.

Por su parte, la educación media superior (EMS) ha sido prioridad en los planes y estrategias de desarrollo educativo a nivel federal y local, atendiendo problemáticas que habían persistido en el tiempo.

La política educativa se enfocó en atender situaciones locales como: falta de oportunidades de acceso, deserción escolar y baja eficiencia terminal, elementos críticos que se encuentran a nivel local pero que se agudizan en ciertas regiones del estado. La EMS es obligatoria por decreto emitido en el Diario Oficial de la Federación a partir de 2012, reconociéndose todas sus modalidades: escolarizada (presencial e intensiva), no escolarizada (virtual y certificación por evaluaciones parciales o certificación por examen) y mixta (autoplaneada y mixta). La obligatoriedad del nivel representa implicaciones de distintos tipos para el sistema: una mayor asignación presupuestaria, atención a la formación y contratación del personal docente y directivo, la universalización de la educación básica, la edad de los estudiantes, atención a los costos privados de escolarización, atención a un currículum escolar común, atención a la calidad desigual de los servicios educativo y atención al impacto de oportunidades laborales y educativas futuras.

De igual manera, y en alineación con las demandas federales y del contexto global, la ANUIES trabajó en el 2016, en conjunto con otras instancias educativas y no gubernamentales, en una compilación de lineamientos y prácticas para implementar la cultura de la responsabilidad social universitaria a nivel nacional. En este trabajo se busca posicionar las atribuciones de las instituciones de educación superior para poner en práctica y difundir una serie de principios y valores que inciden en la resolución de necesidades del entorno.





Este compromiso institucional, que deberán asumir todas las instituciones de educación no sólo en nivel superior sino también desde el medio superior, comprende una dimensión ética que deberá ser transmitida a los estudiantes como parte de su formación como ciudadanos responsables. Para ello, es fundamental que la responsabilidad social empiece en casa.

El papel que juegan las universidades, sean del ámbito público o privado, es estratégico, ya que deberán dirigir su visión hacia la construcción de una ciudadanía informada, responsable y participativa (Pérez Alayón *et al.*, 2016). Desde el 2009 fue publicado el *Manual de primeros pasos en responsabilidad social universitaria*, cuya agenda proponía un conjunto de herramientas de autoevaluación para las universidades, que a más de diez años de su publicación siguen vigentes una serie de condiciones sociales que no han mejorado visiblemente, como son la profundización de la crisis de insostenibilidad social y ambiental, los cambios sistémicos lentos respecto a la contingencia del entorno, los sistemas educativos que requieren de cambios urgentes que puedan sobrellevar la profunda masificación estudiantil, el paradigma neoliberal de la gestión universitaria, sólo por mencionar algunos.

La responsabilidad social universitaria sigue siendo un movimiento de alcances limitados, estancándose en la dimensión discursiva, sin poder concretarse en acciones específicas. Las instituciones educativas

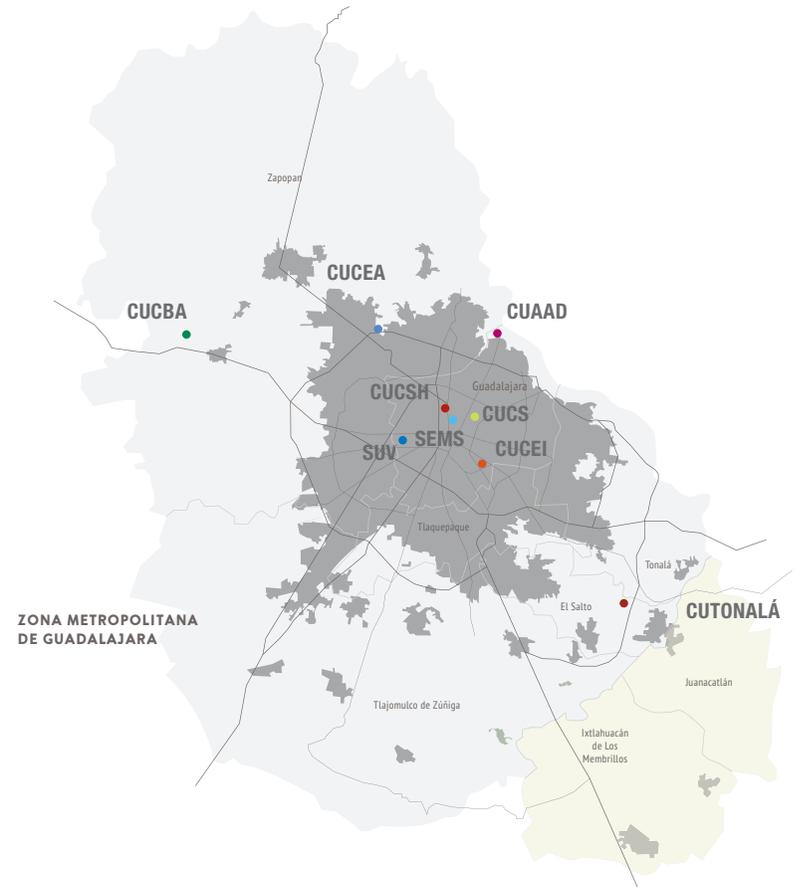
no sólo son responsables de dotar a los profesionistas de las competencias adecuadas y los conocimientos necesarios para insertarse laboralmente, sino que requieren implementar una política de mejora continua de las rutinas universitarias hacia el cumplimiento efectivo de su misión. No se puede olvidar que, en gran medida, la pertinencia social depende de la transversalización y la integralidad de la respuesta universitaria a los desafíos de justicia y sostenibilidad (Vallaes *et al.*, 2009). El mayor obstáculo para asegurar el desarrollo equilibrado de la sociedad es la desigualdad con todas sus implicaciones. De ahí que surja la imperiosa necesidad de diseñar acciones de carácter integral y con efectos inmediatos. Por ello, la responsabilidad social universitaria deberá tener en cuenta dos grandes retos: la dificultad para construir un concepto de ciudadanía donde todos sus miembros participen de manera colaborativa en la toma de decisiones que orienten a un desarrollo equitativo y democrático, y la urgencia de impulsar la inclusión, el respeto a los derechos humanos y la integración entre las diferentes culturas para garantizar un trato equitativo, justo y de seguridad a todos los miembros de la sociedad.



## Contexto regional

El impacto de la Red Universitaria de Jalisco puede verificarse desde múltiples ángulos, en especial lo referente a cobertura regional. Aunado a su crecimiento, la UdeG requiere repensar su quehacer institucional para seguir atendiendo de forma pertinente las demandas de las regiones e incidir en la resolución de problemas locales con impacto global. Esto implica diversificar estrategias para detectar y formar talento, fortalecer y optimizar su infraestructura física y tecnológica, definiendo una relación continua con sus egresados a través de la actualización profesional y académica. Cabe señalar que, al ser la principal institución de educación pública del Estado de Jalisco, juega un rol importante en la producción de conocimiento, ya que pertenece a uno de los ecosistemas de innovación más prometedores del país. Las características geográficas y socioeconómicas de Jalisco favorecen potencialmente al desarrollo sostenible de distritos de innovación no sólo en un aspecto industrial, sino para mejorar la calidad de vida humana y del entorno a partir de una visión social.





## Ecosistema de innovación y emprendimiento

Un ecosistema de innovación es una red de organizaciones interconectadas cuyo propósito es crear y desarrollar valor a través de la innovación, mientras que un ecosistema de emprendimiento refiere a una combinación de organizaciones sociales, políticas, económicas y culturales que dan soporte al desarrollo y crecimiento de negocios o *startups*<sup>1</sup>. Jalisco se caracteriza por su fortaleza en rubros como: dinámicas internas del mercado, políticas de gobierno (impuestos y burocracia), financiamiento para emprendedores y el acceso a la infraestructura profesional, comercial, física y de servicios (Rodríguez-Aceves, 2016).

En el 2012, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) realizó la Encuesta Nacional de Micronegocios (ENAMIN), que refleja las razones más comunes de los jaliscienses para iniciar un negocio. Ésta señala principalmente a aquellos que tenían un trabajo antes de fundar un negocio (asalariados 54.4%) y sólo buscaban “mejorar sus ingresos”; le secundan quienes estaban desempleados o inactivos y que no encontraron ninguna otra forma de obtener ingresos. En este segundo grupo destacan las amas de casa

(30%)<sup>2</sup> y los estudiantes (5.7%). Esta población requiere de una formación que les permita consolidar sus negocios, abonando así al desarrollo económico y social del entorno (Navarro *et al.*, 2019).

## Trayectorias de desarrollo económico de las regiones de Jalisco

Durante el 2017 la Universidad de Guadalajara, en conjunto con diversas instancias del gobierno estatal y de la sociedad civil, realizó una serie de recomendaciones de política pública para la implementación de agendas regionales de innovación y desarrollo tecnológico en el estado. Es importante destacar que Jalisco es la cuarta entidad federativa con mayor aportación al producto interno bruto (PIB) nacional, pues a través de sus 12 regiones contribuye con el 6.26% (INEGI, 2013). Sin embargo, no deben perderse de vista las trayectorias de desarrollo económico de cada una de estas regiones para identificar diferencias entre ellas o patrones comunes que permitan el diseño de estrategias para el desarrollo sostenible, no sólo de Jalisco sino de entidades federativas aledañas.

1 En el apartado Ecosistema de emprendimiento e innovación de Jalisco, la Dra. Lucía Rodríguez-Aceves describe el “ecosistema de innovación” como “una red de organizaciones interconectadas que son dirigidas por personas que tienen el fin de crear y desarrollar valor a través de la innovación”; y al “ecosistema de emprendimiento”, como “un conjunto de emprendedores interconectados”. Navarro *et al.*, Guía para la innovación universitaria. Reflexiones para transformar nuestro rol como universidad, 1:53.

2 Con esto puede afirmarse que, entre mayor igualdad exista entre hombres y mujeres, los beneficios para la economía y sociedad en general serán mayores, esto según el estudio del GEM donde se compararon 74 economías del mundo y se reportó que las mujeres emprendedoras son 5% más propicias a ser innovadoras en sus negocios que los hombres. Se recomienda revisar la tabla 1. Comparativo entre América Latina, México y Jalisco (2015vs2016/2017). Navarro *et al.*, Guía para la innovación universitaria. Reflexiones para transformar nuestro rol como universidad, 1:55-56.



Tabla 1:  
Trayectorias de Desarrollo Económico Regional

REGIÓN	VOCACIÓN	EDUCACIÓN	RETOS
<b>ALTOS NORTE</b>	<p>Cadena productiva de lácteos y derivados.</p> <p>Por su aproximación geográfica con otros polos industriales, cuenta con potencial para incorporarse a las cadenas de producción automotriz, textil y de turismo religioso.</p>	<p>La región cuenta con nueve IES con 72 programas académicos.</p> <p>Sus capacidades tecnológicas se concentran en la industria agroalimentaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar la región al corredor de la industria automotriz del Bajío.</li> <li>• Incrementar la producción y comercialización de la industria textil y del vestido.</li> <li>• Formar capital humano de alto nivel para las capacidades económicas y cadenas productivas más dinámicas de la región.</li> <li>• Aumentar la vinculación del sector productivo con instituciones educativas e instancias gubernamentales.</li> </ul>
<b>ALTOS SUR</b>	<p>Se destaca por las cadenas productivas de agave, avícola y lácteos.</p> <p>Está bien posicionada en el ámbito de la construcción.</p> <p>También cuenta con un sector emergente de energías alternativas.</p>	<p>Resalta su baja proporción de estudiantes y egresados en ciencias agropecuarias, ingeniería y biotecnología que podrían impulsar más las actividades productivas de la región.</p> <p>Cuenta con significativas capacidades para la tecnología agroalimentaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La disponibilidad de agua representa cada vez más un cuello de botella para su desarrollo.</li> <li>• Promover mayor integración y articulación de actividades productivas en las cadenas de valor de alimentos, construcción y avícola.</li> <li>• Incentivar mayor vínculo entre los programas de formación y las necesidades del sector productivo.</li> <li>• Aumentar la colaboración de las instituciones educativas e instancias gubernamentales con el sector productivo.</li> </ul>
<b>CIÉNEGA</b>	<p>La fabricación de muebles es la principal cadena productiva que es capaz de competir no sólo en el mercado local sino internacional.</p>	<p>La región cuenta con 12 IES con 76 programas académicos en seis distintas áreas del conocimiento.</p> <p>Además cuenta con centros que pueden resultar de gran ayuda para la innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La producción de muebles, lácteos y bebidas destiladas genera el 60% de la actividad económica, pero se concentra en pocos municipios (Ocotlán, Ayotlán y Atotonilco El Alto), dejando un tanto rezagado al resto de entidades.</li> <li>• El número de estudiantes matriculados, egresados y titulados no corresponde a la demanda de actividades económicas y cadenas productivas identificadas.</li> <li>• Promover la cooperación entre los integrantes del ecosistema.</li> </ul>

REGIÓN	VOCACIÓN	EDUCACIÓN	RETOS
<b>COSTA SIERRA OCCIDENTAL</b>	Es la región con más fuerza en el sector turístico, los servicios concentran el 59% del total de producción de la región siendo el municipio de Puerto Vallarta el más dinámico tanto en el sector hotelero como en el de servicios de salud.	La educación superior está fuertemente ligada al vocacionamiento de la región; no se identifican índices de deserción importantes entre las 14 instituciones de educación superior.  Cuenta con diversos centros de investigación en diversas áreas disciplinares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los vínculos entre las IES y sus centros de investigación con los sectores empresarial y de gobierno.</li> <li>• Procurar la mayor integración posible de las empresas locales a la cadena productiva de turismo.</li> </ul>
<b>COSTA SUR</b>	La región se destaca por su producción agrícola y servicios turísticos.	Cuenta con dos IES, que ofrecen siete programas académicos. Las carreras con mayor matrícula, egreso y titulación son de las ciencias económico-administrativas.  Se ha identificado un centro de innovación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el capital humano de alto nivel de acuerdo con la demanda de actividades económicas y cadenas productivas más dinámicas.</li> <li>• Incrementar la afluencia y la derrama económica proveniente del turismo.</li> <li>• Impulsar la industrialización de productos agrícolas de la región. Generar condiciones que favorezcan el emprendimiento.</li> </ul>
<b>LAGUNAS</b>	El comercio es su principal actividad económica.  Hay actividades emergentes como la confección de materiales de cuero, piel y materiales sucedáneos.  El sector primario ha crecido, especialmente en cultivos como caña de azúcar, maíz, grano y berries (fresa y frambuesa).	Cuenta con el Instituto Tecnológico de Cocula, por ello es la institución pública donde recae la formación de capital humano e innovación; su oferta académica integra cinco ingenierías.  La región ofrece diversos servicios en cuanto a centros de investigación y laboratorios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar capital humano que cubra la demanda de las principales actividades económicas en la región.</li> <li>• Incentivar la incorporación de biotecnología a la producción, principalmente de berries y cultivos en invernaderos para incrementar su comercialización local e internacional.</li> <li>• Fomentar nuevas cadenas productivas como la del ganado.</li> </ul>
<b>NORTE</b>	Sus cadenas productivas más importantes son la del cuero, del calzado y de leche y sus derivados.  Sus oportunidades de desarrollo incluyen la producción de ganado bovino, sus atractivos culturales y naturales, la producción de artesanías y la disponibilidad de recursos minerales metálicos.	Tiene tres instituciones de educación superior. Las carreras de mayor demanda son las de ciencias de la salud.  Cuenta con laboratorios de agronegocios, avícola, médico quirúrgico y se está habilitando uno en ingenierías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar la integración de cadenas productivas locales, como en el caso de las de artesanías y derivados lácteos.</li> </ul>



REGIÓN	VOCACIÓN	EDUCACIÓN	RETOS
<b>SIERRA DE AMULA</b>	Su principal actividad es la elaboración de refrescos, hielo, otras bebidas no alcohólicas, purificación y embotellamiento de agua.	Resalta su baja proporción de estudiantes y egresados en ciencias agropecuarias y biotecnología, que podrían representar mayor impulso más las actividades productivas de la región.  Cuenta con capacidades tecnológicas en la industria agroalimentaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir y apoyar el desarrollo de capacidades científicas y tecnológicas que actualmente tiene, como el control biológico de plagas y la producción de organismos útiles en la agricultura sostenible, e incentivar mayor vinculación y aprovechamiento por parte del sector productivo.</li> </ul> <p>Impulsar y fortalecer la producción de huevo, ladrillo, caña de azúcar, prendas de vestir y lácteos y derivados.</p> <p>Formar capital humano de alto nivel de acuerdo con la demanda de las actividades económicas y cadenas productivas más dinámicas.</p>
<b>SUR</b>	Su dinamismo resulta de la producción de leche y sus derivados, así como la producción de aguacate, berries, miel y maíz de grano.  Cuenta con sectores emergentes de alto potencial como el ecoturismo, la producción de granada, jitomate y muebles.	Cuenta con 10 IES, con 63 programas académicos.  Además cuenta con algunas capacidades significativas en tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover mayor integración y articulación de actividades productivas en las cadenas de valor de alimentos.</li> <li>• El aguacate representa uno de los retos más importantes de la región debido a que se exporta, e implica una producción mayor y un uso consciente de los recursos naturales.</li> </ul>
<b>SURESTE</b>	Su principal actividad económica es la elaboración de refrescos, purificación y embotellado de agua, fabricación de productos de herrería y producción de muebles, así como la industria alimentaria (alimentos para animales, leche y derivados lácteos). Además ofrece diversos servicios de hospedaje.	Existen cuatro instituciones de educación superior con 16 programas académicos en conjunto, en tres áreas de conocimiento.  Cuenta con capacidades significativas en desarrollo de <i>software</i> , multimedia y aplicaciones en tecnología de información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir el nivel de contaminación del lago de Chapala.</li> <li>• Promover mayor integración y articulación de actividades productivas en las cadenas de turismo y construcción, de manera que otros municipios también participen en ellas.</li> <li>• Construir canales de vinculación entre universidades y las actividades económicas y cadenas productivas locales dinámicas.</li> <li>• Incrementar la producción e impulsar la transformación de productos como las berries, y producción agrícola con mayores oportunidades de crecimiento.</li> </ul>

REGIÓN	VOCACIÓN	EDUCACIÓN	RETOS
<b>VALLES</b>	La industria de bebidas destiladas es la más importante de la región. Le sigue la manufacturera orientada a la construcción y la fabricación de muebles. Sin embargo, a los actores de la región les interesa impulsar la producción de berries, limón y, en general, diversificar los cultivos.	Existen siete instituciones de educación superior.  Cuenta con capacidades importantes en el ámbito de la innovación y la tecnología, además de los servicios que brindan nueve laboratorios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de cultivos, dados los problemas en los precios de cultivos tradicionales.</li> <li>• Apoyar el turismo rural y el turismo ecológico.</li> <li>• Regular el uso del agua para evitar que los ingenios hagan mal uso de ella.</li> <li>• Cuidado de la tierra y renovación de los suelos.</li> </ul>
<b>CENTRO</b>	De acuerdo con la Agenda Estatal de Innovación, la importancia de la región Centro radica en sectores tradicionales como alimentos, automotriz, biotecnología, calzado, muebles, salud y moda, tecnologías de la información y comunicación e industrias creativas. Otros giros de gran dinamismo son la elaboración de dulces y productos de confitería, elaboración de refrescos, embotellamiento de agua purificada y elaboración de cerveza.	Existen siete instituciones de educación superior.  En cuanto al ámbito agroalimentario, la región ofrece nueve programas académicos relevantes para la industria. Cuenta con seis centros de investigación y diversos laboratorios equipados con tecnologías avanzadas en el procesamiento del sector alimentario. Además, tiene diversos cuerpos de académicos e investigadores especializados en las áreas de mayor interés para el sector.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecer la creación de vínculos entre el sector privado, universidades y centros de investigación.</li> <li>• Creación de plantas piloto dentro de las universidades.</li> <li>• Mayor oferta de programas de posgrado.</li> <li>• Incentivos para el desarrollo de los pequeños productores primarios y empresarios.</li> <li>• Creación de tecnología nacional para competir con mercados internacionales.</li> </ul>
	<p><b>Sector automotriz:</b></p> <p>En el sector automotriz ha registrado crecimiento en términos de valor agregado, nivel de exportaciones y aportaciones al PIB estatal.</p> 	<p>En el sector automotriz, la educación superior muestra una escasez de egresados, así como falta de laboratorios y equipamiento.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar incentivos para que empresas del ramo automotriz se establezcan en el estado.</li> </ul> <p>Fomentar la atracción de capital humano a través de los programas educativos que se ofertan en las universidades.</p> <p>Apoyar la integración de laboratorios y equipamiento en las universidades dedicadas a potenciar la industria automotriz.</p> 

