



PROYECTO

DE DESARROLLO 2015-2019
UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

Dr. Luis Felipe Guerrero Agripino



UNIVERSIDAD
DE GUANAJUATO

Presentación

La Comisión Especial para la Selección de Candidatos a Rector General para el periodo 2015-2019, en atención a lo establecido por la Ley Orgánica en su artículo 72 párrafo III y con apego a la sexta base de la convocatoria emitida para dicho proceso, pone a disposición de la comunidad universitaria los currícula y proyectos de desarrollo de la Universidad de Guanajuato para el periodo 2015-2019, de los candidatos Dr. Luis Felipe Guerrero Agripino y Dr. José Manuel Cabrera Sixto.

Las versiones en extenso de los currícula se encuentran en la siguiente liga de la página web institucional www.ugto.mx, con la siguiente consideración:

1. En virtud de que el candidato Dr. Luis Felipe Guerrero Agripino sí cumplió con la segunda cláusula de la Convocatoria respecto a entregar su *curriculum vitae* debidamente documentado, se informa a la comunidad que éstos comprobantes se encuentran en versión impresa en la Secretaría General y en versión digital en la página web institucional en la liga mencionada.
2. Dado que el Dr. José Manuel Cabrera Sixto no cumplió con el requisito de entregar su *curriculum vitae* debidamente documentado, el Consejo General Universitario desde una postura basada en la buena fe, presume que lo señalado en el texto del *currículum vitae* se apega a la realidad sin que ello signifique que la comunidad universitaria tenga por obligación asumir como evidente lo vertido por el Dr. Cabrera Sixto en su *curriculum vitae*.

Atentamente,

“La Verdad Os Hará Libres”

La Comisión Especial

Mtra. Claudia Patricia Begné Ruíz Esparza (Presidente)

Dr. Javier Corona Fernández (Secretario)

Dr. Héctor Efraín Rodríguez de la Rosa

Mtro. Antonio González Arroyo

Dr. José Merced Rizo Carmona

Alumno Javier Adrián Vargas Gallegos

Alumno Carlos Ezequiel Téllez Campos

LUIS FELIPE GUERRERO AGRIPINO

Curriculum vitae
versión resumida

FORMACIÓN ACADÉMICA

Los estudios culminados con el doctorado en Europa, tienen como génesis una historia educativa forjada desde las aulas de la Universidad de Guanajuato. La pertenencia a ella data desde los 14 años, en la entonces Escuela Preparatoria Oficial de Silao.

Grados académicos

- **Doctor en Derecho** por la Universidad de Salamanca, España, con calificación "Sobresaliente Cum Laude".
- **Maestro en Ciencias Jurídico Penales**, por la Universidad de Guanajuato.
- **Licenciado en Derecho**, por la Universidad de Guanajuato.

Otros estudios

- Curso de Especialización en Criminología, por la Universidad de Salamanca, España.
- Curso de Especialización Judicial, por la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

DESEMPEÑO ACTUAL

Actualmente, en la Universidad de Guanajuato, se desarrollan actividades en dos vertientes: como autoridad ejecutiva y en el ámbito del desempeño académico:

- Rector del Campus Guanajuato.
- Profesor Titular A.
- Coordinador y profesor del programa de Doctorado en Estudios de Derecho, Política y Gobierno, adscrito al PNP.
- Profesor del Doctorado Interinstitucional en Derecho, adscrito al PNP.
- Miembro del Cuerpo Académico en Consolidación "Ciencia penal, Estado de Derecho y Derechos humanos".

Como fruto del trabajo académico descrito se derivan los reconocimientos de:

- Miembro de nivel II en el Sistema Nacional de Investigadores, del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (CONACYT).
- Reconocimiento de perfil deseable por parte de la Secretaría de Educación Pública, por medio del PRODEP.

CONDUCCIÓN, REPRESENTACIÓN Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

La participación en los procesos de desarrollo institucional comprende, entre otras, experiencias como:

- Director de la Facultad de Derecho y Administración Pública.
- Director de Desarrollo Estudiantil.
- Asesor y Secretario Particular provisional del rector Cuauhtémoc Ojeda.

- Integrante de la Comisión Resolutora y de diversos órganos colegiados.
- Representante Institucional ante el H. Congreso del Estado para la revisión de la iniciativa que dio lugar a la Ley Orgánica vigente.
- Secretario General de la Procuraduría Universitaria de los Derechos Académicos (PRUNIDA).
- Asistente Técnico-Jurídico para la elaboración de los Reglamentos derivados de la Ley Orgánica de 1994.
- Representante ante la Junta Especial de Conciliación y Arbitraje para Asuntos Universitarios.

TRAYECTORIA ACADÉMICA

Desde los inicios como profesor adjunto en 1995, y luego como Profesor de tiempo parcial en 1996-2005, y como Profesor de tiempo completo desde 2005, el esfuerzo académico se ha orientado al desarrollo de las tres funciones sustantivas de modo equilibrado, algunos de cuyos resultados son:

Docencia

- Se han impartido 18 cursos de licenciatura, así como 23 cursos de maestría y diversos seminarios de doctorado, tanto en la Universidad de Guanajuato como en otras universidades del país.
- Se han dirigido 9 tesis de licenciatura; 8 tesinas de Master europeo; 20 tesis de maestría y 2 tesis de doctorado, más una que está por presentarse.

Investigación

- Se ha participado en 3 proyectos de investigación y 3 de consultoría.
- Evaluador de 13 proyectos de investigación.
- Autor de 3 libros, más uno que está en prensa; coautor de un libro; y coordinador de otros 8 libros colectivos.
- Autor de 27 capítulos de libro.
- Autor de 30 artículos, de los cuales 22 se publicaron en revistas arbitradas.
- Autor de 15 publicaciones diversas entre ponencias, compilaciones, prólogos y comentarios.

Extensión

- Se han impartido 70 conferencias científicas y de divulgación, en México y en países como Francia, Chile, Japón, Estados Unidos y España.
- Se han presentado ponencias en más de 50 foros académicos en el país y en el extranjero.
- Expositor en 18 programas de educación continua.
- Miembro de 4 asociaciones académicas y de 6 consejos editoriales (2 internacionales y 4 nacionales).

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Aunada a la actividad académica, la formación adquirida en las aulas de la Universidad de Guanajuato ha generado oportunidades de desarrollo en el

ejercicio de la profesión, tanto en instituciones públicas como de modo independiente:

Cargos en el servicio público

- Subsecretario de Prevención, en la Secretaría de Seguridad Pública del Estado.
- Director General de Política Criminal y Prevención del Delito, en la Secretaría de Seguridad Pública del Estado.
- Secretario Particular del Director General de Servicios Sociales de la Secretaría de Gobierno del Estado.
- Juez Adicional Penal y Juez de Primera Instancia Suplente del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Guanajuato, en la ciudad de Irapuato.

