



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
Red Universitaria de Jalisco

Plan de Desarrollo Institucional 2014-2030



PDI 2030

Mensaje del Rector General

La educación superior es un bien público que genera efectos multiplicadores en la sociedad y en la economía. La Universidad de Guadalajara se inscribe en el proyecto educativo de nación establecido en el Artículo 3ro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, como una institución pública, laica y gratuita, promotora de la equidad y el avance social.

Planear es decidir, es ganar el futuro. Planear es preservar a la Universidad para las generaciones venideras, dándole sentido de transformación que la coloque en el escenario de los cambios mundiales y le de viabilidad frente al anquilosamiento. Hacerlo estratégicamente es fundamental para el proyecto de la Universidad. Se debe planear porque ninguna organización tiene asegurado su futuro, y corre el riesgo de volverse socialmente prescindible e irrelevante.

Ante las vertiginosas dinámicas de cambio social, político, económico y tecnológico tanto nacionales como internacionales, la actualización del Plan de Desarrollo Institucional de nuestra Casa de Estudio es indispensable. Representa una oportunidad para evaluar los logros, revisar lo que nos falta por hacer y diseñar las estrategias que lleven a la Universidad de Guadalajara a buen puerto en los próximos años. Este documento representa una carta de navegación para la universidad que juntos queremos construir en el presente y en el futuro, producto de la amplia participación de la comunidad universitaria y de la sociedad.

En el fondo, la planeación estratégica del desarrollo institucional tiene como referencia, intención y exigencia impulsar el posicionamiento de la Universidad de Guadalajara en el mundo de las instituciones de educación superior. Es decir, impulsar y asegurar la excelencia académica y social de nuestra Alma Mater, que sea una referencia ejemplar de docencia, investigación, difusión cultural y vinculación económica y social. El gran reto es convertirnos en la mejor universidad de México. Hay que decirlo y estar convencidos de su posibilidad y de su exigencia.

Con ese gran reto en mente, para la elaboración del presente Plan se convocó a un amplio, abierto y democrático ejercicio de consulta a la comunidad universitaria y a la sociedad. Participaron estudiantes, académicos, directivos, trabajadores y especialistas en los diferentes ámbitos de acción, así como diversos representantes de los sectores sociales y económicos del estado de Jalisco. El resultado es un documento estratégico que retoma las experiencias y mejores prácticas de la Red en casi dos décadas, a partir de la amplia trayectoria de nuestra universidad como institución líder regional y nacional. Ha sido nuestra convicción elaborar un Plan académicamente sólido, de fácil consulta para

toda la comunidad, que marque un rumbo claro para la Universidad en los años por venir, con indicadores sustantivos y viables que sirvan como mecanismo de rendición de cuentas ante nuestra comunidad y la sociedad jalisciense.

La gran misión articuladora del presente Plan de Desarrollo Institucional 2014-2030 es colocar al aprendizaje del estudiante y a la investigación como pilares fundamentales para el desarrollo de nuestra universidad. En este documento, la Universidad de Guadalajara refrenda su compromiso con la excelencia académica y la pertinencia social de sus actividades. Asimismo, se ratifica nuestra convicción de que la forma de lograr un mejor país para las presentes y futuras generaciones es haciendo de la educación superior la palanca para el desarrollo nacional.

Mtro. Itzcóatl Tonatiuh Bravo Padilla
Rector General de la Universidad de Guadalajara

Índice

I. Contexto de la educación superior en el mundo.....	6
II. El caso de México.....	17
III. La Universidad de Guadalajara: Logros y desafíos.....	25
IV. Planear es decidir. El Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Guadalajara.....	35
V. Misión y visión.....	37
VI. Directrices Estratégicas.....	37
VII. Ejes Temáticos, Objetivos y Estrategias.....	38
VIII. Indicadores estratégicos y métricas.....	53
IX. Consideraciones de implementación.....	56
X. La construcción colectiva del futuro de la Universidad.....	56
Bibliografía	58
Anexos.....	65

Lista de tablas

Tabla 1. Algunos beneficios importantes de la educación superior.....	6
Tabla 2. Número y porcentaje de PTC en Centros Universitarios y SUV	28

Lista de gráficos

Gráfico 1. Matrícula global en la educación superior.....	7
Gráfico 2. Población mundial por región	15
Gráfico 3. Población mundial por rango de edad.....	16
Gráfico 4. Cobertura en educación superior por entidad federativa	22
Gráfico 5. Subsidio total por alumno en UPES	23
Gráfico 6. Participación federal y estatal en el subsidio ordinario de las universidades públicas estatales	24
Gráfico 7. Cobertura regional y metropolitana de la Universidad de Guadalajara	26
Gráfico 8. Evolución de la matrícula de la Universidad de Guadalajara.....	28
Gráfico 9. Número de profesores con perfil PROMEP.....	29
Gráfico 10. Número de Miembros del Sistema Nacional de Investigadores y del Sistema Nacional de Creadores de Arte.....	30
Gráfico 11. Comparativo de producción científica en IES nacionales	30
Gráfico 12. Matrícula de licenciatura en Programas Educativos de calidad	31
Gráfico 13. Número de programas de posgrado registrados en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT	32
Gráfico 14. Evolución de programas de posgrado en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT	32
Gráfico 15. Número de convenios con universidades nacionales e internacionales por continente	33

I. Contexto de la educación superior en el mundo

La prominencia social y económica de la educación superior es acorde con las enormes expectativas en su potencial para contribuir al desarrollo social y al progreso de las personas. De acuerdo con datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2010)¹, la inversión en este nivel educativo genera efectos multiplicadores al impactar positivamente los niveles de ingreso de los individuos, lo que generalmente se traduce en mayor recaudación fiscal y un aumento en las contribuciones a la seguridad social. Asimismo, mayores niveles de escolaridad están asociados con mejores niveles de salud, cohesión social y participación ciudadana, entre otros beneficios.

Tabla 1: Algunos beneficios importantes de la educación superior

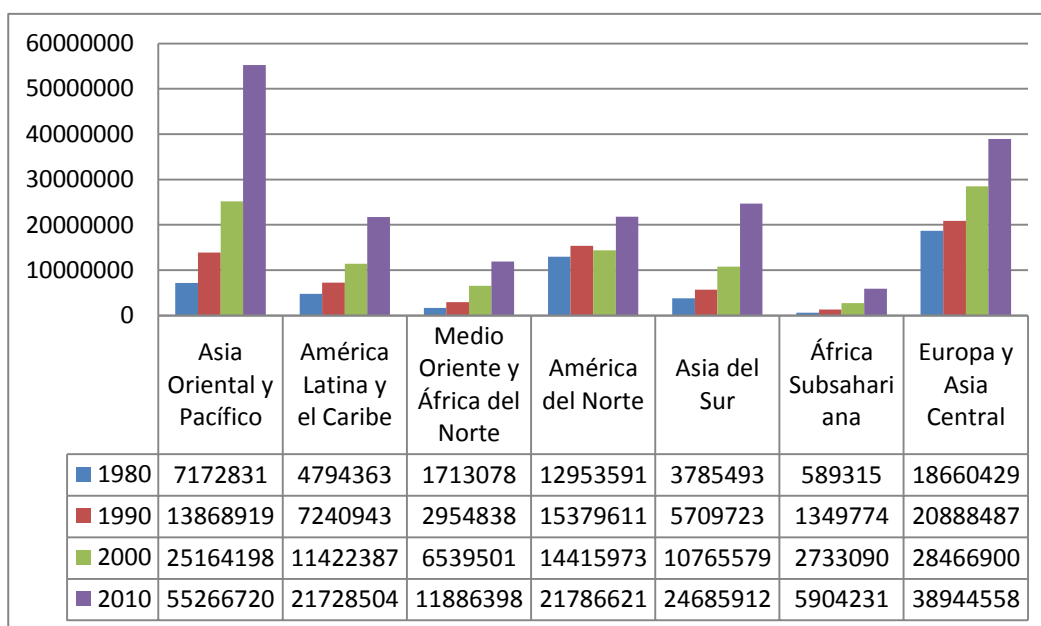
	Público	Privado
Económico	<ul style="list-style-type: none">• Mayores ingresos tributarios• Más alta productividad• Mayor consumo• Fuerza laboral capacitada y creativa• Menor dependencia de apoyo financiero del Estado• Contribución al cuidado del medio ambiente y los recursos naturales	<ul style="list-style-type: none">• Mejores salarios y beneficios• Mayores oportunidades de empleo• Niveles más altos de ahorro• Mejores condiciones personales de trabajo• Movilidad personal/profesional
Social	<ul style="list-style-type: none">• Menores tasas de criminalidad• Aumento de conductas filantrópicas y de servicios a la comunidad• Mejor calidad de la vida cívica• Cohesión social y mayor aprecio por la diversidad• Incremento de la capacidad, y uso de tecnologías	<ul style="list-style-type: none">• Mejores condiciones de salud y expectativas de vida• Mayor calidad de vida para los hijos• Mejores decisiones de consumo• Estatus personal más alto• Mayor cantidad de <i>hobbies</i> y actividades de tiempo libre• Mayor bienestar individual y familiar

Fuente: Adaptada de Brunner (2007).

¹ *Education at a Glance 2010*. OECD. Disponible en: www.oecd.org/edu/eag2010

En las últimas tres décadas la educación superior universitaria en el mundo ha experimentado un crecimiento sin precedentes en la historia moderna. Hoy, más de 180 millones de estudiantes realizan estudios de pregrado y otros 6 millones de posgrado en alguna de las más de 18 mil instituciones de educación superior que ofrecen estudios profesionales, técnicos o especializados, donde 11 millones de profesores e investigadores imparten diariamente cursos, gestionan o distribuyen recursos y realizan proyectos científicos; además se desarrollan diversos vínculos con los sectores productivo, social o político en los contextos locales y nacionales. Incluso, se prevé que el acceso al nivel superior aumente a más de 250 millones de estudiantes para el año 2025. Este crecimiento y democratización de las oportunidades educativas implica grandes retos para los esquemas de organización y gobernanza de las universidades.

Gráfico 1. Matrícula global en la educación superior



Fuente: Banco Mundial (2013). <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx>. *Sólo incluye matrícula de licenciatura universitaria.

Este crecimiento responde, en buena medida, a la rápida consolidación de la sociedad del conocimiento como paradigma dominante. El valor económico del conocimiento y la posesión de ciertas habilidades y destrezas demandadas en los mercados laborales han impulsado un vertiginoso aumento en la matrícula de educación superior. En este contexto, se ha subrayado que el cambio tecnológico es el principal factor desestabilizante de los mercados laborales, y sus efectos han producido el incremento de la desigualdad de los ingresos y la desocupación estructural. La educación terciaria se percibe cada vez más

como un mecanismo institucional fundamental para reducir los efectos socialmente negativos del mercado de trabajo. Esto eleva la demanda sobre la educación superior, obliga a la diversificación de los servicios y plantea el interrogante de quién debe financiar la provisión de estos servicios.

Asimismo, esta expansión inédita ha ocurrido en un contexto socioeconómico y político extraordinariamente complejo en los que se mezclan las fuerzas de la globalización, la emergencia de la sociedad de la información y la economía basada en el conocimiento, la nueva revolución científico-tecnológica, así como la transformación de los hábitos de trabajo y consumo de millones de personas. Al mismo tiempo, es un contexto donde la democratización política va de la mano con el desencanto temprano o tardío con las democracias existentes, la persistencia y en algunos casos la agudización de las viejas desigualdades sociales y el crecimiento de la pobreza y la marginación de cientos de millones de personas en diversas regiones del mundo.

En estas circunstancias, la educación superior ha experimentado no solamente una expansión sin precedentes, sino también una diversificación de sus funciones, sus estructuras y formas de organización. Si hasta la Segunda Guerra Mundial la universidad se constituía como la figura dominante, representativa y aún monopólica de los estudios superiores, en el comienzo del siglo XXI en los sistemas nacionales de educación superior coexisten universidades, institutos tecnológicos, miles de pequeños establecimientos unidisciplinarios, centros de investigación especializados en el posgrado y organismos transnacionales que proveen educación superior en distintos países. Pero también la relación entre lo público y lo privado se ha hecho más compleja en las últimas décadas. Las universidades y establecimientos públicos tradicionales coexisten con una tendencia mundial hacia la privatización de la educación superior, donde el Estado y el mercado han modificado velozmente sus relaciones de competencia, de gestión y de coordinación.

La universidad, como una de las instituciones más nobles y a la vez estratégicas de la sociedad, ha dejado de ser desde hace tiempo la metáfora de una torre de marfil y se ha consolidado como una organización interdependiente vinculada con su entorno socioeconómico, con responsabilidad social y como factor indispensable para el estudio y la búsqueda de solución a los problemas públicos. En este contexto, la educación superior, así como la ciencia y la tecnología inherentes a su desarrollo deben considerarse como bienes públicos, palancas para el ascenso social, la equidad y la consolidación democrática de las naciones. Como lo ha señalado la UNESCO (2009), “en ningún otro momento de la historia ha sido más importante invertir en educación superior como un motor en la construcción de una inclusiva y diversa sociedad del conocimiento y para el avance en la investigación, innovación y creatividad en los países”.

No obstante lo anterior, uno de los problemas más apremiantes de la educación superior es la restricción de recursos públicos. En la mayoría de los países la demanda de educación superior crece más aceleradamente que la capacidad de los gobiernos para garantizar su adecuado sostenimiento. Esta problemática se exagera ante la incapacidad de los gobiernos para generar reformas fiscales de fondo y aumentar así los ingresos tributarios. A estos desafíos estructurales se suma el de las crecientes demandas sociales por mayor calidad en las instituciones de educación superior. El mero ingreso a las universidades, si éstas no son de buena calidad, no cristaliza la promesa de la educación como bien público.

Esta complejidad lleva a las universidades a enfrentar un doble reto. Por un lado, están llamadas a desarrollar respuestas innovadoras y viables que garanticen su propia permanencia y consolidación. Por el otro, a ser conciencias críticas de la sociedad y protagonistas en la solución de los múltiples problemas que aquejan al mundo contemporáneo.

Para las universidades públicas, esos temas se traducen en desafíos muchos más específicos pero no por ello menos complejos. Algunos son de naturaleza estrictamente académica, de organización de las actividades docentes y de investigación, de identificación y reconocimiento del talento, así como la acumulación del capital intelectual y científico de las instituciones; otros tienen que ver con la disponibilidad de los recursos financieros necesarios para mantener las actividades docentes pero también para incrementar la cobertura educativa y generar inversión institucional en las áreas y campos estratégicos de la formación profesional, la ciencia y la innovación tecnológica; otros más se relacionan con el gobierno, la gobernabilidad y la gobernanza institucional, con el incremento de la fortaleza y legitimidad institucionales, pero también con el mejoramiento de la eficiencia, la eficacia y la flexibilidad en la gestión y administración de las universidades.

Las principales recomendaciones de los organismos internacionales

Los posicionamientos de los principales organismos internacionales sobre el presente y futuro de la educación superior coinciden en señalar cuatro grandes desafíos que configuran una agenda mínima de asuntos públicos que los Estados y las sociedades han enfrentado en años recientes y continuarán enfrentando en el futuro próximo si han de consolidar sus sistemas de educación superior como palancas de desarrollo: 1) el mejoramiento de la calidad y de la equidad en el acceso a la educación superior; 2) el desarrollo de la investigación y de la innovación; 3) la internacionalización, regionalización y mundialización; y 4) la responsabilidad social de la educación superior.

En términos generales se observa que las posiciones de algunos organismos² muestran coincidencias pero también algunas diferencias y matices en torno a los distintos temas y prioridades de la agenda mundial de la educación superior. Las Conferencias Mundiales de París de 1998 y 2009 fueron el momento donde se pudieron conciliar distintos enfoques e ideas sobre la educación superior entre los países y entre los organismos.

A partir de los desafíos mencionados es posible identificar un conjunto de siete ideas y políticas estratégicas concretas; recomendaciones y acciones para el desarrollo de la educación superior en el mundo:

1. Masificación de los sistemas y mayores oportunidades de acceso

- i. El acceso a la educación debe garantizarse para todos los sectores de la población; en particular se debe apoyar a la población de menores ingresos, a grupos minoritarios y a estudiantes discapacitados, con programas financieros específicos como becas o condonaciones de matrícula pero sin demeritar los procesos de selección e ingreso.
- ii. Debe seguirse impulsando la equidad de género, garantizando el acceso de las mujeres a la educación superior e impulsando su inserción en carreras donde hay mayoría masculina: ingenierías y ciencias.
- iii. Las universidades deben mantener informados a los estudiantes sobre el potencial de los mercados y las expectativas que pueden tener en determinadas carreras y disciplinas (una efectiva orientación vocacional). También, las instituciones educativas deben encontrar los nichos y las necesidades sociales donde pueden especializarse en la formación de estudiantes.
- iv. Debe minimizarse la deserción, atendiendo a los estudiantes que se encuentran en riesgo, generando cursos avanzados y de regulación para los distintos desempeños.
- v. Se debe ampliar y diversificar la oferta educativa con diversas modalidades y carreras, pertinentes para la generación de nuevos conocimientos y para la atención de los principales temas de la actualidad.

² Como insumos para la elaboración de este análisis contextual, se revisaron los posicionamientos de un total de ocho organismos que representan esa diversidad internacional: la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Banco Mundial (BM), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el Instituto para la Educación Superior de América Latina y El Caribe (IESALC-UNESCO), la Unión Europea (UE), la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y la Red Global de Universidades para la Innovación (GUNI).

2. Aseguramiento de la Calidad de los Servicios y Productos

- i. Establecimiento de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad (SAC) que tengan como fin la evaluación de los resultados (más que de los insumos) y la autorregulación con una visión crítica y objetiva mediante el uso de indicadores de segunda generación. El aseguramiento de la calidad debe abarcar todos los ámbitos de productos y servicios universitarios, así como los sistemas de servicios transnacionales como es el caso de la educación virtual o en línea.
- ii. Apoyar las iniciativas de conocimiento-compartido que fortalezcan las capacidades para poner en práctica sistemas de aseguramiento de la calidad e impulsar programas de actividades específicas para llevar a cabo evaluaciones en todas las actividades sustantivas de las Instituciones de Educación Superior (IES).