REGIÓN	VOCACIÓN	EDUCACIÓN	RETOS
<p><b>CENTRO</b></p>	<p><b>Sector biotecnológico:</b></p> <p>La biotecnología es un sector transversal, impacta en variadas actividades económicas. En la actualidad se desconoce el impacto de esta industria debido a la falta de datos que cuantifiquen su contribución</p> 	<p>El área de biotecnología es nutrida por nueve programas educativos de pregrado y posgrado, que han aumentado su matrícula y titulación.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear las condiciones que favorezcan al surgimiento y fortalecimiento de una economía del conocimiento biotecnológico.</li> <li>• Favorecer a la creación y fortalecimiento de redes de colaboración, buscando generar un sistema regional de innovación en biotecnología.</li> <li>• Incentivar la transferencia tecnológica de laboratorios y centros públicos y universitarios de investigación hacia productores del sector agrícola y empresas en el sector salud.</li> <li>• Propiciar la creación de incubadoras de empresas de base tecnológica que generen los ambientes y recursos adecuados para el surgimiento de nuevas empresas.</li> </ul> 
	<p><b>Sectores salud y farmacéutico:</b></p> <p>El estado se ha posicionado en el tercer nivel nacional en unidades económicas en el sector salud y asistencia social, mismas que se encuentran concentradas en el Área Metropolitana de Guadalajara. Esto presenta un alto potencial para la atracción de turismo médico debido al valor agregado que generan los hospitales generales, consultorios de medicina especializada y laboratorios médicos y de diagnóstico.</p> 	<p>En la región se encuentran 34 universidades y centros universitarios con programas académicos afines al sector de ciencias de la salud e industria farmacéutica, con programas educativos adecuados para el desarrollo de las actividades económicas. Sin embargo, se requiere mayor atención en educación continua y actualización profesional permanente.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar el clúster médico del estado, fortaleciendo vínculos entre universidades, centros de investigación y empresas.</li> <li>• Desarrollar capacidades y certificaciones internacionales que permitan la atracción de turismo médico de alto nivel y mayor competitividad internacional.</li> <li>• Incentivar a profesionistas y empresas del sector de prestación de servicios de salud a renovar el equipo tecnológico de sus unidades médicas.</li> <li>• Hacer obligatoria la certificación de profesionistas y empresas que presten servicios de salud.</li> <li>• Crear una plataforma digital donde se integre información sobre pacientes, tanto del sector público como del privado, y que articule universidades y centros de investigación.</li> </ul> 

REGIÓN	VOCACIÓN	EDUCACIÓN	RETOS
CENTRO	<p><b>Sectores de tecnologías de la información y comunicación e industrias creativas:</b></p> <p>La industria creativa y de tecnologías de la información y comunicación es uno de los sectores más importantes del estado. Se trata de un sector transversal, sus productos y servicios impactan en muchos sectores y actividades económicas diferentes. El surgimiento de empresas con base tecnológica es de gran diversidad, el valor agregado del sector tiende a crecer de manera exponencial.</p> 	<p>En la esfera de la educación es indispensable facilitar la vinculación entre la industria y la academia con un enfoque de colaboración dual para emprender proyectos de intervención tecnológica en los demás sectores, así como para el desarrollo de productos que incorporen innovaciones basadas en estas tecnologías. La región cuenta con el Centro México Innovación y Diseño como elemento de atracción de talento.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar una estrategia de trabajo colaborativo para difundir en qué consisten las carreras del área y la demanda de egresados en el mercado con el fin de que un mayor número de personas aspiren a ingresar.</li> <li>• Promover estudios y análisis para identificar tendencias tecnológicas y avances en las tecnologías de la información y comunicación.</li> </ul> 
	<p><b>Sectores de moda, calzado y mueblera:</b></p> <p>En cuanto a la industria de diseño de calzado, mobiliario y menaje, la región es históricamente sobresaliente y compite a nivel nacional e internacional. La cadena productiva del mueble se encuentra bien articulada. Los eslabones de la cadena productiva con mayor crecimiento son los relacionados a la fabricación de calzado que no forman parte directa, sino que se desenvuelven en el ámbito químico, por ejemplo.</p> 	<p>En la región existen 11 instituciones de educación superior que ofrecen carreras relacionadas con la moda con 15 programas académicos. A su vez, existen 58 instituciones de educación superior que ofrecen 128 programas académicos de incidencia en el sector mueblera.</p> <p>En cuanto a ciencia y tecnología, tanto el sector mueblera como el de moda presentan bajos índices de integración, ya que las tecnologías desarrolladas no se enfocan en la cadena productiva de la industria mueblera. En el caso del calzado, existe una fuerte competencia asiática de bajo costo. La entidad cuenta con al menos tres centros de apoyo para la innovación en el ámbito de moda y calzado.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consolidación de un clúster mueblera y uno de moda que soporten la innovación y desarrollo tecnológico de la industria.</li> <li>• Generar carreras y programas educativos enfocados a la innovación y desarrollo del sector.</li> <li>• Fomentar el uso de nuevas tecnologías para incrementar la productividad y la creación de más productos competitivos en mercados internacionales.</li> <li>• Disminuir la brecha entre centros de investigación y la cadena productiva.</li> </ul> 

Fuente: Consejo Económico y Social del Estado de Jalisco para el Desarrollo y la Competitividad (CESJAL) (2017). *Estudio con recomendación de política pública para la implementación de agendas regionales de innovación y desarrollo tecnológico de Jalisco desde la educación superior.*



El panorama regional nos confirma la importancia del nivel educativo para el desarrollo de la región, tanto para la creación de nuevas empresas de alto valor agregado como para la inserción laboral de los egresados en organizaciones que requieren de personal altamente calificado<sup>3</sup>. No se debe perder de vista que el futuro del empleo en Jalisco se dirige en gran medida hacia la industria de tecnologías de la información (Ortiz & Barrón, 2018); sin embargo, esto requiere mantener el posicionamiento de la entidad en operaciones financieras y de negocio (*fintech*), avance y desarrollo de *software* (algoritmos) y la arquitectura e ingeniería enfocada a cadena de valor y mejora de calidad (robots). De igual manera, existe un alto potencial en el desarrollo biotecnológico en diversas áreas disciplinares, especialmente en las ciencias de la salud y agropecuarias (CESJAL, 2017).

La oferta educativa de calidad que brinda la región es otra fuente para la atracción de talento. Formarlo y atraerlo implica una serie de esfuerzos que, en el caso de las instituciones educativas, no sólo se debe limitar al diseño de programas educativos que respondan a las necesidades de las empresas. Requiere de infraestructura física y tecnológica pertinente, programas de formación, seguimiento y financiamiento, entre otros. Atraer talento calificado al ecosistema y crear

<sup>3</sup> "Además, el rezago educativo amplía el riesgo de experimentar futuras situaciones de exclusión social del mercado laboral como resultado de una exclusión educativa previa, de déficits en el desarrollo social, familiar y personal que ésta implica y de la falta de prolongación en el aprendizaje y escolarización en una 'era de la información' (Castells, 1999), que exige el desarrollo de destrezas técnicas, tecnológicas, habilidades cognitivas de abstracción, aptitudes proactivas, polivalencia funcional y una educación continua a lo largo de la vida (Ricardi, 2014)". Ibid., 1:71.

distritos de innovación consolidados conlleva a resolver primero el tema de la desigualdad laboral y la calidad de los empleos<sup>4</sup>, disminuir el alto nivel de participación de los jóvenes en el empleo informal, la falta de capital requerido para iniciar un negocio, la nula planeación, la falta de un modelo de negocios bien estructurado por parte de los emprendedores y atender la inseguridad, ya que afecta de manera relevante los márgenes de utilidad y la posibilidad de contar con mano de obra altamente calificada.

## Desarrollo social y salud

La Universidad busca aprovechar las capacidades de su comunidad para contribuir en la competitividad no sólo de las empresas sino, a su vez, fortalecer el trabajo de las asociaciones civiles y no gubernamentales. La cultura universitaria es sensible al tema de la inclusión y la igualdad, por ello, la Red Universitaria tiene cobertura en municipios cuya población vive en extrema pobreza y nulo acceso a sus derechos más básicos<sup>5</sup>. La carencia educativa no sólo impide el ejercicio de derechos como la educación, sino que inhibe las oportunidades para que se puedan integrar a la sociedad y el mercado laboral.

<sup>4</sup> Se sugiere consultar el apartado "El empleo y la precariedad laboral" y las tablas: 1.9 "Porcentajes de nivel de ingresos de la población ocupada en Jalisco", tabla 1.10 "Población ocupada por nivel de instrucción y nivel de ingreso en Jalisco (segundo trimestre de 2014)". Ibid., 1:54.

<sup>5</sup> "Estos datos demuestran que la pobreza es un gran problema en casi 74% de los municipios [del país] y la pobreza extrema en 13.6%. Hay también algunos municipios donde la pobreza extrema alcanza niveles excesivos. En Mezquitic, Chiquilistlán, Atemajac de Brizuela, Hostotipaquillo y Chimaltitlán al menos 70% de la población es pobre y en el primer caso casi 85% se encuentra en esta situación (véase tabla 1.30)". Acosta Silva, Padilla López, y Solís Gadea, Jalisco a futuro 2018-2030. Diagnósticos, 1:85-87.



En lo que refiere a la educación básica, se registran fuertes diferencias de oportunidad entre la población rural y las zonas urbanas. A nivel regional, cinco de cada 10 niños que asisten a la primaria tienen problemas para comprender información de textos expositivos y literarios, resumir la información y realizar inferencias con base en ella. Respecto al nivel medio superior, hay un mejor alcance de logro educativo, ya que la mayoría de estudiantes se ubican en el tercer nivel de habilidades de lectura; sin embargo, en

habilidades matemáticas el nivel de logro es limitado: seis de cada 10 estudiantes de bachillerato se ubican en el nivel mínimo (Acosta Silva *et al.*, 2019).

Deben considerarse además otros elementos relevantes en la medición de pobreza, además del rezago educativo, como el acceso a servicios de salud, espacios dignos y servicios básicos de vivienda, alimentación y seguridad social.

Tabla 2:  
Indicadores de carencias sociales, CONEVAL 2015-2018

Indicador	Rezago educativo	Servicios de Salud	Calidad y espacios en la vivienda	Alimentación	Seguridad Social	Servicios básicos en la vivienda
% población 2015	18.8%	17.1%	7.7%	15.2%	49.1%	9.6%
% población 2015	17.0%	19.4%	7.1%	15.1%	49.8%	8.1%

Fuente: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2019). *10 años de medición de pobreza en México. Avances y retos de política social en Jalisco. Comunicado de prensa núm. 10, del 5 de agosto de 2019.*



La evolución de la pobreza fue estudiada por el Consejo Nacional de Evaluación de Política de Desarrollo Social (CONEVAL) a través de una metodología multidisciplinar que pudiera dar cuenta del avance y retos a enfrentar en materia de la política social. Según el último informe, el número de personas en situación de pobreza en Jalisco pasó de 2.5 a 2.3 millones de personas entre 2016-2018, cuyo porcentaje fue de 37.8% a 28.4%. Esta reducción se debe a la mejora en uno de los indicadores de carencias sociales y a la disminución en el porcentaje de la población con percepciones inferiores a la línea de pobreza por ingresos. A pesar de que aumentó el número de personas con seguridad alimentaria, el porcentaje de la población en situación de pobreza extrema pasó de 1.8% a 3.0% (CONEVAL, 2019).

Existen rezagos significativos en el ámbito de salud y seguridad social. La falta de un sistema integrado de protección social universal favorece el incremento de índices de obesidad y diabetes entre la población (Acosta Silva *et al.*, 2019). En Jalisco, la prevalencia de sobrepeso y obesidad ha mostrado una ascendencia en la mayoría de los grupos de edad en ambos sexos. De mantenerse ese comportamiento al menos cinco de las principales causas de muerte seguirán en la misma tendencia: *diabetes mellitus*, cáncer de mama, enfermedades isquémicas del corazón, cerebrovasculares, y asociadas a la hipertensión.-

Las estadísticas de mortalidad son uno de los insumos más confiables en el diagnóstico de salud. El estudio realizado por *Jalisco a Futuro 2018-2030* se menciona que la *diabetes mellitus* está ubicada como la primera causa de muerte en la entidad tanto para hombres como para mujeres. A ésta le siguen enfermedades isquémicas del corazón, cerebrovasculares e hipertensivas. No obstante, llama la atención el incremento de defunciones por neumonía mientras que la mortalidad asociada a VIH manifiesta importantes reducciones (Acosta Silva *et al.*, 2019).

Posteriormente, se posiciona la morbilidad asociada a diarreas y gastroenteritis de presunto origen infeccioso, y el incremento de tumores malignos de próstata en el caso de hombres, así como de la tráquea, bronquios y pulmón, cuyo principal factor de riesgo es el fumar tabaco. Le siguen los tumores de mama en el caso de la población femenina, los cuales se han incrementado en un 20.6% entre 2009 y 2015. Por último, los accidentes de transportes, los homicidios y los suicidios, que se colocan entre las causas externas más frecuentes de lesiones como causa de muerte. Los accidentes de transporte reflejan una tendencia descendente entre 2009 y 2015, mientras que los homicidios dolosos y los suicidios representan un notable ascenso que, de seguir así para el año 2021, superarán el índice de muertes por accidente. Resulta significativo señalar que la desnutrición se ha ubicado



en los últimos años como la duodécima causa de muerte en la entidad, mostrando una tendencia ascendente entre 2009-2019 (Acosta Silva *et al.*, 2019).

El estado de Jalisco ha realizado esfuerzos significativos para posicionar el tema de emprendimiento social<sup>6</sup>. Existen muchas iniciativas que buscan incrementar el volumen de fondos dirigidos hacia *startups* sociales para tener un mayor impacto en los grupos sociales más desfavorecidos y atender problemas urgentes en el ámbito de la salud y medio ambiente. Esto vuelve crucial la descentralización de los programas de apoyo para promover la conformación de ecosistemas sociales más allá del AMG, ya que es en el resto de municipios donde se acentúan las problemáticas sociales (Navarro *et al.*, 2019).

Atender las demandas del entorno exige de un nuevo modelo institucional que incluya mecanismos adecuados de coordinación intersectorial con las entidades gubernamentales, la industria y la sociedad civil organizada. Requiere trabajar en la identificación de indicadores y metas comunes, contar con un presupuesto transversal enfocado a resultados de impacto que permitan erradicar la inequidad, la pobreza, la pérdida del capital natural y las consecuencias de la crisis climática. Para lograrlo es indispensable que la cultura institucional universitaria se fundamente en la responsabilidad social y pública a través de la

<sup>6</sup> “En el ámbito de la innovación una de las tendencias actuales ha sido la incorporación de la innovación social, que ha tenido una amplia y amigable recepción en el ámbito del diseño de políticas y la gobernanza, aun cuando tiene serios problemas conceptuales” (Rodríguez-Aceves *et al.*, 2017).



*ciudadanía social*<sup>7</sup>; ello incrementará la generación y transmisión de conocimiento en colaboración con otros agentes sociales y económicos, y facilitará el desarrollo de nuevas capacidades para descentralizar la estructura de gestión. Sólo a través de una normatividad actualizada y pertinente, un acceso universal a la infraestructura, agilidad en los procesos administrativos, un eficiente flujo y ejercicio de los recursos de origen externo, la generación de programas de incentivos y, sobre todo, una cultura e ideología institucional acorde a estos aspectos será como la institución posicionará su liderazgo al interior del ecosistema (García Sánchez *et al.*, 2019).

<sup>7</sup> El Dr. Adrián Acosta Silva, señala que “El concepto de ciudadanía social fue acuñado originalmente por T.S. Marshall (1950), y significa el pleno acceso de los ciudadanos a los derechos y obligaciones del Estado social (welfare state), que surgió luego de la Segunda Guerra Mundial”. “Responsabilidad pública significa no sólo responsabilidad del gobierno en sus distintas escalas y niveles (poder ejecutivo legislativo y judicial, en el orden federal, estatal y municipal), sino también de los actores, agentes, ciudadanos individuales y organizados, instituciones públicas y privadas, que coexisten en el ejercicio de acciones y comportamientos colectivos que fortalecen o debilitan la noción de lo público como algo que concierne y afecta a todos”. *Ibid.*, 1:17-19.





## Metodología

La actualización del PDI representó una oportunidad estratégica para reflexionar con respecto a los logros y aciertos, pero también a las ausencias y limitantes en la vida institucional universitaria. La definición de las tareas a realizar en el mediano y largo plazo ante un entorno de gran incertidumbre no sería posible sin un ejercicio de planeación participativo, amplio e incluyente.

El proceso de actualización del PDI se llevó a cabo a lo largo de cuatro etapas. La primera de ellas constó de la integración de la Comisión Especial del Consejo de Rectores para la Actualización del Plan de Desarrollo Institucional, quedando conformada con los siguientes participantes: Mtro. Luis Gustavo Padilla Montes (CUCEA), Dra. Ruth Padilla Muñoz (CUCEI), Dr. en C. José Francisco Muñoz Valle (CUCS), Mtro. Edgar Eloy Torres Orozco (CUCIÉNEGA), Dr. Jorge Téllez López (CUCOSTA) y el Mtro. César Antonio Barba Delgadillo (SEMS).

En una segunda etapa se estableció un Comité Técnico a cargo del proceso, integrado por los directivos y personal especializado de la Coordinación General de Planeación y Evaluación (CGPE). Una vez definida la integración de este comité, se dio paso a la creación

de una propuesta metodológica de trabajo, la revisión de los contextos y tendencias nacionales e internacionales en torno a la educación media superior y superior; el diseño de talleres y consultas presenciales y en línea, y grupos de enfoque con funcionarios especializados en elementos transversales y temáticas de la estructura propuesta para la integración del PDI.

Durante los meses de septiembre y octubre de 2019, se ejecutó la tercera etapa que refirió al desarrollo de talleres y consultas. En estos eventos, los participantes pudieron, tanto de manera presencial como remota, debatir y externar sus ideas, así como registrarlas por medio de herramientas de colaboración en línea, acerca de los diversos temas expuestos en el PDI, tales como Misión, Visión, propósitos sustantivos, temáticas, objetivos, indicadores y estrategias. Se realizó además una consulta en línea que permitió recuperar datos significativos con respecto a la percepción de la sociedad en general en referencia a las actividades, problemáticas y posibles líneas de trabajo para la Universidad de Guadalajara.



El primer taller se realizó con la participación de los coordinadores de planeación de los centros universitarios, el Sistema de Universidad Virtual (SUV) y el Sistema de Educación Media Superior (SEMS), con el objetivo de revisar los principales elementos de la estructura del plan de desarrollo entonces vigente, armonizar las técnicas, conocimientos, experiencias y expectativas de los participantes en torno a la planeación y construir consensos en cuanto a lo que se debe hacer para definir estrategias, políticas, procedimientos, programas, proyectos y estándares de operación a través de los cuales podrán alcanzarse los objetivos y metas institucionales. En un segundo taller participó el personal directivo y administrativo de la Administración General, teniendo como objetivo revisar la Misión y Visión institucionales, identificar los valores propios de la Universidad, definir y priorizar problemáticas y potencialidades para los propósitos sustantivos, así como elaborar objetivos generales, estratégicos, indicadores y estrategias que se convirtieron en insumos fundamentales para la actualización de la planeación estratégica institucional 2019-2025, Visión 2030.

Se realizó una primera consulta con los directores de escuelas preparatorias del SEMS para valorar las principales problemáticas de la institución en torno a los propósitos sustantivos y principales aspiraciones en cuanto a cómo se espera sean reconocidos a futuro la UdeG, el SEMS y, de manera particular, cada una de las escuelas preparatorias metropolitanas, regionales, módulos y extensiones.

Los foros presenciales se realizaron en las instalaciones del CUCEA, de acuerdo a los propósitos sustantivos ya definidos. En éstos se contó con una breve presentación por parte de un experto en el tema para que, a partir de su aportación, los participantes pudieran definir y priorizar las principales problemáticas con respecto a las temáticas esenciales, así como posibles vías de solución. Cada propuesta fue valorada de manera grupal, con lo que se obtuvo una ponderación que permitió llegar a consensos que enriquecieron los objetivos, las estrategias y los indicadores del PDI. En total participaron 186 académicos, alumnos y personal administrativo, identificando 376 problemáticas y 457 propuestas de trabajo.