Representación pública

- Designado en dos ocasiones por el H. Congreso del Estado como miembro del Consejo Consultivo de la Procuraduría de los Derechos Humanos del Estado de Guanajuato.
- Presidente del Consejo Municipal Electoral de Silao.

Asesorías

- Asesor de la Comisión de Magistrados Penales del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Guanajuato.
- Asesoría jurídico penal en el proyecto "Gobierno electrónico y firma electrónica" del Gobierno del Estado de Guanajuato.

VIDA ESTUDIANTIL

La trayectoria académica y profesional antes referida, no podría entenderse sin las experiencias vivenciadas en la etapa estudiantil dentro de nuestra Universidad, destacándose rubros como los siguientes:

Reconocimientos

- En la licenciatura se obtuvo el premio "Lic. y Mtro. Antonio Torres Gómez" y el "Premio al mérito universitario".
- En la maestría se obtuvo la Beca de Excelencia Académica.

Representación

- Presidente de la Mesa Directiva de la Sociedad de Alumnos de la Facultad de Derecho.
- Presidente de la Coordinadora General de Estudiantes de la Universidad de Guanajuato.
- Representante de los alumnos ante la H. Academia de la Facultad de Derecho.

Dr. Luis Felipe Guerrero Agripino

**PROYECTO DE DESARROLLO 2015-2019
UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO**

ÍNDICE

Presentación	2
1. VISIÓN PARA LOS PRÓXIMOS CUATRO AÑOS.....	3
2. EL PAPEL DE LA RECTORÍA GENERAL	3
3. DIAGNÓSTICO	5
3.1 Síntesis de indicadores	5
3.2 Situación institucional.....	6
3.3 Capacidad y competitividad académicas	7
4. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL.....	8
5. ORDEN INSTITUCIONAL.....	10
5.1 Organización	10
5.2 Gestión.....	11
5.3 Políticas	12
5.4 Servicios	15
6. EJE ACADÉMICO	18
6.1 Estudiantes	18
6.2 Personal académico.....	20
6.3 Programas educativos	22
7. SOPORTE ADMINISTRATIVO	25
7.1 Personal administrativo y de apoyo	25
7.2 Gestión e información institucional.....	26
7.3 Finanzas	27
7.4 Infraestructura	28
7.5 Patrimonio universitario.....	29
COMENTARIO FINAL.....	30

PRESENTACIÓN

La Universidad de Guanajuato tiene una tradición de casi tres siglos, desde que se fundara su primer antecedente, el Hospicio de la Santísima Trinidad, en 1732. La fuerza de nuestra institución, entonces como ahora, ha sido el trabajo persistente de la comunidad que le da esencia. A pesar de los tiempos difíciles y de los retos que surgen, la comunidad universitaria ha sabido resistir para encontrar soluciones y vías adecuadas para que su noble tarea no se pierda a causa de las condiciones adversas.

En la situación actual, se requiere que nuestra Universidad cuente con un proyecto humanista, incluyente y participativo, abierto al diálogo en la vivencia de los valores democráticos y que tenga como centro a las personas.

Esta propuesta en gran medida se sustenta en el diálogo con diversos sectores de la comunidad universitaria de los distintos campus y del Colegio del Nivel Medio Superior (CNMS), escuchando preocupaciones, inquietudes y planteamientos cuya convergencia más cumplida se refleja en el presente proyecto. Aunado al privilegio de ese intercambio amplio con la comunidad universitaria está el de mi participación dentro de ella como alumno y como parte del personal administrativo desde las posiciones más modestas, como profesor y como directivo, así como autoridad ejecutiva. He tenido la oportunidad de participar en los procesos de transformación institucional desde la rectoría del Campus Guanajuato, así como conducir importantes esfuerzos de la comunidad universitaria, incluyendo la fundación de la entidad académica que actualmente represento.

Para aspirar al alto honor de ocupar la rectoría general de la Universidad de Guanajuato, considero que mi trayectoria me ha permitido contar con la experiencia, la visión y el conocimiento de la institución, así como desarrollar capacidades para formar consensos y aplicar políticas para la gestión y conducción en favor de nuestra Universidad, en forma incluyente y colaborativa. Desde luego, al propio tiempo de ubicar tales fortalezas, reconozco y asumo el permanente aprendizaje al que debemos estar abiertos quienes tenemos la gran oportunidad de desarrollarnos en el ámbito universitario.

El presente proyecto se origina en una visión que tiene como eje lo académico, cuyo fortalecimiento es primordial. Para ello, se requiere un orden institucional sólido y un soporte administrativo eficiente. Los tres se implican entre sí, por lo que el énfasis de las propuestas

dentro de uno no excluye su impacto y pertinencia en los otros. En suma, el proyecto se diseña en el diálogo con la comunidad, bajo una construcción sistémica e integradora, que abarca tanto el nivel superior como el nivel medio superior. Desde luego, dicha visión debe ir a la par de la misión de nuestra Universidad, consagrada en el artículo 4 de la Ley Orgánica.

1. VISIÓN PARA LOS PRÓXIMOS CUATRO AÑOS

Con la premisa y el referente de lo expresado en el *Plan de Desarrollo Institucional (PLADI)* 2010-2020, al proyecto que aquí se presenta lo guía la visión de una universidad de vanguardia, científica y humanista, con impacto social y un gran sentido de pertenencia. Una universidad con proyección internacional pero comprometida con su entorno inmediato. Progresista, siempre con nuevas prácticas, pero nunca renunciando a su tradición. Una universidad que ve en la sociedad su compromiso y en las personas su sustento, anteponiendo en los actos de cada uno de sus miembros la buena fe, integrando el yo con el *nosotros*. Una universidad en la cual la administración trasciende en la medida en que está al servicio de la actividad académica. Una universidad que reconoce a la comunidad estudiantil como su esencia, a la planta académica como su fisonomía y al personal administrativo como su apoyo; y que ve a sus jubilados como fuente de experiencia y a sus egresados como el esfuerzo sintetizado del quehacer universitario.

Esa visión se potencia ante las líneas generales impulsadas por el gobierno estatal: educar en la formación para la vida y el trabajo con el fin de mejorar la calidad de vida y lograr un desarrollo equitativo e integral basado en el conocimiento y la innovación.

Dado que las universidades tienen como sentido lograr resultados óptimos en la docencia, la investigación y la extensión, nuestra visión es la de una universidad integral, equilibrada en sus tres funciones sustantivas y en sus subsistemas medio superior y superior.

Al convertirse en una institución de avanzada, pero siempre junto a su comunidad y comprometida con su contexto, consideramos que la Universidad de Guanajuato debe distinguirse como una "Universidad de vanguardia con pertinencia social".

2. EL PAPEL DE LA RECTORÍA GENERAL

El presente proyecto de desarrollo supone una necesaria reorientación del perfil de la rectoría general de nuestra Universidad, a fin de permitir el adecuado funcionamiento de los

campus y del CNMS dentro del modelo desconcentrado, matricial y multicampus previsto desde 2008 en los documentos institucionales básicos, pero que todavía está por convertirse en realidad.