3. Aumento de la inversión pública y privada y la mejora del ejercicio del gasto educativo (Sistemas de financiamiento sostenibles)

- i. Las universidades deben avanzar hacia la diversificación de fuentes de ingresos. La dependencia de los recursos públicos, sin generar alternativas en el mercado, las hace más vulnerables. Los ingresos pueden aumentar tanto por la gestión que se realiza de los recursos públicos, como por una estrategia de generación de productos y servicios universitarios que pueden ser ofrecidos a la sociedad. Una forma de aumentar los recursos es a través del cobro de matrículas y diversos servicios universitarios, pero esto debe realizarse de manera diferenciada y a la par de apoyos económicos o becas para los grupos más necesitados.
- ii. Los convenios con empresas, respondiendo a sus demandas para ser más competitivas también, son una fuente de recursos que debe ser analizada.
- iii. Se hace necesaria una política de recaudación de fondos para impulsar sectores de investigación que contribuyen a la generación de conocimientos de frontera en las diversas áreas.

4. Propiciar nuevas facilidades para investigaciones relevantes que impulsen el desarrollo de los países y nuevas prácticas de innovación

- i. Fortalecer una visión sistémica de la educación, que incluya trabajo colaborativo entre los departamentos de investigación y las áreas de docencia. En lo particular, las universidades deben fortalecer sus ofertas de educación de posgrados.

- ii. Crear programas que atiendan las necesidades sociales y de los mercados, que formen a los estudiantes en las competencias que demandan la sociedad y economía actuales.
- iii. Reforzar las políticas regionales de convergencia científica y tecnológica, apoyando investigaciones tendientes a identificar senderos de mejora apropiados.
- iv. Responder a las nuevas demandas de la globalización y la sociedad de la información generando capacidad propia de producción científica y tecnológica. Ello implica mejorar la productividad científica básica, promover la investigación aplicada, aumentar la inscripción de patentes, contar con una masa crítica de científicos y jóvenes con doctorado.
- v. Intensificar la cooperación internacional, fortalecer y estimular a universidades de investigación, tanto públicas como privadas, y vincular las instituciones terciarias con diversos sectores productivos (en lo que se ha denominado modelo Triple Hélice).

5. Impulsar el crecimiento y uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para incrementar la oferta educativa, mejorar la calidad del aprendizaje y de la investigación y para tender nuevas redes de comunicación con otras universidades

- i. Aunque no existen aún definiciones claras y homogéneas sobre la certificación de los conocimientos en Internet, es importante avanzar en la creación de denominaciones de calidad en los sistemas de educación virtual y definir estrategias para hacer frente a fenómenos como los *Massive Open Online Courses* (MOOC).
- ii. Intensificar la creación de asociaciones en pro de la solidaridad digital, o bien lo que se conoce como “hermanamientos digitales”, patrocinio de proyectos y mejor utilización del parque informático.
- iii. Debe impulsarse el uso de las TIC en las diversas modalidades de educación para promover el desarrollo de las capacidades de los estudiantes y fomentar nuevas pedagogías de aprendizaje.
- iv. Fomentar el conocimiento y el uso de los recursos educativos abiertos e impulsar alianzas estratégicas a favor de ellos, ya sea entre IES o bien con los sectores público y privado, esto implica llevar a cabo un reforzamiento de estrategias y políticas sobre recursos educativos abiertos.

6. Impulsar gobiernos flexibles, innovadores, con burocracias más ágiles y con mayor énfasis en la rendición de cuentas (gobernanza efectiva)

- i. Las instituciones deben adoptar nuevas formas de organización y desarrollar una cultura institucional que permita la planeación de mediano y largo plazo, la innovación y el emprendimiento.
- ii. Es importante demostrar públicamente que cumplen con su misión, objetivos y rendición de cuentas; que son eficaces, eficientes y que satisfacen a los diversos sectores de la sociedad con que las IES se encuentran relacionadas: alumnos y familias, comunidad académica y científica, gobierno y sector privado.
- iii. Las universidades deben adoptar formas e instrumentos de gobierno y gestión más ágiles, tomando como base las mejores prácticas de la administración de negocios y de la administración gubernamental.
- iv. Impulsar nuevas culturas organizacionales, basadas en el desarrollo y mejoramiento de las capacidades de investigación, docencia, difusión, gobierno y gestión. Con ello deben disminuirse las restricciones que las grandes burocracias imponen a las instituciones y agilizar la toma de decisiones y la administración de recursos.
- v. Las universidades deben revisar sus marcos normativos, que en ocasiones impiden y limitan el proceso de gestión encaminada a la excelencia en los resultados académicos y de gestión. Estas revisiones deben tener como misión la simplificación y flexibilidad en los procesos.

7. Desarrollar una estrategia de internacionalización acorde con las nuevas realidades que permita

- i. Transformar el currículo para una formación de ciudadanos globales y de profesionales capaces de trabajar no solamente en el contexto local/nacional sino también en el contexto internacional.
- ii. Impulsar la presencia de una masa crítica de estudiantes y profesores de primera categoría provenientes de diversas partes del mundo (movilidad académica y estudiantil) y limitar la endogamia de las instituciones. Esto permite la atracción de los mejores talentos y abrirse a nuevas ideas y enfoques, para lo cual es importante contar con condiciones flexibles y competitivas de remuneración y empleo.
- iii. Fortalecer los cuerpos académicos dentro de los departamentos y centros de investigación, que por los resultados de sus investigaciones, la generación de

recursos y la vinculación con otros sectores socioeconómicos, sean ya de clase mundial. Estos grupos de profesores pueden generar nuevas ofertas educativas pertinentes y cuentan con redes de vinculación internacional que pueden ser puestas al servicio de la comunidad.

- iv. Desarrollar acuerdos de colaboración que permitan el surgimiento de programas compartidos en las áreas donde las universidades tienen su mayor potencial; sus nichos específicos de conocimiento, de tal forma que surjan iniciativas conjuntas de docencia e investigación con reconocimiento mundial. Estos programas se verán fortalecidos si son impartidos en distintos idiomas, de preferencia en inglés.
- v. Llevar a cabo labores de repatriación de profesores que se encuentran en universidades extranjeras de gran prestigio. Para ello es necesario contar con procesos administrativos ágiles que permitan su contratación inmediata y eviten su salida a otros países.
- vi. En las áreas orientadas hacia la ciencia y la tecnología, las universidades deben ser capaces de atraer contratos de investigación de empresas extranjeras y de empresas multinacionales, así como formar egresados en las áreas específicas que estos sectores demandan a la universidad.

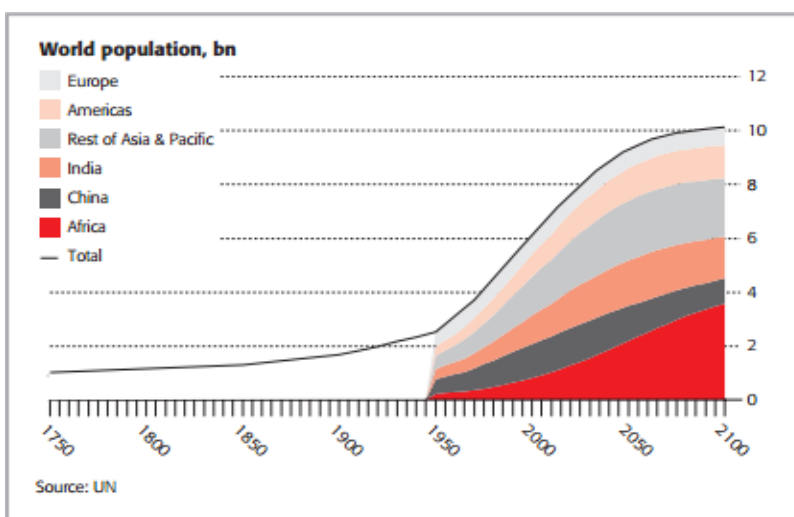
Estas ideas y recomendaciones se han constituido como los ejes del paradigma de políticas públicas que ha emergido en los últimos años en el mundo, e influyen no sólo en la definición de prioridades nacionales, sino también en muchos de los planes de desarrollo de las universidades de vanguardia del mundo.

Dinámicas demográficas y educación superior

Además de las tendencias internacionales en educación superior revisadas, es indispensable analizar algunos de los rasgos demográficos que, sin duda alguna, tendrán importantes implicaciones en la educación superior en los próximos años, tanto en términos de cobertura y diversificación de la matrícula, como en el sostenimiento y organización de la educación superior. En las últimas décadas, la población mundial ha crecido como nunca en la historia de la humanidad. Tomó más de 250,000 años llegar a 1 billón de habitantes, un siglo más para llegar a 2 billones (en 1927) y sólo 33 años para llegar a 3 billones (en 1960). Asimismo, se proyecta que para 2050 el mundo tendrá más de 9 billones de habitantes, sobre todo en los países en vías de desarrollo.³

³ Proyecciones tomadas de Franklin, D., & Andrews, J. (2012). *Megachange: The world in 2050*. New Jersey: Wiley.

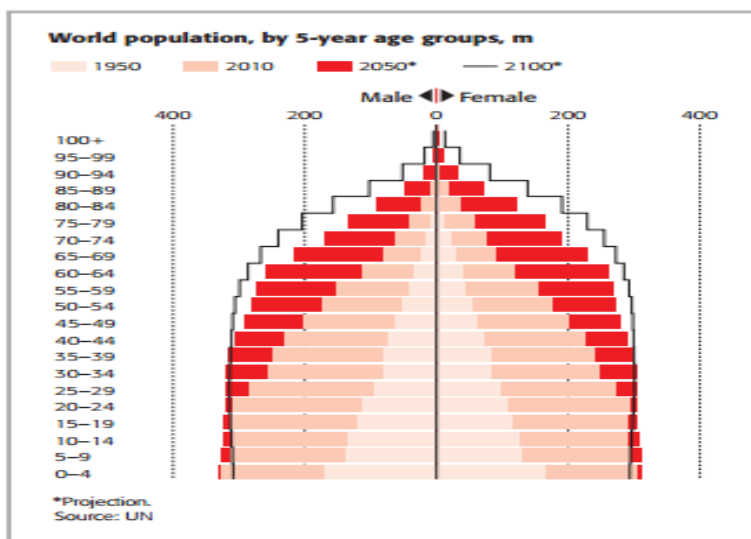
Gráfico 2. Población mundial por región (Miles de millones de habitantes)



Fuente: Organización de las Naciones Unidas (ONU), tomado de *Megachange, The World in 2050*.

Con estas tasas de crecimiento demográfico habrá un cambio en las proporciones de población de las naciones en todo el mundo y la población será considerablemente más vieja. Así, la población de 65 años o más se duplicará, pasando de un 8% en 2010 a más del 16% en 2050. La llamada “media de edad,” en la cual exactamente la mitad de la población es más vieja y la otra mitad más joven, crecerá en nueve años entre el 2010 y 2050, estableciéndose en 38 años. En 2050, en los países más ricos y con mayor acceso a la seguridad social los individuos tendrán una esperanza de vida de 100 años.

Gráfico 3. Población mundial por rango de edad.



Fuente: Organización de las Naciones Unidas (ONU), tomado de *Megachange, The World in 2050*.

Esta población, mucho más vieja y numerosa, estará también mucho más urbanizada. Así, mientras que en 2010 la mitad de la población del mundo vivía en ciudades, se proyecta que para el año 2050 la proporción será mayor al 70%; en ese año, las zonas urbanas concentrarán a 6.5 billones de habitantes, el número total de habitantes en la actualidad. Inclusive, se proyecta que para 2025 habrá alrededor de 30 mega-ciudades con al menos 10 millones de individuos viviendo en ellas.

Estas tendencias tendrán un efecto muy profundo en las sociedades, los Estados-nación y en general en las instituciones, incluidas las de educación superior. Los retos para las universidades serán mayúsculos, tanto en aspectos de organización y gobernanza, como de diversificación, flexibilidad y sostenimiento. Los siguientes son algunos de los desafíos a los que las instituciones de educación responderán en los próximos años, para lo cual habrá que tomar decisiones en el presente:

- I. El cambio demográfico significará una demanda potencial cada vez más grande y diversa para la educación superior, lo que redefinirá las estrategias de cobertura, organización y sostenimiento.
- II. El crecimiento de la matrícula se dará principalmente en los países en vías de desarrollo, lo que demandará un mayor financiamiento y la provisión de apoyos para estudiantes de bajos recursos y de grupos vulnerables.

- III. Un creciente número de estudiantes mayores y de medio tiempo demandará un cambio en la estructura y organización de los programas académicos, así como la incorporación ambientes virtuales.
- IV. Ante la necesidad de servicios mucho más especializados y cambiantes, las universidades deberán diversificar su oferta académica y flexibilizar sus programas, así como la concepción de las tradicionales “carreras”.
- V. La dinámica poblacional de las ciudades y el rápido cambio tecnológico implicarán el diseño de nuevos programas educativos, por ejemplo, programas en salud y economía urbanas, movilidad, espacios públicos, bio-infomática, protección de datos, arquitectura de software, derecho internacional, energías alternativas, gerencia del bienestar, administración hospitalaria, etc., así como especialidades inexistentes aún.

II. El caso de México

La complejidad del escenario internacional presentado tiene, por supuesto, implicaciones directas para las universidades mexicanas. Estas demandas del entorno global y regional proponen a las universidades grandes retos que se identifican desde el ámbito de la planeación institucional. Estos retos son: desarrollar capacidades científicas y tecnológicas suficientes para competir en una economía globalizada; generar los cuadros profesionales que la renovación de las estructuras de producción y servicios del país está requiriendo; participar en el debate sobre temas cruciales para definir las opciones de política económica, de modelo de desarrollo social, de gobierno y participación ciudadana; anticipar y apoyar procesos de cambio en aspectos tales como la dinámica poblacional, el empleo, la distribución de los servicios de salud y educación, la impartición de justicia y el respeto a los derechos humanos; ser factor clave en la preservación del medio ambiente y el patrimonio cultural nacional, entre otros.

Estas exigencias requieren que las universidades del país cuenten con los recursos, instrumentos y espacios que le permitan cambiar y renovarse en forma continua, pero también organizada y sistemáticamente. La universidad mexicana tiene que estructurarse como una organización que le permita, al mismo tiempo, incorporar los avances científicos y satisfacer las necesidades que implican los procesos de cambio social. En el terreno docente, esta idea se traduce en la obligación universitaria de proporcionar una formación que permita procesos de adaptación permanente a las exigencias imperantes

en el mundo del trabajo y acordes con los avances de la ciencia, la tecnología y el pensamiento crítico sobre la sociedad y la cultura.

En los últimos 20 años, las transformaciones que se han escenificado en el sistema de universidades de México han abarcado múltiples y diversos procesos. En lo esencial, la educación superior ha estado inmersa en reformas que han respondido a la intención modernizadora de los sucesivos gobiernos nacionales desde la década de los noventa. Dicha intencionalidad no ha sido lineal ni coherente, por el contrario, se trata de un proceso que ha sumado propuestas diversas y con frecuencia desarticuladas entre sí. No obstante la persistencia de lineamientos políticos de similar enunciación a lo largo de los últimos tres sexenios, un análisis más detenido acerca de las estrategias efectivamente implementadas hace evidente un patrón de ensayo y error, más que la continuidad de un proyecto fincado en bases conceptuales y políticas estables.

Entre los rasgos de cambio de mayor amplitud destacan los siguientes:

- I. *Crecimiento de la cobertura de la demanda potencial.* Del 20% a casi el 30% entre el año 2000 y el presente.
- II. *Recomposición de la matrícula del sistema público.* En el segmento público, la dinámica de expansión se ha derivado tanto del crecimiento del sector tecnológico universitario, como de procesos de ampliación de matrícula en las universidades públicas de los estados.
- III. *Mayor presencia del sector privado en la oferta educativa superior.* Durante los años noventa la presencia del sector privado en la oferta de educación superior alcanzó dimensiones notables, no obstante, a partir de la segunda mitad de la primera década del siglo XXI se ha mantenido la proporción de alrededor de 70/30 entre los segmentos público y privado del sistema, respectivamente.
- IV. *Federalización y regionalización.* Reforzamiento del proceso de descentralización de la oferta y compensación del rezago histórico en las entidades federativas más atrasadas.
- V. *Tendencia hacia una mayor concentración de la demanda escolar en las áreas y carreras profesionales asociadas con los servicios.* Como tendencia general, la matrícula del Sistema de Educación Superior (SES) ha disminuido en las áreas de ciencias agropecuarias y ciencias de la salud. En cambio, las áreas de ciencias sociales y disciplinas tecnológicas han mantenido una importante dinámica de

crecimiento. No obstante, aún prevalece una concentración en las llamadas carreras tradicionales, donde 10 de ellas concentran el 45% de la matrícula⁴.

- VI. *Crecimiento del posgrado.* En los últimos diez años la matrícula de este nivel prácticamente se ha duplicado, pasando de 153 mil estudiantes en 2003 a 283 mil en 2013⁵. La formación de nivel maestría es la que ha cobrado la más intensa dinámica de crecimiento, y dentro de ella la participación de la oferta privada es notable.
- VII. *Crecientes exigencias sociales por resultados e impactos.* Hay una creciente exigencia para que la educación superior tenga resultados en el menor plazo posible, para contribuir a la solución de los problemas endémicos del país: pobreza, desigualdad, inseguridad, deterioro ambiental, estado de derecho, corrupción y falta de empleo adecuadamente remunerado.

Aunado a estos cambios, el sistema ha escenificado el planteamiento y aplicación de un nuevo repertorio de instrumentos, tales como financiamiento diversificado, evaluación y acreditación, rendición de cuentas, fortalecimiento de infraestructuras, aseguramiento de la calidad y vinculación. Estas líneas de acción se complementan con otros objetivos, como el crecimiento de la cobertura del sistema educativo superior y el reforzamiento del perfil académico de la planta docente.

La preocupación por el logro de mayores niveles de calidad académica ha sido un tema central en las últimas administraciones federales, incluida la actual. En esta perspectiva se aborda en primer lugar el reto de lograr mayor flexibilidad en los programas educativos, en la incorporación de una dimensión integral del conocimiento, en propiciar el aprendizaje continuo de los estudiantes, en fomentar el desarrollo de la creatividad y el espíritu emprendedor, en promover el manejo de lenguajes y del pensamiento lógico y en impulsar la formación de valores, entre otros aspectos.