La segunda consulta, realizada de manera abierta hacia al público en general, se realizó por medio de una página web en la que los participantes emitían su opinión con respecto a los principales problemas que enfrenta la institución y la forma en que deberían ser atendidos mediante proyectos específicos. Los principales elementos de la consulta fueron los siguientes:

- Descripción de la imagen que se tiene a futuro para la Universidad de Guadalajara.
- Identificar problemáticas en relación a docencia e innovación académica, investigación y transferencia tecnológica y del conocimiento, extensión y vinculación y difusión de la cultura.

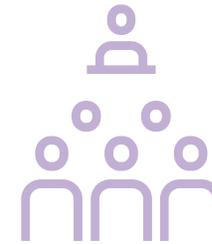


- Propuestas de solución a las problemáticas identificadas.
- Valores que caracterizan a la Universidad de Guadalajara.

Participaron un total de 1,571 personas entre personal administrativo, alumnos, directivos, docentes, egresados, empresarios, funcionarios públicos, investigadores, jubilados, académicos y orientadores educativos, identificándose más de 18 mil aportaciones en cuanto a problemáticas y propuestas de solución. Ante el volumen de información generado, se realizó un ejercicio de integración para conjuntar elementos comunes, lo que permitió enriquecer los objetivos y estrategias de este plan.

La cuarta etapa de este proceso se centró en la sistematización y análisis de la información obtenida en las etapas previas, así como en la construcción del primer borrador por parte del Comité Técnico para ser sometido a revisión de la Comisión para la Actualización del Plan de Desarrollo Institucional del Consejo de Rectores. Durante tres reuniones de trabajo, los integrantes de la comisión valoraron la estructura y contenidos del primer borrador y realizaron un conjunto de recomendaciones. Una vez atendidas e integradas las mismas, el documento se revisó por el Consejo de Rectores y se llevó a cabo un ejercicio específico para afinar las propuestas de Misión y Visión Institucionales.

Los resultados se incorporaron a la versión final del documento, el cual fue sometido a la aprobación por parte de este máximo órgano de planeación institucional y posteriormente a su presentación ante el H. Consejo General Universitario.



## Sobre el proceso de evaluación del PDI 2014-2019, Visión 2030

La planeación estratégica en las universidades debe definir el rumbo para que éstas se transformen, adapten y respondan a los cambios constantes que generan la globalización, el desarrollo tecnológico y la competitividad, haciendo frente de manera positiva a la incertidumbre que plantea el entorno (Daza Lesmes, 2010).

En ese sentido, el PDI debe ser objeto de revisión y actualizarse periódicamente para asegurar su vigencia temporal y su pertinencia en cuanto a los diversos contextos y ámbitos de influencia de la Universidad. Aunado a ello, la normatividad vigente, en lo particular la *Ley de Planeación Federal* y de la *Ley de Planeación Participativa para el Estado de Jalisco y sus Municipios*, establecen que los organismos públicos deben contar con planes institucionales de desarrollo.

Como parte de los procesos de revisión en cuanto a su pertinencia, el Plan de Desarrollo Institucional 2014-2019, Visión 2030, fue objeto de diversos tipos de evaluaciones y seguimiento en momentos específicos previamente programados. Ya de forma particular, las evaluaciones de los Planes de Desarrollo de los Centros Universitarios, SUV y SEMS efectuados mediante instrumentos de colaboración en línea permitieron identificar áreas y temáticas en las que resultaba necesario intervenir y ajustar el Plan Institucional.

Los resultados del primer proceso llevado a cabo a finales de 2015 ponen en relieve dos grandes áreas de oportunidad al interior de nuestra Casa de Estudio:

- La difusión que se debe llevar a cabo de la planeación institucional y su seguimiento hacia todos los actores de la comunidad universitaria.
- La participación de los sectores académico, administrativo, estudiantil y social en la elaboración de planes de desarrollo.

El segundo proceso, llevado a cabo en 2018, permitió identificar de manera precisa los avances en cuanto a la evolución de los indicadores institucionales y registrar el nivel de apreciación de las distintas comunidades con respecto al cumplimiento de los objetivos de la institución. Los resultados que arrojó el proceso hacen necesario redefinir los objetivos, estrategias, metas e indicadores definidos en los planes de desarrollo toda vez que en algunas dependencias no solo no se alcanzó lo planeado, sino que se presentaron retrocesos.

El análisis de los 46 indicadores incluidos en el PDI entonces vigente permitió identificar que 25 eran calculables, 12 no se podían calcular y nueve necesitaban clarificar la definición de sus variables. Para los



indicadores calculables se emplearon fuentes de uso común como el *Cuaderno Estadístico y la Numeralia Institucional*. En cuanto a los indicadores no calculables y los que faltan por definir, se encuentran en dicha situación por las siguientes razones:

- No se tiene el insumo para construirlos.
- El nombre del indicador resultaba ambiguo para determinar las variables necesarias para su medición.
- Algunas dependencias a las que se les solicitó información no pudieron entregarla al no encontrarse sistematizada.

Los procesos de evaluación del PDI 2014-2019 permitieron identificar un conjunto de áreas de oportunidad que son susceptibles de apoyarse a partir de los procesos de planeación institucional:

- Establecer una política eficiente de comunicación.
- Vincular las áreas académicas y administrativas para hacer más eficientes los procesos de planeación.
- Capacitar integralmente a los trabajadores académicos y administrativos sobre una adecuada implementación del Plan de Desarrollo Institucional.
- El compromiso de los universitarios se logra a través de la socialización de las metas y objetivos,

así como de las acciones que se están llevando a cabo para lograr los indicadores correspondientes.

- Involucrar a la comunidad en el seguimiento de objetivos, estrategias y metas para que ellos a su vez tomen la responsabilidad que les corresponde.
- Establecer un mecanismo de gestión por resultados que permita medir su avance y su impacto en las diversas áreas.
- Contar con un sistema integral de planeación que permita la construcción, monitoreo, seguimiento y evaluación de los procesos de planeación, y el cumplimiento de objetivos y metas institucionales por área de responsabilidad.
- Realizar talleres que fomenten la identidad, pertenencia y el compromiso de los académicos y los estudiantes con la universidad.

Aunado a estos ejercicios se realizaron sesiones de trabajo con destacados miembros de la comunidad universitaria para evaluar las dimensiones transversales de acuerdo a los cambios en los contextos interno y externo. En estas reuniones se identificaron diversas carencias en el PDI a partir de diagnósticos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) con base en las dimensiones enunciadas.



Las principales áreas de oportunidad señaladas fueron respecto a la ausencia de estrategias que permitieran fortalecer la inclusión y la equidad, la sustentabilidad, la equidad de género y el reforzamiento de la innovación, enunciándose las siguientes propuestas:

### ***Inclusión y equidad educativa***

- Mejorar y ampliar los programas estratégicos para el desarrollo cultural de la institución, promoviendo y socializando la equidad de género, el respeto a la diversidad étnica y la inclusión.
- Impulsar un código de ética universitaria que incorpore los valores del respeto al ser humano y al medio ambiente, tolerancia, equidad, no discriminación y no acoso escolar, entre otros.
- Generar una política integral y transversal de equidad y fomento a la no discriminación, en todas sus manifestaciones, que equilibre las condiciones y las oportunidades institucionales y el acceso libre a la infraestructura física para todos los universitarios.
- Generar políticas para asegurar que los estudiantes pertenecientes a grupos vulnerables tengan éxito en su trayecto escolar.

### ***Equidad de género***

- Incluir en los currícula contenidos orientados a la formación en derechos humanos, inclusión, accesibilidad, valores éticos, el respeto a la equidad de género y la formación para el desarrollo sustentable.
- Mayor rigor académico en los esquemas de selección y evaluación del personal académico investigador, de manera que se garantice la no restricción en cuestiones de género y que sólo los candidatos con los mejores méritos se incorporen a la Universidad.
- Promover una mayor participación de los sectores público y privado en los temas de equidad de género.
- Promover la adecuada representación de género en los órganos de gobierno universitarios.

### ***Sustentabilidad***

- Definir las prioridades y el rumbo de la investigación y del posgrado en la Institución, con una orientación estratégica sostenible y de aprovechamiento de ventajas competitivas regionales e internacionales.



- Promover la creación de posgrados orientados a vincular la dimensión de sustentabilidad con la innovación social, el manejo de riesgos y la calidad ambiental.
- Brindar asesoría especializada en materia ambiental al sector público y privado para fortalecer el desarrollo sustentable en la región.
- Implementar un plan integral de sustentabilidad en la Red Universitaria, que oriente la toma de decisiones en las funciones sustantivas y adjetivas cotidianas, y asegure la visibilidad y promoción de las experiencias exitosas en este ámbito.

### ***Innovación***

- Generar ambientes innovadores que transformen el proceso de enseñanza-aprendizaje y propicien el desarrollo de actividades de emprendimiento y la creación de ecosistemas de innovación.
- Impulsar una mayor flexibilidad curricular que facilite la movilidad de estudiantes y profesores entre los centros universitarios.
- Identificar de manera temprana a los potenciales talentos investigadores, para contribuir a su formación de excelencia.

- Institucionalización de las prácticas empresariales en el currículum desde el nivel bachillerato, integrando de forma transversal la adquisición de competencias para la innovación, el emprendimiento y la atención de necesidades sociales y económicas.
- Contar con espacios de formación de emprendedores que identifiquen las capacidades y los talentos de los jóvenes universitarios para que se incorporen en el diseño e implementación de proyectos que fortalezcan el desarrollo local.

En septiembre de 2017 se efectuó la sesión para la actualización de medio camino del PDI, contando con la participación de la comisión especial del Consejo de Rectores definida para este fin, así como de los funcionarios de las áreas de la Administración General responsables del seguimiento de los principales procesos universitarios. La sesión fue conducida por el Dr. Xavier Marcet, quien abordó las tendencias actuales y futuras sobre los cambios en el mundo y la universidad, así como la innovación en la educación superior (Tabla 3).

---



Tabla 3:  
Tendencias globales y su impacto  
en la educación superior

Cambios en el mundo	Cambios en la educación superior	Innovación en la educación superior
<p>Cambio climático</p> <p>Economía circular</p> <p>Economía colaborativa</p> <p>Biología sintética</p> <p>Nuevos materiales</p> <p>Biomedicina</p> <p>Longevidad</p> <p>Urbanización</p> <p>Internet de las cosas</p> <p><i>Big data</i></p> <p>Inteligencia artificial</p> <p>Robótica</p> <p>Impresión 3D</p> <p>Realidad virtual</p> <p><i>Blockchain</i></p> <p>Ciberseguridad</p> <p>Nanotecnología</p> <p>Computación cuántica</p> <p>Nueva geopolítica</p> <p>Trabajo líquido</p>	<p>Campus 4.0</p> <p>SOLOMO (<i>social, local, mobile</i>)</p> <p>Campus globales</p> <p>Seguridad</p> <p>Internacionalización</p> <p>Liderazgo</p> <p>Gestión de talento</p> <p>Gestión del cambio</p> <p>Gestión de la complejidad</p> <p>Agilidad</p> <p>Comunicación</p> <p>Eficiencia</p> <p>Autenticidad</p> <p>Talento investigador</p> <p>Investigación abierta</p> <p>Investigación transversal</p> <p>Investigación y transferencia del conocimiento</p> <p>Investigación y emprendimiento</p> <p>Proyección social de la investigación</p>	<p>Campus de emprendimiento</p> <p>Espacios flexibles para la innovación</p> <p>Campus de economía circular</p> <p><i>Zero/Cero</i></p> <p>Facilitar la innovación</p> <p>Aprendizaje toda la vida</p> <p>Socializar el aprendizaje</p> <p>Proveer talento</p> <p>Emprendimiento</p> <p>Tres dimensiones</p> <p>Inteligencia artificial</p> <p>Realidad aumentada</p> <p><i>Flipped classroom</i></p> <p>Formación global</p> <p>Flexibilidad curricular</p> <p><i>T-Shape</i></p>

Fuente: Taller para la actualización del PDI con la comisión del Consejo de Rectores y directivos de la administración general. Impartido por Xavier Marcet. Septiembre de 2017.



---

Como resultados de este taller se estableció que el PDI debe actualizarse introduciendo las perspectivas abordadas en el taller y convertirse en un instrumento dinámico y siempre actualizado que permita la generación de proyectos de transformación estratégica tales como:

- Modelo de innovación universitaria.
- Modelo de captación de recursos (*fundraising*).
- *Big data* e inteligencia artificial (IA) aplicada a la docencia e investigación.
- *Big data* e IA aplicada a la gestión, inteligencia de negocio, etc.
- Gestión de talento (diagnosticar rápido la situación, captar talento internacional, recomendaciones sobre doctorandos).
- Emprendimiento (de estudiantes, de profesores en *spin-off*, de empresas que quieran colaborar con la UdeG).
- Competencias transversales (*T-Shape* centradas en el estudiante).
- Alianzas internacionales prioritarias (para elaborar macroproyectos de formación y de investigación transnacionales).
- Estrategia de investigación.
- Sustentabilidad.
- Aprender a aprender (y desaprender).





### ***Áreas de oportunidad en la estructura del PDI 2014-2019, Visión 2030***

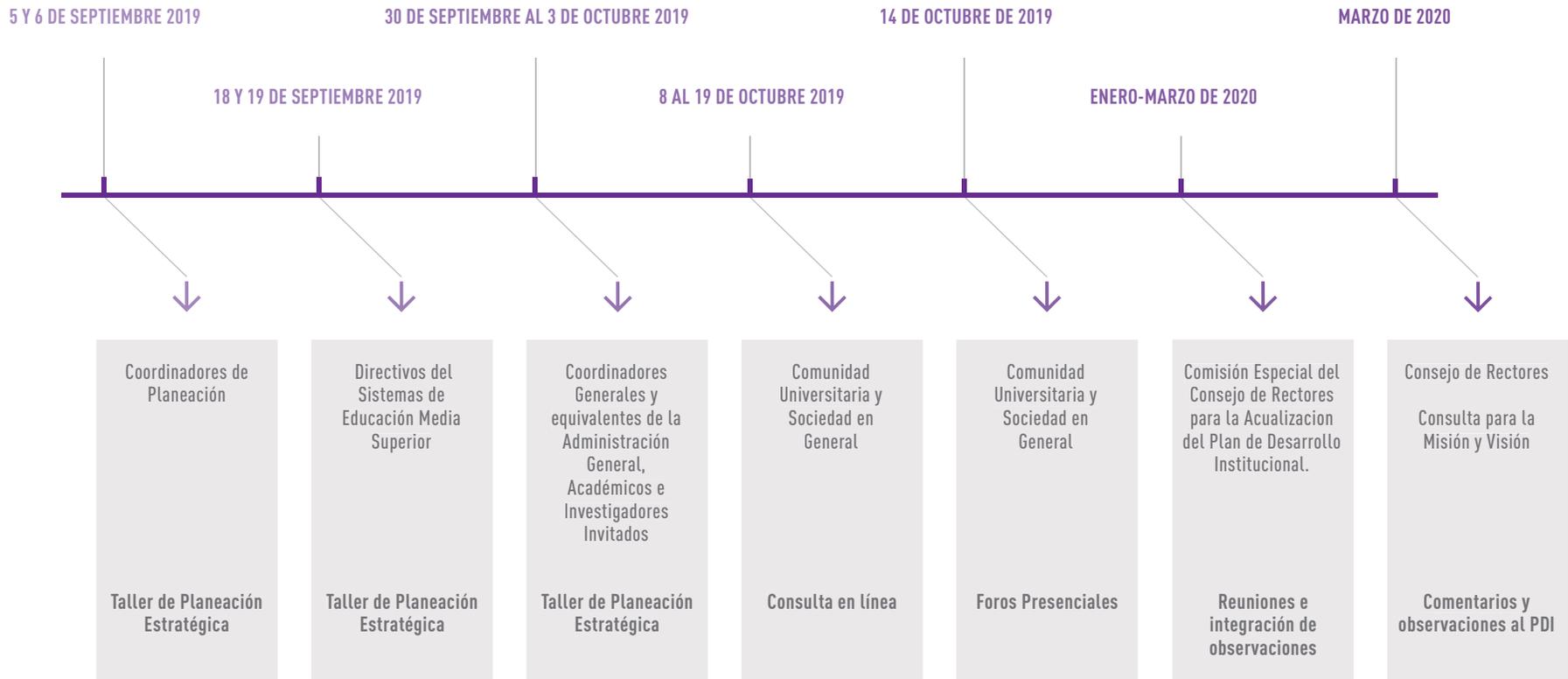
Además de los aspectos detectados en los talleres y sesiones de trabajo en torno a la actualización del PDI, el propio documento tiene una serie de elementos que no fueron definidos en su totalidad o que se construyeron de tal forma que se dificultaba su seguimiento y evaluación:

- Los indicadores estratégicos del PDI estaban organizados por ejes temáticos pero no se alineaban con los objetivos estratégicos, por lo que carecían de utilidad para medir el avance de los mismos.
- Las dimensiones transversales sólo se enuncian en el esquema de la estructura del PDI, pero no se describen en ningún lugar del documento ni se especifica cómo es que impactan de manera transversal en los ejes temáticos, en las estrategias o en los indicadores.
- Existen seis directrices estratégicas que deberían articularse y operar a través de los respectivos ejes temáticos; sin embargo, no se describe cómo se refleja o se lograría esta articulación.



Gráfica 1:  
Proceso para la actualización del PDI 2019-2025, Visión 2030

### Línea de tiempo



## Misión

La Benemérita Universidad de Guadalajara es una institución pública, laica y autónoma que atiende las necesidades de educación media superior y superior en Jalisco. Se conforma por una comunidad líder, diversa y creativa que piensa y trabaja para coadyuvar al desarrollo sostenible. Como la Red Universitaria de Jalisco se apoya en las ciencias y las humanidades para confirmar su valor público a través de la formación integral y pertinente de sus estudiantes, la innovación, la investigación y transferencia tecnológica, la vinculación, la extensión y la difusión de la cultura, mientras asegura una adecuada gobernanza, transparencia y rendición de cuentas a la sociedad.



## Visión al 2030

La Universidad de Guadalajara es un referente global por su alta calidad y compromiso con la sociedad, garante, flexible e innovadora de la formación científica y profesional. Es un actor clave en la configuración de la agenda pública local y nacional. Constituye el bastión para la consecución de propósitos educativos, profesionales y humanos a lo largo de la vida, así como para resolver en comunidad los desafíos del desarrollo sostenible.



# Valores

El *Código de Ética* de la Universidad de Guadalajara establece los valores que rigen a la institución y que su comunidad universitaria está obligada a cumplir para su mejor convivencia. Toda persona integrante de la comunidad universitaria se regirá por los siguientes valores.



---

## Democracia

Escucha y participa a través del diálogo, desde la libertad e igualdad en la toma de decisiones, para el desarrollo y bienestar de la comunidad, respetando la diversidad de opinión y la crítica, para la construcción de consensos.

## Desarrollo sustentable

Promueve la protección y conservación del medio ambiente, así como el uso eficiente de los recursos, a fin de que la satisfacción de las necesidades actuales no comprometa la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.

## Diversidad

Representa la creencia de que todos los seres humanos compartimos los mismos derechos para tener acceso a elementos como educación, salud, bienestar y trabajo.

## Educación para la paz

Promueve las relaciones interpersonales armónicas, pacíficas e inclusivas basadas en el respeto.

---

---

## Equidad

Trabaja en el cierre de brechas y rezagos. Atiende las necesidades específicas de cada persona buscando equilibrar razonablemente las desventajas que aquejan a grupos vulnerables o desfavorecidos.

## Honestidad

Condúctete con rectitud, congruencia e integridad. En tus ideas y conductas, sé coherente y comprométete con la verdad, la transparencia y la honradez.

---

## Igualdad

Evita en todo momento hacer distinción, exclusión o restricción basada en el origen étnico o nacional, edad, discapacidad, condición social, económica o cultural, condiciones de salud, embarazo, lengua, religión o moral, ideología u opinión, sexo, identidad de género, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana e impida o anule el reconocimiento y ejercicio pleno de los derechos de cualquier persona.



---

## Justicia

Respetar los derechos humanos y dar a cada quien lo que por derecho le corresponde.

## Legalidad

Respetar el orden jurídico, y sujetar sus actos a las leyes y al derecho.