Como primer paso, la rectoría general debe conducirse con plena conciencia de ser la autoridad unipersonal de mayor jerarquía dentro de la institución, pero sabiendo también que no es ni la máxima ni la única en nuestra Universidad. En ese sentido, lo que debe privilegiarse es el diálogo, el consenso, la participación amplia y comprometida.

También, debe orientar la gestión y la proyección al exterior, siempre en beneficio del desarrollo de la institución y el cumplimiento de sus compromisos con la sociedad.

Es importante nunca perder de vista que el rector general es, antes que nada, un miembro del personal académico, y como tal debe ser sensible a la realidad y necesidades de sus pares, y de quienes representan la razón de ser de la universidad: los estudiantes.

A partir de ese fundamento, se requiere cumplir tres aspectos relacionados fuertemente:

- **Conducción orgánica y sistémica:** la rectoría general debe atender al desarrollo del conjunto total de la institución, así como coadyuvar en la realización de cada una de las líneas de acción de las diferentes instancias, impulsando la sinergia de toda la institución mediante el aprovechamiento potenciado de cada una de las partes. Esto supone una planeación ordenada y coherente, que no invalide o disperse los esfuerzos.
- **Conducción estratégica y de innovación:** la rectoría general debe ser una instancia innovadora, que sirva como catalizador de todos los elementos estratégicos del desarrollo institucional, procurando la salvaguarda de la esencia que distingue a nuestra Universidad. Esto supone un rediseño y una dinamización de los componentes, mediante la renovación y agilización de las formas de trabajo.
- **Conducción integradora:** la rectoría general no sólo debe administrar recursos humanos, materiales y financieros para el logro de ciertas metas, sino facilitar y crear las condiciones en todas las instancias, para que los miembros de la comunidad respondan creativamente. Esto supone que la toma de decisiones esté debidamente descentralizada en una responsabilidad compartida.

En suma, ahora que las universidades son entidades más complejas, la rectoría general debe responder a los desafíos de la actualidad y configurar nuevas y variadas funciones, encontrando el equilibrio de la innovación organizacional y operativa con la preservación de la esencia, valores y filosofía que originaron a esta institución.

3. DIAGNÓSTICO

Este proyecto surge del conocimiento de la Universidad de Guanajuato y una experiencia directa dentro de ella en varias de sus dimensiones. En ese entendido, consideramos pertinente compartir un resumen diagnóstico que incluye una síntesis de indicadores, la situación institucional general, así como la capacidad y competitividad académica.

3.1 Síntesis de indicadores

Es de destacar el recurso gestionado para la Universidad de Guanajuato en los dos últimos años, disponiendo de un presupuesto anual que se aproxima a los 3,800 millones de pesos en 2015.¹ La estructura de la institución está formada por cuatro campus: Celaya-Salvatierra (CCS), Guanajuato (CGTO), Irapuato-Salamanca (CIS) y León (CL), así como el CNMS, que se forma por 10 escuelas.

En su conjunto, además de la importante presencia de los más de 1500 profesores de tiempo parcial (PTP) y técnicos académicos (TA), la Universidad tiene una planta académica del orden de 840 profesores de tiempo completo (PTC), de los cuales 802 cuentan con posgrado y, de ellos, 641 tienen doctorado. De los PTC, 522 son reconocidos por el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) y 374 están incorporados al Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Los PTC también se agrupan en 96 cuerpos académicos (CA), estando 34 en consolidación y 32 consolidados.

Los profesores del nivel superior forman 53 Departamentos pertenecientes a 13 Divisiones, que imparten 169 programas educativos (PE), siendo de posgrado el 50.29% de ellos. De los PE evaluables de licenciatura, casi 65% son de calidad reconocida.

La matrícula total de la Universidad en 2014-2015 se informa que es de 34,111 estudiantes (12,575 de nivel medio superior, 19,236 de licenciatura y 2,300 de posgrado), la

¹ Las cifras que aquí se consignan son las que aparecen en el informe anual y en documentos públicos de la rectoría general emitidos entre 2014 y 2015. Conforme a la convocatoria del proceso para la selección de candidatos a rector general, los participantes contarán con la información institucional más reciente. No obstante, lo que interesa destacar aquí son las tendencias implicadas.

cual debe considerarse ante la proyección del PLADI para tener 41,900 en 2016 y 54,000 en 2020. El propio PLADI (atributo 10, estrategia 1) señala la necesidad de establecer el “Programa de Incremento de la Matrícula”.

3.2 Situación institucional

En 2008, la Universidad de Guanajuato cambió su modelo hacia una organización desconcentrada, matricial y multicampus. Si bien se crearon los campus, en estricto sentido, la desconcentración no ha sucedido. A partir de su transformación, se formó el PLADI 2010-2020. En 2015 estamos a medio camino de su proyección temporal, por lo que sus 15 atributos deberían alcanzar ya la mitad de su realización, lo cual no es evidente. Consideramos que se ha dado énfasis a los indicadores por sí mismos y no a los programas, estrategias y políticas que los posibiliten.

Por otra parte, el PLADI, que prevé su siguiente revisión en 2016, debe dotarse de contenido a partir de la realidad de las entidades académicas y sus propios planes de desarrollo, en vinculación con fuentes alternativas de recursos.

Actualmente la Universidad ha intentado el logro de casi un centenar de metas. Consideramos que deben revisarse esas casi cien metas, para enfocarse en las que tienen mayor impacto y contribuyen más a la consecución de los objetivos institucionales y aseguran su financiamiento. Por ejemplo, las 23 metas señaladas por el gobierno como *presupuesto basado en resultados* (PbR) o aquellas que son básicas en la evaluación del *Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas* (PROFOCIE), cuyo seguimiento debe ser diversificado, no sólo estratificado indiscriminadamente. El seguimiento debe ser definido participativamente, sustentándose en las fortalezas y vocación de cada entidad, de cada programa educativo y de cada miembro del personal académico.

En ese contexto y a la vista de la revisión del PLADI, se debe contar con un marco normativo coherente, que permita la gobernabilidad de la institución y otorgue mayor seguridad jurídica a la comunidad universitaria. Nuestra Ley Orgánica data de 2007. A más de ocho años del inicio del proceso de transformación, los universitarios debemos buscar la armonización de la normatividad que nos rige, con la finalidad de que toda actuación de las autoridades y sus procedimientos se encuentren fundamentados.

En la Universidad existen algunos controles e inventarios de ciertos aspectos del patrimonio tangible, tales como terrenos y edificios, mobiliario y equipo; y de forma

diferenciada, un inventario de bienes preciosos. La mayoría de estos se encuentran desactualizados o incompletos y se centran en ámbitos de control distintos.

Se han invertido importantes recursos en un proyecto de Radio, Televisión e Hipermedia aún incipiente; sus resultados deben satisfacer las expectativas de esta comunidad. En este rubro hace falta incluir más y gastar mejor los recursos para lograr los logros de la comunidad universitaria.