Asimismo, se busca que las instituciones de educación superior logren una mejor eficiencia terminal en sus carreras, que mejoren los índices de retención y que existan diversas opciones de titulación. Además se ha insistido en conseguir una mayor

⁴ Las 10 carreras que concentran la mayor parte de la matrícula son: Derecho, Medicina, Administración, Mercadotecnia, Negocios Internacionales, Contaduría Pública, Turismo, Enfermería, Psicología y Nutrición. Fuente: Cuestionarios 911 inicio de cursos 2013

⁵ Secretaría de Educación Pública (2013). Dirección de Planeación y Evaluación/Subdirección de Sistematización y Análisis de Indicadores.

vinculación de las carreras con el ámbito social, para lo cual se propone una revisión permanente de los perfiles de los programas académicos y su articulación con el ámbito laboral. En el mismo sentido, se propone la integración de las funciones universitarias de docencia, investigación y difusión. En cuanto al desempeño de los docentes se ha insistido en los retos de lograr que los profesores cuenten con una formación académica y pedagógica adecuada, además de ampliar y fortalecer los cuerpos académicos en los diferentes niveles de las instituciones de educación superior.

El objetivo de mejora de la calidad ha sido instrumentado mediante una política que induce a las universidades públicas a impulsar innovaciones en sus planes y programas académicos en los campos de docencia e investigación. Así, mediante el financiamiento, el gobierno tiene alcance en aspectos institucionales en los que se generan procesos de innovación. La estrategia continúa el enfoque seguido por la autoridad gubernamental y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) en los últimos veinte años, en que la Secretaría de Educación Pública (SEP) ha construido un esquema de distribución de recursos extraordinarios basado en la asignación de fondos a las instituciones que formulen programas en aspectos como formación de recursos académicos, equipamiento y programas de investigación o docencia.

El documento “Inclusión con responsabilidad social. Elementos de diagnóstico y propuestas para una nueva generación de políticas de educación superior”, aprobado por la ANUIES en 2012 sintetiza los principales logros y avances cuantitativos y cualitativos de la educación superior del país en los últimos años. Sobre este particular destacan los siguientes datos e indicadores:

- I. En el ciclo escolar 2011-2012 la educación superior del país alcanzó una matrícula total de 3,550,920, el 90% de ella en la modalidad escolarizada. En los últimos cinco años se han generado alrededor de 150,000 nuevas plazas escolares por año, de las cuales más de 100,000 se encuentran en el sector público.
- II. En la actualidad tres cuartas partes de los profesores de tiempo completo de las IES públicas cuentan con estudios de posgrado. Tan sólo para las universidades públicas estatales el 49% de los profesores de tiempo completo (PTC) tiene estudios de maestría y especialidad y el 40% de doctorado, es decir, 89 de cada cien PTC tienen posgrado.
- III. De 2002 a 2012 los cuerpos académicos reconocidos como “en formación”, “en consolidación” o “consolidados” por el Programa para el Mejoramiento del

Profesorado (PROMEP) pasaron de 2,359 a 3,905, destacando el aumento en 20 veces de los últimos, al pasar de 34 a 663.

- IV. Más del 80% de los PTC con doctorado, y que cuentan con reconocimiento de perfil deseable por el PROMEP, a su vez son miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI).
- V. El número de programas de técnico superior universitario y de licenciatura universitaria y tecnológica que cuentan con un reconocimiento de calidad se ha incrementado notablemente en la última década: pasaron de menos de 300 en 2002 a 3,681 en 2012.
- VI. Las universidades públicas tienen a más del 90% de su matrícula en programas reconocidos por su buena calidad.

En contraste con esos logros, el documento citado de ANUIES reconoce que “aún persisten diversos problemas para dar sustentabilidad a los cambios realizados, además de que se conocen de manera parcial e insuficiente los resultados del aprendizaje de los estudiantes y el impacto de los proyectos académicos de las IES en investigación y difusión de la cultura”. Otros problemas, incluso, han surgido como resultado de la aplicación de políticas y programas que no han contado con un encuadre institucional que garantice y asegure la disponibilidad de recursos económicos, humanos y materiales adecuados para la consolidación de las IES con visión de largo plazo.

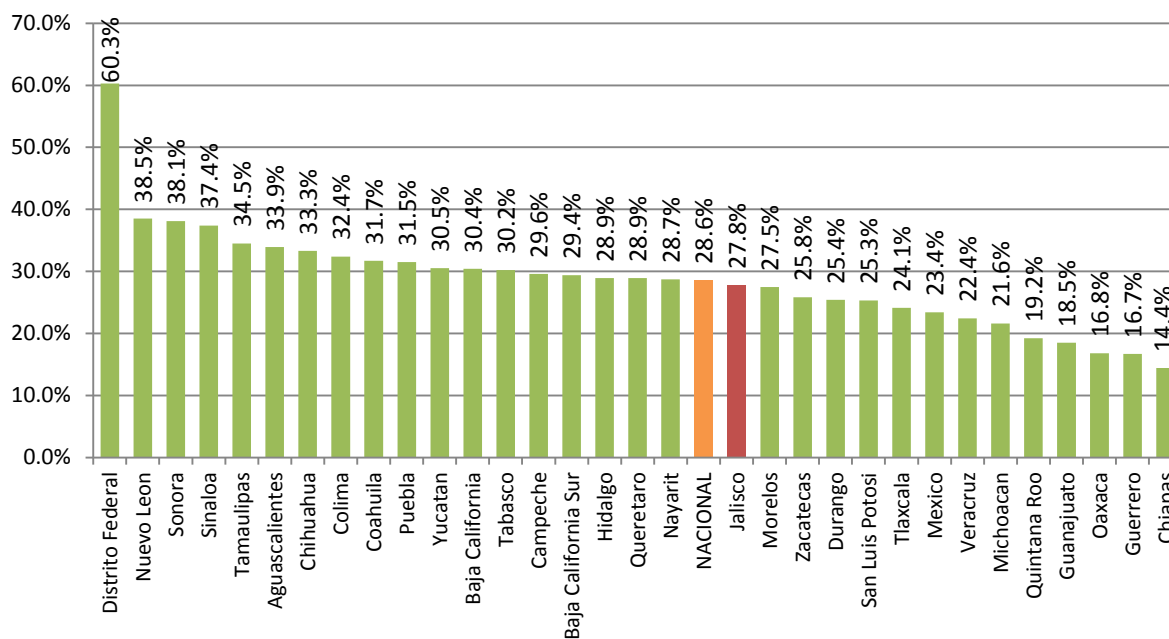
Una de las lecciones más importantes en “Inclusión con responsabilidad social” (ANUIES, 2012) es que México no ha logrado consolidar una política para la educación superior, la ciencia y la tecnología con visión de Estado, lo cual ha provocado, entre otras cosas: a) alcances limitados en la cobertura y la equidad social de la educación superior; b) la persistencia de IES y de subsistemas institucionales con niveles desiguales de calidad y pertinencia académica; c) la desarticulación del sistema de educación superior con los tipos y niveles educativos previos, particularmente con la educación media superior; d) la rigidez del sistema de educación superior, que dificulta la movilidad de estudiantes y académicos; e) la insuficiencia e inequidad en los presupuestos federal y estatales, y la inexistencia de presupuestos plurianuales.

Algunos indicadores estratégicos

No obstante su crecimiento en los últimos años, el índice de cobertura en la educación superior mexicana sigue siendo insuficiente para las necesidades del país y el tamaño de su economía. México cuenta con una tasa de cobertura en educación superior de alrededor del 29%, por lo que aún queda mucho por hacer para lograr que la mayoría de los jóvenes tenga acceso efectivo a estudios superiores. En el contexto latinoamericano la posición del país tiende a rezagarse frente a otros con similar o, incluso, menor nivel de desarrollo económico. Tal es el caso de Argentina (68%), Uruguay (64%), Chile (52%), Venezuela (79%), Panamá (45%) (UNESCO, 2012), por mencionar algunos ejemplos. Asimismo, si nos comparamos con nuestros principales socios comerciales, el panorama es todavía poco alentador, dado que Estados Unidos alcanza una tasa superior al 80% y Canadá de alrededor del 75%.

Destacan también las asimetrías e inequidades entre las entidades federativas. Mientras el Distrito Federal tiene tasas de cobertura que superan el 70%, estados como Chiapas, Oaxaca y Quintana Roo no alcanzan el 20% (véase Gráfico 4). Estas asimetrías no facilitan el desarrollo equilibrado de las diversas regiones del país.

Gráfico 4. Cobertura en educación superior por entidad federativa, 2013



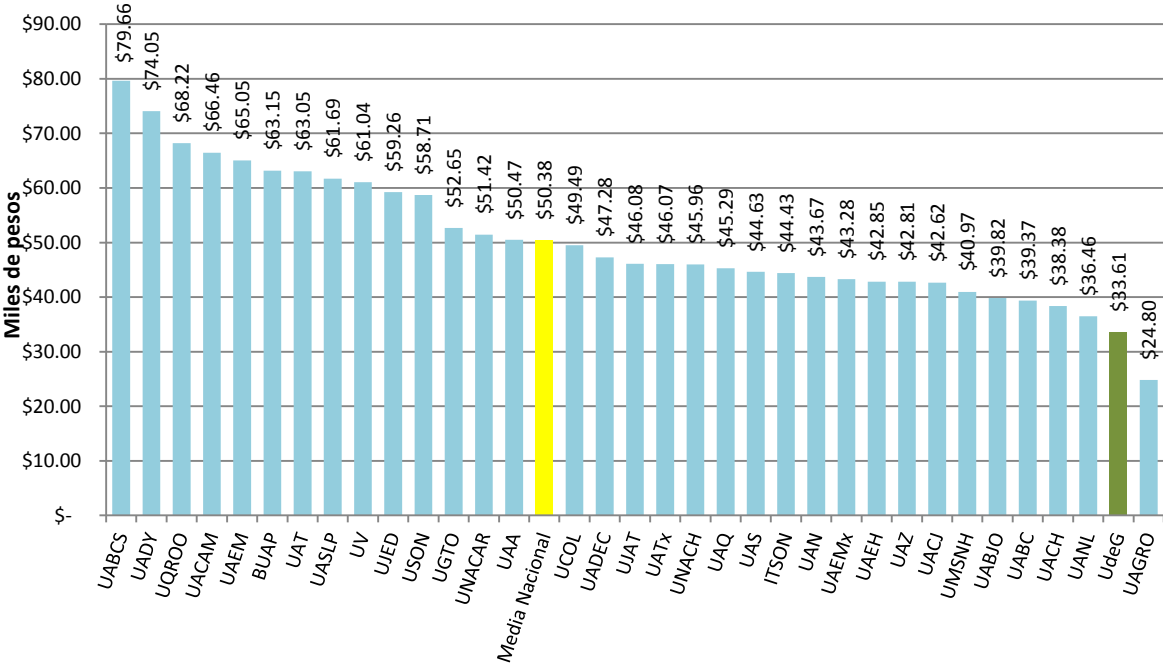
Fuente: Primer Informe de Gobierno de la Presidencia de la República (2013).

Cabe señalar que en el Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018), se establece una meta del 40% de cobertura en educación superior al año 2018, que se considera insuficiente para superar el rezago del país en la materia. En ese contexto, la ANUIES propone alcanzar una tasa del 50%, lo que implica un fuerte compromiso del Estado mexicano para generar políticas e inversiones que coloquen la educación superior como eje del desarrollo nacional.

Otro de los problemas estructurales de la educación superior en México es el financiamiento. La permanente incertidumbre presupuestaria y los bajos niveles de inversión son producto de la falta de una auténtica política de Estado en esta materia. Al cierre de 2013, el financiamiento a la educación superior representaba el 0.67% del Producto Interno Bruto (PIB), siendo que la ANUIES recomienda alcanzar el 1.5% como condición para lograr la meta de tasa cobertura del 50%.

Asimismo, existen inequidades en la asignación y distribución del presupuesto para las instituciones públicas de educación superior. Mientras que algunas universidades públicas estatales reciben casi 80 mil pesos por alumno, otras apenas superan los 20 mil pesos (véase Gráfico 5).

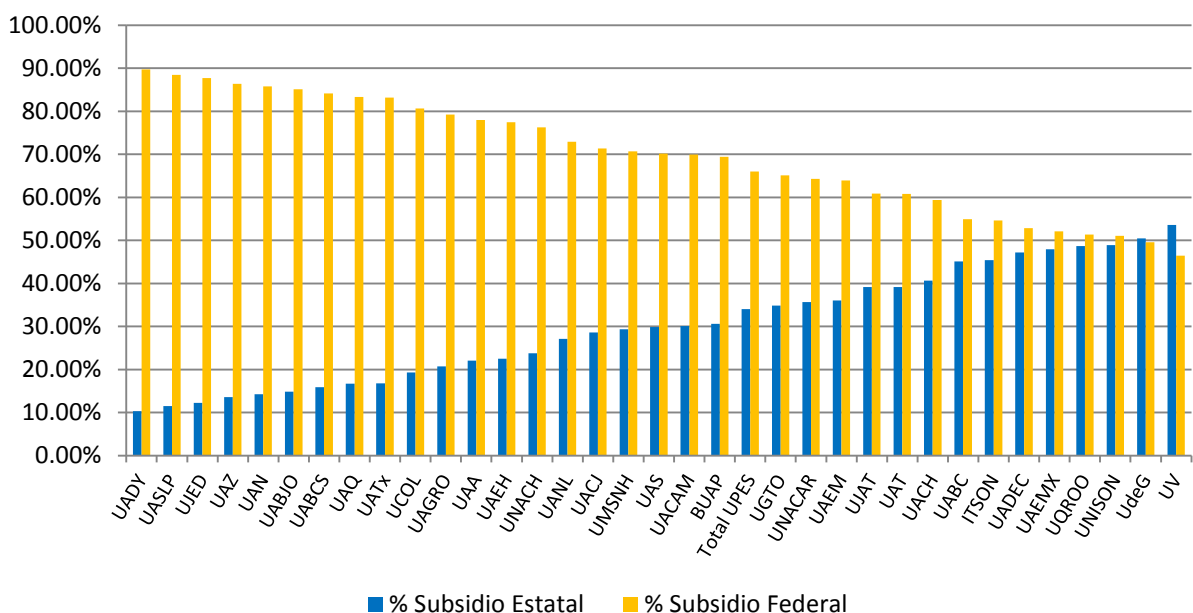
Gráfico 5. Subsidio total por alumno en UPES, 2013



Fuente: Subsecretaría de Educación Superior de la SEP (2013). <http://dsu.sep.gob.mx>. Cifras consolidadas de los cuestionarios 911 de inicio de cursos ciclo escolar 2012-2013.

Un problema vinculado con la distribución de los escasos recursos es la inequidad en la participación de las entidades federativas en el financiamiento de sus respectivas universidades públicas. No existen criterios técnicamente claros y políticamente coherentes en los porcentajes de participación de cada entidad, sino que responden a inercias históricas y negociaciones políticas de coyuntura. Mientras que en algunas entidades el gobierno federal provee alrededor del 90% del subsidio ordinario total de las universidades públicas estatales, en otras la aportación federal no llega al 50% (véase Gráfico 6).

Gráfico 6. Participación federal y estatal en el subsidio ordinario de las universidades públicas estatales, 2013



Fuente: Subsecretaría de Educación Superior de la SEP (2013). <http://dsu.sep.gob.mx>.

En ese sentido, un mayor financiamiento a las universidades públicas estatales necesariamente pasa por reformas que garanticen una mayor equidad en los esfuerzos federal y estatal, donde las entidades federativas sean copartícipes en la consolidación de sus universidades y cumplan cabalmente con los compromisos de concurrencia financiera que les corresponden. Por otra parte, se hace necesario que las universidades públicas redoblen esfuerzos para hacer un uso eficiente de los recursos públicos y aumenten los recursos propios, sobre todo a través de la vinculación con el sector social y productivo.

En suma

La calidad y relevancia de un sistema educativo depende en buena medida de los recursos tanto públicos como privados que tengan sus universidades e instituciones de educación superior. En ese sentido, los países que como México han apostado al Estado como eje del sostenimiento y desarrollo de sus sistemas educativos superiores, requieren de sólidas bases de recursos fiscales que les permitan ser competitivos con los niveles de inversión de otras naciones. El tema es estratégico para la educación superior mexicana pero generalmente no ha estado en el centro de la agenda pública, lo que nos pone en desventaja en el concierto internacional.

En nuestro país, el modelo de financiamiento de la educación superior presenta contradicciones estructurales. Por un lado, somos uno de los países de América Latina con mayor cobertura pública (alrededor del 70% de la matrícula), y por el otro, los ingresos tributarios son de los más bajos de la región, alcanzando un 16% del PIB⁶ (incluyendo la renta petrolera⁷). Esta combinación no es sostenible en el mediano y largo plazo, por lo que la ampliación de la base fiscal es indispensable para mantener el carácter predominantemente público de la educación superior en el país.

Finalmente, el tema de la calidad y la relevancia es otro de los desafíos estratégicos. Si bien buena parte de las universidades públicas estatales han alcanzado niveles altos en los actuales indicadores, éstos sólo reflejan parcialmente las prácticas y los resultados académicos. El modelo actual se basa solo en insumos y no en los procesos sustantivos y en sus resultados. Nuestro modelo para el aseguramiento de la calidad ha sido útil en los últimos 15 años, ya que ha dotado a las universidades una base sólida de fortalecimiento institucional; sin embargo, ya no es suficiente para los retos globales que enfrentan las instituciones de educación superior.