## Libertad

Pensar y conducir de manera autónoma por convicción y responsablemente para el bienestar de la comunidad.

## Respeto

Tratar digna y cordialmente a todas las personas. Aceptar y entender las diferentes formas de pensamiento y de actuación, aunque no coincidan con las propias.

---



---

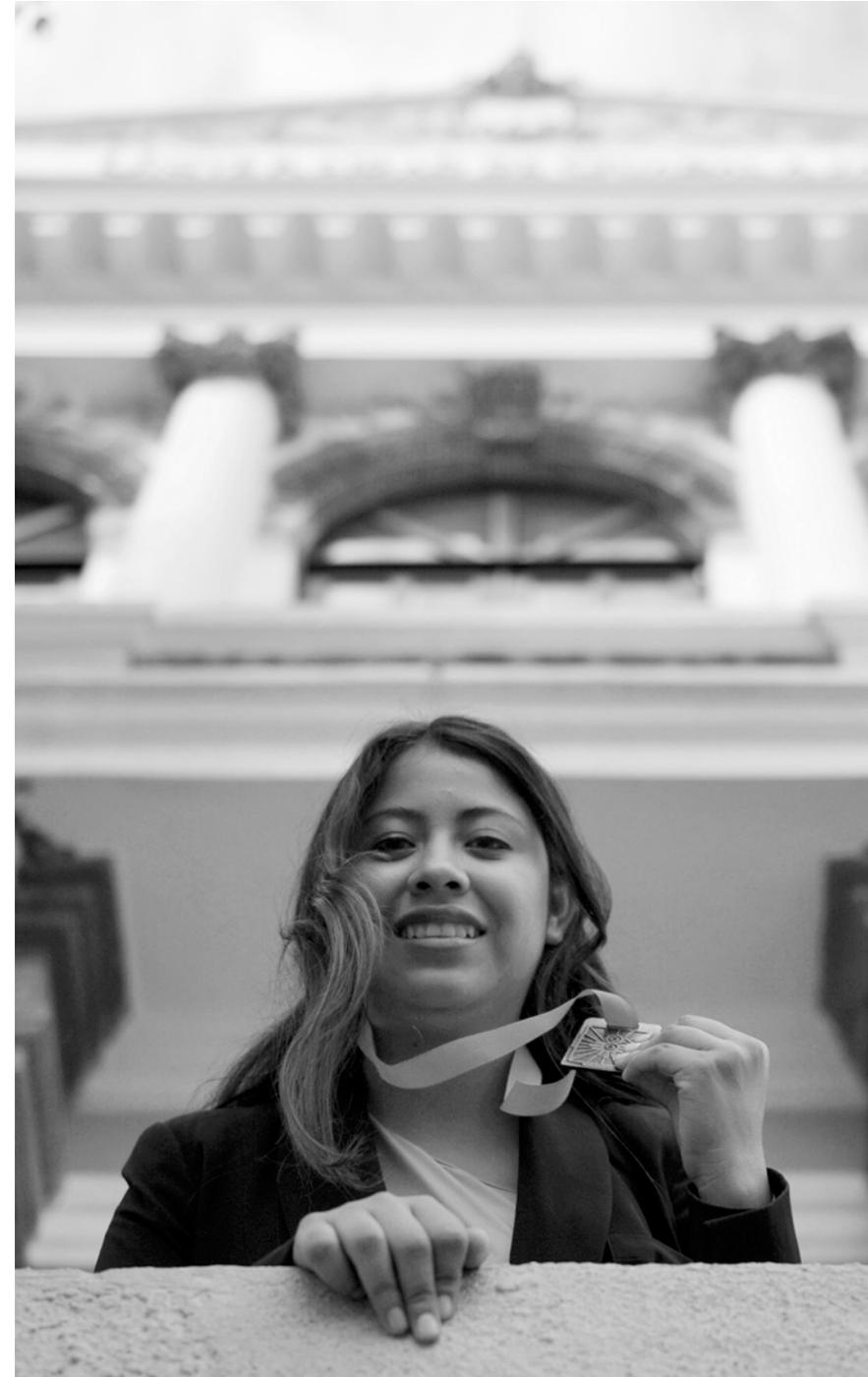
## Responsabilidad

Actúa con esmero, oportunidad, calidad, pertinencia, exhaustividad y profesionalismo, y cumple los deberes que le corresponden, asumiendo las consecuencias de sus actos u omisiones.

## Solidaridad

Promueve la cooperación en favor de los otros y de las causas comunes.

---



## Condiciones, cualidades y virtudes

Aunados a los valores del *Código de Ética*, y como parte del proceso de elaboración del PDI, la comunidad académica, administrativa y estudiantil ha identificado una serie de **condiciones, cualidades y virtudes** que es deseable mantener e incorporar en el desempeño cotidiano de la institución, y que representan la evolución natural de conjuntos específicos de creencias y patrones de conducta.



---

## Autonomía

Condición jurídica que el Estado otorga a través del Poder Legislativo a instituciones educativas públicas para que éstas elijan sus autoridades, administren su patrimonio, establezcan planes y programas de estudio, expidan títulos y grados, determinen sus propios ordenamientos y fijen los términos del ingreso, la promoción y la permanencia de su personal académico.

## Calidad

La calidad se traduce en servicios eficaces, oportunos y transparentes que buscan siempre la innovación y la mejora continua que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios, con estricto apego a un marco normativo.

---

## Creatividad

Representa la capacidad de trascender lo inmediato, lo usual, lo común, las reglas y patrones establecidos, así como las formas tradicionales de trabajar, para dar lugar a nuevos esquemas, relaciones, métodos, reglas o patrones de conducta que representan un paso adelante de lo ya establecido.

## Concertación

Refiere a una estrategia central que permite garantizar la gobernabilidad democrática de los sistemas educativos. Implica concebir que los cambios institucionales exigen un proceso de construcción compartida que requiere la participación y el compromiso del conjunto de los actores de la comunidad universitaria en el desarrollo de políticas, objetivos y acciones orientados a la mejora de la calidad educativa.



## Excelencia

Es el resultado de ejecutar cada una de nuestras acciones de manera óptima. La búsqueda de la excelencia, al interior de una institución, implica que todos sus miembros están comprometidos a ejecutar sus funciones y realizar sus actividades bajo los más estrictos criterios de calidad. La excelencia no es un estado que se alcanza de una vez por todas, sino una búsqueda constante para trascender lo ordinario.

## Pertinencia

Correspondencia entre la filosofía institucional, los requerimientos de la sociedad y el entorno cambiante de la educación superior, académica o interna. Representa, además, la congruencia entre el proyecto universitario y los recursos y estrategias que se definan para su consecución.



## Estructura conceptual

Todo plan de desarrollo debe contar con una estructura básica a partir de la cual se integren sus diversos componentes, esto para asegurar tanto su consistencia como su interacción. Una estructura conceptual bien definida hace evidente las relaciones entre elementos aparentemente aislados pero que permean todo un documento desde una perspectiva integral y transversal. En la Gráfica 2 se presenta el esquema básico de organización y representación de los componentes del PDI, de tal manera que es posible identificar rápidamente su interacción.

De esta forma es posible apreciar cómo la Misión, la Visión, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las políticas transversales, los principios de gestión institucional y las trayectorias definen, orientan y ordenan de manera integral todos los aspectos de la vida institucional, abarcando la docencia y la innovación académica, la investigación y la transferencia del conocimiento, la difusión de la cultura y, adicionalmente, los procesos de gestión y administración que les dan sustento. La inclusión de los ODS representa el compromiso universitario de contribuir de manera

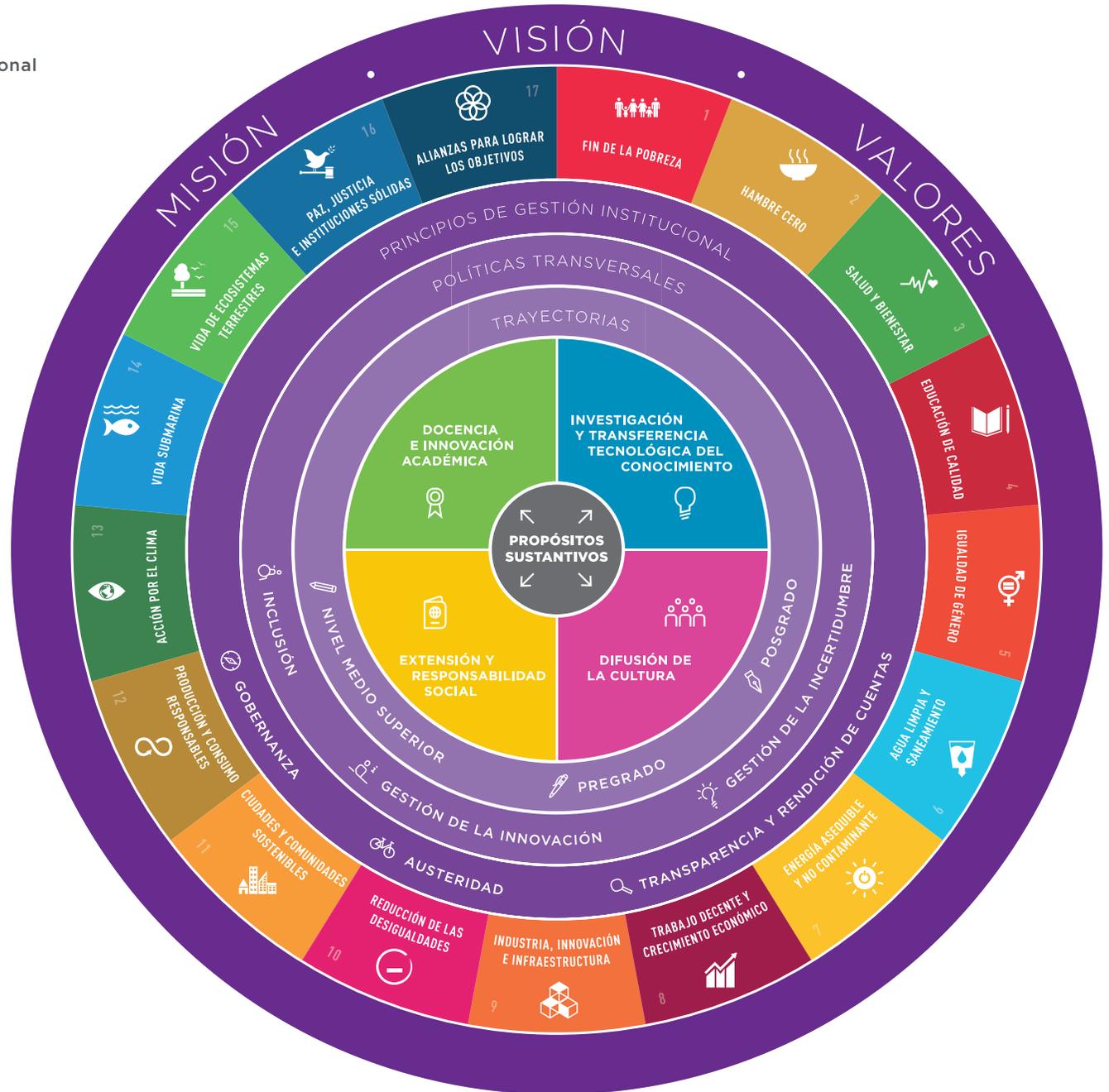
**“ Ninguna meta educativa debería considerarse lograda a menos que se haya logrado para todos ”**

*UNESCO. Declaración de Incheon.  
Marco de Acción (2015)*

decidida con las iniciativas que, desde el ámbito de los organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), se han planteado para asegurar el desarrollo justo, inclusivo y equilibrado de toda la humanidad. El modelo conceptual aquí planteado parte de una perspectiva no lineal en cuanto a la interacción de sus elementos. Esto es que la Misión, la Visión, las políticas, principios, trayectorias y propósitos sustantivos se interrelacionan de forma dinámica con los objetivos, estrategias e indicadores. Ninguno de los elementos de la vida institucional puede existir de forma aislada.



Gráfica 2:  
Estructura conceptual del  
Plan de Desarrollo Institucional  
2019-2025, Visión 2030



## Principios de gestión institucional

Representan el conjunto de lineamientos de observancia y aplicación general en toda la Red Universitaria que contribuyen a la eficiencia del uso de los recursos disponibles al asignarlos a los programas y proyectos que generen el mayor beneficio a la comunidad universitaria y la sociedad. Estos lineamientos propiciarán una mejor relación entre la Universidad y la población de los municipios y regiones de Jalisco, y contribuirán a alcanzar mejores niveles de bienestar de la comunidad universitaria y la sociedad.



### Gobernanza

Modelo de organización y gestión integral e incluyente a partir del cual la Universidad genera un vínculo con su comunidad, así como con los diferentes sectores y sociedad, determinando las condiciones y ambientes que permitan a la institución convertirse en un activo fundamental para el desarrollo económico y social, entendiendo y atendiendo de forma pertinente las necesidades de su entorno.



### Austeridad

Para la Universidad, la austeridad va más allá de la eficacia y la eficiencia en el gasto o, en su caso, de la sola restricción de recursos, ya que representa un

componente esencial para darle continuidad a los programas y proyectos exitosos y asegurar la implementación de propuestas que se caractericen por ser innovadoras, garantizando el uso justo de los recursos y satisfaciendo los requerimientos para el desarrollo de las funciones sustantivas de nuestra Casa de Estudio. Debemos ser congruentes entre la Universidad que aspiramos a ser y la forma en que planeamos y programamos el ejercicio del gasto, con una distribución equitativa de los recursos para el aseguramiento y mejora de la calidad educativa en las áreas y escuelas donde más se necesite, garantizando una educación incluyente.



### Transparencia y rendición de cuentas

La transparencia y la rendición de cuentas son un deber esencial para la Universidad de Guadalajara como institución pública. Nos ha impulsado a construir sistemas específicos para atender con agilidad y de forma oportuna los requerimientos de información que desde los diversos sectores realizan sobre la gestión académica y administrativa. De la mano de la gobernanza y a partir de la definición de políticas de austeridad, planeación y ejercicio del gasto y mecanismos de fiscalización, trabajamos en coherencia con las transformaciones institucionales acordes a las leyes nacionales en la materia.



## Políticas transversales

Las políticas transversales se refieren a un conjunto de lineamientos que rigen, ordenan y dan sentido al actuar de la Universidad de Guadalajara. Asimismo, orientan su desempeño en temas críticos que se hacen presentes no solo en sus propósitos sustantivos, sino de forma transversal en todos los aspectos de la vida institucional.



### Política de inclusión

Identificar la diversidad para promover la inclusión y la equidad en todas las actividades y espacios universitarios y garantizar el desarrollo de todos los miembros de la comunidad universitaria, sobre todo de quienes, por razones económicas, con alguna discapacidad, origen étnico, lengua o nacionalidad, género o preferencias sexuales, o cualquier otra causa, han sido vulnerados.



### Política de gestión de la innovación

Entender la innovación como un proceso social, multidimensional y participativo que permita identificar nuevas tendencias en la educación y sus entornos de aprendizaje, así como la implementación de procesos académicos y administrativos flexibles que propicien

la internacionalización y vinculación entre los diversos actores del ecosistema, con la finalidad de contribuir al desarrollo sostenible y la resolución de problemas sociales.



### Política de gestión de la incertidumbre

Promover estrategias de análisis crítico del entorno local, nacional y global, identificando los posibles nuevos escenarios y demandas hacia la Universidad, actuando con pertinencia y oportunidad ante la vigencia volátil de los conocimientos, los cambios en el mercado laboral y, en general, las incertidumbres económicas, políticas y sociales.



## Trayectorias

La Universidad debe adaptarse a las demandas que le presentan las nuevas generaciones. De ahí la necesidad de implementar un conjunto de estrategias de acompañamiento a los estudiantes de acuerdo a cada nivel educativo para incidir de forma significativa en el desarrollo de las capacidades, actitudes y valores de nuestros alumnos que se enfrentan a nuevos contextos cargados de incertidumbre y rompimiento de la estructura social. Además, el uso de tecnologías disruptivas, la inteligencia artificial y una presencia cada vez más extendida de procesos automatizados, dejarán de ser una posibilidad, para convertirse en un hecho ineludible.

### Nivel medio superior

En este nivel se crean las condiciones idóneas para formar ciudadanos que desarrollan competencias para la vida y que participan de los procesos sociales, económicos y culturales, responsables de sí mismos, de su bienestar, y comprometidos con el desarrollo sostenible, respetuosos de los derechos humanos. La adquisición de competencias es fundamental para ingresar al mercado laboral con empleos de calidad, ya que para el alumno, al contar con una formación pertinente e integral, es factible su incorporación en entornos de mutuo desarrollo. La oferta presencial de educación media superior consta de Bachillerato

General por Competencias, bachilleratos tecnológicos y tecnólogos profesionales, incluyendo en estos el Bachillerato Intercultural Tecnológico. En modalidad mixta se ofrece el Bachillerato General por Competencias y el Bachillerato Tecnológico en Seguridad Ciudadana, y en modalidad virtual se cuenta con el Bachillerato General por Áreas Interdisciplinarias. Los principales retos de la educación media superior son el incremento de la matrícula con base en criterios de inclusión y equidad, la mejora de las condiciones en las que se llevan a cabo proceso formativo, la incorporación de las competencias transversales, el desarrollo de las habilidades llamadas “blandas”, la reducción de asimetrías entre planteles y la atención directa y multidisciplinaria de las condiciones que provocan el rezago y la deserción. Al mismo tiempo, resulta esencial la modernización de la gestión administrativa de este nivel, la capacitación, desarrollo y diversificación de una planta docente idónea, mejora y ampliación de la infraestructura y equipamiento de acuerdo a las tendencias en cuanto a modelos, metodologías y desarrollos tecnológicos en apoyo a los procesos de enseñanza-aprendizaje.



 **Pregrado**

El pregrado y algunos programas tecnológicos de bachillerato representan el primer acercamiento a la especialización disciplinar. La oferta de este nivel se ha caracterizado por la diversificación en nuevos campos y áreas del conocimiento que toman distancia de las carreras llamadas “tradicionales”, lo que genera un amplio abanico de posibilidades de desarrollo, especialmente en los campos ligados con el desarrollo de nuevas tecnologías. Los avances en materia de tecnología de la información han vuelto el saber más accesible, más eficaz y más poderoso en disciplinas que están reorientando las condiciones, contenidos y modalidades de los programas educativos. Los principales retos de esta trayectoria es formar de manera integral a profesionistas competitivos con conocimientos y saberes que les permitan tanto incorporarse como adaptarse a entornos de trabajo en constante cambio siendo ellos mismos agentes innovadores capaces de resolver creativamente los problemas contextuales, abonando a la formación de un entorno sostenible. Para esto, debe tomarse en cuenta que el pregrado se ha alejado por completo de los modelos tradicionales de enseñanza y aprendizaje, orientándose ahora a la formación en cuanto a competencias transversales que formen al estudiante con orientaciones profesionales globales y con un énfasis reciente en las llamadas “habilidades blandas”. La sola formación en cuanto a disciplinas resulta insuficiente, los nuevos contextos requieren profesionistas

capaces de adaptarse, reconocer, asimilar y ser propositivos hacia entornos que se transforman de manera constante. Es por esto que adquieren una relevancia cada vez mayor los programas de reciente creación basados en la aplicación y desarrollo de tecnologías de punta. La calidad de los programas de pregrado será reconocida no sólo por los diseños curriculares, el nivel académico del personal docente o las oportunidades de formación extracurricular, sino que cada vez tendrá mayor peso la forma en que los egresados se incorporan activamente en la transformación de su entorno.