A la fecha, los estudios muestran fuertes tensiones en el clima laboral de nuestra Universidad, así como una cantidad importante de juicios laborales contra la institución.

En distintas etapas de su historia, nuestra Universidad ha sido un referente en la producción editorial. Ahora, esta actividad se encuentra limitada, luego de haberse reducido a un programa de la secretaría general o realizada por iniciativa propia de algunas divisiones.

3.3 Capacidad y competitividad académicas

La Universidad de Guanajuato estuvo estancada varios años en la asignación de nuevas plazas, pero en el año 2014 la rectoría general, con apoyo del gobierno federal, hizo un esfuerzo por remontar esa tendencia, que ya sufría el impacto de jubilaciones y fallecimientos. A pesar de las nuevas asignaciones, por diversos motivos muchas de esas plazas académicas se encuentran vacantes. Como es notorio, el crecimiento real de la planta académica influye en la proporción de alumnos por profesor y otros indicadores de la calidad.

El Estatuto del Personal Académico refiere que los profesores de carrera realizarán docencia, investigación y extensión. Esas funciones deben realizarse a la vista del desarrollo en la diversidad, conforme a los distintos perfiles que, en su integración, coadyuven al logro de los objetivos institucionales, enfatizando lo que cada cual puede aportar desde su dedicación de tiempo completo, medio o parcial, así como el subsistema al que pertenecen.

La infraestructura física y de equipamiento ha crecido principalmente de forma reactiva, tratando de cubrir carencias. Es necesario hacer mayor hincapié en una proyección a futuro, para desarrollar los segmentos institucionales y que se logren los propósitos planeados, en aras sobre todo del crecimiento de la matrícula de manera ordenada y con calidad.

El número de PE de licenciatura con acreditación nacional se informa que es del orden de 52%, mientras el PLADI proyecta 90% al 2016. Y en posgrado es de 50%, ante el 75% vislumbrado en el PLADI para 2016.

La eficiencia terminal global, que en los diversos programas que ofrece la Universidad, fluctúa entre el 8% y el 40%, en 2014 se informa que llegó al 52.54% y el PLADI espera 80% en 2016. En este rubro, hay que considerar en muy corto plazo que la tutoría sirva como medio proactivo y preventivo de permanencia y apoyo a titulación. Y lo mismo el seguimiento de egresados, en el que los indicadores señalan más de 90% de aceptación para nuestra Universidad en el medio laboral, siendo un siguiente paso asegurar una mayor proyección profesional de nuestros egresados.

En el diagnóstico surge un grupo de elementos que requieren una visión de conjunto: el *Examen general para el egreso de licenciatura (EGEL)* en carreras de riesgo social, la aplicación del Modelo Educativo, y el enfoque de la acreditación, todo ello en fórmulas integradas para el aumento de la calidad.

4. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

La planeación institucional no puede fundamentarse solamente en los documentos internos de nuestra Universidad, pues, aunque es autónoma en sus decisiones académicas, está en función de los recursos y políticas gubernamentales que forman auténticos modelos de planeación, como el PROFOCIE y otros programas de financiamiento que en la práctica rigen como cauces orientadores del destino de la propia Universidad.

La visión planteada para la Universidad de Guanajuato en el PLADI 2010-2020 dice a la letra: “En el año 2020, la Universidad de Guanajuato es reconocida por la comunidad académica internacional como una de las 100 mejores instituciones en el mundo.”

En 2015, al llegar a la mitad de su vigencia, la visión expresada en el PLADI no muestra avances claros ni metodologías claras orientadas a su cumplimiento. Consideramos que, a la vista de esa aspiración institucional, será pertinente establecer un rumbo definido y congruente que nos permita consolidar avances y alcanzar logros más asequibles en las condiciones actuales. Para aproximarse al objetivo ideal, nuestro proyecto plantea tener un horizonte en tres vertientes, a partir de nuestra realidad, de nuestras fortalezas y de la esencia que nos es propia. En ese sentido, al ideal de estar entre las cien mejores universidades del mundo, en los próximos cuatro años nos debe impulsar el imperativo de tener mayor presencia y trascendencia en el ámbito nacional y en América Latina; y como consecuencia natural de ello la Universidad tendrá mayor proyección en el ámbito mundial.

A la orientación anterior la acompañan dos consideraciones. Por un lado, es importante tomar en cuenta que el lugar ocupado en un ranking responde a determinados indicadores específicos. En ese sentido, debemos ubicar y determinar, como comunidad universitaria, bajo cuál ranking nos queremos medir.

Por otro lado, más allá del posicionamiento en un determinado ranking, la Universidad tiene la obligación permanente de responder a las necesidades de la sociedad a la cual se debe. En otras palabras, debemos dar nuestro máximo esfuerzo para en el futuro estar entre las mejores universidades del mundo, respondiendo siempre a nuestra sociedad, de modo que esta Universidad sea el mejor espacio de realización académica y como personas tengamos la posibilidad de ser y de trascender con un sentido de identidad y de pertenencia que nos haga visualizar un rumbo institucional compartido.

De esta forma, podremos transitar de lo aspiracional a lo operacional, mediante una planeación estratégica desde la misión y visión institucionales, para enfrentar con rumbo definido y de manera flexible las exigencias del entorno y la paulatina, pero constante, ruta hacia esa visión ideal.

Como está previsto por el propio PLADI, en 2016 éste deberá someterse a una revisión. Dicha revisión permitirá sopesar su aplicabilidad real, en las nuevas circunstancias, para la evaluación de la competitividad académica de la institución, tanto a nivel nacional como internacional, así como delimitar indicadores y metas relevantes, considerando como prioritarios aquellos utilizados para la obtención de recursos ordinarios y extraordinarios. En su caso, deberán obedecer a un determinado ranking.

Dos componentes serán cruciales para la eficacia en la ruta hacia la visión ideal: las expectativas de las personas y la reformulación de las metas. Bajo la premisa metodológica de orden sistémico de nuestro proyecto, concebimos a la planeación como un ejercicio dialéctico, en dos rutas interdependientes: desde los aspectos generales hasta el trabajo académico particular de profesores y estudiantes, y viceversa.

Así, como primer elemento, se deberán considerar en la planeación institucional los acuerdos derivados de los planes de trabajo anuales del personal académico, en el contexto de los departamentos, para integrar a las proyecciones generales la proyección de desarrollo individual de los académicos, buscando las condiciones óptimas para el tipo de perfil que se trate en cada caso. Dicha planeación también deberá construirse en doble vía por lo que concierne a los estudiantes: por un lado, desde las estrategias y políticas generales hacia la

comunidad estudiantil; y de otro lado, desde la diversidad de los estudiantes y su trayectoria escolar generar políticas y acciones generales, emergentes e individuales.