III. La Universidad de Guadalajara: Logros y desafíos

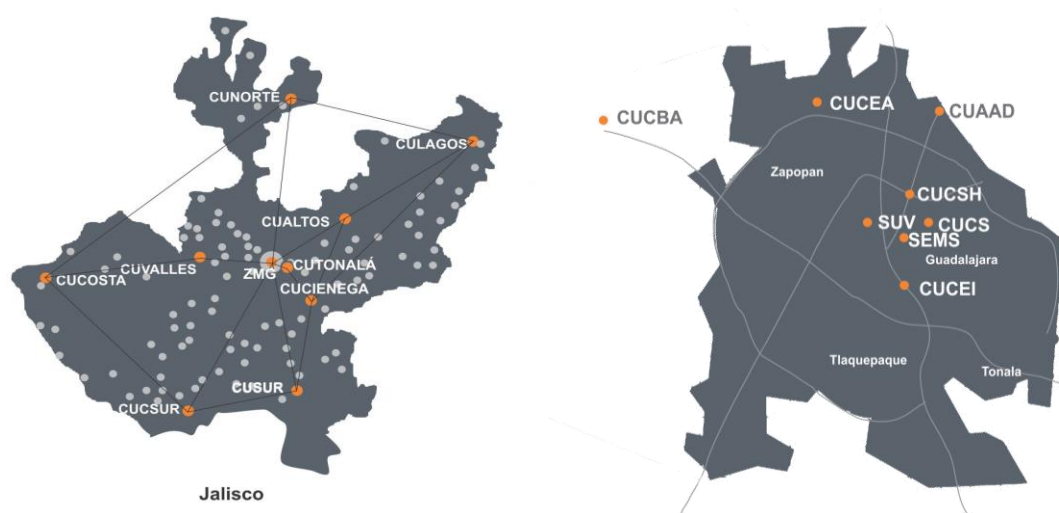
La Universidad de Guadalajara es la Red Universitaria de Jalisco, su máxima Casa de Estudio con una tradición histórica de más de dos siglos. Con más de 240 mil estudiantes (132 mil 369 en nivel medio superior y 109 mil 375 en el nivel superior) y presencia en todas las regiones del estado es la institución de educación superior más importante del

⁶ Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

⁷ Si excluyéramos la renta petrolera la recaudación en México representaría sólo el 10% del PIB, lo cual nos ubica en los últimos lugares entre los países de la OCDE e incluso por debajo de países de América Latina que tienen igual o menor nivel de desarrollo.

occidente del país y la segunda en el ámbito nacional. Su sistema de educación media superior tiene presencia en 101 municipios (tres cuartas partes del estado) y su oferta de educación superior en todas las regiones de Jalisco, a través de seis centros universitarios temáticos, nueve centros universitarios regionales y el Sistema de Universidad Virtual.

Gráfico 7. Cobertura regional y metropolitana de la Universidad de Guadalajara



La historia de la Universidad de Guadalajara inicia en la época colonial en la región occidental del país. Con el antecedente del Colegio de Santo Tomás fundado en 1591 por los miembros de la Compañía de Jesús, fray Antonio Alcalde y Barriga, obispo de la Nueva Galicia, gestiona ante el rey Carlos IV la creación de una universidad semejante a la de Salamanca y logra que en el año 1791 sea autorizada la cédula de la Real y Literaria Universidad de Guadalajara, iniciando con las cátedras de Medicina y Derecho en 1792.

Entre 1826 y 1860, y como consecuencia de las constantes pugnas entre gobiernos conservadores y liberales, la Universidad sufre cierres y rupturas, alternando su nombre entre Instituto de Ciencias del Estado y Universidad de Guadalajara, según el grupo en el poder. En 1914 se crea la Escuela Preparatoria de Jalisco y en 1925 se reconoce la fundación de la Universidad de Guadalajara y se expide su primera Ley Orgánica. Durante los años ochenta, la Universidad de Guadalajara se declara como una institución educativa nacionalista, anti-imperialista, popular, democrática y socialista.

En el periodo 1994-1995 se funda la Red Universitaria acompañada de una profunda reforma normativa y organizacional que transformó la vida académica de la institución. El Congreso de Jalisco promulgó una nueva ley orgánica que otorgó de manera formal la

autonomía universitaria. Asimismo, se estableció el modelo departamental que sustituyó a la antigua estructura de escuelas y facultades y el modelo curricular rígido se convirtió en un sistema flexible mediante la organización del currículum por créditos académicos. El nivel medio superior se constituyó en un sistema desconcentrado al igual que los centros universitarios.

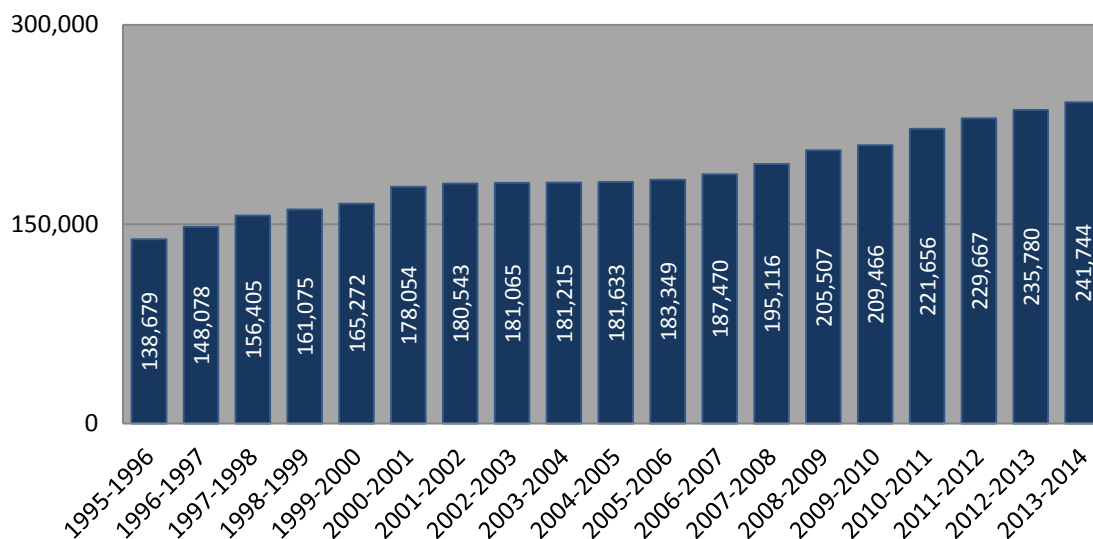
A 20 años de haberse creado la Red Universitaria, su puesta en marcha representó la acción de descentralización más importante en la historia de Jalisco en materia de educación superior y probablemente también en el país. Su relevancia la ubica como un caso de éxito para la equidad en el acceso y la ampliación de oportunidades educativas. Cabe señalar que desde que se constituyó la Red, la cobertura de la universidad ha crecido de manera notable al brindar oportunidades educativas a más de 100 mil alumnos más que en 1995.

En el ciclo escolar 2012-2013, 51 de cada 100 estudiantes de nivel medio superior y 47 de cada 100 en el nivel superior de Jalisco estaban en aulas de la Universidad de Guadalajara, distribuidas en todas las regiones del estado. Ello, además de ser una acción de cobertura sin precedentes, ha sido un detonador efectivo de la movilidad social en todas las regiones del estado, estimulando la economía local, dinamizando la actividad científica y cultural y, sobre todo, vinculando la cotidiana labor de cientos de investigadores y docentes con la problemática de su entorno.

Desde el proceso de descentralización de 1995, la Universidad de Guadalajara se ha consolidado como una institución líder en diversos indicadores, tanto de cobertura como de calidad. A continuación, se presentan algunos de los más importantes:

- I. Entre 1995 y 2013, la Red aumentó el número de estudiantes atendidos en 103,065 (74%).

Gráfico 8. Evolución de la matrícula de la Universidad de Guadalajara, 1995-2013



Fuentes: Estadística Institucional de Universidad de Guadalajara (2014). Cuestionarios 911 de Inicio de Cursos, 2013-2014.

- II. La Universidad de Guadalajara tiene 3,610 profesores de tiempo completo (PTC) en educación superior, de los cuales 41% cuenta con doctorado y 47% con maestría. En el caso de educación media superior se cuenta con 1,454 PTC, de los cuales 99% cuentan con licenciatura.

Tabla 2. Número y porcentaje de PTC de Centros Universitarios y SUV

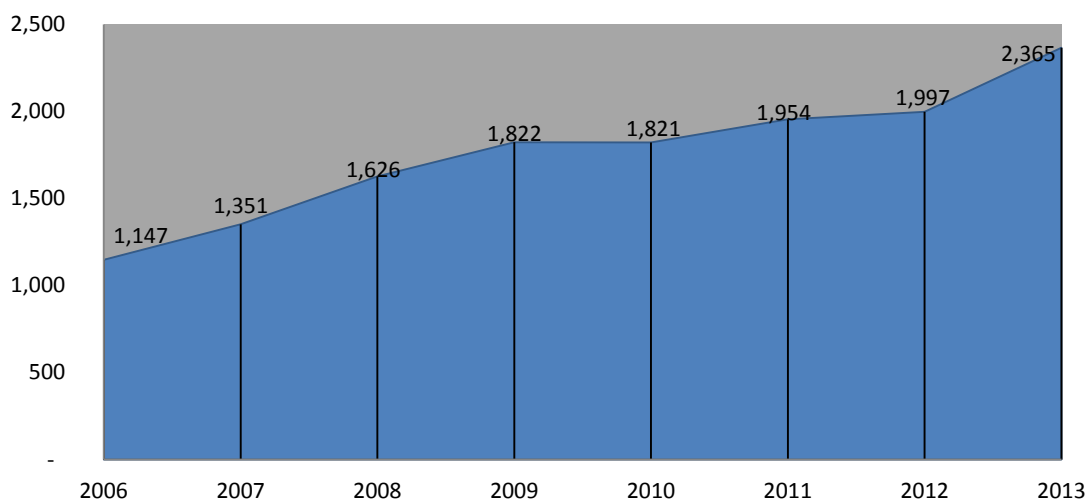
Grado Académico	Número de PTC	%
Doctorado	1,484	41%
Maestría	1,684	47%
Licenciatura o equivalente	442	12%
Total	3,610	100%

Fuente: Subsecretaría de Educación Superior de la SEP (2013).

<http://promep.sep.gob.mx/solicitudesv3/comun/login.php>

- III. Del total de PTC en educación superior, 2,365 cuentan con perfil deseable del PROMEP (65%), con lo cual la Universidad de Guadalajara es una de las instituciones líderes en este indicador.

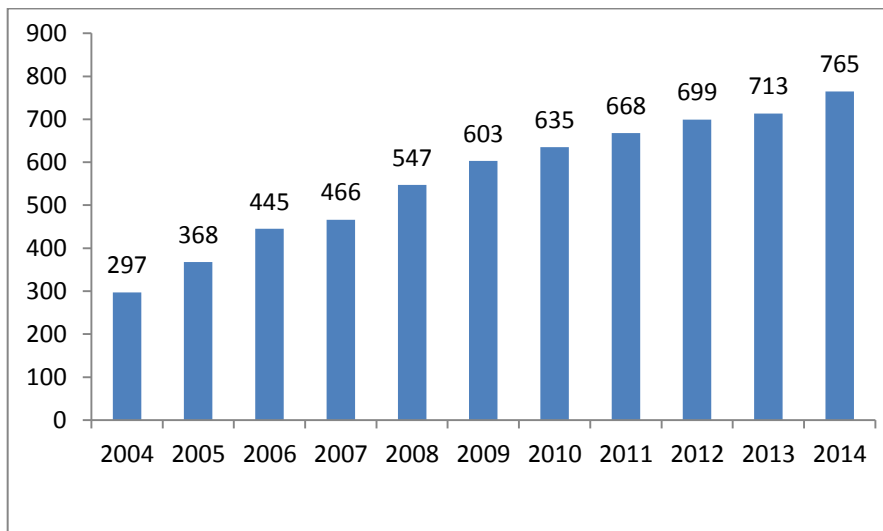
Gráfico 9. Número de profesores con perfil PROMEP



Fuente: Estadística Institucional de Universidad de Guadalajara (2013)
<http://www.copladi.udg.mx/estadistica/numeralia/reporte-mensual>.

- IV. Actualmente, se cuenta con 762 miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y 3 del Sistema Nacional de Creadores de Arte (SNCA).

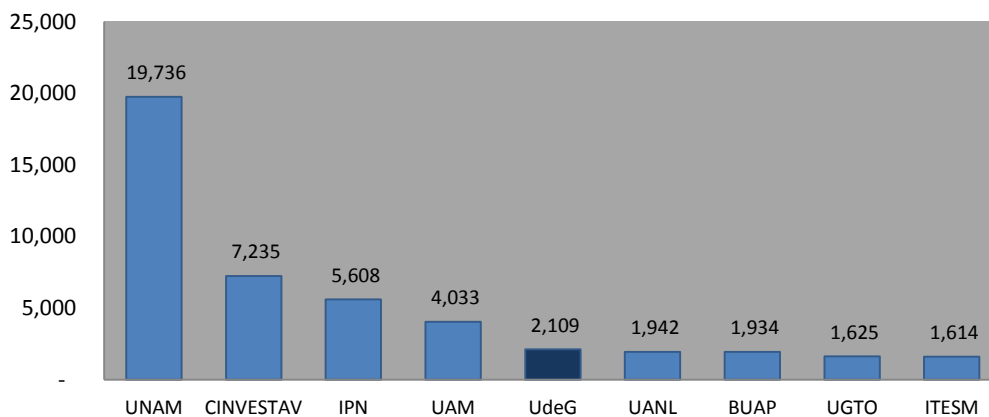
Gráfico 10. Número de miembros del Sistema Nacional de Investigadores y del Sistema Nacional de Creadores de Arte



Fuente: Estadística Institucional de la Universidad de Guadalajara (2013).

- V. La producción científica de la institución alcanza el quinto lugar nacional de acuerdo a mediciones externas y sólo por debajo de las universidades federales.

Gráfico 11. Comparativo de producción científica en IES nacionales⁸

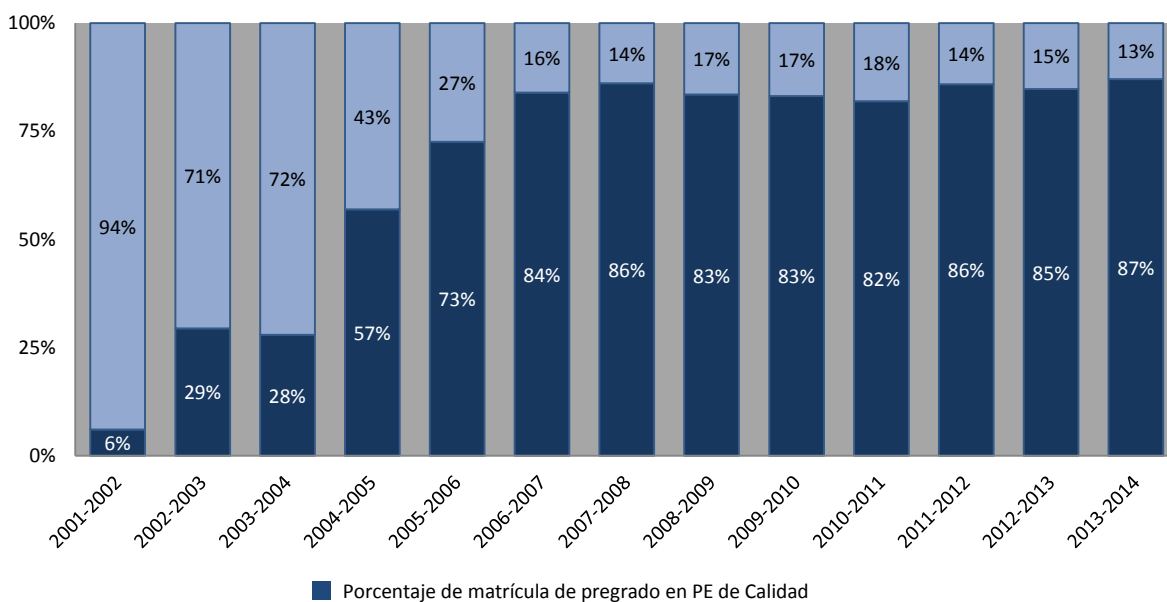


Fuente: *Sir Scimago Institutions Rankings* (2013). <http://www.scimagoir.com/>

⁸ Medida en número de publicaciones de la institución por año.

VI. La Universidad de Guadalajara tiene 88 programas educativos acreditados por organismos externos avalados por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES). Por su parte, son 116 los programas educativos de Nivel 1 en las evaluaciones de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES). Ello hace que el 87% de la matrícula en nuestra institución esté cursando programas educativos considerados de calidad.

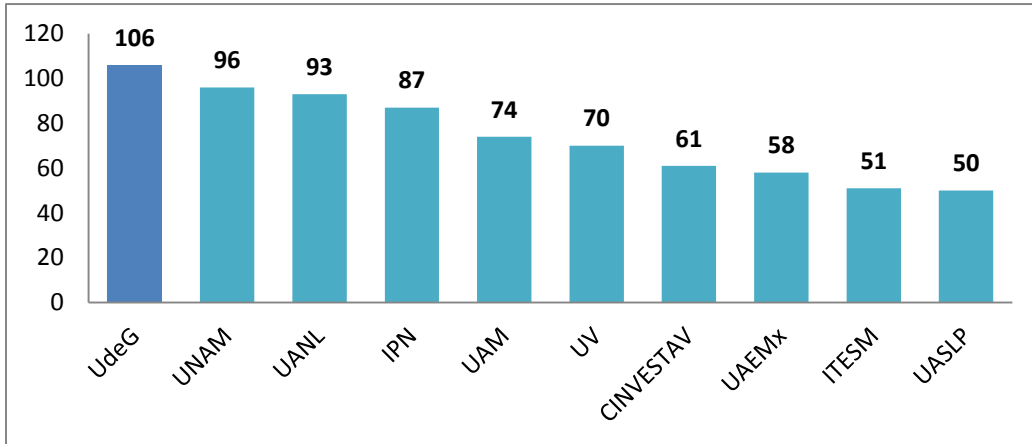
Gráfico 12. Matrícula de licenciatura en Programas Educativos de calidad



Fuente: Estadística Institucional de la Universidad de Guadalajara (2014).