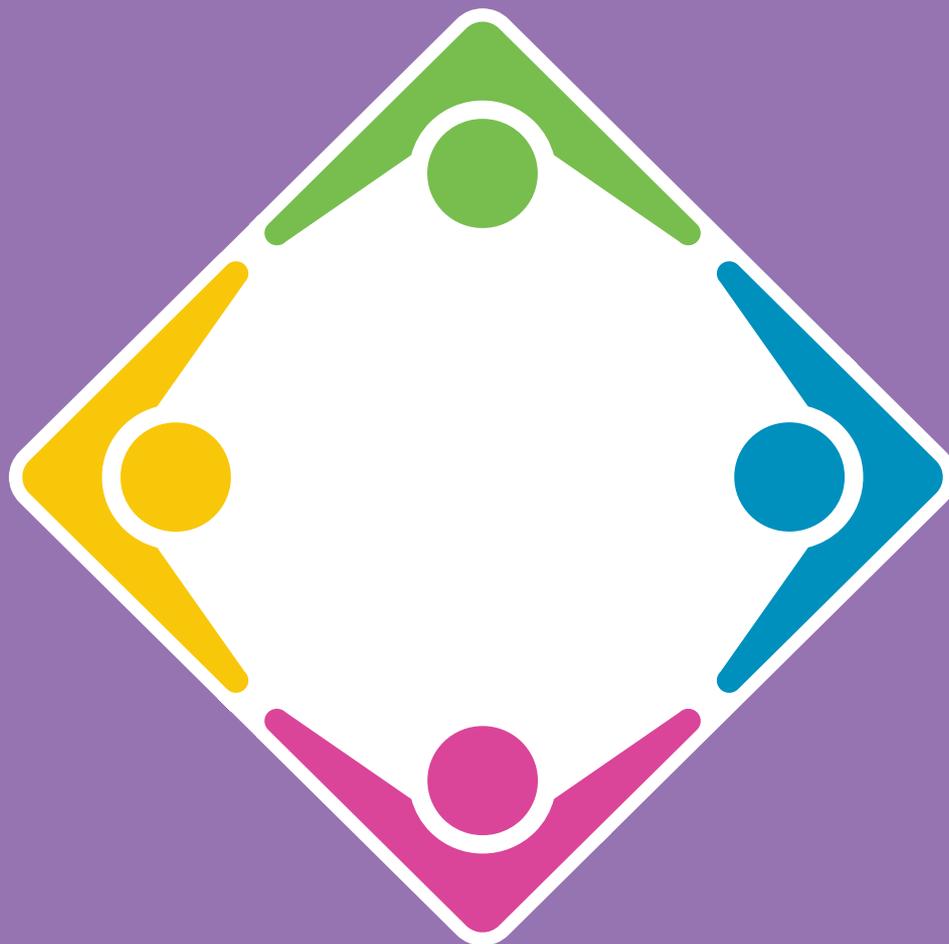
 **Posgrado**

El posgrado se orienta a la formación de profesionistas del más alto nivel, capaces de generar y transferir conocimiento aplicable a la solución de problemas críticos de carácter local, regional y nacional, con un enfoque global. La incorporación de los estudiantes de posgrado a proyectos de investigación permite generar cambios significativos en su entorno, con base en la detección de necesidades de innovación en la sociedad y empresas de las regiones, contribuyendo al desarrollo económico, a la sustentabilidad y al bienestar social. Permite identificar talentos y crear nuevas oportunidades de aprendizaje, especialmente cuando se prestan servicios especializados a los diversos sectores. Para lograr esto resulta indispensable ampliar

la oferta de posgrado y su matrícula de acuerdo a criterios de calidad, pertinencia, oportunidad, respaldados por nuevos esquemas de financiamiento que garanticen su continuidad y pertinencia. El reconocimiento de los créditos académicos interinstitucionales permitirá asegurar y fortalecer la movilidad de los estudiantes y docentes hacia instituciones cuyos programas y contextos permitan recuperar experiencias replicables en las escuelas de origen. Es deseable promover el desarrollo de programas de posgrado con una perspectiva de largo alcance en aquellas áreas del país en las que se presentan rezagos o que son identificadas como prioritarias en los planes nacional y estatal de desarrollo. Esto se logrará trabajando de forma coordinada con instituciones educativas de los ámbitos regional, nacional e internacional. Sólo un proyecto común de posgrado basado en la sustentabilidad permitirá que la Universidad reafirme su papel como actor esencial en el desarrollo de la región y del país.







Los propósitos sustantivos reflejan la transición del modelo tradicional de funciones sustantivas a un esquema innovador que no solo identifica, recupera y relaciona todo lo que refiere a la docencia, la investigación y la extensión, sino que incorpora además los nuevos retos que debe enfrentar la Universidad, especialmente en los campos de la innovación, la transferencia del conocimiento, el emprendedurismo y el desarrollo de una nueva cultura universitaria.





## Propósitos sustantivos

Aunque la concepción tradicional de las funciones sustantivas universitarias ha sido cuestionada desde hace más de una década, no es sino de forma reciente que éstas se han convertido en un tema de discusión en las propias instituciones de educación superior, especialmente cuando se analiza la integración de las funciones al interior de las estructuras institucionales (Morales *et al.*, 2015), y se demuestra que el manifestar en documentos normativos la necesidad de su integración, no garantiza que esto suceda en la práctica, es decir: que una misma dependencia o instancia desarrollara actividades coordinadas de docencia, investigación y extensión. Asimismo, no resulta posible hablar de asuntos académicos sin considerar que la simultánea generación de conocimiento, la difusión cultural y la extensión de los servicios suelen desarrollarse paralelamente, de manera que no se vinculan entre sí (Fabre Batista, 2005).

La realidad “ha puesto distancia” con respecto a un modelo de funciones que, en la práctica, no sólo ya no es operativo, sino que nunca funcionó adecuadamente (Avilés Fabila, 2009). Resulta prudente como parte de este ejercicio revisar el diagnóstico de la educación superior del Programa Integral para el Desarrollo de la Educación (PROIDES); a partir de éste podemos

reconocer que las condiciones actuales de las funciones sustantivas difieren muy poco de las que tenían hace 35 años. Este diagnóstico señalaba incluso que la modernización del país a partir de los años sesenta “puso en tela de juicio la eficacia de las funciones de la educación superior para responder convenientemente a las necesidades sociales” (ANUIES, 1987).

Ante un rezago de décadas con respecto a lo que deben ser las funciones universitarias y su integración, resulta impostergable la discusión de éstas al interior de la Universidad de Guadalajara, aunque esto conlleva de manera casi ineludible a un choque entre la tradición y la innovación. Se reconoce la importancia de dichas funciones en la historia moderna de la institución y, al mismo tiempo, identificamos como tarea insoslayable redefinir y, en su caso, ampliar el acercamiento a las mismas, toda vez que el contexto en el que nos encontramos inmersos y las demandas que éste nos presenta han crecido y diversificado de manera exponencial, de tal manera que las tres funciones ya no pueden ser consideradas como piedras de toque intocables e indivisibles.



Debemos transitar a un modelo en que la docencia, la investigación y la extensión no sean categorías funcionales únicas, sino propósitos más amplios que representen el sustento y al mismo tiempo los fines esenciales de todas las actividades universitarias. Nuestros propósitos como institución pueden y deben referirse a la ampliación de las fronteras del conocimiento, la transformación de la vida de las personas, el desarrollo de una sociedad inclusiva, justa y equitativa, así como contribuir a la mejora del bienestar local, regional y nacional. El consenso de los universitarios con respecto a nuestros propósitos sustantivos permitirá fortalecer las estructuras de gobierno y consolidar nuestra identidad y autonomía.

Los propósitos sustantivos reflejan la transición del modelo tradicional de funciones sustantivas a un esquema innovador que no sólo identifica, recupera y relaciona todo lo que refiere a la docencia, la investigación y la extensión, sino que incorpora además los nuevos retos que debe enfrentar la Universidad, especialmente en los campos de la innovación, la transferencia del conocimiento, la vinculación y el desarrollo de la cultura universitaria. El PDI 2019-2025, Visión 2030, propone un nuevo esquema de integración que va más allá de funciones, representando las aspiraciones más elevadas de la institución. El primero de los propósitos refiere a la docencia e innovación académica, e incluye matrícula, programas educativos, modelo de enseñanza, formación integral,

infraestructura y plantilla docente. El segundo se orienta a la investigación y transferencia tecnológica y del conocimiento, e incluye líneas de investigación, formación de talentos, productos de investigación, publicaciones, transferencia y divulgación. El tercero tiene que ver con la extensión y la responsabilidad social e incorpora vinculación con sectores, atención a comunidades y desarrollo sostenible. El cuarto propósito se relaciona con la difusión cultural, tomando en cuenta la formación integral de estudiantes, las producciones artísticas y su oferta, el patrimonio universitario y el fomento de la cultura institucional.

Los propósitos sustantivos se convertirán en el referente esencial de las actividades institucionales, enriqueciendo la visión de la Universidad que entre todos habremos de construir, identificando para ello lo pertinente, lo relevante, lo esencial y lo estratégico. Las temáticas que aquí se abordan no tienen un carácter definitivo; su monitoreo y evaluación permitirán identificar avances, retrocesos y, en su caso, marcarán la pauta para tomar las decisiones que orientarán el futuro de la institución.



## Propósitos sustantivos: información estratégica

La planeación institucional recupera, integra y articula las múltiples interpretaciones que, en cuanto al futuro devenir de la Universidad de Guadalajara, son planteadas desde todos los ámbitos institucionales y por todos sus actores. Aunado a las perspectivas y experiencias institucionales, resulta necesario un recuento de los datos objetivos esenciales sobre el quehacer institucional e identificar aquellas áreas de oportunidad que enriquecen este ejercicio de planeación.



### *Docencia e innovación académica*

En el ciclo escolar 2019-A, la Universidad de Guadalajara (UdeG) llegó a ser la institución pública estatal con la matrícula más grande de pregrado (123,675 alumnos), además de contar con programas de posgrado y un Sistema de Educación Media Superior (SEMS). Según la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), la UdeG es líder en los rubros de egreso, cantidad de alumnos titulados y número de alumnos global, además de ser la universidad que tiene el primer lugar en solicitudes de ingreso con más de 54 mil aspirantes por año (ANUIES, 2019).

El Sistema de Educación Media Superior cuenta con 71 escuelas preparatorias, de las cuales 32 se encuentran ubicadas en el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG) y 39 en las diversas regiones del estado. Se cuenta además con 96 módulos y siete extensiones. Para el ciclo escolar 2019-2020 se están atendiendo a 158,229 estudiantes en este nivel; el 90.4 de la matrícula asiste a planteles reconocidos con el nivel más alto en el Padrón de Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior (PC-SINEMS). Se encuentran vigentes dos programas de Bachillerato General, 15 de Bachillerato Tecnológico y 15 de Profesional Medio.

Por otra parte, con un total de 120, nuestra institución ocupa el primer lugar por el número de planes de estudio (PE) que conforman su oferta educativa de pregrado. La matrícula se concentra en los programas tradicionales como: Abogado, Medicina, Contaduría Pública, Administración y Enfermería; sin embargo, el mayor número de programas educativos se encuentran en las Ingenierías, y en Artes y Humanidades. Por lo que se refiere a los programas relacionados con el área STEM (Ciencia, Tecnologías, Ingeniería y Matemáticas, por sus siglas en inglés) la UdeG tiene poco más del 48% de sus PE en este rubro.



En el 2013, la Universidad contaba con 119 programas evaluados por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y/o acreditados por los organismos reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES). Al 28 de febrero de 2020, subió a 173 PE, es decir, el 95.58% de la matrícula de pregrado es reconocida por su calidad. En cuanto a la acreditación internacional, 45 programas educativos han sido acreditados por organismos internacionales; esto equivale al 30% de los PE.

Referente a los resultados de aprendizaje (EGEL-CENEVAL), del 2013 al 2018 aumentaron de 8,199 a 15,458 sustentantes. Por tipo de testimonio tenemos que, con desempeño sobresaliente, pasaron de 715 a 2,045; el incremento en este testimonio pasó de un 8.7 % a 13.2%. El número de PE de la UdeG en el Padrón de Alto Rendimiento del EGEL, en la convocatoria 2016-2017, fue de 67, de los cuales 2 se clasificaron en el nivel 1PLUS, 34 en el nivel 1 y 31 en el nivel 2.

Por lo que corresponde al posgrado, en 2019 se alcanzó la cifra de 199 programas inscritos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad, impartándose 165 de ellos en los centros temáticos, 29 en los centros regionales y cinco a través del Sistema de Universidad Virtual, alcanzando una matrícula total de 4,491 alumnos. Siete programas de maestría son impartidos de manera conjunta con instituciones internacionales: maestría en

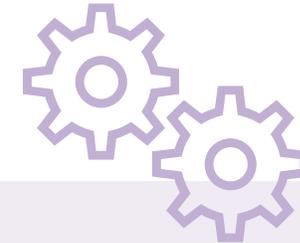
Relaciones Económicas Internacionales y Cooperación (con énfasis en América Latina y la Unión Europea), maestría en Movilidad Urbana, Transporte y Territorio, maestría Interinstitucional en *Deutsch Als Fremdsprache*: Estudios Interculturales de Lengua, Literatura y Cultura Alemanas, maestría en Negociación y Resolución de Conflictos, maestría en Procesos Innovadores en el Aprendizaje, maestría en Literaturas Interamericanas y la maestría en Educación Superior Internacional.

En cuanto a movilidad estudiantil, en 2019 se contó con 2,031 estudiantes entrantes y 2,310 estudiantes salientes, mientras que las estancias académicas breves totalizaron 1,060 estudiantes salientes. La atención en programas de inglés alcanzó los 34,243 alumnos, de los cuales 16,379 fueron en modelo presencial intensivo, 16,222 en modelo semiintensivo y 1,462 con apoyo en línea. La movilidad de personal universitario constó de 15 profesores entrantes y 88 salientes.

Los profesores de tiempo completo (PTC) de la Universidad que cuentan con posgrado representan el 92.13% del total. El 51.55% tienen grado de doctor, el 38.70% de maestría y el 1.88% tiene especialidad. En 2013, la Universidad contaba con 264 cuerpos académicos (CA) en la Red Universitaria; para febrero de 2020 cuenta con 580, de los cuales el 18.6% son consolidados, el 27.1% en consolidación y el 54.3% en formación.



La Universidad contaba con 588 profesores pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) en el 2013, cifra que aumentó a 1,424 para 2020; la tasa de crecimiento de miembros del SNI fue de más del 140%. El aumento promedio anualizado entre 2013 y 2019 fue de 51 investigadores/año; el mayor incremento en el número de investigadores se presentó entre el período de 2015 a 2016.



### Áreas de oportunidad

La falta de dinamismo en los procesos relativos al financiamiento de la educación pública superior ha limitado las acciones para contrarrestar el bajo porcentaje de alumnos admitidos respecto de la cantidad de aspirantes, particularmente en las instituciones con solicitudes de ingreso por arriba de 30 mil. Para el periodo 2019-2020, la Universidad de Guadalajara presenta una cifra de cobertura de 36.7%, la novena más baja de todas las universidades públicas estatales. También debe considerarse la continua concentración de la matrícula en tres áreas disciplinares. Aunque ésta es una tendencia nacional en el grupo de las UPES, en el caso de la UdeG, al ser la institución con más licenciaturas, esta situación no ha contribuido a la mejor distribución de la matrícula.

La cantidad de licenciaturas relacionadas con las áreas STEM alcanzan en la UdeG poco más del 48%, la matrícula sigue siendo baja, particularmente en el área del conocimiento de Ciencias Naturales, Matemáticas y Estadística, mientras que la no escolarizada representa sólo el 2.9% de la total, la cual está inscrita en nueve licenciaturas. Aunque los indicadores de evaluación y acreditación de los PE son relativamente buenos, hace falta elaborar e implementar estrategias para que los resultados de aprendizajes de los alumnos estén en la misma condición. Asimismo, se identifica la necesidad de diseñar una estrategia para actualizar los 23 planes de estudio que tienen 10 o más años sin revisarse en la Red Universitaria.



## ***Investigación y transferencia tecnológica y del conocimiento***

No es posible concebir la universidad moderna sin considerar la importancia de la investigación como componente esencial de las actividades tanto de generación de conocimiento como de la formación de personal altamente especializado. La UdeG se caracteriza por con una de las plantas más sólidas de académicos a este respecto. Al mes de febrero de 2020, la institución acumula 1,424 PTC adscritos al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), 364 más que en 2016, de un total de 1,806 profesores investigadores de tiempo completo. Del total de miembros del SNI, 579 son mujeres y 845 son hombres. En 1994 prácticamente la totalidad de los investigadores se encontraban en el AMG. Actualmente, cerca del 70% de los investigadores se concentran en el AMG, es decir, en los centros temáticos y el SUV. Lo anterior representa un avance en la distribución de la investigación en el estado para la atención de los problemas de todas sus regiones. Por el número de investigadores, la Universidad de Guadalajara ocupa el primer lugar entre las universidades estatales y es la segunda institución en el país, después de la UNAM, por arriba de instituciones como el IPN, la UAM, entre otras.

Con el objeto de realizar investigación colaborativa de alta calidad, con una perspectiva multidisciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar que permita contribuir

en la solución de las demandas de los sectores público, privado y social, se creó el Instituto de Investigaciones y Servicios Transdisciplinarios de Investigación y Servicios. Asimismo, se destacan, por su estrecha colaboración con los sectores el Instituto de Astronomía y Meteorología, el Instituto de Neurociencias, el Laboratorio de Tecnología Arquitectónico Urbano Sustentable, el Centro de Estudios Estratégicos para el Desarrollo, el Instituto de Investigación en Ciencias Biomédicas, el Instituto Manantlán de Ecología y Conservación de la Biodiversidad y el Centro Regional para la Calidad Empresarial. Estos centros e institutos se encuentran localizados en los centros universitarios temáticos y regionales, contándose además con laboratorios que ofrecen servicios especializados en desarrollo científico y tecnológico en escuelas del SEMS, como los de Metalurgia, Análisis Químico y Ciencias Experimentales de la Escuela Politécnica de Guadalajara. Adicionalmente, el Consejo General Universitario aprobó en 2017 la creación y operación de los Institutos de Investigación de la Red Universitaria. Este nuevo modelo impulsa la formación de grupos o redes de investigadores altamente capacitados. En lo que refiere a programas de posgrado con reconocimiento del PNPC, 199 obtuvieron esta distinción.

Se realizaron 364 proyectos de investigación en apoyo al sector social, 113 dirigidos al sector privado y 505 al sector público. En lo que corresponde a los cuerpos académicos (CA), éstos alcanzaron a febrero 2020 un total de 580 trabajando en 1,204 líneas de investigación.



De estos CA, 315 se encuentran en formación, 157 en consolidación y 108 consolidados. Para diciembre de 2019 se contabilizó un total de 2,228 alumnos que fueron parte programas para la formación de investigadores, destacándose el Programa Interinstitucional para el Fortalecimiento de la Investigación y el Posgrado del Pacífico (Delfín) con 590 participantes. También fue significativa la participación en los programas de servicio social orientados a la investigación, la incorporación a proyectos PROSNI, el Programa Verano de la Investigación y el Programa de Fomento a la Investigación Temprana.

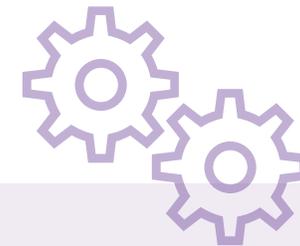
### Áreas de oportunidad

Se cuenta con la capacidad para participar en las convocatorias particulares de diversas entidades, entre ellas CONACYT y COECYTJAL, presentando proyectos orientados a la resolución de problemas críticos para el desarrollo de las regiones en las que tiene presencia la UdeG.

Los cuerpos académicos en formación y consolidación cuentan con las capacidades para incrementar su nivel de reconocimiento con base en el incremento y desarrollo del perfil académico de sus participantes y la diversificación de sus publicaciones, si bien en cuanto a estas últimas se requiere un mayor rigor en

cuanto al registro de las mismas, ya que no se cuenta con una base única que integre y permita difundir y promover los distintos productos generados por los investigadores universitarios.

Debe aprovecharse de manera decidida la infraestructura de centros, laboratorios e institutos de investigación, pues se cuenta con una enorme capacidad de atender las demandas para el desarrollo de proyectos, modelos y prototipos en todos los campos de la ciencia, por lo que deberán promocionarse al exterior de la universidad dichas capacidades.





## ***Extensión y responsabilidad social***

El fortalecimiento de las actividades de extensión académica debe tener como uno de sus objetivos principales incentivar la formación y operación de los programas académicos. Por su parte, la vinculación tiene que ver con el proceso de interacción a partir del cual la universidad identifica las necesidades del entorno, buscando incidir en la formación de ciudadanos y profesionales de alto nivel. La vinculación con los sectores gubernamentales, productivos, empresariales, técnico-científicos y sociales, permite al mismo tiempo el desarrollo de competencias profesionales en los estudiantes, orientándolos a la atención de los principales problemas locales y globales.