El segundo componente son las metas, las cuales en la actualidad son excesivas en número y limitadas en eficacia, haciendo inviable un manejo sensato y productivo de los objetivos universitarios. Las metas deberán concentrar los esfuerzos en el máximo impacto social o financiero. Y esto deberá considerar criterios desde la base académica que constituye nuestra realidad institucional, tomando en cuenta la vocación de cada entidad académica y su vinculación estructural con el PLADI.

En todos los aspectos de la planeación institucional se tendrá a la vista el espíritu y razón de ser de cada campus y del CNMS conforme a sus planes de desarrollo particulares, así como los de las divisiones y las líneas de acción de los departamentos y de las escuelas del NMS, de forma que la realidad concreta de cada instancia sea considerada en la elaboración de la planeación general.

5. O R D E N I N S T I T U C I O N A L

Para contar con un orden institucional consistente, se proyectan aquí cuatro grandes rubros: organización, gestión, políticas, y servicios. Atañe cada uno de ellos, sucesivamente, a la estructura de la institución, sus cauces de acción, la orientación rectora de sus actividades, y la expansión de los beneficios y resultados hacia la comunidad. El orden institucional general debe garantizar la correcta realización del eje académico, con sus tres funciones y sus dos subsistemas, así como el soporte administrativo que apoya y facilita las labores académicas.

5.1 ORGANIZACIÓN

La inmediata atención a la estructura organizacional —desconcentrada, departamental, matricial y multicampus— permitirá que la Universidad se mueva con rumbo definido y acciones coherentes.

Un primer aspecto, por su repercusión tan amplia, es el de la elaboración y aplicación de **políticas sistémicas y congruentes**, con impacto en diversos ámbitos específicos y en lo general, que permitan la actividad incluyente, faciliten las funciones académicas y formulen una administración con estructura esbelta y de funcionamiento ágil y simplificado.

Así, el punto toral de las políticas y la planeación estratégica es la **aplicación del modelo de desconcentración** previsto en los documentos fundamentales de la Universidad,

para otorgar mayor margen de decisión a los campus, divisiones y departamentos, y estimular su desarrollo y presencia universitaria.

El modelo de desconcentración implica **reconocer los ámbitos de competencia** y atribuciones de cada una de las autoridades unipersonales y el papel de los órganos colegiados. Dichos ámbitos no sólo deben respetarse, sino impulsar una cultura democrática de diálogo entre autoridades y de responsabilidad de cada cual en el ámbito de su competencia. También se impulsará un respetuoso y constante diálogo con el patronato y con las asociaciones sindicales.

La forma de proceder será el **trabajo por consenso**, que permita y exija a cada órgano de gobierno y a cada instancia cumplir lo propio de su ubicación en la Universidad, dando de modo proactivo todo el apoyo jurídico y de funcionamiento a los órganos colegiados.

5.2 GESTIÓN

Para que resulte exitosa la estructura organizacional, es necesario que se apliquen criterios de gestión integrados, de tal modo que los recursos, la información y los procesos converjan en apoyar el correcto avance institucional.

Recursos. En tanto es universidad pública, la Universidad de Guanajuato tiene la obligación social de lograr una educación que cumpla con los lineamientos que señala la Constitución. De igual forma, en tanto entidad pública, nuestra Universidad recibe financiamiento del estado y la federación como principales aportadores. Sin embargo, las condiciones del desarrollo requieren la obtención de otros recursos mediante nuevas instancias de fondeo, y además que el destino de los recursos se enfoque a las prioridades institucionales y de las entidades académicas.

Nuestra Universidad deberá ampliar la diversificación de sus fuentes de financiamiento, optimizar los servicios que brinda, así como entender y aprovechar las políticas federales y estatales de subsidio, de incentivo y de atención a problemas estructurales y de crecimiento. En responsabilidad solidaria con el gobierno se buscarán más recursos que sean un medio para el desarrollo, logrando el alineamiento entre recursos, proyectos de coinversión y pertinencia social, en concordancia con la política educativa estatal.

Sistema de información y gestión universitaria. Uno de los reclamos de la comunidad es la constante solicitud de datos reiterados, lo cual desgasta a estudiantes, académicos y administrativos y provoca pérdidas en uso del tiempo, debido a que la gestión y la información no están integradas. Se propone, al respecto, contar con un sistema integrado de procesos, automatizado, que permita depurar las innumerables bases que existen en las distintas áreas de la Universidad, y con ello poder vincular los procedimientos institucionales a datos fiables, además de agilizar todo tipo de procedimientos institucionales. Este sistema será garante de validez oficial de los datos consultados y será actualizado constantemente.

Dentro del sistema único se propone un módulo de gestión de la calidad, que sea acorde a las necesidades de la institución. A partir del mapeo de los procesos institucionales se determinará su pertinencia, la congruencia de su indicador, así como cuáles de ellos deberían ser totalmente electrónicos, con el objetivo de lograr la máxima eficiencia.

Sistematización y mejora de procedimientos institucionales. A partir de los procedimientos ya establecidos, los que están diseñados de manera acorde al modelo de organización desconcentrado deben mantenerse, pero también hay que detectar procedimientos alineados al PLADI que se puedan sistematizar y mejorar. Unos y otros deben formar un orden coherente de procesos, pues al estar aislados carecen de competitividad frente a sistemas integrales. Es indispensable interconectar todas las partes involucradas en cada uno de los procedimientos, de modo que cada cual reconozca el segmento que le corresponde ejecutar. En esta sistematización, las partes que reciben la información podrán hacerla llegar a los estudiantes y profesores destinatarios con prontitud y eficiencia.

5.3 POLÍTICAS

Las políticas generales marcarán la orientación que ha de tener la estructura organizativa así como la gestión. La coherencia y sentido del conjunto de las políticas conferirá a la rectoría general los requeridos valores de credibilidad, legitimidad y confianza.

Consistencia estratégica. Las políticas se conducirán de forma coherente, sin permitir que las emergencias distorsionen los objetivos más elevados y más dignos de ser cumplidos.

Autonomía con responsabilidad. La Universidad está obligada a orientar su propio destino conforme a los valores que promueve el Estado democrático; y debe hacerlo con sentido social, como institución atenta, abierta y actuante con la realidad de su tiempo. La autonomía de la Universidad debe ser garante y promotora de la autonomía personal, promoviendo un pensamiento libre, solidario y tolerante.

Prácticas proactivas de rendición de cuentas. En el desarrollo de nuestras funciones, los universitarios disponemos de recursos públicos, por lo que resulta pertinente que los esfuerzos institucionales se orienten hacia el desarrollo de acciones proactivas acordes con los ordenamientos, para aplicar el enfoque sistémico de la transparencia y en la preservación y sistematización de los archivos institucionales.

Mediación universitaria. Al ser una comunidad diversa y plural, se propone el diseño de mecanismos alternos de solución para las diferencias mediante el diálogo.

Primacía académica. La administración es importante en tanto que es apoyo de la actividad académica y no una finalidad por sí misma.