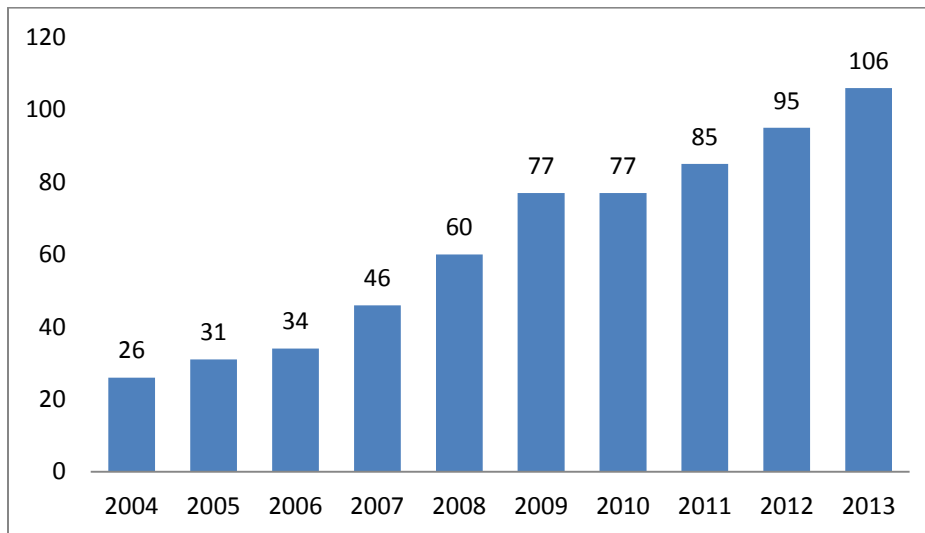
VII. Los 106 posgrados acreditados en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), colocan a la Universidad de Guadalajara como una de las instituciones líder en el ámbito nacional. No obstante lo anterior, hay que reconocer que se requiere avanzar en cuanto a los programas con categoría de competencia internacional, ya que sólo se cuenta con cinco, mientras que la UNAM cuenta con 32.

Gráfico 13. Número de programas de posgrado registrados en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT



Fuente: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT (2014).
http://svrtmp.main.conacyt.mx/ConsultasPNPC/buscar_estad_padron.php.

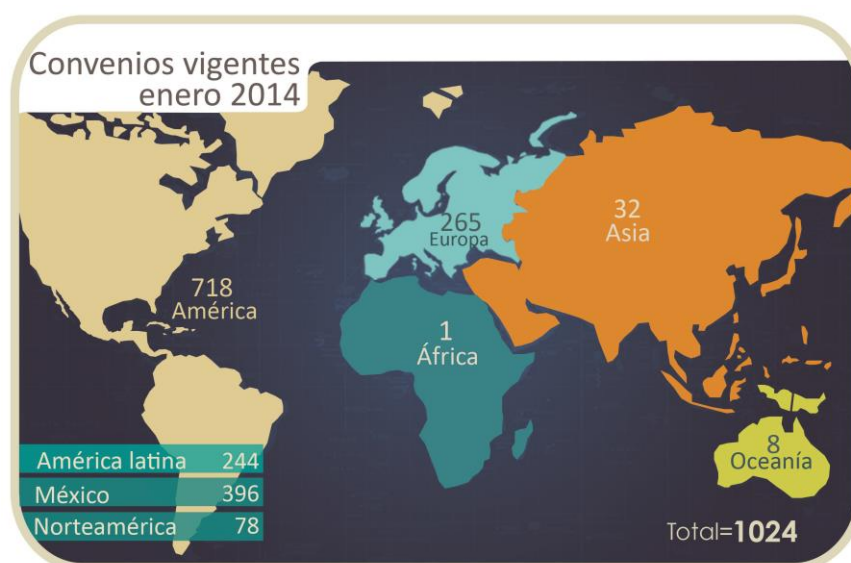
Gráfico 14. Evolución de programas de posgrado en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT



Fuente: Estadística Institucional de la Universidad de Guadalajara (2013).

VIII. En el ámbito de la internacionalización, la universidad tiene convenios firmados con 628 universidades del mundo, lo que ha tenido impactos positivos en la movilidad estudiantil y de profesores.

Gráfico 15. Número de convenios con universidades nacionales e internacionales por continente (2014)



Fuente. Estadística Institucional de la Universidad de Guadalajara (2014).

IX. La Universidad de Guadalajara ha logrado consolidar políticas en materia de extensión y difusión cultural, algunas de ellas de clase mundial, tales como la Feria Internacional del Libro (FIL), el Festival Internacional de Cine (FICG), el Festival Internacional de Música (FIM), la Feria del Libro en español de los Ángeles (LéaLA), la Cátedra Julio Cortázar, entre otras.

A la par que la Universidad reconoce y celebra los logros de los últimos años, así como el prestigio acumulado, son muchos los desafíos que aún enfrenta la Institución ante las nuevas dinámicas regionales, nacionales e internacionales. No obstante la importancia de los indicadores arriba mencionados, hay que reconocer que la mayor parte de ellos se basan en insumos y no en resultados sustantivos vinculados al aprendizaje de los estudiantes y al impacto de la investigación que se desarrolla en la Universidad. Así, es indispensable hacer una reflexión sobre el actual esquema de impulso y aseguramiento de la calidad, para avanzar hacia mecanismos más vinculados a las prácticas académicas

sustantivas dentro y fuera del aula de clases. Asimismo, se hace necesario un diagnóstico comprensivo de la Red y sus interacciones, que conduzca a mejorar las dinámicas y procedimientos de gestión y gobierno, para poner a la administración efectivamente al servicio de la docencia y de la investigación.

El presente Plan de Desarrollo Institucional 2014-2030 busca sentar las bases y establecer las directrices para enfrentar con éxito las demandas del entorno, que permita a la Universidad de Guadalajara posicionarse, en el mediano y largo plazo, como una universidad de rango internacional, caracterizada por un ambiente institucional estimulante para el desarrollo académico y cultural, y cuyos egresados sean competitivos a escala global.

IV. Planear es decidir. El Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Guadalajara

En el contexto de las incertidumbres, restricciones y oportunidades que enfrenta la educación superior a nivel global, la planeación del desarrollo institucional en las universidades constituye un formidable desafío intelectual, organizacional y académico. En un entorno internacional y nacional donde la estabilidad, la innovación y los cambios mantienen fronteras imprecisas, la planeación de la acción institucional en el campo de las universidades es una tarea estratégica para fortalecer los logros pero también para anticipar escenarios futuros. La ausencia de una visión estratégica de mediano y largo plazo sobre el desarrollo institucional universitario, pone en riesgo no sólo la estabilidad de la universidad como fuente de creación e innovación científico-cultural, como mecanismo de cohesión y de movilidad social, o como palanca de desarrollo económico, sino que también amenaza directamente la sostenibilidad y viabilidad de la universidad como institución social.

La capacidad de planear estratégicamente implica la necesidad de decidir estratégicamente; no todo puede ser prioridad. La toma de esas decisiones supone tener una agenda clara, cuyo contenido son aquellos asuntos torales que configuran la necesidad de fortalecer logros, pero también de enfrentar los déficits de la acción institucional. El proceso de actualización del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Guadalajara, 2014-2030, representa una oportunidad crítica para valorar su presente, su pasado reciente y su rumbo en el mediano y largo plazo. Si planear consiste fundamentalmente en tomar decisiones frente a dilemas complejos, la universidad enfrenta el desafío de generar una agenda de desarrollo que permita tomar decisiones verdaderamente estratégicas. Ello supone no solo identificar los temas, ejes y

asuntos cruciales del desarrollo institucional, sino también las estrategias que deben cursarse para hacer efectivos los objetivos e intencionalidades del proceso planificador, y los mecanismos de supervisión y evaluación que deben instrumentarse y mantenerse en el tiempo.

La planeación institucional construye entonces una visión clara e inspiradora de su futuro de excelencia académica y social, analiza las condiciones de su entorno social y sus condiciones internas a fin de conocer los factores que pueden facilitar u obstaculizar el logro de la excelencia. Con esa base, define las directrices o los ejes de acción que movilizarán los recursos de la institución y motivarán a sus actores a emprender cambios e incrementar sus capacidades, a fin de abrir el camino para llegar a la meta de la excelencia académica y social de la Universidad.

La planeación, para que sea efectiva, debe ser incluyente. Los planes que se ejecutan con éxito son generalmente aquellos que resultan de un proceso participativo, donde se establecen con claridad los objetivos, estrategias y metas, así como los responsables de su implementación y rendición de cuentas. En este sentido, en el presente proceso de actualización se realizó una amplia consulta con la comunidad universitaria y la sociedad, a través de una metodología de carácter abierto.

Dicha participación se dio, principalmente, a través de la presentación de ponencias en foros temáticos; de aportaciones abiertas y anónimas mediante la consulta en línea; a través de grupos de enfoque con los sectores económico, social y de comunicaciones; por medio de encuestas y consultas a sectores específicos universitarios; y a través de talleres de planeación con el Consejo de Rectores y miembros de la administración general.

En este marco, con base en el análisis del contexto internacional y nacional de la educación superior, los avances y retos de la Universidad de Guadalajara en los últimos años, así como la participación de la comunidad universitaria y la sociedad en la identificación de problemas y la propuesta de soluciones, se presenta la Misión y Visión de nuestra Casa de Estudio para los próximos años, así como las directrices, objetivos y estrategias generales que la institución habrá de seguir para posicionarse como una universidad global con excelencia académica.

V. Misión y visión

Misión

La Universidad de Guadalajara es la Red Universitaria de Jalisco. Es una institución benemérita, pública, laica y autónoma, con compromiso social y vocación internacional; que satisface las necesidades educativas de nivel medio superior y superior con calidad y pertinencia. Promueve la investigación científica y tecnológica, así como la vinculación y extensión para incidir en el desarrollo sustentable e incluyente de la sociedad. Es respetuosa de la diversidad cultural, honra los principios de equidad, justicia social, convivencia democrática y prosperidad colectiva.

Visión

Es una Red Universitaria con reconocimiento y prestigio global; incluyente, flexible y dinámica. Es líder en las transformaciones y promotora de la movilidad social. Impulsa enfoques innovadores de enseñanza-aprendizaje y para la generación del conocimiento en beneficio de la sociedad.

VI. Directrices Estratégicas

Con la Misión y Visión institucionales, la Universidad de Guadalajara asume el compromiso de guiarse en todo momento por seis grandes directrices estratégicas que se articulan y operan a través de los respectivos Ejes Temáticos. Los objetivos y estrategias presentadas de este Plan parten de visualizar a nuestra Casa de Estudio como una:

- Universidad con excelencia académica en la sociedad del conocimiento
- Universidad incluyente, equitativa e impulsora de la movilidad social
- Universidad como polo de desarrollo científico y tecnológico
- Universidad sustentable y socialmente responsable
- Universidad con visión global y compromiso local
- Universidad transparente y financieramente responsable

VII. Ejes Temáticos, Objetivos y Estrategias

DOCENCIA Y APRENDIZAJE

Como institución pública, la Universidad de Guadalajara tiene el compromiso social de atender el incremento de la matrícula, cuidando que la masificación no demerite la calidad. Nuestra Casa de Estudio es una de las universidades con mayor compromiso con la actualización educativa. En las últimas décadas la institución ha participado en la reflexión sobre los retos de la educación media superior y superior ante las nuevas tendencias globales y las necesidades locales, a través de asociaciones, organismos y comités nacionales e internacionales. Como resultado de estas intervenciones, la institución reafirma su compromiso con la comunidad universitaria y la sociedad en general para formar profesionistas que apoyen al desarrollo de la nación.

Por tanto, es preciso mantener actualizados los contenidos curriculares, garantizar las condiciones para la formación y la actualización de la planta docente y los investigadores, fortalecer el enfoque centrado en el aprendizaje y, como consecuencia, implementar un conjunto de programas para que la institución pueda garantizar una formación integral para el estudiante, con condiciones óptimas para concluir sus estudios. Los estudiantes deben desarrollar capacidades que les permitan desempeñarse como ciudadanos responsables y como profesionistas. Estas capacidades van desde el pensamiento crítico, la solución de problemas y la comunicación, hasta nuevas habilidades como el pensamiento complejo, el aprender a aprender, la flexibilidad y rápida adaptación, los idiomas y el trabajo colaborativo, entre otras.

Los profesores deben desarrollar un perfil que les permita hacer frente a las nuevas necesidades de formación, empezando por el hecho de que los contenidos están disponibles en Internet y por tanto, su trabajo se debe enfocar en el desarrollo de las capacidades del estudiante mediante didácticas que privilegien la reflexión y el análisis por sobre la memorización y que propicien la aplicación de contenidos en escenarios del mundo real a través de la solución de problemas. También deben aprender a aprender y desaprender, a gestionar información, y a establecer redes de colaboración académica que les permitan estar al día en los avances del conocimiento.

Nuestra Casa de Estudio debe diversificar y adecuar la pertinencia de su oferta educativa conforme a los avances de la ciencia y la tecnología, las necesidades sociales y la innovación. Por otra parte, se debe garantizar que los programas educativos cumplan con la formación de calidad académica, medida ésta considerando los resultados del aprendizaje, no solo los insumos. Asimismo, el currículum universitario debe, efectivamente, centrarse en el estudiante y su aprendizaje, apoyado en las TIC como

medios tecnológicos para gestionar información y aprender en red, haciendo énfasis en los elementos necesarios para alcanzar la pertinencia y calidad, sustentado en una docencia capaz de hacer realidad las innovaciones necesarias.

Objetivo 1. Ampliación y diversificación de la matrícula con altos estándares de calidad, pertinencia y equidad, tomando en cuenta las tendencias globales y de desarrollo regional

Estrategias:

- Mejorar los programas actuales y crear programas educativos en áreas emergentes del conocimiento en las diversas disciplinas, con base en diagnósticos y tendencias nacionales internacionales.
- Asegurar que los programas educativos cuenten con estándares de calidad nacional e internacional.
- Impulsar los programas académicos con opciones en distintas modalidades con calidad y pertinencia, que promuevan una política educativa de acceso abierto al conocimiento.
- Mejorar la orientación profesional en el bachillerato y fomentar el interés de los aspirantes por nuevas áreas del conocimiento, así como sus potencialidades sociales y productivas.
- Impulsar la participación de los diferentes sectores sociales y productivos en creación y actualización de programas educativos.
- Generar políticas para asegurar que los estudiantes pertenecientes a grupos vulnerables tengan éxito en su trayecto escolar.
- Seguimiento de egresados con una visión estratégica y de largo plazo, que genere mecanismos de retroalimentación académica, evaluación de impactos.

Objetivo 2. Mejora de la calidad de los procesos, ambientes y resultados de enseñanza-aprendizaje

Estrategias:

- Elevar la calidad académica de los docentes e implementación de mecanismos para su evaluación, actualización y formación.
- Realizar estudios sistemáticos sobre las prácticas y el rendimiento académico de los estudiantes y sus aprendizajes, centrados en las competencias genéricas y las habilidades para la vida.
- Fortalecer los mecanismos de evaluación de los programas educativos, con énfasis en los resultados académicos y no solo en los insumos.

- Fortalecer el sistema de educación media superior, a través de un programa integral de mediano y largo plazo, con énfasis en la generación de las condiciones para que todos los planteles cuenten con estándares de calidad.
- Hacer de la ética académica la piedra angular en el desarrollo de las actividades cotidianas en todos los niveles educativos.
- Generar ambientes innovadores que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje y propicien el desarrollo de habilidades y competencias en el estudiante.

Objetivo 3. Consolidación del enfoque pedagógico centrado en el aprendizaje y en la formación integral del estudiante

Estrategias:

- Impulsar el enfoque pedagógico centrado en el aprendizaje a través del reconocimiento de las buenas prácticas docentes y la actualización normativa necesaria.
- Crear un programa integral de formación y actualización docente que genere incentivos para consolidar enfoques pedagógicos centrados en el estudiante.
- Consolidar al modelo departamental como el eje del desarrollo académico de la Red Universitaria y fortalecerlo en la toma de decisiones académicas.
- Impulsar la formación integral de los estudiantes, reforzando los programas de tutorías, deporte, cultura y salud que contribuyan a su bienestar y al desarrollo de habilidades globales para la vida.
- Flexibilizar el currículo y facilitar la movilidad entre niveles educativos, programas e instituciones.
- Fortalecer el trabajo académico colegiado y propiciar la innovación pedagógica.

INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

La Universidad de Guadalajara está comprometida con el desarrollo de la investigación y el posgrado, por su relevancia en la formación de recursos humanos de alto nivel y en la generación de conocimientos que contribuyan al desarrollo económico y al bienestar social. Las universidades conforman polos de desarrollo científico y tecnológico al contribuir con los sistemas nacionales de ciencia, tecnología e innovación, en la formación de la masa crítica de investigadores que los países requieren y en la producción de los conocimientos, ideas y descubrimientos de frontera para la solución de problemas y el impulso al desarrollo.

En las universidades más dinámicas y prestigiosas, la formación de recursos humanos de alto nivel se logra a través del posgrado de calidad, especialmente de los programas doctorales y la investigación se realiza en un ambiente de libertad académica, bajo un ejercicio ético como elementos constitutivos de la responsabilidad e integridad universitaria. Asimismo, en estas universidades la cultura de investigación permea todas sus actividades, desde la formación de pregrado y posgrado y las decisiones internas de gestión y gobierno hasta la interacción con los sectores externos.

Durante los últimos diez años la Universidad de Guadalajara ha mejorado significativamente sus capacidades para la investigación y la formación de posgrado, logrando colocarse como líder entre las universidades de los estados de la República por sus académicos reconocidos por los SNI y SNCA e integrantes de cuerpos académicos consolidados del PROMEP. Del mismo modo, se ubica en los primeros lugares nacionales por el número de posgrados reconocidos por el PNP. No obstante, la Universidad enfrenta el reto de poner en correspondencia su potencialidad para la investigación, la ciencia y la tecnología, con su eficacia para proponer soluciones a problemas sociales y sectoriales prioritarios y para incrementar la competitividad del sector productivo.

En este sentido, la institución requiere dar un nuevo impulso a la investigación y posgrado como eje fundamental del modelo educativo de la Universidad de Guadalajara, sin soslayar el compromiso y responsabilidad social que históricamente ha mantenido en la solución de problemas públicos. Lo anterior conlleva vincular la investigación y la docencia en todos los niveles educativos para enriquecer ambas funciones sustantivas y lograr que se distingan por su cobertura, diversificación, calidad y pertinencia. Asimismo, es impostergable enfrentar de manera activa las necesidades de reemplazo generacional de los recursos humanos, derivado de la dinámica demográfica, asegurando la existencia de una planta académica sólida que apoye el desarrollo de la investigación y el posgrado. Para ello es necesario promover la formación de jóvenes investigadores a partir de niveles

educativos tan tempranos como el de bachillerato, así como la incorporación de jóvenes académicos de alto nivel.