La extensión universitaria se ha vinculado de forma tradicional con la prestación del servicio social por parte de los estudiantes de pregrado, mismo que de manera reciente se ha convertido en una estrategia esencial para impulsar el desarrollo sociocultural en los grupos vulnerables, particularmente de comunidades indígenas, fomentando en todo momento valores universales e impulsando su intervención en la solución de problemas que existen en su contexto. Para el año 2019 se había contado con 29,723 prestadores de servicio social y 271 convenios con los sectores público y privado. Un total de 1,646 alumnos prestaron su servicio en brigadas de apoyo comunitario. La relación

de los convenios corresponde a los siguientes sectores: 12 sector público federal, 26 estatal, 115 municipal, 40 DIF, 4 sector privado y 74 asociaciones civiles. Un total de 21,447 alumnos realizaron prácticas profesionales con base en convenios de colaboración; de éstos, 5,767 se desempeñaron en el sector público. Deben considerarse además como parte de este propósito el diseño de acciones tendientes a lograr la sustentabilidad institucional, la formación y operación de programas académicos de educación continua, y las acciones relativas a la inclusión, sustentadas en la perspectiva de los derechos humanos, la equidad de género, la no violencia y la cultura de la paz.

Además de los convenios orientados de forma particular a la prestación del servicio social, la Universidad dispone de un amplio marco de convenios de colaboración locales, regionales, nacionales e internacionales que representan la oportunidad de establecer lazos de intercambio y proyectos de colaboración en todos los ámbitos de la vida académica. Se cuenta con 672 convenios de colaboración generales y 423 específicos.

También como parte de las actividades de extensión, resulta de especial relevancia el programa Comunidades de Aprendizaje y Servicios Académicos (CASA Universitaria), mismo que articula la extensión universitaria con las comunidades de las diversas regiones del estado a través de actividades que fortalecen la autonomía, la educación a lo largo de la vida, el aprendizaje colaborativo y la cohesión social. Este programa busca



aminorar la brecha tecnológica, ampliar la cobertura de los servicios educativos del nivel medio superior y superior, promover el aprendizaje para la vida en base a programas de educación continua e impulsar la participación de la comunidad virtual universitaria en actividades de proyección social. Tan solo en el año 2019 se atendieron 26,897 personas a través de cursos, apoyo en trámites, información sobre programas educativos universitarios y apoyo en actividades escolares.

En 2015 se implementa el Programa Universidad Incluyente (PUI), orientado hacia los integrantes de la comunidad universitaria en situación de vulnerabilidad,

entre los que se encuentran: estudiantes de pueblos originarios, personas con discapacidad, comunidad LGTBTTIQ y adultos mayores. También es relevante el desarrollo de la estructura de apoyo y mediación pedagógica para estudiantes sordos en educación media superior y superior, con el trabajo desarrollado por un grupo de 10 intérpretes de Lengua de Señas Mexicana (LSM). Esto en las preparatorias 3 y 7, así como en la carrera de Psicología del Centro Universitario de Ciencias de la Salud (CUCS) y la de Comunicación Pública en el Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades (CUCSH).



### Áreas de oportunidad

Existe un potencial significativo para la diversificación de las actividades de extensión y vinculación a partir de los procesos de capacitación de los prestadores de servicio social con instituciones externas a la universidad (COESIDA, Cruz Roja Mexicana, Secretaria de Salud, Protección Civil de Guadalajara y SALME), y para derivación de pacientes que así lo requieran con instituciones especializadas del área de la salud para

un mejor seguimiento en sus tratamientos médicos (Hospitales Civiles de Guadalajara) y psicológicos (SALME). Otro potencial se refiere a la atención que se brinda a escuelas primarias mediante talleres a niños, padres de familia y profesores, lo que ha generado sinergias positivas en las áreas aledañas a las escuelas atendidas por nuestros prestadores.

Debe atenderse la problemática en materia de servicio social y prácticas profesionales, ya que es notorio el desinterés por el desempeño de esta obligación por parte de algunos estudiantes, así como el incumplimiento de ciertas cláusulas de los convenios de colaboración institucional con algunas dependencias receptoras, lo que obstaculiza la continuidad de los convenios. Además, es necesario reforzar la promoción, difusión y beneficios del programa a través de medios de comunicación y redes sociales. Aunado a lo anterior, se requiere incrementar los recursos destinados al desarrollo de proyectos para la intervención en comunidades por medio de brigadas multidisciplinarias, tales como: salud, recreación, educación, fomento al medio ambiente, equidad, inclusión, género y derechos humanos.



Si bien el Programa de Universidad Incluyente ya trabaja con población específica, resulta fundamental que en la Red Universitaria se establezcan estrategias de comunicación, atención y asesoramiento con el propósito de atender a la población potencialmente vulnerable. Además, es necesario orientar el quehacer universitario para garantizar el respeto irrestricto de los derechos humanos, propiciar las condiciones de equidad y no discriminación en nuestra Casa de Estudio.

Además, la percepción de la educación para el desarrollo sostenible es limitada y no es reconocida como un elemento de identidad en el desempeño de las funciones esenciales de la educación superior, por lo que es pertinente que la UdeG defina congruentemente su significado y alcance en el marco de su planeación institucional, dada su importancia para el desempeño de todo profesional en la actualidad.



## ***Difusión de la cultura***

En el ámbito cultural, la Universidad cuenta con diferentes programas y proyectos ya consolidados, entre éstos se encuentran: el Programa de Cultura Infantil y el Festival para niños, niñas y jóvenes Papirolas, la Feria Internacional de la Música (FIM), la Feria Internacional del Libro de Guadalajara (FIL), la Feria del Libro en Español de los Ángeles (LéaLA), el Festival Internacional de Cine en Guadalajara (FICG) y la Muestra de Cine de Guadalajara en Los Ángeles.

En cuanto a espacios universitarios orientados a las actividades de difusión cultural, podemos incluir el Cineforo Universitario, Museo de las Artes, Paraninfo Enrique Díaz de León, Auditorio Telmex, Conjunto Santander de Artes Escénicas, Teatro Diana, Teatro Estudio Cavaret, Teatro Experimental de Jalisco y Teatro Vivian Blumenthal. Para el año 2019 se realizaron un total de 778 actividades entre conciertos, exposiciones, ferias, funciones de cine, obras de teatro y eventos académicos, para un gran total de 971,516 asistentes. El Festival Internacional de Cine 2019 alcanzó una cifra récord de 151,200 espectadores, con un total de 295 películas exhibidas en diversas secciones, incluyendo los largometrajes mexicanos e iberoamericanos en competencia. El Centro Cultural Diana alcanzó 246,260 asistentes, mientras que el Museo de las Artes recibió a 343,071 visitantes. También se deben mencionar los 16,472 asistentes a las

presentaciones del Ballet Folklórico y el Ballet Folklórico Infantil, los 180,000 participantes en el Festival para niños Papirolas, 1,100 asistentes a la Feria Internacional de la Música y el público asistente total a la Feria Internacional del Libro que, para 2019, alcanzó 828,266 personas. Al interior de las dependencias que conforman la Red Universitaria, se realizaron un total de 2,179 actividades culturales y artísticas abarcando todas las ramas de las artes.

Aunque la cartelera cultural desarrollada en el año 2019 contempla a jóvenes y adultos como los principales grupos de edad a los que se dirigen los contenidos, se ha incluido en un mayor número el sector infantil, lo que ha diversificado los perfiles de público asistente. La coordinación entre los centros universitarios y algunas preparatorias de SEMS ha permitido realizar actividades que facilitan un acercamiento entre estudiantes a nivel de la Red Universitaria. Entre estas actividades sobresale el Café Filosófico, creado como un espacio público para la reflexión que busca estimular el pensamiento crítico, el diálogo y la construcción de ideas. Por otra parte, la Universidad de Guadalajara cuenta con el Programa Universitario de Fomento a la Lectura “Letras para Volar”, que busca propiciar el amor por las letras a través de la lectura. Actualmente se atienden a más de 46 mil niños y jóvenes de Jalisco de manera permanente en escuelas primarias y secundarias, hospitales civiles, casas hogar, brigadas comunitarias y escuelas del Sistema de Educación Media Superior y Centros Universitarios de la Red Universitaria.



La cultura universitaria va más allá de los eventos de difusión en torno a las artes: abarca múltiples aspectos de la vida institucional, como todo lo que refiere a la promoción de la identidad y el orgullo universitario, que incorpora aspectos de la cultura deportiva y laboral que busca de forma continua la mejora, el aseguramiento de la calidad y el logro de la excelencia.

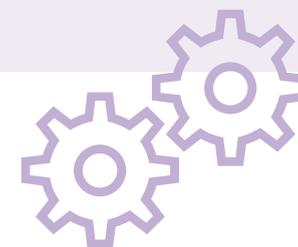
En estos aspectos también deben incluirse la gestión, la transparencia y la rendición de cuentas, mismas que se han visto reflejadas recientemente en el 98.43% obtenido en las evaluaciones que realiza el Instituto de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales del Estado de Jalisco a la Universidad de Guadalajara.

### Áreas de oportunidad

Entre 2017 y 2019, el público asistente a los eventos culturales oscilaba en un rango de edad entre los 26 y los 35 años, lo que representa un llamado de atención en cuanto a que nuestros eventos no resultan atractivos para un público joven, por lo que deberá crearse un conjunto de propuestas cuyos destinatarios sean no sólo los jóvenes en edad escolar, sino que además consideren una perspectiva incluyente.

Por otra parte, la oferta cultural de la Universidad de Guadalajara se ha caracterizado por su diversidad y podría llegar a públicos más amplios si se trabaja en la

recuperación y habilitación de espacios universitarios que den cabida a actividades como Ecos de la FIL, Papirolas, la Bienal de Pintura José Atanasio Monroy y el Festival de Otoño en Lagos, entre otros. Sin embargo, hace falta mayor colaboración entre entidades de la Red para la promoción de una oferta cultural compartida. La vinculación a nivel de la Red puede redundar en la integración de la comunidad, la formación de una identidad universitaria que coadyuvará a la formación integral de los jóvenes estudiantes en la Universidad de Guadalajara.







## DOCENCIA E INNOVACIÓN ACADÉMICA

### Descripción

En este propósito se integran todos los elementos orientados a consolidar la formación integral e inclusiva de los estudiantes de la Universidad de Guadalajara, con visión global y responsabilidad social. Se procura llevar la educación media superior y superior de forma equitativa a todas las regiones del estado para construir una sociedad en la que aquellos excluidos participen activamente en el desarrollo del país. Se busca articular la aplicación de modelos innovadores de enseñanza-aprendizaje que promuevan la perspectiva global e incorporen valores y principios de multiculturalidad, formando al mismo tiempo agentes de cambio que contribuyan a resolver los problemas complejos actuales y futuros desde los ámbitos de la cultura artística, la ciencia y la tecnología, y el conocimiento humanístico y social.

### Objetivo general

Impulsar la formación integral de los estudiantes asegurando el desarrollo de habilidades y competencias para la vida profesional y la construcción de una ciudadanía ética y con perspectiva global.



### Indicadores generales del propósito

NOMBRE DEL INDICADOR	VALORES			DEPENDENCIAS RESPONSABLES	
	2019	2025	2030	DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Porcentaje de Planes de estudio de pregrado revisados y/o actualizados por año.	67%	96%	100%	CGAI	CU y SUV
Porcentaje de estudiantes que obtienen testimonio sobresaliente o su equivalente en exámenes de egreso.	12.5%	13.5%	14.0%	CGAI	CU y SUV
Porcentaje de admisión de egresados del nivel medio superior que hicieron trámite a nivel superior.	SD	82%	85%	SEMS	SEMS

ODS



**Descripción**

La educación para la vida procurará el acceso de las personas al desarrollo continuo y sostenible de sus capacidades para asegurar una formación con visión holística, desde lo local hasta lo global. Se impulsará un modelo educativo flexible, con estructura modular, orientado a las necesidades del entorno económico y social mediante la formación dual, con programas educativos y de investigación que permitan el abordaje transdisciplinar de problemas, apoyado en procesos docentes innovadores basados en el aprendizaje interactivo y combinado, con orientación a problemas y estudio de casos, que potencien la creatividad y el pensamiento crítico, así como las competencias socioemocionales de los estudiantes.

**Objetivo estratégico**

→ Desarrollar las competencias de la población estudiantil a través de programas de formación integral que les permitan responder de manera exitosa, asertiva y resiliente a contextos dinámicos, flexibles, en constante evolución y en el marco de las nuevas exigencias de la sociedad de la información.

**Indicadores de temática**

NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR	META	META	DEPENDENCIAS RESPONSABLES	
	2019	2025	2030	DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Porcentaje de estudiantes de nivel superior que han participado en acciones de movilidad nacional e internacional en el año.	1.77%	1.83%	1.88%	CGAI	CU y SUV
Porcentaje de estudiantes entrantes de nivel superior que han participado en acciones de movilidad en el año.	1.56%	1.61%	1.67%	CGAI	CU y SUV
Porcentaje de estudiantes de nivel medio superior y superior que han participado en proyectos de internacionalización en casa.	0.19%	1.39%	2.39%	CGAI	CU y SUV
Porcentaje de profesores de nivel medio superior y superior que han participado en proyectos de internacionalización en casa.	1.51%	2.11%	2.61%	CGAI	CU y SUV
Tasa de eficiencia terminal de los estudiantes del pregrado.	55%	60%	65%	CGAI	CU, SUV y SEMS
Porcentaje de programas educativos de pregrado que incorporan una lengua extranjera en la formación de los estudiantes.	47%	95%	100%	CGAI	CU, SUV y SEMS
Porcentaje de programas educativos que incluyen la formación integral con valor curricular.	56%	95%	100%	CGAI	CU, SUV y SEMS
Estudiantes que realizan actividad física como parte de su formación integral.	169,929	194,884	218,457	CGSU	CU, SEMS y CCFD
Índice de promoción de la salud integral de los estudiantes.	0.45	0.70	0.88	CGSU	CU y SUV

**Estrategias**

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	PRINCIPIOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL			POLÍTICAS TRANSVERSALES			TRAYECTORIAS		
→ Impulsar un modelo educativo innovador enfocado en el estudiante y centrado en el aprendizaje e investigación.				●	●	●	●	●	●
→ Mantener actualizada la oferta educativa y los planes de estudio en los diferentes niveles, evaluando su pertinencia respecto a la evolución de un entorno dinámico, local y global.	●				●	●	●	●	●
→ Formación del pensamiento crítico de la comunidad universitaria para la resolución de problemas reales.	●	●		●	●	●	●	●	●
→ Consolidar la oferta de educación continua con enfoque hacia la educación para la vida.				●	●	●	●	●	●
→ Fortalecer la infraestructura tecnológica en apoyo al trabajo académico.	●	●	●	●	●	●	●	●	●
→ Innovar los mecanismos para difundir información profesiográfica que permita consolidar la orientación educativa en la educación media superior.				●	●		●	●	







# INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y DEL CONOCIMIENTO

## Descripción

La Universidad busca activamente diversificar y ampliar la investigación básica y aplicada con impacto social a través de la transferencia tecnológica y de conocimiento enfocada a la atención de los problemas del desarrollo local, regional, nacional y mundial, incorporando la participación activa y coordinada de alumnos y académicos. Se trabaja en la formación de talentos partícipes de una sociedad global y generadora de nuevas tecnologías y conocimientos que contribuyan al desarrollo sostenible de las regiones de Jalisco.



## Objetivo general

Incrementar la participación de la Universidad en la resolución de problemas sociales a través de proyectos de investigación básica y aplicada y procesos de transferencia tecnológica y del conocimiento.



## Indicadores generales del propósito

NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR			DEPENDENCIAS RESPONSABLES	
	2019	2025	2030	DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Índice de fortalecimiento de capacidades para la investigación.*	39.49	92.02	144.02	CGIPV	CGIPV
Índice de impulso a la transferencia del conocimiento.**	57%	93%	100%	CGIPV	CGIPV

\*Se construye a partir de la relación entre miembros del SNI, publicaciones en revistas arbitradas, proyectos con financiamiento externo, cuerpos académicos consolidados y programas de posgrado reconocidos en el PNPC .

\*\*Se construye a partir de la relación entre solicitudes de invención presentadas, convenios firmados con los diversos sectores, proyectos incubados, asesorías para el emprendimiento e invenciones transferidas mediante el licenciamiento, venta u otros esquemas legales.



## Temática 1: Investigación de frontera con impacto social

### Descripción

Desarrollo de potencialidades de la región a través de la investigación básica y aplicada en nuevos campos del conocimiento, alineada con los objetivos de desarrollo sostenible, y en beneficio de los sectores público, privado y social.



### Objetivo estratégico

Incrementar la colaboración entre investigadores que trabajan en líneas de generación y aplicación del conocimiento para solución de problemáticas en los ámbitos regional, nacional e internacional a través de la innovación.



### Indicadores de temática

NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR	META	META	DEPENDENCIAS RESPONSABLES	
	2019	2025	2030	DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Tasa de variación porcentual anual de investigaciones apoyadas por convocatorias institucionales, nacionales e internacionales.	56.00%	8.30%	5.91%	CGIPV	CU, SUV y SEMS
Porcentaje de líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC) vinculadas a nuevos campos de conocimiento y desarrollo tecnológico.	17.61%	21.65%	23.35%	CGAI	CU y SUV
Porcentaje de cuerpos académicos que participan en redes de colaboración intercentros e interinstitucionales.	26.90%	36.12%	39.02%	CGAI	CU y SUV
Tasa de variación anual de profesores que realizan actividades de investigación.	18.18%	7.36%	5.38%	CGIPV	CU, SUV y SEMS



### Estrategias

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	PRINCIPIOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL			POLÍTICAS TRANSVERSALES			TRAYECTORIAS		
→ Formar recursos humanos de alto nivel para fortalecer la investigación en temas estratégicos.				•	•	•		•	•
→ Incrementar la matrícula de estudiantes nacionales e internacionales en el posgrado.	•	•	•	•		•			•
→ Incrementar la participación de mujeres en las actividades de investigación institucionales.	•			•	•		•	•	•
→ Promover el registro de la productividad científica como mecanismo de apoyo para la gestión de recursos.	•	•	•		•	•	•	•	•
→ Incrementar la inserción de estudiantes en proyectos de investigación y extensión.	•	•	•	•	•		•	•	•

## Temática 2: Transferencia tecnológica y del conocimiento

### Descripción

Procurar el impacto social a través de la transformación de relaciones entre la universidad y los diversos sectores, que aceleren el desarrollo de productos y servicios innovadores y la creación de nuevas empresas, servicios y productos que impacten de forma positiva en la disminución de asimetrías en la región, renovando el círculo virtuoso de la innovación.



### Objetivo estratégico

Consolidar la vinculación directa entre los actores de ecosistemas de innovación y emprendimiento para la transferencia tecnológica, la generación de conocimiento y la habilitación de infraestructura para la creación de clústeres especializados para el impacto social y desarrollo regional.

### Indicadores de temática

NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR	META	META	DEPENDENCIAS RESPONSABLES	
	2019	2025	2030	DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Tasa de variación porcentual de los convenios que promueven la colaboración entre instituciones públicas, privadas y/o sociales.	4%	11%	16%	CGIPV	CU, SUV y SEMS
Tasa de variación porcentual de consultorías brindadas a los gobiernos local, estatal y nacional en el año.	4.05%	6.25%	7.80%	CGAI	CU y SUV
Número de patentes otorgadas a la Universidad de Guadalajara.	28	54	80	CGIPV	CU y SUV
Número de transferencias tecnológicas realizadas por la Universidad de Guadalajara.	2	20	35	CGIPV	CU, SUV y SEMS
Número de publicaciones que cuenta con registro de ISBN de la Universidad de Guadalajara en el año.	386	613	801	CGIPV	OAG

### Estrategias

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	PRINCIPIOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL			POLÍTICAS TRANSVERSALES			TRAYECTORIAS		
→ Agilizar los procesos administrativos y trámites legales para que los investigadores y socios colaboradores se vinculen con la institución de manera oportuna.	●				●	●	●	●	●
→ Incrementar los proyectos de investigación cuyo fin último sea la creación de soluciones de alto valor agregado.		●	●	●	●	●	●	●	●
→ Diversificar los incentivos para que los universitarios puedan desarrollarse en el ámbito de la investigación.		●	●	●	●		●	●	●
→ Fortalecer la cultura de reconocimiento y registro de la propiedad intelectual.	●				●		●	●	●

### Temática 3: Formación e incorporación de talentos para la investigación

#### Descripción

Incentivar la detección y atracción de talento con perspectiva de género en campos emergentes de la ciencia para atender de forma responsable y expedita las demandas del entorno e incorporar estudiantes a las actividades orientadas a la innovación.