Cobertura con calidad, equidad, pertinencia y oportunidad. Una necesidad social es la ampliación de la matrícula en las universidades públicas. Esa demanda cuantitativa también supone conservar parámetros de calidad que podrían decaer debido al crecimiento meramente numérico. El gran reto de la Universidad de Guanajuato es lograr mayor cobertura con equidad y mayor calidad, que son variables interdependientes. Se deberá otorgar certidumbre y proyección a formas surgidas en años recientes, particularmente el “Centro Interdisciplinario del Noreste” y la sede del NMS en Moroleón.

Actualización normativa. Tanto la normatividad como los procedimientos de nuestra Universidad deben alinearse mediante una legislación universitaria que incorpore bajo un mismo orden jurídico los derechos académicos en armonía con el marco jurídico externo.

Órganos colegiados. Estos órganos son, cada uno en su nivel y con su propio alcance, la salvaguarda de los valores democráticos y participativos de la comunidad universitaria, a la

vez que representan hitos de decisión que superan cualquier perspectiva individualista. Como garantes del espíritu comunitario, los órganos colegiados recibirán todo el apoyo necesario para que su labor sea proactiva, clara, expedita y eficaz.

Relaciones internacionales e interculturales. Una universidad moderna, científica y humanista como la que aquí se propone, tiene que abrirse a la relación con el mundo en general y en específico con el país y la región, para aprovechar las experiencias y conocimientos de otros lugares, así como fortalecer la formación y las redes de colaboración.

Estímulo a la iniciativa. Los recursos generados por las entidades deberán beneficiarlas directamente. En virtud de ello, una política será la de incrementar en las entidades el ejercicio de dichos recursos, estimulando así la diversificación del financiamiento institucional. De forma análoga, la iniciativa del personal académico para obtener recursos mediante patentes, transferencias, educación continua, modelos de aplicación y demás formas posibles de trabajo de docencia, investigación o extensión, debe contar con una clara política de justa retribución y estímulo económico para quienes con su iniciativa contribuyan a los ingresos universitarios.

Evaluación permanente. Este compromiso universitario se realizará sin agobio burocrático sino bajo la base del diálogo fructífero y sensible de cada actor. Dos elementos básicos en la evaluación habrán de ser: la revisión programada para 2016 del PLADI, y el seguimiento de la evaluación a la institución por parte de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES). Del PLADI, se propiciará un ejercicio de ponderación para determinar cuáles son los indicadores más relevantes, para establecerlos como prioridad.

De los CIEES, además de la evaluación de los programas educativos, se concretará el seguimiento a la evaluación de las funciones institucionales como: Administración general, normatividad y gobierno, clima organizacional, finanzas, seguimiento de egresados, vinculación y extensión, entre otros procesos.

Identidad y comunicación. Se propone un *Sistema integral de comunicación* (en atención al PLADI, atributo 1, estrategia 7: "Establecer el Programa de Comunicación Estratégica") que, mediante una plataforma unificada, esté al servicio de las labores sustantivas, reconociendo,

entendiendo y adaptándose a los requerimientos del modelo educativo. Dicho sistema debe, además, constituir un efectivo y permanente medio de comunicación interna y externa, con alcances educativos y culturales, que sirva al personal académico y al alumnado para compartir conocimientos, directorio de cuerpos académicos, investigadores y sus líneas de trabajo, etc. También será un objetivo brindar el apoyo técnico y soporte necesario para la transferencia de resultados de investigación y publicidad de los mismos en medios de comunicación generales y especializados.

Equidad y género. Para todas las políticas enunciadas en este proyecto, se tendrán a la vista las condiciones en las que los beneficios del desarrollo universitario sucedan en términos de equidad para todas las personas, con especial énfasis en la perspectiva de género.

5.4 SERVICIOS

En un espíritu de servicio, la universidad tiene el compromiso de suministrar conocimientos y tecnología a la sociedad. Para lograrlo, hay que dotar de sentido al nuevo papel de los conocimientos en el desarrollo, la competitividad, la innovación y la sustentabilidad. A partir de sus funciones sustantivas, la Universidad proveerá a la comunidad mediante servicios sustantivos, que lleven a la sociedad los resultados de la docencia, investigación y extensión mediante educación continua, transferencia de resultados y oferta cultural y artística.

Extensión universitaria. Se propone impulsar el área de Extensión para que cuente con mayor presencia en las entidades académicas, así como en la sociedad en general. Las actividades vinculadas al área de Extensión deben guardar una profunda relación con las tareas docentes e investigativas que requieren los planes y programas de estudio. La función de extensión debe ser una actividad estratégica en tanto que favorece la creatividad, la innovación y el contacto con el entorno. Es necesario que ésta área evolucione y mejore, aprovechando las estructuras organizacionales, para obtener los máximos beneficios posibles del sistema institucional de comunicación.

El área de extensión debe diseñar y ejecutar la política cultural de la Universidad, de modo integrado y coherente, aprovechando la esencia de ésta como bastión del saber y repositorio de la cultura, la ciencia y el arte.

Divulgación de la ciencia. Se fortalecerá la difusión científica y tecnológica, buscando que cuente con espacios en los que se puedan mostrar los resultados de investigaciones realizadas en la Universidad de Guanajuato y para la exhibición de experimentos y desarrollos tecnológicos. La idea es que dichos espacios puedan ser visitados por todo el público, enfatizando la educación de niños y adolescentes, de forma que se incentive el desarrollo de las vocaciones y el interés por la ciencia y la tecnología.

Creación y difusión artística. Una de las fortalezas de nuestra Universidad es su probada capacidad para elaborar productos artísticos. Estos productos requieren mayor difusión para obtener un impacto social acorde con la importancia y calidad de dichas obras producidas.

Programa editorial. Se creará un auténtico programa editorial que cubra los distintos ámbitos, tales como publicación digital, impresión sobre demanda, ediciones en papel y coediciones. Todo ello con especial énfasis en la distribución, incluyendo una librería universitaria. Serán prioridades la formulación de un catálogo general de ediciones universitarias y la elaboración de criterios claros, así como la instauración del consejo editorial institucional previsto en la normatividad. La divulgación científica y la difusión cultural tendrán en el programa editorial un fuerte soporte.

Programa de Estudios sobre la Universidad. En seguimiento del PLADI (atributo 1, 11) se activará este programa que también servirá para insumos de pertinencia a los PE.

Vinculación con las empresas, el sector público y la sociedad civil. En el marco de la *sociedad del conocimiento*, se buscará que los resultados de la investigación científica sean transferidos como propiedad intelectual que sea aplicable en beneficio de la industria, del sector público en todos sus niveles y de la economía de la sociedad. Desde luego, todo dentro de un acuerdo de reciprocidad real entre las partes y no como un contrato de adhesión. Será relevante la vinculación Consejo de Planeación para el Desarrollo del Estado de Guanajuato y también con los municipios.