Objetivo 4. Posicionamiento de la Investigación y el posgrado como ejes del modelo educativo

Estrategias:

- Promover la vinculación entre la investigación, la docencia y la extensión.
- Propiciar una mejor vinculación y articulación entre el posgrado y el pregrado.
- Definir las prioridades y el rumbo de la investigación y del posgrado en la Institución, con una orientación estratégica y de aprovechamiento de ventajas competitivas regionales e internacionales.
- Aumentar la productividad científica estableciendo criterios pertinentes, promoviendo su visibilidad e impacto internacional.
- Identificar de manera temprana a los potenciales talentos investigadores, sobre todo con base en sus habilidades en métodos cuantitativos, para contribuir a su formación de excelencia.
- Fortalecer los cuerpos académicos y las líneas estratégicas para la investigación, tomando como referencia las tendencias internacionales, así como las necesidades nacionales.

Objetivo 5. Logro de una masa crítica de recursos humanos de alto nivel para el desarrollo de los programas y líneas de investigación

Estrategias:

- Mayor rigor académico en los esquemas de selección y evaluación del personal académico investigador, de manera que se garantice que sólo los candidatos con las mejores credenciales y méritos se incorporen a la Universidad.
- Impulsar la formación doctoral y posdoctoral del personal académico investigador mediante la movilidad nacional e internacional.
- Atraer a una mayor cantidad de investigadores tanto nacionales como internacionales de reconocido prestigio.
- Aumentar los recursos para la investigación, tanto presupuestales como autogenerados, flexibilizando y simplificando los procesos administrativos y financieros para su obtención y ejercicio por parte de los investigadores.

Objetivo 6. Ampliación y diversificación del posgrado con altos estándares de calidad y relevancia nacional e internacional

Estrategias:

- Aumentar y diversificar la matrícula en programas de posgrado de calidad en toda la Red Universitaria.
- Acreditar nacionalmente los posgrados existentes y los de nueva creación, avanzando también en su acreditación internacional.
- Garantizar que en todos los programas de posgrado se impartan asignaturas en un segundo idioma y crear posgrados impartidos en un segundo idioma.
- Diseñar programas de posgrado en temas estratégicos emergentes y promover una mayor cantidad de posgrados interinstitucionales con universidades de prestigio.

VINCULACIÓN

Uno de los principales compromisos de las universidades públicas es contribuir al desarrollo social y económico de las regiones y los países. La vinculación es una función que posibilita conocer las necesidades del entorno y, en consecuencia, incidir en la formación de ciudadanos y profesionales de alto nivel. En otras palabras, la adecuada vinculación con la sociedad y los sectores productivos es un requisito indispensable para lograr la calidad académica. Si en el pasado fue estratégica la incorporación plena de la investigación para el desarrollo de la Universidad, hoy en día la vinculación pasa a ser uno de los elementos clave para la mejora académica. La vinculación con los sectores social, gubernamental, productivo y la de carácter técnico-científico, es fundamental para contextualizar y direccionar las funciones sustantivas de la universidad con base en las necesidades sociales.

El desarrollo económico en la sociedad contemporánea se sustenta cada vez más en el binomio conocimiento-tecnología. En ese contexto, y dado que la universidad de investigación es uno de los centros preeminentes para el desarrollo de dicho binomio, en la Universidad se busca que la vinculación con la sociedad y la industria cobre una relevancia estratégica. Dicha sinergia coadyuva en la generación de una docencia y una investigación capaces de responder a necesidades de la economía del conocimiento, así como formar profesionistas innovadores y emprendedores que respondan a las necesidades sociales.

Es necesario reconocer que la Universidad de Guadalajara tiene un cuello de botella en lo que respecta a la vinculación, sobre todo con el sector productivo. Con base en diversas evaluaciones de organismos nacionales y de los *rankings* académicos nacionales e internacionales, se identifica que la percepción que los empresarios y diversos sectores sociales tienen de la Universidad dista de ser la óptima, asimismo, algunos de los programas de estudio han quedado desfasados de las demandas y necesidades actuales. Por ello, se hace necesaria una estrategia mucho más proactiva de colaboración con el entorno social y económico.

En ese sentido, uno de los retos de la Institución es consolidar un modelo de vinculación más dinámico, basado en el concepto de la Triple Hélice. Este concepto propone intercambios y colaboración estratégica entre sus componentes: universidad, empresa y gobierno, generando elementos innovadores que reestructuran funciones en pro del desarrollo. Este modelo tiene en su raíz una lógica de desarrollo social y crecimiento económico, donde los tres componentes de la hélice trabajan para mejorar la competitividad de la región y asegurar relaciones de mutuos beneficios entre los actores,

articulando mejor la docencia y la investigación con la sociedad y con los sectores productivos.

Objetivo 7. Vinculación como función estratégica que promueva la transferencia de conocimientos y tecnología

Estrategias:

- Impulsar el modelo Triple Hélice para la transferencia de conocimientos y tecnología.
- Desarrollar un plan integral de vinculación para la Red Universitaria, con base en un diagnóstico institucional y en las mejores prácticas nacionales e internacionales en la materia, que permita establecer programas para la mejor transferencia de conocimientos y tecnología.
- Establecer mecanismos e incentivos para que todos los planes y programas de estudio sean actualizados con la participación de actores externos, tanto del entorno social como económico.
- Diseñar mejores esquemas de vinculación con otras universidades y centros de investigación en la ciudad y la región con el objeto de generar un *cluster* de desarrollo tecnológico a través de la educación superior.
- Fortalecer el vocacionamiento regional de los centros universitarios, con base en sus ventajas competitivas y en las necesidades sociales y económicas de las regiones, para contribuir a su desarrollo.

Objetivo 8. Innovación y el emprendimiento en la formación de los estudiantes

Estrategias:

- Garantizar en los estudiantes la adquisición de competencias para la innovación, el emprendimiento y la atención de necesidades sociales y económicas.
- Generar incentivos para promover la formación empresarial de los estudiantes, mediante su inserción temprana en el mercado laboral y a través de experiencias profesionales con valor curricular.
- Mejorar los esquemas de vinculación e interdisciplinariedad entre las diversas instancias de la Red, promoviendo que los estudiantes tengan experiencias académicas en otro centro universitario, entre otras acciones.
- Impulsar una mejor vinculación entre la educación media superior y la superior, especialmente en lo referente al uso compartido de infraestructura y la colaboración académica entre estudiantes y profesores de ambos niveles.

EXTENSIÓN Y DIFUSIÓN

La extensión se reconoce como el conjunto de servicios de carácter académico-profesional que ofrecen las instituciones de educación superior, tanto al interior como al exterior de los centros universitarios y las escuelas. Por medio de estas actividades y servicios, las comunidades académicas interactúan con el entorno social, ponen en práctica los conocimientos teóricos y las competencias adquiridas por los alumnos en sus respectivas disciplinas, al mismo tiempo que atienden las diversas necesidades y expectativas sociales.

Por su parte, la difusión se entiende como el conjunto de programas y acciones que contribuyen al desarrollo cultural y a la formación integral de la comunidad académica y de la sociedad. Se orienta a la propagación, preservación y enriquecimiento de la cultura en todas sus expresiones, incluidas las manifestaciones del arte, las ciencias, las humanidades y los valores. Las principales áreas de actividad que comprende son la producción y difusión artística, la divulgación científica y humanística, el desarrollo y el uso de los medios de comunicación e información, la producción editorial y la preservación del patrimonio cultural.

La Universidad de Guadalajara tiene una larga tradición tanto de trabajo comunitario como de difusión cultural y científica. No obstante, es necesario redoblar esfuerzos en la atención y seguimiento a los programas existentes, que involucren a mayores sectores de la comunidad universitaria y que aumenten sus impactos positivos en la sociedad. Asimismo, es preciso fortalecer la identidad y los valores que distinguen a la Universidad de Guadalajara como una comunidad de servicio y responsabilidad social.

Ante las nuevas realidades y los grandes problemas nacionales, es menester formar a la comunidad universitaria como una organización que trabaja por y para la sociedad con responsabilidad social, equidad y sostenibilidad. Es necesario utilizar todos los medios a nuestro alcance para divulgar y difundir lo que al interior de la Universidad se hace, construye y piensa; de esta manera podremos contribuir en la formación de una ciudadanía más comprometida, responsable y democrática.

Objetivo 9. Consolidación de la Universidad como polo de desarrollo cultural y artístico a nivel nacional e internacional

Estrategias:

- Mejorar y ampliar los programas estratégicos para el desarrollo cultural de la Institución.
- Posicionar el Distrito Cultural como polo de desarrollo de clase mundial, que genere efectos multiplicadores en la sociedad y en la economía regional.
- Fortalecer los programas educativos vinculados a la cultura y las artes en todos los centros universitarios y escuelas, para promover las manifestaciones artísticas y culturales de alto nivel en la Red Universitaria.
- Difundir las actividades culturales y artísticas de la universidad en las distintas regiones del estado.
- Generar un circuito cultural al interior de la Red Universitaria, con la finalidad de que las actividades de difusión cultural beneficien al conjunto de CU's SUV y SEMS.

Objetivo 10. Fortalecimiento de la identidad y valores universitarios en los estudiantes, profesores y administrativos, con énfasis en la responsabilidad social de la universidad

Estrategias:

- Fortalecer el servicio social retomando su carácter redistributivo y compensatorio, y los valores universitarios de solidaridad y responsabilidad social con los grupos vulnerables y en desventaja socio-económica.
- Fortalecer la identidad y valores como parte de la formación integral de los estudiantes.
- Impulsar un código de ética universitaria que incorpore los valores del respeto, tolerancia, equidad, no discriminación y no acoso escolar, entre otros.
- Implementar un programa integral de promoción de la identidad y los valores universitarios.

Objetivo 11. Logro de la plena sustentabilidad institucional

Estrategias:

- Implementar un plan integral de sustentabilidad en la Red Universitaria, que oriente la toma de decisiones en las funciones sustantivas y adjetivas cotidianas.
- Incorporar la dimensión de la sustentabilidad en planes y programas de estudio, en la generación de líneas estratégicas de investigación en el tema.

- Promover la cultura de la sustentabilidad tanto al interior de la universidad como en el entorno social.
- Establecer programas para promover la calidad de vida y la prevención de adicciones en toda la Red Universitaria.

INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización es una de las tendencias emergentes y dominantes en la educación superior. Se trata de una respuesta proactiva a las oportunidades, retos y riesgos de la globalización. Sus manifestaciones incluyen, entre otros, un crecimiento de la movilidad de estudiantes y académicos, la proliferación de redes internacionales de investigación, el surgimiento de nuevos programas educativos como los de doble grado, y el predominio del idioma inglés como nueva *lingua franca* en el mundo académico. Como proyecto educativo, la internacionalización desarrolla un conjunto de habilidades cognitivas y multiculturales, a las que se les denomina competencias globales, que habilitan a los estudiantes para desempeñarse en contextos laborales, sociales y culturales distintos a los suyos, y fomentan la adquisición de valores como la pluralidad, el respeto y la tolerancia.

La internacionalización tiene un impacto directo en la calidad y pertinencia de las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior. La internacionalización del currículo juega un papel clave en la formación de las competencias globales, a través de la integración de una dimensión internacional, intercultural, e interdisciplinaria en la estructura y contenidos de los programas y planes de estudio, que permite formar egresados capaces de competir en un mundo global, cada vez más interdependiente. En cuanto a la investigación, no es posible concebir hoy en día la producción de conocimiento sin internacionalización, mediante la participación activa en redes internacionales, en proyectos de investigación en colaboración y en publicaciones internacionales.

En la actualidad, la internacionalización está presente con un peso significativo en los sistemas de evaluación y aseguramiento de la calidad, incluyendo los *rankings* globales. Su implementación se lleva a cabo a través de un conjunto de estrategias organizacionales y programáticas, las cuales son resultado de un marco teórico y aplicado especializado. La Universidad de Guadalajara ha logrado, en las últimas décadas, ser una universidad pública pionera en este rubro en México, al grado de ser considerada como una de las instituciones de educación superior de América Latina con mayor presencia y visibilidad a nivel global. Ha adquirido, además, un liderazgo y posicionamiento de primer rango en organismos y asociaciones internacionales.

No obstante, es necesario profundizar las acciones y los impactos académicos de la internacionalización, bajo el concepto de *internacionalización integral*, entendiendo ésta como una cultura y compromiso institucional que se refleje en las políticas y acciones de docencia, aprendizaje, investigación y extensión en todos los niveles educativos.

Objetivo 12. Desarrollo de competencias globales e interculturales en los estudiantes

Estrategias:

- Generar una política integral de internacionalización de mediano y largo plazo, que establezca líneas estratégicas, países y regiones clave para el intercambio y la colaboración institucional.
- Integración de la dimensión internacional, intercultural y global en los programas educativos de la Red Universitaria, incluida la educación media superior.
- Incrementar y diversificar las acciones de movilidad estudiantil, aumentando los recursos externos mediante la participación activa en convocatorias de organismos, redes, consorcios e instituciones nacionales e internacionales.
- Integrar el aprendizaje de idiomas extranjeros en los programas de la Red y promover la certificación de las competencias lingüísticas de los estudiantes mediante pruebas estandarizadas nacionales o internacionales.

Objetivo 13. Fomento del perfil internacional del personal universitario

Estrategias:

- Promover la formación de recursos humanos de alto nivel con perfil internacional, a través de cursos de capacitación con enfoque global, estancias en IES internacionales de prestigio y el dominio de una segunda lengua.
- Incorporar un mayor número de académicos e investigadores extranjeros o nacionales con reconocimiento internacional.
- Fomentar el aprendizaje de idiomas extranjeros entre el personal universitario de la Red.
- Incrementar los recursos y apoyos para las acciones de internacionalización mediante la participación activa en convocatorias de organismos, consorcios, redes e instituciones internacionales.

Objetivo 14. Posicionamiento y gestión internacional de la Universidad

Estrategias:

- Incrementar la participación institucional en asociaciones internacionales de educación superior y organismos internacionales.
- Impulsar la formación de recursos humanos para la gestión y representación internacional, e incorporar personal con liderazgo académico y reconocimiento internacional.
- Implementar programas de comunicación y difusión a nivel internacional sobre las actividades académicas de la institución.
- Fomentar la cultura de internacionalización en todos los niveles de la institución.
- Fortalecer la infraestructura física y de servicios de apoyo a la internacionalización.

GESTIÓN Y GOBIERNO

Las universidades públicas enfrentan desafíos complejos en el ámbito de la gestión y el gobierno institucional. Estos desafíos son tanto internos como externos. Los primeros tienen que ver con la expansión institucional, la administración de sus recursos, las restricciones presupuestales y las tensiones entre la lógica de la administración eficiente y la lógica de las libertades legítimas, académicas e intelectuales en la universidad. Los segundos tienen que ver con los nuevos entornos de la vida universitaria, tanto a nivel regional como a nivel nacional e internacional, que implican cambios e incertidumbres en torno a la confianza gubernamental y social que recibe la institución, las exigencias de rendición de cuentas, la disponibilidad de los recursos públicos y privados, y el papel de la universidad en los nuevos entornos nacionales y globales.

El papel de la universidad en estos escenarios coloca a los procesos de gestión y gobierno en el centro de las decisiones institucionales. Según las lecciones del pasado reciente y de las prácticas exitosas de gestión y gobierno de muchas universidades en el mundo, existen cuatro grandes desafíos en éste ámbito que nuestra universidad enfrenta. El primero tiene que ver con el fortalecimiento de la gobernabilidad y la gobernanza. El segundo se relaciona con el aseguramiento de la sustentabilidad financiera. El tercero tiene que ver con la capacidad de planeación y prospectiva institucional. Finalmente, el último desafío tiene que ver con la flexibilidad y calidad de la organización y administración del gobierno universitario.

Hace casi dos décadas la Universidad realizó una profunda y exitosa reforma organizacional que se expresa en la Red Universitaria. Esto permitió el desarrollo de procesos innovadores de descentralización y desconcentración administrativa y departamentalización académica, que acompañaron las políticas de expansión de la oferta universitaria en todo el estado de Jalisco. No obstante, muchos procesos de gestión y gobierno de la vida institucional acusan un proceso de rigidez y burocratismo que tienen que ver con la erosión o con la insuficiencia de las formas organizativas de la universidad. Hoy, nuestra Casa de Estudio debe fortalecer la capacidad de construir un gobierno más dinámico, apoyado en las tecnologías y en sistemas de gestión y de información que permitan a la autoridad universitaria tomar decisiones eficientes y procesos de implementación eficaces. Lograr los objetivos académicos de la institución pasa necesariamente por la paulatina transformación de sus procesos de gestión y gobierno, bajo los principios de flexibilidad, simplificación, subsidiariedad y fortalecimiento de los procesos de toma de decisiones colegiadas.

Objetivo 15. Fortalecimiento de la gestión y gobernanza universitarias

Estrategias:

- Profundizar los procesos de desconcentración y descentralización de la Red Universitaria, que contribuya a la más eficiente toma de decisiones bajo un principio de subsidiariedad y sostenibilidad
- Vincular el presupuesto universitario con las prioridades establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional y fortalecer las instancias de planeación en toda la Red Universitaria, para agilizar procesos y ejercer mejor los recursos.
- Fortalecer a los órganos colegiados de gobierno, en especial al Consejo de Rectores como órgano permanente de planeación y dirección estratégica.
- Adoptar procesos de gestión mediante esquemas de gobierno electrónico para agilizar la toma de decisiones.
- Agilizar la administración universitaria para avanzar hacia esquemas de acreditación institucional, por medio de la actualización normativa, simplificación de procedimientos, entre otras acciones que faciliten logro de las metas de la institución.
- Consolidar la integración del sistema de información universitaria, que incluya una plataforma de indicadores académicos y de gestión, orientados a la toma de decisiones estratégicas.
- Implementar acciones para reducir las asimetrías y rezagos entre las entidades de la Red Universitaria, respetando la diversidad y ventajas competitivas regionales.