#### Objetivo estratégico

Fortalecer los mecanismos para identificar talento universitario desde su ingreso al nivel medio superior, con orientación a la investigación.



#### Indicadores de temática

NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR 2019	META 2025	META 2030	DEPENDENCIAS DEL INDICADOR	RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN
Tasa de variación de matrícula de nivel posgrado respecto al ciclo escolar anterior.	-2.20%	1.80%	1.80%	CGCE	CU y SUV
Tasa de variación porcentual de estudiantes que participan en proyectos de investigación en el año.	4.95%	4.23%	5.00%	CGAI	CU, SUV y SEMS
Estudiantes de licenciatura que se titulan por la modalidad de tesis.	14.34%	17.59%	18.76%	CGAI	CU y SUV
Tasa de variación anual de estudiantes del nivel medio superior que participan en olimpiadas y concursos científicos.	SD	1%	1%	SEMS	SEMS
Porcentaje de posgrados con reconocimiento externo de calidad.	69.8%	82.0%	92.0%	CGIPV	CU y SUV

#### Estrategias

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	PRINCIPIOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL			POLÍTICAS TRANSVERSALES			TRAYECTORIAS		
→ Mejorar los procesos de orientación vocacional en educación media superior que incorporen elementos específicos que promuevan la investigación, la visión global y la responsabilidad social.	•				•	•	•		
→ Mejorar los mecanismos para identificar talento y programas para su incorporación en proyectos de investigación y procesos de gestión institucional.	•		•	•	•	•	•	•	•
→ Articular los espacios de formación empresarial de emprendedores que identifiquen las capacidades y los talentos de los jóvenes universitarios para que se incorporen en proyectos que fortalezcan el desarrollo local.	•	•		•	•	•	•	•	•
→ Fomentar el emprendimiento en cada entidad de la Red a partir de un modelo de trabajo que incluya capacitación, mentoría para estudiantes, difusión de proyectos y acciones de vinculación y fondeo.	•				•	•	•	•	•
→ Mejorar la difusión de casos exitosos de emprendimiento y avances de la investigación.	•				•	•	•	•	•



## EXTENSIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

### Descripción

La extensión universitaria, más allá de la prestación de servicios, es una estrategia de intervención responsable para colaborar con todos los actores que convergen en el entorno. La responsabilidad social permite articular proyectos para atender los grandes problemas regionales, nacionales y de los sectores vulnerables de la sociedad a través de relaciones que faciliten el intercambio de conocimiento académico y de experiencias sociales que favorezcan el desarrollo sostenible de la región.



### Objetivo general

Incrementar la participación de la Universidad en el desarrollo sostenible de Jalisco y sus regiones a través de la extensión, la vinculación y la responsabilidad social universitaria.

### Indicadores generales del propósito

NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR 2019	META 2025	META 2030	DEPENDENCIAS DEL INDICADOR	RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN
Tasa de variación de convenios de vinculación para prácticas profesionales y de servicio social con los sectores público, privado y social.	5%	15%	25%	CGEDC	CU y SUV



**Temática 1: Desarrollo sostenible y transición energética**

**Descripción**

Transitar hacia la sostenibilidad integral a través un cambio estructural mediante un enfoque multidisciplinar que permita la conservación de energía y mejoras en la eficiencia energética, asegurando el control y reducción de impactos no deseados en el medio ambiente.



**Objetivo estratégico**

Reducir el impacto ambiental no deseado mediante la implementación de un modelo de gestión ambiental articulado con la docencia, la investigación y la extensión desde un enfoque de responsabilidad social.



**Indicadores de temática**

NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR	META	META	DEPENDENCIAS RESPONSABLES	
	2019	2025	2030	DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Tasa de variación porcentual del consumo de energía eléctrica (kWh) en los centros universitarios.	-3%	-12%	-18%	PUITE	CU, SUV y SEMS
Tasa de variación porcentual del consumo de energía eléctrica proveniente de fuentes renovables (kWh) en los centros universitarios.	1%	10%	16%	PUITE	CU
Número de acciones que guarden el equilibrio ambiental y apoyen al desarrollo sustentable realizadas por la Red Universitaria.	34	340	374	CGEDC	CU, SUV y SEMS



**Estrategias**

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	PRINCIPIOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL			POLÍTICAS TRANSVERSALES			TRAYECTORIAS		
→ Gestionar de forma sostenible el uso adecuado de los recursos naturales y la preservación de la salud y promover una cultura de consumo responsable.	●	●		●	●	●	●	●	●
→ Promover el diseño, implementación y actualización de manuales de gestión ambiental en las entidades de la Red Universitaria.	●	●				●	●	●	●
→ Formar a los miembros de la comunidad universitaria sobre sustentabilidad y su incorporación en el quehacer universitario.	●			●	●	●	●	●	●

## Temática 2: Extensión de los servicios universitarios

### Descripción

Profesionalizar las actividades de extensión y de los servicios universitarios en brigadas, clínicas, laboratorios, centros, institutos de investigación e incubadoras para impactar en el desarrollo sostenible regional y como medio de captación de recursos autogenerados.



### Objetivo estratégico

Mejorar el posicionamiento de los servicios universitarios al interior y exterior, con un enfoque sostenible y de atención sensible y de calidad a la sociedad.



### Indicadores de temática

NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR	META	META	DEPENDENCIAS DEL INDICADOR	RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN
	2019	2025	2030		
Tasa de variación de estudiantes de nivel superior y medio superior que realizan prácticas profesionales en el sector público.	1.5%	4.0%	6.0%	CGEDC	CU, SUV y SEMS
Tasa variación de alumnos que prestan su servicio social en apoyo a las comunidades marginadas en el año.	1.0%	6.0%	7.5%	CGEDC	CU y SUV
Tasa variación de la población beneficiada de las actividades realizadas por las brigadas de apoyo comunitario.	1%	8%	16%	CGEDC	CU y SUV



### Estrategias

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	PRINCIPIOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL			POLÍTICAS TRANSVERSALES			TRAYECTORIAS		
→ Impulsar los programas de servicio comunitario que incidan en el desarrollo de acciones orientadas a elevar la calidad de vida de los grupos socialmente vulnerables.			•	•	•		•	•	•
→ Institucionalizar y dar seguimiento a las prácticas profesionales y/o empresariales y el servicio social.			•			•		•	•
→ Impulsar una cultura de atención oportuna y eficiente en la demanda de servicios institucionales, que garantice la calidad de los trabajos realizados.	•	•	•			•	•	•	•
→ Actualizar y regularizar los laboratorios, institutos y centros de investigación para que permitan reorientar los procesos de trabajo hacia la innovación y el trabajo colegiado.	•	•	•		•	•	•	•	•
→ Implementar un programa de difusión permanente sobre los servicios universitarios que son ofertados a la comunidad.	•	•		•	•		•	•	•

### Temática 3: Integración con los sectores público, social y privado

#### Descripción

Promover la convivencia continua, armónica, solidaria y democrática entre instancias educativas, gubernamentales, sociales y de la industria y comercio a través de convenios con metas y acciones claras que pongan en contacto a docentes y estudiantes con la realidad social y laboral, incidiendo positivamente en la mejora de las condiciones de vida de la comunidad y la calidad educativa.



#### Objetivo estratégico

Incrementar la colaboración de alto impacto con los sectores público, social y privado en los ámbitos regional, nacional e internacional.

#### Indicadores de temática

NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR 2019	META 2025	META 2030	DEPENDENCIAS DEL INDICADOR	RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN
Número de convenios de vinculación, vigentes y operando con los sectores públicos, privado y social.	1,095	1,125	1,150	CGAI	CU y SUV
Número de procesos administrativos simplificados implementados en la Red Universitaria.	0	15	30	CGSAIT	CU, SUV y SEMS
Porcentaje de planes de estudio de pregrado que incorporan las prácticas profesionales a la currícula	69%	94%	100%	CGAI	CU y SUV



#### Estrategias

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	PRINCIPIOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL			POLÍTICAS TRANSVERSALES			TRAYECTORIAS		
→ Promover la perspectiva internacional en las acciones de vinculación.	•			•	•	•	•	•	•
→ Incrementar las vías de colaboración con los sectores público, privado y social para promover los servicios institucionales, financiar proyectos extracurriculares, incorporar nuevas tecnologías y apoyar a estudiantes en situación de riesgo.	•	•		•	•	•	•	•	•
→ Incorporar a los sectores público y privado en proyectos orientados al desarrollo sostenible y la equidad e igualdad de género.	•	•		•	•	•	•	•	•



## DIFUSIÓN DE LA CULTURA

### Descripción

Para la Universidad, la difusión de la cultura como elemento de la formación humanista desarrolla en los sujetos capacidades de pensamiento, juicio y expresión, construyendo las condiciones necesarias para que la evolución del ecosistema universitario se consolide de forma equilibrada y contribuya al bienestar social. Fortalece la identidad y el orgullo universitario a través de una formación integral que incorpore las diversas expresiones del arte, la cultura, la ciencia y el deporte. Además, promueve una cultura de gestión institucional que permita la proyección del patrimonio universitario, la eficiencia en el uso de los recursos, así como la transparencia y la rendición de cuentas.



### Objetivo general

Incrementar el acceso y la práctica de la comunidad universitaria de actividades artísticas y culturales, y aplicar en la gestión institucional la cultura de la eficiencia, la transparencia y rendición de cuentas, así como el respeto de los derechos humanos.



### Indicadores generales del propósito

NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR	META	META	DEPENDENCIAS RESPONSABLES	
	2019	2025	2030	DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Tasa de variación anual de participación de la comunidad universitaria y de la sociedad en eventos culturales.	1.75%	2.00%	2.50%	CGEDC	CU , SUV y SEMS



**Temática 1: Producción y difusión artística**

**Descripción**

Coordinación y promoción de programas de difusión cultural y artística, realización de proyectos culturales para el diseño integral de una política cultural universitaria.



**Objetivo estratégico**

Incrementar la participación de la comunidad universitaria y la sociedad en las diversas expresiones culturales.



**Indicadores de temática**

NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR	META	META	DEPENDENCIAS RESPONSABLES	
	2019	2025	2030	DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Tasa de variación de eventos culturales realizados en relación al año anterior en la Red Universitaria.	1.4%	1.6%	2.0%	CGEDC	CGEDC
Tasa de variación anual de estudiantes de Nivel Medio Superior y Nivel Superior que participan en algún proyecto de formación cultural	0%	20%	30%	CGEDC	CU, SUV y SEMS
Porcentaje de programas educativos que han incorporado la formación cultural como parte de su currícula.	75.44%	89.68%	93.75%	CGAI	CU, SUV y SEMS



**Estrategias**

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	PRINCIPIOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL			POLÍTICAS TRANSVERSALES			TRAYECTORIAS		
→ Atender nuevos segmentos de población a través de la diversificación de oferta cultural.		•	•	•	•		•	•	•
→ Diseñar una oferta cultural acorde a los intereses de los estudiantes en los diferentes niveles educativos.	•	•	•	•	•		•	•	•
→ Mejorar los procedimientos de gestión de los proyectos culturales para facilitar el proceso de promoción de los productos creativos.	•	•	•		•	•	•	•	•
→ Fomentar el desarrollo de disciplinas artísticas, actividades deportivas y formación del pensamiento crítico como parte de la formación integral de los alumnos.	•	•		•	•	•	•	•	•
→ Incorporar a los estudiantes con discapacidad y grupos vulnerables a los programas y proyectos de difusión y creación artística.	•		•	•	•	•	•	•	•
→ Promover las producciones artísticas universitarias al interior y exterior de la institución en apoyo a los creadores y para un impacto sociocultural de la región.	•		•	•	•	•	•	•	•

## Temática 2: Patrimonio cultural e infraestructura física

### Descripción

Creación e incremento del acervo lingüístico, pictórico y artístico, así como la conservación y restauración de bienes inmuebles y patrimonio cultural universitario, en beneficio de las generaciones futuras.



### Objetivo estratégico

Optimizar la preservación y aprovechamiento del patrimonio universitario.



### Indicadores de temática

NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR	META	META	DEPENDENCIAS RESPONSABLES	
	2019	2025	2030	DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Tasa de variación anual de bienes culturales registrados como patrimonio cultural de la UdeG.	1.0%	3.5%	4.5%	CGEDC	CU, SUV y SEMS
Tasa de variación anual de espacios culturales creados, adecuados o equipados en la UdeG.	0%	21%	25%	CGEDC	CU, SUV y SEMS
Número de obras realizadas en espacios físicos	495	307	340	CGSAIT	CSG de CU, SUV y SEMS
Cantidad de bienes muebles registrados en el Sistema Institucional de Control de Inventarios de naturaleza artística, histórica y cultural	3,615	3,508	4,033	CGP	CGP
Porcentaje del presupuesto ordinario destinado a la conservación y difusión del patrimonio documental del Archivo Histórico de la UdeG.	10.76%	15.00%	25.00%	CGP	CGP
Tasa de variación de los bienes inmuebles que conforman el patrimonio institucional registrados en el Sistema de Información y Administración.	2.3%	3.5%	3.8%	CGP	CGP

### Estrategias

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	PRINCIPIOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL			POLÍTICAS TRANSVERSALES			TRAYECTORIAS		
→ Preservar el patrimonio cultural y natural universitario.	•	•	•			•	•	•	•
→ Mejorar la gestión del patrimonio cultural de la Red Universitaria.	•	•	•	•	•	•	•	•	•
→ Generar mecanismos de difusión del patrimonio material e inmaterial universitario, servicios culturales, integrales y de investigación.	•		•	•		•	•	•	•
→ Incentivar la sostenibilidad del patrimonio y su diversidad cultural.	•	•		•	•	•	•	•	•
→ Impulsar el desarrollo de la infraestructura física y el equipamiento cultural en la Red Universitaria para el desarrollo de actividades artísticas.	•	•	•	•	•		•	•	•

**Temática 3: Cultura institucional**

**Descripción**

Vigilancia de las buenas prácticas institucionales en torno a la calidad, transparencia y rendición de cuentas, austeridad, inclusión, igualdad de género y equidad que fortalezcan la identidad universitaria.



**Objetivo estratégico**

Incorporar a las prácticas institucionales la gobernanza, la cultura de la paz, el respeto a los derechos humanos y el fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas.

**Indicadores de temática**

NOMBRE DEL INDICADOR	VALOR 2019	META 2025	META 2030	DEPENDENCIAS DEL INDICADOR	RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN
Calificación de la Universidad de Guadalajara en la verificación de las obligaciones de transparencia publicadas en el portal oficial de Internet.	98.43	100.00	100.00	CTAG	CTAG
Porcentaje de actividades institucionales que promueven la identidad en la red universitaria a través de medios de comunicación.	38.96%	52.00%	62.00%	CGCS	CU, SUV Y SEMS
Calificación de la Universidad de Guadalajara en la evaluación de la armonización contable SEVAC.	99.8	100	100	DF	DF
Estudiantes que participan en cursos, talleres y actividades que promueven la cultura de la paz, el respeto a los derechos humanos y el pensamiento crítico.	15.97%	18.78%	21.13%	CGAI	CU, SUV y SEMS
Número de actividades extra curriculares que promueven la cultura de la paz y la defensa de los Derechos Universitarios en la Red Universitaria.	128	162	166	DDU	CU, SUV y SEMS
Porcentaje de cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, Visión 2030.	0%	90%	100%	CGPE	CU, SEMS, SUV y AG
Porcentaje de responsables de archivo capacitados en gestión documental	0%	85%	100%	CTAG	NA

**Estrategias**

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	PRINCIPIOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL			POLÍTICAS TRANSVERSALES			TRAYECTORIAS		
→ Fortalecer el orgullo y la identidad de la Universidad de Guadalajara a través de los valores y principios de gestión institucional.	●			●	●		●	●	●
→ Consolidar los programas de atención integral, equidad e inclusión de la Universidad de Guadalajara.	●	●		●			●	●	●
→ Impulsar la gestión para resultados, la transparencia y rendición de cuentas en la Red Universitaria.	●	●	●			●	●	●	●
→ Actualizar la normatividad correspondiente para agilizar los procesos administrativos que faciliten la vinculación en sus diferentes niveles de impacto.	●	●	●	●	●	●	●	●	●
→ Fomentar la cultura de la paz y la interculturalidad en la comunidad universitaria.	●			●	●	●	●	●	●



# Seguimiento y evaluación del PDI

Como parte de los procesos relativos al seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, Visión 2030, y para cumplir tanto con los requerimientos de los programas federales de fondos extraordinarios, de los cuales participa la Universidad, como de aquellos referidos en la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se plantean un conjunto de acciones y estrategias de trabajo referidas al diseño de un sistema institucional de indicadores, la adopción del modelo de gestión orientado a resultados, el Presupuesto basado en Resultados (PbR), y la construcción de la Matriz de Marco Lógico (MML) y de la Matriz de Indicadores de Resultados a la gestión institucional (MIR).

## Gestión para resultados

Un mayor acceso de la población a la educación y los avances logrados en materia de comunicación e informática han traído consigo en los últimos años una sociedad mejor preparada e informada, que ha generado una creciente demanda de servicios públicos de mejor calidad, y ejercido una presión social por una gestión más eficaz y eficiente.

Promovido por organismos de cooperación internacional como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo entre otros, se ha impulsado en nuestro país en la última década un modelo de gestión pública basado en la generación de resultados. Este modelo de gestión denominado “Gestión para Resultados en el Desarrollo” (GpRD), propone reemplazar el modelo tradicional de organización y entrega de servicios públicos, basado en los principios de la jerarquía burocrática, la planificación central y el control directo, por una gerencia basada en una racionalidad económica más eficiente y eficaz en el uso y la administración de los recursos públicos.

En el centro de la GpRD se encuentra el término “valor público” (Moore, 2000), el cual surge de dar respuestas eficaces a los problemas relevantes de los ciudadanos y de los servicios e impactos o procesos que la sociedad reconoce como valiosos. El valor público se refiere a los cambios sociales —observables y susceptibles de medición— que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de planeación democrática y, por lo tanto, con sentido para la ciudadanía (García Moreno & García López, 2011).



Gradualmente, la GpRD se ha ido extendiendo más allá de la esfera gubernamental para ser aplicada por instituciones y organismos no gubernamentales que buscan ser más eficientes y eficaces en el uso de sus recursos, para generar resultados que impacten positivamente en la sociedad. La Universidad de Guadalajara, consciente de su papel en el desarrollo de Jalisco y sus regiones, ha adoptado la GpRD como una estrategia encaminada a generar resultados en favor de la sociedad.

La GpRD se centra en una clara noción de la causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades se combinan de tal manera que se produce y entrega un conjunto de bienes y servicios, los cuales, al ser acogidos o recibidos por una población objetivo, generan cambios en consumo, actitud, conocimientos y/o comportamientos denominados “efectos o resultados”. Como consecuencia de ello, se logran objetivos de orden superior (fines) que mejoran las condiciones o calidad de vida de la sociedad o de una parte de ella.

En el apartado estratégico se establece un conjunto de objetivos generales y estratégicos que responden a los propósitos sustantivos de la Universidad, y que representan las aspiraciones a lograr en el horizonte establecido por la propia visión institucional marcada al año 2030. Estos elementos fueron diseñados a partir de ejercicios de planeación realizados con diferentes actores universitarios y no universitarios.

La planeación institucional de la Universidad se conforma de tres instrumentos: el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), la Matriz de Indicadores de Resultado (MIR) y el Sistema de Planeación, Programación, Presupuestación y Evaluación (P3e). En el marco de la GpRD, estos elementos estarán articulados para alcanzar los resultados comprometidos en el Plan de Desarrollo Institucional.

Aunado al GpRD, la presente administración implementará en el corto plazo el Presupuesto basado en Resultados (PbR), que apoya la asignación objetiva de los recursos públicos para fortalecer las políticas, programas y proyectos institucionales, a fin de que aporten mejoras sustantivas a las condiciones de vida de la sociedad. Esta metodología fomenta la optimización de los recursos para brindar mayor cantidad y calidad de bienes y servicios públicos.

El PbR pretende que el diseño de los programas presupuestarios se derive de un proceso secuencial, alineado con la planeación y la asignación presupuestal, estableciendo objetivos, metas e indicadores, a efecto de hacer más eficiente la asignación de recursos, considerando la evaluación de los resultados alcanzados. El programa presupuestario es el nivel o categoría programática que contiene el conjunto de acciones afines y coherentes a través de las cuales se pretende alcanzar objetivos y metas permanentes determinadas por la planeación. Esto requiere combinar recursos: humanos,



tecnológicos, materiales, naturales y financieros que apoyarán un conjunto interdependiente de proyectos que definen, de manera precisa, el tiempo y el espacio en el que se van a desarrollar, asignando las responsabilidades correspondientes a una o varias unidades ejecutoras debidamente coordinadas.