Transferencia de tecnología. La transferencia, en tanto es actividad de desarrollo a la vez que prestación de servicios, contará con una gestoría de vinculación, para facilitar la colocación social de los desarrollos llevados a efecto en los campus. En el entendido de que la universidad es generadora y sustentadora de talento y recursos humanos de alto nivel, debe transferir los resultados del conocimiento sin menoscabo de su misión.

Vinculación con instituciones educativas, artísticas y culturales. En la sociedad actual, las empresas culturales son un actor económico relevante. Se impulsará la vinculación con organismos afines, para lograr avances mediante coinversión, producción asociada, patrocinios, etc.

Deporte, salud y calidad de vida. El principal activo de la universidad son los miembros de su comunidad. Se crearán mejores condiciones para la práctica del mantenimiento físico y los deportes, mediante actualización de equipamiento e instalaciones, competencias y actividades programadas, a fin de consolidar la salud de los universitarios y aumentar su calidad de vida, además de incentivar el deporte de alto rendimiento. Se estudiará la forma de asociar el rubro a los planes de estudio.

Red médica. Esta importante prestación universitaria requiere reformular su viabilidad financiera y operativa, lo cual tendrá que basarse en políticas de prevención más que en la sola curación. No debemos perder de vista su esencia: la salud de los universitarios, el trato humano y cálido en la atención de las enfermedades y calidad integral en la prestación de los servicios. Es necesario revisar su modelo administrativo y organizacional, fortalecer el padrón de proveedores de servicios, en aras de favorecer la calidad, oportunidad, costo y óptimo abastecimiento, que repercuta en la satisfacción de los usuarios.

Jubilaciones y pensiones. Resulta imperativa la consolidación de un fondo institucional que garantice una pensión dinámica. Para ello, es importante transparentar su administración mediante un fideicomiso creado ex profeso, con su respectiva regulación. Aunado a ello, debemos enfatizar nuestra participación en fondos federales destinados a atender reformas estructurales y buscar alternativas de inversión. Para tal efecto, es menester mantener el diálogo y acuerdos con las asociaciones sindicales, de jubilados y las instancias de gobierno.

6. E J E A C A D É M I C O

En el presente proyecto se centra en el eje académico, que es primordial. Para realizarse, cuenta con un orden institucional y un soporte administrativo. A continuación se ofrecen las principales líneas que constituyen este eje, de forma integrada y estratégica: los estudiantes, el personal académico, y los programas educativos.

6.1 ESTUDIANTES

En el mundo contemporáneo cambian las demandas y las expectativas de la formación. En consecuencia, el perfil del estudiante cambia drásticamente. Nuestra Universidad así lo asume y declara que el peso del aprendizaje reside ahora en quienes estudian. Los estudiantes, que son la razón de ser de la universidad, son el elemento concentrador de la mayoría de los esfuerzos institucionales.

Trayectoria académica. Debido a que los planes de estudio incluyen actividades más allá de las sesiones en aula, se requiere perfeccionar el seguimiento, cada vez más sistematizado, puntual y ágil, de la trayectoria de los estudiantes. Esto necesitará, a su vez, que el sistema de registro se adapte a los nuevos planes de estudio, pues resulta poco funcional preservar un sistema que capta la información académica proveniente de otro tipo de realidades escolares.

Plan de mejora y optimización de servicios a estudiantes. Un conjunto de actividades que apoyan el aprendizaje de los estudiantes será tratado de forma orgánica mediante un único plan de mejora que incluya becas, tutorías, movilidad e intercambio, salud, desarrollo humano, deportes, espacios de convivencia y cafeterías. También las acciones y gestiones para mejora del transporte.

Tutorías. Se consolidará el compromiso de quienes fungen como tutores académicos de los estudiantes, para que se refleje en el desempeño integral de sus tutorados, sobre todo en lo que respecta a las trayectorias escolares y avance en el plan de estudios, lo cual impactará sobre una mejor eficiencia terminal. Se actualizará el manual de operación del sistema tutorial, que está relacionado con prácticas anteriores y no con el presente del modelo

universitario. Aunado a ello, es necesario reconocer y remunerar adecuadamente esta actividad en los profesores de tiempo parcial.

Becas. Se consolidarán las becas disponibles para la institución, así como se sistematizarán las ofertas de becas externas por las que puedan optar estudiantes de nuestra Universidad. Se ampliarán los bancos de opciones de becas locales, nacionales e internacionales que puedan beneficiar a la comunidad estudiantil.

Movilidad estudiantil e intercambio. La movilidad, que puede ser interdivisional, intercampus, o con programas nacionales e internacionales, tiene que ofrecer certidumbre a los estudiantes que participen. Para su operación, los procesos de selección deben suceder en las entidades académicas. El registro escolar debe apoyar, y no inhibir, la correcta inserción de los periodos de movilidad en la trayectoria escolar del estudiante.

Servicio social. La Universidad de Guanajuato posibilita que sus estudiantes se modelen en un espíritu solidario y restituyan, cada uno según sus capacidades y sus prioridades, a la sociedad que ha provisto lo necesario para su educación. Los valores asociados al servicio social se profundizarán, ampliando las actividades y extendiendo el impacto de éstas y su papel en la formación integral.

Seguimiento de egresados. Las evaluaciones de la educación en nuestro medio exigen conocer el alcance profesional, laboral y de conocimiento de los egresados, quienes deben tener un papel importante en el desarrollo científico, social, político y cultural. El seguimiento tendrá que ser dinámico, para ubicar esa nueva fuerza de trabajo, pues los datos obtenidos en dicho seguimiento permitirán evaluar y reformar aspectos diversos de la Universidad. Para tal fin, los resultados del examen EGEL representarían uno de los marcos de referencia.

Iniciativas propias de la comunidad estudiantil. Se deben crear las condiciones institucionales para ampliar el espíritu emprendedor y de iniciativa en la comunidad estudiantil, apoyando y respetando sus proyectos. Un ejemplo de ello es el foro *Espiral*. A diferencia de su operatividad actual, basada sobre todo en apoyos del Campus Guanajuato, se buscará que tenga estrecha vinculación con las áreas de Extensión, Comunicación y

Desarrollo Estudiantil, llegando a todas las entidades académicas en los rubros de fomento artístico y cultural; liderazgo e identidad universitaria; actividades académicas extracurriculares y experiencias internacionales; fomento de hábitos de sustentabilidad; y atención a grupos sociales vulnerables.

6.2 PERSONAL ACADÉMICO

El personal académico representa la base para la consolidación institucional. Mientras los estudiantes y directivos concluyen sus ciclos en unos cuantos años, el personal académico continúa sus labores durante mucho tiempo, convirtiéndose así en baluarte para dotar de realidad los propósitos educativos. Por eso, la actualización y capacitación del personal, su evaluación y justo estímulo por el desempeño, así como el apoyo para mejorar sus condiciones de trabajo y calidad de vida deben ser objetivos prioritarios de una universidad fundamentada en las personas. Será necesario revisar los criterios de categorización, así como diversificar y ampliar la cobertura de los estímulos y apoyos al personal académico, tanto del nivel superior como del nivel medio superior, en razón de sus perfiles y prioridades académicas institucionales, pues todos hacen importantes aportes a la Universidad.