Objetivo 16. Sustentabilidad financiera con transparencia y rendición de cuentas

Estrategias:

- Implementar una política para el ahorro y eficiencia del gasto universitario, y mejorar la difusión sobre el uso de los recursos y su impacto en las funciones sustantivas.
- Diversificar y aumentar las fuentes de ingresos, tanto autogenerados como fondos externos, por medio de la creación de oficinas especializadas en la gestión de fondos.
- Flexibilizar y simplificar los procesos del ejercicio y comprobación del gasto.
- Promover una cultura de pago oportuno de cuotas y aranceles en todas las entidades de la Red y generar mecanismos para informar mejor sobre su ejercicio e impacto.

Objetivo 17. Consolidación de la equidad, inclusión y garantía de los derechos humanos

Estrategias:

- 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 para todos los universitarios.
- Incorporar la figura del *Ombudsperson* universitario, que promueva el respeto y ejercicio de los derechos humanos fundamentales en toda la comunidad universitaria.
- Fortalecer los programas y servicios universitarios destinados a promover la equidad de género en la Red Universitaria.

VIII. Indicadores estratégicos y métricas

Docencia y Aprendizaje				
No.	Indicador	Métricas		
		Valor 2013	Meta 2019	Meta 2030
1	Porcentaje de profesores de tiempo completo en el nivel superior con perfil reconocido por el Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEPE)	66%	75%	90%
2	Porcentaje de profesores de tiempo completo en educación superior evaluados y certificados	-	40%	80%
3	Porcentaje de alumnos que reciben tutorías	68%	100%	100%
4	Porcentaje de crecimiento de matrícula de la universidad en el nivel superior ⁹	--	40%	74%
5	Porcentaje de crecimiento de matrícula de nivel medio superior ¹⁰	--	31%	45%
6	Porcentaje de matrícula en programas educativos reconocidos por su calidad (por organismos externos independientes)	85%	100%	100%
7	Porcentaje de planteles miembros del Sistema Nacional de Bachillerato (niveles 1 o 2)	19%	80%	100%
8	Porcentaje de alumnos de educación media superior que participan en competencias de conocimientos	2%	5%	20%
9	Porcentaje de programas educativos que incorporan ambientes virtuales innovadores	25%	90%	100%
10	Porcentaje de alumnos con alto rendimiento en el examen general de egreso de la licenciatura (EGEL)	8.5%	15%	25%
11	Porcentaje de programas educativos en cuya creación y/o actualización participan los sectores sociales y productivos	--	100%	100%

⁹ Este indicador se establece en concordancia con las metas nacionales y estatales de cobertura en *educación superior* para 2018 (40% de cobertura), establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018), el Programa Sectorial de Educación (2013-2018) y el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Jalisco (2013-2019), por lo tanto, su cumplimiento dependerá de las políticas de financiamiento tanto nacionales como locales. El porcentaje de crecimiento respeta la proporción actual de matrícula de nivel superior que cubre la Universidad de Guadalajara en el estado de Jalisco.

¹⁰ Este indicador se establece en concordancia con las metas nacionales y estatales de cobertura en *educación media superior* para 2018 (80% de cobertura), establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018), el Programa Sectorial de Educación (2013-2018) y el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Jalisco (2013-2033), por lo tanto, su cumplimiento dependerá de las políticas de financiamiento tanto nacionales como estatales. El porcentaje de crecimiento respeta la proporción actual de matrícula de nivel medio superior que cubre la Universidad de Guadalajara en el estado de Jalisco.

Investigación y posgrado				
No.	Indicador	Métricas		
		Valor 2013	Meta 2019	Meta 2030
1	Porcentaje de cuerpos académicos consolidados	19%	30%	60%
2	Porcentaje de profesores de tiempo completo en educación superior con doctorado	41%	50%	80%
3	Porcentaje de profesores de tiempo completo con doctorado miembros del Sistema Nacional de Investigadores	51%	60%	80%
4	Porcentaje de proyectos de investigación con financiamiento externo	--	20%	40%
5	Porcentaje de proyectos de investigación que incorporan estudiantes	--	50%	100%
6	Porcentaje de publicaciones internacionales o en coautoría con contrapartes internacionales	--	20%	40%
7	Porcentaje de artículos publicados en revistas académicas con un factor de impacto mayor a 1	--	10%	20%
8	Porcentaje de programas de posgrado en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC)	50%	80%	95%
9	Número de programas educativos de posgrado con categoría de competencia internacional	5	25	50
10	Porcentaje de matrícula de nivel superior en programas de posgrado	6%	15%	30%
11	Número de doctores graduados anualmente por la Universidad	52	100	200
Vinculación				
No.	Indicador	Métricas		
		Valor 2013	Meta 2019	Meta 2030
1	Porcentaje de recursos obtenidos por medio de proyectos de vinculación, respecto al total de recursos autogenerados	2%	10%	25%
2	Porcentaje de programas de posgrado creados en colaboración con el gobierno y/o el sector productivo	--	100%	100%
3	Porcentaje de programas de estudio actualizados con la participación de representantes del sector social y/o productivo	--	100%	100%
4	Porcentaje de programas de pregrado con prácticas profesionales como parte de la currícula	77%	95%	100%
5	Porcentaje de programas educativos que incorporan las dimensiones de innovación y emprendimiento	--	90%	100%
6	Número de registro de marcas, modelos y patentes.	2	15	40

Extensión y difusión				
No.	Indicador	Métricas		
		Valor 2013	Meta 2019	Meta 2030
1	Porcentaje de prestadores de servicio social en programas asistenciales	18%	30%	50%
2	Porcentaje de prestadores de servicio social en apoyo a comunidades marginadas	1%	10%	30%
3	Cobertura regional de programas en apoyo al desarrollo sustentable en el estado de Jalisco	15%	30%	70%
4	Porcentaje de programas educativos que incluyen la formación ambiental y sustentabilidad en la currícula	20%	80%	100%
5	Porcentaje de programas educativos que incluyen actividades para la formación integral del estudiante (cultura, deporte, salud)	--	40%	80%
Internacionalización				
	Indicador	Métricas		
		Valor 2013	Meta 2019	Meta 2030
1	Porcentaje de estudiantes de educación superior que han participado en acciones de movilidad (saliente) (por año)	0.6%	3%	10%
2	Porcentaje de profesores de tiempo completo que han participado en acciones de movilidad (saliente) (por año)	--	10%	30%
3	Número de estudiantes internacionales con acciones de movilidad (entrantes) (por año)	1,210	2,000	3,000
4	Número de académicos internacionales que han participado en acciones de movilidad (entrantes)	68	150	300
5	Porcentaje de programas de pregrado que integren la dimensión internacional	--	50%	100%
6	Porcentaje de programas de posgrado que integren la dimensión internacional	--	50%	100%
7	Porcentaje de alumnos de educación superior que egresan dominando un segundo idioma	--	20%	50%
8	Posición de la Universidad en los rankings internacionales entre universidades latinoamericanas	60-100	30-59	20-29
9	Posición de la Universidad en los rankings internacionales a nivel global	400-500	300-399	200-299
Gestión y Gobierno				
No.	Indicador	Métricas		
		Valor 2013	Meta 2019	Meta 2030
1	Porcentaje de recursos autogenerados respecto al subsidio ordinario total anual	8%	15%	25%
2	Porcentaje de recursos extraordinarios obtenidos por concurso respecto al subsidio ordinario total anual	14%	18%	20%
3	Índice de asimetría entre las entidades de la Red Universitaria (coeficiente <i>Gini</i>)	0.42	0.38	0.30

IX. Consideraciones de implementación

Los mecanismos de rendición de cuentas son indispensables para el logro de cualquier plan estratégico. Para la implementación y el cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas del presente Plan Institucional de Desarrollo (PDI) se deberán crear planes específicos por Eje Temático y por nivel educativo, llevados a cabo por las instancias correspondientes de la Administración general, estableciendo sus propios objetivos, estrategias y métricas en alineación con el presente instrumento. Asimismo, los Centros Universitarios de la Red deberán actualizar sus propios planes de desarrollo, involucrando a sus comunidades universitarias en el proceso. Estos planes específicos deberán estar aprobados en un plazo no mayor a seis meses a partir de la aprobación del presente documento.

Asimismo, para dar seguimiento a los compromisos establecidos en este Plan, la Administración General conformará un comité técnico de evaluación, mismo que deberá reunirse al menos tres veces por año para revisar los avances en los objetivos, estrategias y metas, así como para proponer los ajustes necesarios al presente instrumento producto de las dinámicas y cambios en el entorno. Para ello, se contará con un sistema de medición de avance de los indicadores del PDI que facilitará el seguimiento periódico de los valores para monitorear el progreso hacia las metas establecidas.

X. La construcción colectiva del futuro de la Universidad

La importancia que el conocimiento tiene para la sociedad está a la base de la decisión del Estado de crear la universidad pública, de otorgar a la universidad la calidad y el valor de interés público, de necesidad pública, de beneficio público, y el haberle otorgado autonomía de gobierno y operación. Ser y estar en la universidad es ir más allá del perímetro de los Centros Universitarios y colocar la actividad de conocimiento en el espacio de las necesidades, aspiraciones, desafíos de la comunidad social y política a la que se pertenece y en la que se vive. El conocimiento es de interés público; de él depende la prosperidad, el bienestar, la cohesión y la movilidad social.

La Universidad de Guadalajara es una institución bicentenaria que ha sabido transformarse para responder mejor al cambio social, económico y tecnológico. Los desafíos del presente reclaman nuevos esfuerzos para que nuestra institución se consolide como la potencia intelectual, económica y cultural de Jalisco, polo de excelencia y eje fundamental para el fortalecimiento del tejido social. Los retos son complejos, pero no debe quedar duda que serán enfrentados sumando voluntades, inteligencias y proyectos.

La universidad no son sus edificios ni sus propiedades. La universidad son las personas que la integran; la institución está encarnada en sus miembros que comparten un significado colectivo: el formar parte de un proyecto social nacido a la luz de las ideas avanzadas de hombres preclaros que le dieron existencia hace más de dos siglos.

Los procesos de renovación institucional hacen patente este vital principio: son los hombres y mujeres que se suceden en este proyecto social; hombres y mujeres de cada época que nutren el desarrollo de la institución con sus conocimientos y con los avances científicos y sociales. La universidad es así producto y productora de los miembros de la sociedad. Es entonces perpetuación y cambio; es perpetuación del proyecto ideal nacido de la post revolución para beneficio de las clases sociales excluidas del desarrollo, y es a la vez cambio como producto de los avances del conocimiento científico.

En su devenir, la Universidad ha simbolizado el mayor de los bienes públicos en la historia de México: la educación superior. Ha encarnado las aspiraciones del Artículo 3ro Constitucional en su lucha contra la ignorancia y sus efectos, así como el carácter laico de la educación, sin lo cual no hay formación cívica ni científica posible, libre de fanatismos y servidumbres. En este contexto, la autonomía ha sido y es baluarte indispensable para las universidades públicas en el desarrollo de sus funciones sustantivas. Los años y las necesidades crecientes han transformado a nuestra institución. No solo ha crecido en población escolar, sino en calidad e importancia en el concierto nacional de las universidades públicas y privadas. Siendo hoy la segunda universidad más grande e importante de México, a los universitarios nos toca la responsabilidad histórica de conservar y acrecentar la esencia de los valores que le dieron origen; a los universitarios de hoy nos obliga el pensamiento, la entrega y la defensa férrea de la universidad como bien al servicio del pueblo.

Los universitarios del siglo XXI debemos combinar modernidad y tradición; ciencia y vocación de servicio; lucha solidaria por mantener la autonomía como condición de existencia de las universidades públicas; debemos, en suma, integrar la visión de justicia social a través de la educación con los valores universales que hacen deseable otra humanidad y otra civilización digna de ser vivida por nuestros hijos: tolerancia, honestidad, solidaridad, respeto, pluralidad, educación para la paz y desarrollo sustentable.

En 1995 la Universidad de Guadalajara logró concretar un gran cambio institucional, hoy es necesario continuar sus alcances y profundizarlos. No solo los indicadores de calidad y las cifras que nos hacen la mejor universidad estatal del país llenarán el sentido de pertenecer a la Universidad de Guadalajara. Habremos de enriquecer su esencia para seguir enorgulleciéndonos de este gran proyecto social.

Bibliografía

- Acosta, A. (2000). *Estado, políticas y universidades en un periodo de transición*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Altbach, P., & Balán, J. (2007) (Eds). *World Class Worldwide. Transforming Research Universities in Asia and Latin America*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Banco Mundial. (2003). *Construir Sociedades de Conocimiento: Nuevos Desafíos para la Educación Terciaria*. [Fecha de consulta: 2 de enero del 2014]. Recuperado de: <http://siteresources.worldbank.org/TERTIARYEDUCATION/Resources/Documents/Constructing-Knowledge-Societies/CKS-spanish.pdf>
- Barr, N. (2003). *Financing Higher Education: Comparing the Options*. London School of Economics. Retrieved 10 de 10 de 2012 from London School of Economics and Political Science: http://econ.lse.ac.uk/staff/nb/Barr_HE_options030610.pdf
- Bradley, K. (2000). The incorporation of women into higher education: paradoxical outcomes? *Sociology of Education* , 73 (1).
- Brunner, J. (2007). *Mercados universitarios. Los nuevos escenarios de la educación superior*. Santiago de Chile: Informe Final de Proyecto FONDECYT N° 1050138.
- Brunner, J. J., Santiago, P., García, C., Gerlach, J., & Velho, L. (2008). *Mexico. OECD Reviews of Tertiary Education*. Pp. 165. Recuperado de: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/37746196.pdf>
- Chevallier, T. (1998). Moving away from Central Planning: Using Contracts to Steer Higher Education in France. *European Journal of Education* , 33 (1), 65-77.
- Clark, B. (1983). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. Berkeley, CA.: University of California Press.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2002). *Invertir eficazmente en educación y formación: un imperativo para Europa*. [Consultado el 9 de diciembre del 2013]. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0779:FIN:ES:PDF>

- Comisión de las Comunidades Europeas. (2002). *Puntos de referencia europeos en educación y formación: seguimiento del Consejo Europeo de Lisboa*. [Consultado el 9 de diciembre del 2013]. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0629:FIN:ES:PDF>
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2006). *Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. Eficiencia y equidad en los sistemas europeos de educación y formación*. [Consultado el 1 de enero de 2014]. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0481:FIN:ES:PDF>
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2006). *Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo, al Comité de las Regiones. Aplicar el programa comunitario de Lisboa: Fomentar la mentalidad empresarial mediante la educación y la formación*. . [Consultado el 22 de diciembre del 2013]. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0033:FIN:ES:PDF>
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2007). *Comunicación de la Comisión. Un marco coherente de indicadores y puntos de referencia para el seguimiento de los avances hacia los objetivos de Lisboa en el ámbito de la educación y la formación*. [Consultado el 8 de enero del 2014]. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0061:FIN:ES:PDF>
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2009). *London Communiqué Towards the European Higher Education Area: responding to challenges in a globalised world*. [Consultado el 9 de diciembre del 2013]. Recuperado de: http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/London_Communique18May2007.pdf
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2010) Declaración de Bolonia de 19 de junio de 1999. Declaración conjunta de los ministros europeos de educación. [Consultado el 26 de diciembre del 2013]. Recuperado de: http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/c11088_es.htm
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2010). *Budapest-Vienna Declaration on the European Higher Education Area*. [Consultado el 10 de enero del 2014]. Recuperado de: http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/Bologna/2010_conference/documents/Budapest-Vienna_Declaration.pdf

Comisión de las Comunidades Europeas. (2010). *Comunicado de Brujas sobre una cooperación europeareforzada en materia de educación y formación profesional para el periodo 2011-2020*. [Consultado el 3 de enero del 2014].

Recuperado de:

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:JI4iJgLqsG0J:ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/vocational/bruges_es.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx

Comisión de las Comunidades Europeas. (2010). The Bologna Declaration of 19 June 1999. Joint declaration of the European Ministers of Education. [Consultado el 26 de diciembre del 2013]. Recuperado de:

http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/BOLOGNA_DECLARATION1.pdf

Comisión de las Comunidades Europeas. (n.d.). *“Realising the European Higher Education Area”*. *Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education in Berlin on 19 September 2003*.

[Consultado el 15 de diciembre del 2013]. Recuperado de:

<http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/BerlinCommunique1.pdf>

Comisión de las Comunidades Europeas. (n.d.). The Bologna Process 2020 - The European Higher Education Area in the new decade. *Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009*. [Consultado el 5 de diciembre el 2013]. Recuperado de:

<http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference/documents/LeuvenLouvain-la-NeuveCommunique%20April2009.pdf>

Comisión de las Comunidades Europeas. (n.d.). *The European Higher Education Area - Achieving the Goals Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen, 19-20 May 2005*. [Consultado el 10 de enero del 2014]. Recuperado de:

<http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/050520BergenCommunique1.pdf>

- Comisión de las Comunidades Europeas. (n.d.). *Towards the European Higher Education Area. Communiqué of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19th 2001*. [Consultado el 3 de enero del 2014]. Recuperado de: http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/PRAGUE_COMMUNIQUE.pdf
- Consejo de la Unión Europea. (2008). Conclusiones del Consejo y de los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros reunidos en el seno del Consejo sobre las futuras prioridades de una cooperación reforzada europea en materia de educación y formación profesionales (EFP). [Consultado el 8 de enero del 2014]. Recuperado de: <http://www.cualificacionesprofesionales.info/sites/default/files/legislacion/6.Comunicado-de-Burdeos.pdf>
- De Vries, W. (2005). *Calidad, eficiencia y evaluación de la educación superior*. Madrid: Netbiblo.
- Diario Oficial de la Unión Europea. (2009). Conclusiones del Consejo y de los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros reunidos en el seno del Consejo sobre las futuras prioridades de una cooperación reforzada europea en materia de educación y formación profesionales (EFP). *Informaciones Procedentes de Instituciones y Órganos de la Unión Europea*. 24.1, 18/6. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:018:0006:0010:ES:PDF>
- Diario Oficial de la Unión Europea. (2009). *Informaciones Procedentes de Instituciones y Órganos de la Unión Europea. Conclusiones del Consejo de 12 de mayo de 2009 sobre un marco estratégico para la cooperación europea en el ámbito de la educación y la formación («ET 2020»)*. [Consultado el 10 de enero del 2014]. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:119:0002:0010:ES:PDF>
- European University Association. (2011). *EUA Aarhus Declaration 2011 “Investing Today in Talent for Tomorrow”*. [Consultado el 25 de diciembre del 2013]. Recuperado de: http://www.eua.be/Libraries/Policy_Positions/Aarhus_Declaration_2011.sflb.ashx
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1966). *The new public management in action*. Oxford: Oxford University Press.