## Sistema de indicadores

Como parte de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), el monitoreo con base en indicadores y la evaluación son los pilares que permiten cerrar el ciclo de gestión, brindando información oportuna para la toma de decisiones que conduzcan a la mejora de resultados en las instituciones.

En el marco de la GpRD, el monitoreo es un instrumento para la gestión del sector público mediante un conjunto de indicadores que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos y de sus expresiones cuantitativas. El objetivo de la evaluación es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo (García Moreno & García López, 2011).

El monitoreo y la evaluación son procesos complementarios: el monitoreo brinda información del logro de los objetivos, y la evaluación explica los efectos logrados o no logrados, exponiendo las causas y razones de los resultados. Estas tareas requieren de constancia,

responsabilidad, estrategias y metodologías claras para la obtención de información estratégica.

El seguimiento del presente Plan de Desarrollo se realizará de manera continua con base en los indicadores establecidos para medir el grado de cumplimiento de los objetivos, a través de una plataforma digital que permita evidenciar el comportamiento de los indicadores respecto a las metas previamente fijadas para el logro de objetivos determinados, con la finalidad de mostrar información oportuna para la toma de decisiones.

El sistema de indicadores será una herramienta que facilitará la sistematización de la información, a través de la actualización y consulta de la evolución histórica de los indicadores, permitiendo la comparabilidad entre las dependencias de la Red Universitaria e instituciones de educación, y el análisis prospectivo de la información. Será un vínculo para propiciar el trabajo colaborativo con las dependencias de la Red Universitaria y generar información estratégica que abone a la cultura de la evaluación y rendición de cuentas para la mejora de los resultados en la Universidad de Guadalajara, y así consolidar las bases para la evaluación.

Procurar el seguimiento oportuno y evaluar el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Guadalajara es una responsabilidad institucional para rendir cuentas a las demandas contemporáneas que atañen a cualquier institución pública educativa del siglo XXI.



## Presupuesto basado en Resultados (PbR)

Si bien el sistema P3e ha permitido darle certeza y orden al ejercicio del gasto universitario, éste se ha visto rebasado por el contexto en el cual se encuentra inserta la Universidad de Guadalajara y que, desde el ámbito público, requiere de nuevas formas para administrar los recursos con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Las nuevas tendencias tienen su base no sólo en asegurar que los presupuestos se destinen a cumplimiento de objetivos y el logro de metas específicas, sino además en evaluar los resultados del ejercicio de los recursos para que éstos se asignen de acuerdo a lo alcanzado.

El PbR cuenta con tres ejes centrales: objetivos, resultados y programas. Los objetivos deben definirse con congruencia y con base en el marco jurídico y normativo pertinente y aplicable. En el caso de la educación superior, debe considerarse además del PND, el programa sectorial específico y los planes de desarrollo particulares de cada institución. Los objetivos deben relacionarse directamente con los resultados esperados y programados, ya que son una manifestación tangible, material y medible de lo realizado.

Por su parte los resultados deben precisar el tipo, magnitud y sentido de la transformación, impacto o beneficios que se prevén lograr, mientras que los

programas representan el conjunto de actividades, relacionadas entre sí, en las que se ejercen los recursos para el logro del objetivo que les da sentido y dirección, esto para alcanzar un resultado específico siempre en beneficio de una población objetivo, a través de una unidad responsable y ejecutora de gasto.

El PbR busca la definición clara y sencilla de los objetivos y resultados de los programas a los que se asignan recursos. Para medir el logro de los objetivos deben utilizarse indicadores que registren de manera veraz los avances realizados y, en su caso, faciliten la evaluación con base en criterios de eficacia y eficiencia.

La transición del P3e al PbR no representa un rompimiento tajante entre la forma en que se venía trabajando y lo que se espera lograr, ya que este último incorpora en las decisiones presupuestarias la planeación, la programación, el seguimiento y la evaluación, labores todas que se realizan desde hace más de dos décadas en la Universidad. Innovaremos nuestro sistema para el control de gasto vinculando el presupuesto con la mejora continua de nuestras políticas, programas, desempeño reflejado en indicadores y de la asignación de recursos de acuerdo a lo logrado.



## Metodología de Marco Lógico (MML) y Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) para la gestión institucional

La Metodología de Marco Lógico (MML) es un proceso de apoyo para la planeación vinculado al PbR que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad, alineándolos a objetivos de mayor nivel. Se constituye como una base en la gestión estratégica de proyectos y programas, definiendo objetivos y metas, involucrando diferentes actores y permitiendo planear, organizar y sistematizar la información para evaluar su pertinencia, eficacia y eficiencia.

La Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) se deriva de la MML. Es la herramienta de planeación estratégica que permite construir los parámetros de coherencia entre lo que se quiere lograr y lo que en realidad se alcanza. Se conforma en específico de filas y columnas que nos permiten responder preguntas que definen un fin y propósito alienados a los bienes y servicios (componentes), permitiendo establecer una estructura de diseño coherente con los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, Visión 2030.

A partir del 2019, la construcción y aplicación de la MML y la MIR en la Universidad de Guadalajara ha

permitido alinear de manera sencilla y armónica los objetivos de los programas presupuestales institucionales con la planeación nacional y sectorial. A estas matrices se incorporaron un conjunto de indicadores que permiten medir el logro de los objetivos, así como los impactos y el cumplimiento de metas. La MML y MIR se han convertido en herramientas fundamentales para la definición de estrategias con prospectiva o visión a largo plazo.

Su aplicación se realiza en el marco de las regulaciones normativas emitidas desde el ámbito de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y a partir de las cuales las dependencias y entidades de la Administración Pública federal deben ajustarse a los programas presupuestales incluidos en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal que corresponda, y al Plan Nacional de Desarrollo vigente, dando cumplimiento así a la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria que, en su artículo 85, refiere a la transparencia e información sobre el ejercicio del gasto federalizado.



## Referencias

- Acosta Silva, A., Padilla López, R. & Solís Gadea, H. R. (2019). *Jalisco a futuro 2018-2030. Diagnósticos* (1era ed., Vol. 1). Universidad de Guadalajara.
- ANUIES. (1987). *Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES)*. <http://publicaciones.anuies.mx/acervo/revsup/res060/txt9.htm>
- ANUIES. (2019). *Anuarios Estadísticos de Educación Superior ciclo 2018-2019 [Base de datos]*. Anuarios Estadísticos de Educación Superior. <http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- Avilés Fabila, R. (2009). ¿Las funciones sustantivas de la universidad pública son realmente tres? Intertexto con Laura Regil Vargas: Difusión cultural universitaria: Entre el ocaso y el porvenir. *Reencuentro*, 56, 66-69.
- Banerjee, B. & Ceri, S. (2015). *Creating innovation leaders*. Springer Berlin Heidelberg.
- Brashers, D. E. (2001). Communication and Uncertainty Management. *Journal of Communication*, 21.
- CESJAL. (2017). *Estudio con recomendación de política pública para la implementación de Agendas Regionales de Innovación y Desarrollo Tecnológico de Jalisco desde la educación superior*. <http://www.cesjal.org/estudios/estudio-con-recomendacion-de-politica-publica-para-la-implementacion-de-agendas-regionales-de-innovacion-y-desarrollo-tecnologico-de-jalisco-desde-la-educacion-superior>



- Chacón M. L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Revista Omnia*, 20, 150-161.
- CONEVAL. (2019). *10 años de medición de pobreza en México. Avances y retos de política social en Jalisco*. [https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2019/COMUNICADO\\_10\\_MEDIACION\\_POBREZA\\_2008\\_2018.pdf](https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2019/COMUNICADO_10_MEDIACION_POBREZA_2008_2018.pdf)
- Crow, M. M. & Dabars, W. B. (2015). *Designing the new American university*. Johns Hopkins University Press.
- Daza Lesmes, J. (2010). Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 54(2), 1-16. <https://doi.org/10.35362/rie5421683>
- Fabre Batista, G. C. (2005). Las funciones sustantivas de la universidad y su articulación en un departamento docente. *CiberEduca*, 10.
- Fernández, T. (2000). La educación en el marco de una sociedad global: Algunos principios y nuevas exigencias. *Profesorado. Revista de currículum y formación de profesorado*, 4(1), 14.
- García, I. S. de S. (2018). Flipped Classroom como herramienta para fomentar el trabajo colaborativo y la motivación en el aprendizaje de geología. *Edutec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 66, 44-60. <https://doi.org/10.21556/edutec.2018.65.1239>
- García Moreno, M. & García López, R. (2011). *Gestión para resultados en el desarrollo de gobiernos subnacionales. Módulo 1 Gestión para resultados en el ámbito público*. Manthra Editores. [https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo\\_1\\_-\\_Gestion\\_para\\_resultados\\_en\\_el\\_ambito\\_publico.pdf](https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo_1_-_Gestion_para_resultados_en_el_ambito_publico.pdf)

- García Sánchez, R., Madrigal Torres, B., Willman Zamora, R., Crôtte Ávila, I., Aréchiga López, A. & Chacón Zacarías, J. (2019). *Guía para la innovación universitaria. Revisión del contexto de la Universidad de Guadalajara* (1era ed., Vol. 2). Universidad de Guadalajara.
- Jones, E.(2019). From mobility to internationalization of the curriculum at home. In K. Godwin,K. & H. de Wit (Eds.), *Intelligent Internationalization: The shape of things to come* (pp.179-183). Brill Sense.
- INEGI. (2013). *Encuesta Nacional de Micronegocios 2012 (ENAMIN)*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enamin/2012/doc/enamin12\\_met\\_dis\\_muestral.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enamin/2012/doc/enamin12_met_dis_muestral.pdf).
- Ki-moon, B. (2011). *Statement to ECOSOC to launch the 2011 Millennium Development Goals Report | United Nations Secretary-General*. <https://www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/2011-07-07/statement-ecosoc-launch-2011-millennium-development-goals-report>.
- Leask, B. (2018) *Internationalisation of the Curriculum: A Guide* (3rd Ed) Australian Government Office for Learning and Teaching.
- Marcet, X. (2018). *Esquivar la mediocridad: Notas sobre «management» : complejidad, estrategia e innovación*. Plataforma.
- Moore, M. H. (2000). *Creating public value: Strategic management in government* (5. print). Harvard Univ. Press.
- Morales, G., Arcos, N., Carrillo, J. & Reyes, E. (2015). Articulación de las funciones sustantivas en la Universidad Intercultural del Estado de Tabasco. *Revista de Sistemas y Gestión Educativa*, 2(4), 920-935.

- Moreno Castañeda, M. & Pérez Alcalá, M. del S. (2010). *Modelo Educativo del Sistema de Universidad Virtual*. Universidad de Guadalajara. <http://www.suv.udg.mx/modelo>
- Navarro, M. Á. N., Kaulingfreks, R., Martínez-Vela, C., Rodríguez-Aceves, L. & García Sánchez, R. (2019). *Guía para la innovación universitaria. Reflexiones para transformar nuestro rol como universidad* (1era ed., Vol. 1). Universidad de Guadalajara.
- OIT. (2020). 2020. *Resumen ejecutivo*. [https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2020/WCMS\\_734481/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2020/WCMS_734481/lang--es/index.htm)
- ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. [https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf)
- Ortiz, M. D. & Barrón, L. A. L. (2018). *Diagnóstico evaluativo de la política para el emprendimiento en Jalisco 2017*. Ethos Laboratorio de Políticas Públicas. [https://seplan.app.jalisco.gob.mx/evalua/sites/default/files/2018-06/Diagn%C3%B3stico%20Evaluativo%20de%20la%20Pol%C3%ADtica%20para%20el%20Emprendimiento%20en%20Jalisco%202017\\_Informe%20definitivo%20\(2\)-ilovepdf-compressed.pdf](https://seplan.app.jalisco.gob.mx/evalua/sites/default/files/2018-06/Diagn%C3%B3stico%20Evaluativo%20de%20la%20Pol%C3%ADtica%20para%20el%20Emprendimiento%20en%20Jalisco%202017_Informe%20definitivo%20(2)-ilovepdf-compressed.pdf)
- Pérez Alayón, J. de D., Vallaes, F., Universidad Autónoma de Yucatán, Observatorio Mexicano de Responsabilidad Social Universitaria & Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (Eds.). (2016). *Prácticas y modelos de responsabilidad social universitaria en México: Proceso de transformación de la universidad* (Primera edición). Universidad Autónoma de Yucatán : OMERSU, Observatorio Mexicano de Responsabilidad Social Universitaria ; ANUIES.

- Presidencia de la República. (2019a). *DOF - Diario Oficial de la Federación 15/05/2019*. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560457&fecha=15/05/2019)
- Presidencia de la República. (2019b). *DOF - Diario Oficial de la Federación 30/09/2019*. [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5573858&fecha=30/09/2019](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5573858&fecha=30/09/2019)
- Presidencia de la República. (2019c). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. <https://lopezobrador.org.mx/wp-content/uploads/2019/05/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2019-2024.pdf>
- Rodríguez-Aceves, D. L. (2016). *Monitor Global de Emprendimiento (GEM) Jalisco 2016/2017: Ecosistema de emprendimiento en la Zona Metropolitana de Guadalajara*. 64.
- Rodríguez-Aceves, D. L., Ávila, D. E. M. & Saiz-Álvarez, D. J. M. (2017). *Contexto Actual del Ecosistema de Emprendimiento. Agosto 2016*. ITESM. [http://gda.itesm.mx/gemjalisco/GEM\\_Jalisco\\_2016-2017.pdf](http://gda.itesm.mx/gemjalisco/GEM_Jalisco_2016-2017.pdf)
- UNAM (2019). Autonomía: Libertad que acerca a la vejez. Suplemento Especial, Gaceta UNAM, Agosto 2019. <https://www.gaceta.unam.mx/index/wp-content/uploads/2019/08/010819.pdf>
- Vallaes, F., Cruz, C. de la, & Sasia, P. M. (2009). *Responsabilidad social universitaria: Manual de primeros pasos*. BID : McGraw-Hill.



## Siglarío

### A

<b>AMG</b>	Área Metropolitana de Guadalajara
<b>ANUIES</b>	Asociación Nacional de Universidades de Instituciones de Educación Superior

### C

<b>CA</b>	Cuerpo Académico
<b>CENEVAL</b>	Centro Nacional para la Evaluación de la Educación Superior
<b>CESJAL</b>	Consejo Económico y Social del Estado de Jalisco para el Desarrollo y la Competitividad
<b>CCFD</b>	Coordinación de Cultura Física y Deporte

<b>CGAI</b>	Coordinación General Académica y de Innovación
<b>CGCE</b>	Coordinación General de Control Escolar
<b>CGCS</b>	Coordinación General de Comunicación Social
<b>CGEDC</b>	Coordinación General de Extensión y Difusión Cultural
<b>CGIPV</b>	Coordinación General de Investigación Posgrado y Vinculación
<b>CGPE</b>	Coordinación General de Planeación y Evaluación
<b>CGSAIT</b>	Coordinación General de Servicios Administrativos e Infraestructura Tecnológica
<b>CGSU</b>	Coordinación General de Servicios Universitarios
<b>CGTA</b>	Coordinación General de Transparencia y Archivo

<b>CIEES</b>	Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior	<b>CUCOSTA</b>	Centro Universitario de la Costa
<b>COECYTJAL</b>	Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco	<b>CUCS</b>	Centro Universitario de Ciencias de la Salud
<b>COESIDA</b>	Consejo Estatal para la Prevención del SIDA	<b>CUCSH</b>	Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades
<b>CONACYT</b>	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	<b>D</b>	
<b>CONEVAL</b>	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social	<b>DDU</b>	Defensoría de los Derechos Universitarios
<b>COPAES</b>	Consejo para la Acreditación de la Educación Superior	<b>DELFIN</b>	Programa Interinstitucional para el Fortalecimiento de la Investigación y el Posgrado del Pacífico
<b>CSG</b>	Coordinación de Servicios Generales	<b>DF</b>	Dirección de Finanzas
<b>CU</b>	Centro Universitario	<b>E</b>	
<b>CUCEA</b>	Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas	<b>EGEL</b>	Exámenes Generales de Egreso de Licenciatura
<b>CUCEI</b>	Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías	<b>EMS</b>	Educación Media Superior
<b>CUCIÉNEGA</b>	Centro Universitario de la Ciénega		

**ENAMIN**

Encuesta Nacional de Micro Negocios

**F**

**FICG**

Festival Internacional de Cine en Guadalajara

**FIL**

Feria Internacional del Libro en Guadalajara

**FIM**

Feria Internacional de la Música

**FODA**

Diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

**G**

**GpRD**

Gestión para Resultados en el Desarrollo

**I**

**IES**

Instituciones de Educación Superior

**IPN**

Instituto Politécnico Nacional

**ITESM**

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

**L**

**LéaLA**

Feria del Libro en español de los Ángeles

**LGAC**

Ligas de Generación y Aplicación del Conocimiento

**LGBTTTIQ**

Población lésbica, gay, bisexual, transgénero, transexual, travesti, intersexual y queer

**LSM**

Lengua de Señas Mexicana

**M**

- MIR** Matriz de Indicadores de Resultado
- MML** Matriz de Marco Lógico

**N**

- NEM** Nueva Escuela Mexicana

**O**

- OCDE** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
- ODS** Objetivos de Desarrollo Sostenible
- OIT** Organización Internacional del Trabajo
- ONU** Organización de las Naciones Unidas

**P**

- P3e** Sistema de Planeación, Programación, Presupuestación y Evaluación
- Papirolas** Programa de Cultura Infantil y el Festival para niños, niñas y jóvenes
- PbR** Presupuesto basado en Resultados
- PDI** Plan de Desarrollo Institucional
- PE** Programa educativo
- PROIDES** Programa Integral para el Desarrollo de la Educación
- PROSNI** Apoyo a la Mejora en las Condiciones de Producción SNI y SNCA
- PTC** Profesor de Tiempo Completo
- PUI** Programa de Universidad Incluyente

## S

<b>SALME</b>	Instituto Jalisciense de Salud Mental
<b>SCOPUS</b>	Base de datos bibliográfica de resúmenes y citas de artículos de revistas científicas
<b>SEMS</b>	Sistema de Educación Media Superior
<b>SNI</b>	Sistema Nacional de Investigadores
<b>STEM</b>	Siglas en inglés de Science, Technology, Engineering, Mathematics
<b>SUV</b>	Sistema de Universidad Virtual

## U

<b>UAM</b>	Universidad Autónoma Metropolitana
<b>UNAM</b>	Universidad Nacional Autónoma de México
<b>UPES</b>	Universidades Públicas Estatales



---

## **UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA**

### **VICERRECTORÍA EJECUTIVA**

#### **COORDINACIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN**

Pedro Moreno No. 966, Col. Centro C.P. 44100 Guadalajara, Jalisco, México

Tel/fax: 52 (01) 33 31342214 Extensión: 12214

---

# Colofón

El ***Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, Visión 2030 (Tradición y cambio)*** fue elaborado y reproducido digitalmente bajo la dirección de la Coordinación General de Planeación y Evaluación de la Universidad de Guadalajara ubicada en Calle Pedro Moreno No. 966, Col. Centro C.P. 44100 Guadalajara, Jalisco, México

Para la elaboración se emplearon los programas de Adobe: *illustrator*, *photoshop* e *indesign*, los programas de *windows office*: *word*, *excell* y *publisher*. El libro está compuesto por las familias tipografías Gotham, DinPro e iconografía Noway

Diagramación y diseño

Alexis Beltrán, Lic. Patricia Medrano (Ica), Salvador Gil

Fotografías

Coordinación General de Comunicación Social, Daniel Gama

El peso del archivo es de 54,772 kb

Se terminó de editar en junio de 2020

---



El Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, Visión 2030, representa la culminación de un amplio y complejo proceso de análisis en el que la Universidad de Guadalajara, a 25 años de la creación de la Red Universitaria de Jalisco, identifica con precisión y firmeza, las áreas prioritarias en las que deberá trabajarse durante la presente administración. Respaldado por una amplia participación de académicos, alumnos y personal administrativo y directivo, este Plan abarca tanto los aspectos que tradicionalmente han sido abordados por las instituciones de educación superior, como aquellos que empiezan a perfilar lo que hoy es la universidad del futuro.