- Fielden, J. (2008). *Global trends in university governance*. Education Working Paper Series Nº 9 , The World Bank, Washington, DC.
- Franklin, D., & Andrews, J. (2012). *Megachange. The world in 2050*. New Jersey: Wiley.
- François Vallaeys, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. (2009). *Responsabilidad social universitaria Manual de primeros pasos*. Recuperado de:
<http://blog.pucp.edu.pe/media/410/20110119-VERSION%20DIGITAL.pdf>
- García de Fanelli, A. (2007). La reforma universitaria impulsada vía el financiamiento: Alcances y limitaciones de las políticas de asignación. *Espacio Abierto* , 16 (1), 7-29.
- Gobierno del Estado de Jalisco (2013). Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033.
- GUNI (2009). *Higher Education at a Time of Transformation. New Dynamics for Social Responsibility*. Palgrave Macmillan. Recuperado de:
http://www.guninetwork.org/guni.report/HEIW_Syn_09.pdf
- Johnstone, D. B. (2004). The economics and politics of cost sharing in higher education: comparative perspectives. *Economics of Education Review* , 23 (4), 403–410.
- Johnstone, D. B. (2005). *Higher Educational Accessibility and Financial Viability: The Role of Student Loans*. II International Barcelona Conference on Higher Education, Global University Network for Innovation (GUNI), May 24-25. Barcelona.
- Lorey, D. (1993). *The university system and economic development in Mexico since 1929*. Stanford: Stanford University Press.
- Lynn, V., Teichler, U., & Kearney, M.L. (2008). *Higher Education, Research and Innovation: Changing Dynamics Report on the UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge 2001-2009*. Recuperado de:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001830/183071E.pdf>
- Ministerio de Educación y Ciencia. (2004). *Comunicado de Maastricht sobre las prioridades futuras de la cooperación europea reforzada para la enseñanza y la formación profesional*. [Consultado el 3 de diciembre del 2013]. Recuperado de:
http://www.olep.es/PILDORAS_PDF/Comunicado%20de%20Maastricht.pdf
- OCDE. (2008). *Educación universitaria para la sociedad del conocimiento*. Resumen en español. [Consultado el 3 de enero del 2014]. Recuperado de:
<http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/41319442.pdf>

- OECD. (2010). *Education at a Glance 2010. OECD Indicators*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2012). *Education at Glance, 2012. OECD Indicators*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2013). *Trends Shaping Education 2013*. OECD Publishing. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.1787/trends_edu-2013-en
- Presidencia de la República. (2013). Plan Nacional de Desarrollo, 2013-2018. México.
- Salmi, J. (2009). *The challenge of Establishing World-Class Universities*. Washington, DC: The World Bank.
- Salmi, J., & Hauptman, A. M. (2006). *Innovations in Tertiary Education Financing: A Comparative Evaluation of Allocation Mechanisms*. Education Working Paper Series Nº 4, The World Bank, Washington, DC.
- Secretaría de Educación Pública (2013). Programa Sectorial de Educación 2013-2018.
- Sunstein, C. (2013). *Simpler. The Future of Government*. New York: Simon & Schuster.
- The World Bank. (2000). *La Educación Superior en los Países en Desarrollo: Peligrosos y Promesas*. [Fecha de consulta: 12 de diciembre del 2013]. Recuperado de: http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/peril_promise_sp.pdf
- UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.PDF>
- UNESCO. (2006). *Informe sobre la Educación Superior en América Latina y El Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior*. Recuperado de: <http://tecnologiaedu.us.es/cuestionario/bibliovir/unesco2009.pdf>
- UNESCO. (2008). Global Initiative for Quality Assurance Capacity (GIQAC). [Consultado el 5 de diciembre del 2013] Recuperado de: http://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/unesco_qualit_y_2008.pdf
- UNESCO. (2009). *Declaración mundial sobre la educación superior: Las nuevas dinámicas de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. Paris: Autor.

UNESCO. (2010). *La educación sí importa. Hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio*.

UNESCO. (2012). *Declaración de París de 2012 sobre los REA*. Congreso Mundial sobre los Recursos Educativos Abiertos (REA) UNESCO, París, 20-22 de junio de 2012.

[Consultado el 5 de diciembre del 2013] Recuperado de:

http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/Events/Spanish_Paris_OER_Declaration.pdf

UNESCO. (2012) *Higher Education Statistics*. Recuperado de:

http://stats.uis.unesco.org/unesco/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=3345&IF_Language=eng

UNESCO. (2013). Quality Assurance in Higher Education. *Education Sector Technical Notes*.

[Consultado el 5 de diciembre del 2013] Recuperado de:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002221/222126e.pdf>

UNESCO. (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación De calidad para todos al 2015*. Recuperado de:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002245/224559s.pdf>

ANEXOS

Anexo I. Metodología en la construcción del Plan de Desarrollo Institucional

Para el proceso de actualización del Plan de Desarrollo Institucional se diseñó una metodología de carácter incluyente, para garantizar tanto la amplia participación de la comunidad universitaria como de la sociedad. En el proceso de consulta participaron estudiantes, maestros, investigadores, personal administrativo, mandos medios y superiores, así como diversos grupos sociales. Esta amplia participación propició un diálogo y valoración de las problemáticas y retos que enfrenta la Universidad en el presente y sus perspectivas a futuro.

El proceso de actualización de este Plan de Desarrollo Institucional se articuló en cinco etapas:

Gráfico I. Etapas para la actualización del Plan de Desarrollo Institucional



Una vez establecida la metodología de trabajo, el Consejo de Rectores definió seis ejes temáticos y cuatro dimensiones transversales, a partir de los cuales se integraron las aportaciones de la comunidad universitaria y de la sociedad.

Gráfico II. Ejes temáticos y dimensiones transversales



La participación de la comunidad universitaria en el marco de estos ejes se dio a través de la presentación de ponencias en foros temáticos, de aportaciones abiertas y anónimas mediante la consulta en línea, de grupos de enfoque con los sectores económico, social y de comunicaciones, de encuestas y consultas a sectores específicos universitarios y a través de talleres de planeación con el Consejo de Rectores y miembros de la Administración General de la Universidad de Guadalajara.

Cabe destacar que el proceso de actualización arrancó con dos Conferencias magistrales con especialistas internacionales en educación superior: el Dr. José Joaquín Brunner con “La educación superior en Iberoamérica: Tendencias y desafíos” y el Dr. Jamil Salmi con “Nuevos desafíos para la educación superior en el siglo XXI” y “El reto de crear universidades de rango mundial”. Estas conferencias de arranque plantearon el contexto de los principales retos y desafíos que enfrenta la educación superior en nuestros tiempos, aspectos que deben incorporarse en todo análisis y discusión sobre el futuro de la universidad.

En total se realizaron seis foros de consulta en los Centros Universitarios mediante una convocatoria de carácter abierto. Todas las entidades de la Red Universitaria participaron con una ponencia institucional por eje, construida con base en una consulta amplia a sus comunidades, también se presentaron ponencias grupales e individuales. Cada foro inició con una conferencia inaugural o con un panel de expertos para contextualizar a los asistentes sobre las nuevas tendencias y paradigmas en la temática de cada eje, así como para generar preguntas detonadoras del diálogo.

Tabla I. Conferencias inaugurales y panel de expertos en los foros temáticos

Eje	Tema	Expositor	Fecha
 Extensión y difusión	Tendencias mundiales y regionales de la Educación Superior	Dr. Francisco López Segrera	30-oct.
 Investigación y posgrado	La situación de la investigación en México	Dr. René Drucker Colín	5-nov.
 Vinculación	Vinculación Academia-Empresa como ventaja competitiva para las Universidades y las industrias	Mtro. Victor Manuel Reyes Peniche	7-nov.
 Docencia y aprendizaje	¿Cambio de paradigma en la Educación Superior Mexicana?"	Dr. Salvador Malo Álvarez	12-nov.
 Internacionalización	Perspectivas globales de la internacionalización	Panel de expertos	14-nov.
 Gestión y Gobierno	Ética y responsabilidad social de las universidades públicas	Dr. León Rogelio Olivé Morett.	19-nov.




En estos foros se presentaron un total de 311 ponencias, con la siguiente distribución:

Tabla II. Total de ponencias participantes y aportaciones emanadas.

EJE	GRUPAL	PERSONAL	INSTITUCIONAL	TOTAL PONENCIAS	PROBLEMAS	PROPUESTAS	TOTAL
Docencia y aprendizaje	38	32	18	88	269	471	740
Investigación y posgrado	13	12	17	42	439	520	959
Vinculación	11	8	16	35	223	229	452
Extensión y difusión	4	8	16	28	170	187	357
Internacionalización	16	18	17	51	322	461	783
Gestión y gobierno	16	32	19	67	140	257	397
Total general	98	110	103	311	1,563	2,125	3,688

Además de la consulta mediante foros temáticos, se realizaron grupos de enfoque (*focus groups*) con los sectores económico, social y de medios de comunicación. Estos grupos se convirtieron en espacios privilegiados de diálogo, en los que fue posible conocer las opiniones, experiencias y percepciones que diversos actores tienen de la Universidad de Guadalajara, sus problemáticas y áreas de oportunidad. De estos grupos de enfoque se obtuvieron 810 aportaciones y propuestas concretas en los diferentes ejes temáticos.

Tabla III. Número de propuestas y problemáticas aportadas en los grupos de enfoque sectoriales

Eje temático	 SECTOR EMPRESARIAL	 SECTOR MEDIOS DE COMUNICACIÓN	 SECTOR SOCIAL	Total
Docencia y aprendizaje	139	97	117	353
Investigación y posgrado	44	42	64	150
Vinculación	40	23	59	122
Extensión y difusión	21	17	20	58
Internacionalización	28	22	13	63
Gestión y gobierno	24	19	21	64
Total	296	220	294	810

Para lograr un proceso de actualización lo más participativo posible se desarrolló una estrategia con el uso intensivo de las TIC. Así, se creó un sitio web con una consulta en línea abierta a toda la comunidad universitaria y a la sociedad. A través de este mecanismo, anónimo y confidencial, se obtuvieron 1,232 aportaciones, tanto problemáticas identificadas como propuestas concretas.

Tabla IV. Número de propuestas y problemáticas aportadas mediante la consulta en línea.

EJE	Total
Docencia y aprendizaje	512
Investigación y posgrado	249
Vinculación	134
Extensión y difusión	113
Internacionalización	108
Gestión y gobierno	116
Total	1,232

Finalmente, se realizó un taller de planeación estratégica con el Consejo de Rectores y miembros de la Administración General, conducido por el experto internacional y asesor externo de la UdeG para el proceso de actualización del PDI, Dr. Jamil Salmi. En este taller se analizaron los principales retos para establecer universidades de rango mundial en América Latina, con sus respectivas implicaciones para México y para la Universidad de Guadalajara. Como resultado de las dinámicas grupales se obtuvieron un total de 517 propuestas para enriquecer la Misión y la Visión institucionales, así como para perfilar los objetivos estratégicos de cada uno de los ejes temáticos.

Tabla V. Propuestas emanadas del taller de planeación estratégica con el Consejo de Rectores y miembros de la administración general.

EJE	Propuestas
Docencia y aprendizaje	81
Investigación y posgrado	97
Vinculación	72
Extensión y difusión	96
Internacionalización	90
Gestión y gobierno	81
Total	517

Para analizar las aportaciones de la comunidad universitaria y de la sociedad en general, vertidas en los diferentes foros y con los diversos instrumentos de consulta, una consultora independiente aplicó metodologías de sistematización, tales como: la identificación en categorías, construcción de redes semánticas, generación de frecuencias y nubes de conceptos, que integraron los elementos que se repetían de forma regular. Con estos elementos de análisis, se conformaron bases de datos de consulta y un micro sitio para la revisión de las principales problemáticas y aportaciones detectadas.

Gráfico III. Vista del micro sitio de análisis interactivo de consulta



Además del amplio proceso de consulta a la comunidad universitaria y a la sociedad, en la elaboración del presente Plan se tomaron en cuenta los siguientes documentos orientadores de política educativa superior:

- Anteriores planes de desarrollo institucional de la Universidad de Guadalajara
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
- Programa Sectorial de Educación 2013-2018
- Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033
- Planes de desarrollo de otras universidades nacionales e internacionales
- Documentos y recomendaciones clave de organismos internacionales
- Documentos sobre el contexto nacional e internacional de la educación superior

Gráfico IV. Elementos orientadores en la construcción del Plan de Desarrollo Institucional.



Tabla VI. Principales elementos de la política estatal y nacional en educación superior.

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018	Programa Sectorial de Educación 2013-2018	Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033
Objetivos	Objetivos	Objetivos de desarrollo
<p>3.1. Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.</p> <p>3.2. Garantizar la inclusión y la equidad en el Sistema Educativo.</p> <p>3.3. Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos.</p> <p>3.4. Promover el deporte de manera incluyente para fomentar una cultura de salud.</p> <p>3.5. Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible.</p>	<p>2 Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo, a fin de que contribuyan al desarrollo de México.</p> <p>3 Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa.</p> <p>4 Fortalecer la práctica de actividades físicas y deportivas como un componente de la educación integral.</p> <p>5 Promover y difundir el arte y la cultura como recursos formativos privilegiados para impulsar la educación integral.</p> <p>6 Impulsar la educación científica y tecnológica como elemento indispensable para la transformación de México en una sociedad del conocimiento.</p>	<p>OD13. Impulsar el desarrollo tecnológico, la investigación científica y la innovación por medio de la articulación entre sectores que contribuyan a la formación de capital humano con altos niveles de especialización.</p> <p>OD16. Mejorar el acceso, la cobertura y la calidad de la educación, reducir el rezago educativo y promover la equidad en las oportunidades educativas.</p> <p>OD18. Promover una sociedad incluyente que garantice el respeto a la diversidad social y los derechos de las personas en situación de vulnerabilidad, así como fomentar el desarrollo de los pueblos indígenas respetando su identidad cultural</p> <p>OD20. Promover el bienestar de los individuos por medio del fomento de actividades deportivas, recreativas y comunitarias.</p> <p>OD22. Garantizar el acceso a toda la población a la cultura y las diferentes expresiones artísticas por medio del aprovechamiento del patrimonio y la identidad cultural del estado.</p>

Anexo II. Planes de desarrollo universitarios en perspectiva comparada

En el proceso de actualización de este Plan de Desarrollo Institucional se revisaron los planes estratégicos de más de 40 universidades en Estados Unidos y Canadá, América Latina, Europa, Asia, África y Oceanía, así como de algunas universidades mexicanas. El objetivo fue detectar aspectos comunes y distintivos entre países e instituciones, que pudieran nutrir los objetivos y acciones del presente documento.

Del análisis surgen constantes dignas de señalar, así como recomendaciones y buenas prácticas concretas. En los distintos planes revisados se percibe una similitud entre países, producto en buena medida de las fuerzas de la globalidad y de las presiones similares a las que están sometidas las universidades (isomorfismo institucional). Otra constante en los planes es la pregunta planteada: ¿dónde nos encontramos actualmente en el escenario mundial, y dónde queremos estar en un plazo de cinco a diez años? En este sentido, los planes son cada vez menos localistas e incorporan fuertes componentes de internacionalización.

Por el lado de las buenas prácticas, de acuerdo con lo revisado en este proceso de actualización, los mejores planes estratégicos universitarios tienen las siguientes características:

- I. Los planes de desarrollo de las universidades más dinámicas dejaron de ser documentos que se escriben por cumplir con un requisito burocrático, son documentos ejecutivos usados como “tarjeta de presentación” por las instituciones en un escenario de competencia internacional intensa.
- II. Son el resultado de un proceso interno participativo, y reflejan un acuerdo de la comunidad acerca de lo que se quiere lograr.
- III. Son documentos breves (menos de 80 páginas), con un diseño atractivo y casi siempre se cuenta con una versión en inglés. Los planes están disponibles en la página de entrada de cada universidad, son de fácil acceso y lectura.
- IV. Son realistas en cuanto a lo que se podría alcanzar, a la luz del contexto político, financiero y temporal.
- V. Tienen en común que buscan posicionar a la institución en el terreno mundial (los *rankings* son aceptados explícitamente). No se olvidan del contexto local o nacional, pero tienen claro que la competencia es internacional.
- VI. Formulan estrategias claras en cuanto al desarrollo de la planta académica, para la selección y el apoyo de estudiantes y para la colaboración con instancias externas.

- VII. Establecen claramente que la institución es una organización colegiada, donde la toma de decisiones, la puesta en práctica de estas decisiones y la evaluación de los resultados corresponden a la comunidad académica.
- VIII. Establecen una clara distribución de responsabilidades, tareas y hacen una clara distinción entre fines y medios para alcanzar los objetivos del desarrollo institucional.
- IX. Formulan políticas de cambio estructural no obstante las potenciales resistencias que puedan generar.
- X. Colocan al prestigio institucional como la fuente de atracción de los talentos estudiantiles, de la incorporación de profesores e investigadores de alto nivel nacional e internacional, y como origen principal de diversificación de los recursos financieros para el desarrollo.

Este decálogo básico de lecciones no esconde la diversidad de prácticas y procesos de planeación universitaria en el mundo contemporáneo, en las cuales existe una notable heterogeneidad de tipos de planeación universitaria, que dependen en gran medida de sus contextos nacionales e institucionales, de sus historias particulares y del perfil de sus liderazgos académicos y políticos. No obstante, es posible concentrar en los 10 puntos señalados el mínimo irreductible de los procesos estratégicos generales que deberían contemplar los procesos de planeación universitaria en México, con una visión de corto, mediano y largo plazo.