Formación y desarrollo. Los profesores de tiempo completo (PTC), así como los de medio tiempo (PMT), los de tiempo parcial (PTP) y los técnicos académicos (TA) contarán con apoyos institucionales diversos para impulsar su formación académica y su desarrollo profesional. De tal modo, el conjunto de profesores, en sus distintas modalidades, podrá cumplir con la actualización del conocimiento, obtención de grados, aumentar su habilitación y obtener reconocimientos y evaluaciones más positivas. En este mismo sentido, se enfatizará el apoyo al desarrollo de los cuerpos académicos para fortalecer su grado de consolidación. Y se plantearán las alternativas para formación de nuevas generaciones de personal académico.

Diversificación de apoyos. La información sistemática y oportuna sobre apoyos y su trámite permitirá aprovechar las diferentes opciones o fuentes de financiamiento para realizar estudios de grado o sustentar iniciativas de investigación. También se contará con apoyo en el trámite de documentos institucionales y, si fuera el caso, la gestión de recursos complementarios o no cubiertos por el apoyo inicial.

Reconocimiento del desempeño académico. Se establecerá un sistema de evaluación que contemple los distintos perfiles y desarrollos del personal académico, precisando en el reglamento respectivo la diversificación del estímulo allí regulado.

Las convocatorias y apoyos se someterán a revisión para que permitan ampliar sus alcances a los distintos perfiles académicos.

En ese tenor, y para disminuir la captura de formatos y evidencias, se buscarán procedimientos que permitan establecer los estímulos al desempeño académico en bases bianuales (con opción anual si así conviene a quienes participen). Desde luego, dicha opción se planteará considerando los lineamientos federales respecto de la vigencia del estímulo y a la vista de la vigencia del reglamento respectivo.

Investigación e innovación. El punto de partida de estas actividades debe ser que nuestra Universidad persigue un interés público y tiene la obligación de generar nuevo conocimiento. Con esa perspectiva, los proyectos de grupos de investigación, de cuerpos académicos o individuales, contarán con las condiciones institucionales para llevarse a efecto, buscando un impacto en el aumento del conocimiento, la transferencia de tecnología, la ampliación de los bienes culturales y, en general, todo aquello que permita la recepción social de los resultados de la investigación universitaria. Hay que hacer notar el impulso que se ha otorgado a los proyectos e iniciativas de investigación de alto nivel de nuestra planta académica. Ese impulso lo consideramos irreversible, por lo que proponemos hacer el esfuerzo de brindarles mayor respaldo financiero e institucional.

En este rubro, será relevante vincularse al SNI en la medida de lo posible y conforme a los perfiles específicos de cada persona.

El rango principal de apoyo será para los proyectos que sean importantes para cada entidad académica conforme a la perspectiva de sus órganos colegiados, de modo que la planeación y la vida académica real converjan en la disposición de los recursos, a la vista del apoyo a los posgrados.

Como parte de esta estrategia se desarrollará un programa especial de apoyos a *proyectos insignia*, dentro de aquellas disciplinas o proyectos en los que se ubique la mayor fortaleza científica, tecnológica, humanística o de las artes.

6.3 PROGRAMAS EDUCATIVOS

El modo de integrarse el proceso de aprendizaje se encuentra en los programas educativos, con sus planes de estudio revisados, evaluados y actualizados permanentemente y con flexibilidad, contando con mayor apoyo y acompañamiento de la rectoría general. La institución tiene el compromiso social de garantizar la formación de profesionales adecuados a las necesidades de nuestro tiempo, a veces con los PE de más tradición y consolidación, pero este proyecto reconoce también la necesidad de cubrir requerimientos particulares. El proceso burocrático para la revisión y creación de PE deberá ser ágil y oportuno. Además, el costo para el proceso de evaluación de los PE deberá ser solidario entre la administración general, los campus y las divisiones.

Modelo educativo. Con la flexibilidad como elemento central del proceso educativo, se establecerán principios, criterios y procedimientos, con información precisa y disponible públicamente, para que todos los miembros del alumnado, del personal académico y del personal administrativo tengan a su disposición los mismos elementos, expuestos nítidamente, de modo que puedan normar en cualquier momento sus decisiones en torno al proceso de aprendizaje y sus contextos en torno a los modelos académicos.

Crecimiento de la matrícula y de la oferta educativa. Un aspecto crucial de los PE en los próximos años será el aumento del número de personas estudiando en nuestra Universidad. Para cumplir esa expectativa social, habrá que planear la diversificación de la oferta educativa, con nichos de oportunidad innovadores dentro de la sociedad del conocimiento, pues las carreras tradicionales tenderán a su saturación. Relacionado con esto, debe darse justa dimensión a las cargas académicas y dignificar la labor de los coordinadores de programa. Y explorar la factibilidad de bachilleratos especiales en ciencias y en artes, a partir de la experiencia del bachillerato tecnológico.

Otra área de oportunidad en el logro de una matrícula más amplia está en los posgrados profesionalizantes, que responden a necesidades sociales sin mayor inversión institucional.

Inclusión y equidad. Se vigilará que la institución ofrezca una educación inclusiva en dos vertientes: por un lado, en cuanto a la posibilitación del ingreso de estudiantes que provienen

de zonas o regiones que históricamente no han tenido oportunidad de acceder a los beneficios de nuestra Universidad. Por otro lado, las políticas institucionales se orientarán a propiciar que quienes componen la comunidad universitaria no padezcan discriminación alguna por causa de sus opciones vitales o preferencias de expresión civil o política.

Programa institucional de atracción de talentos. Es necesario el seguimiento a las iniciativas de equidad regional y de pase regulado, en contacto con los diferentes sistemas de nivel medio superior del estado. Estas iniciativas permiten, por una parte, acercar la universidad a las localidades marginadas en el estado, sin elevados gastos en infraestructura y personal; y por otra parte, en una vinculación fructífera, recuperar talentos provenientes del propio CNMS de la institución e incorporarlos a las licenciaturas. Con estas iniciativas se puede aumentar la matrícula sin disminuir la calidad.

Variantes para programas educativos. Los programas educativos escolarizados exigen condiciones físicas muy demandantes, que frenan las oportunidades para los aspirantes como para la propia institución. Se formularán variantes validadas para establecer programas educativos semiescolarizados, no escolarizados, a distancia y virtuales, ya sea en su totalidad o en partes específicas del currículum, de modo que la capacidad física no sea una limitante definitiva para la ampliación de la oferta y la matrícula.

Educación continua. Gran parte de la experiencia universitaria puede orientarse a programas de educación continua, por ejemplo mediante universidad virtual o en línea y educación a distancia, que den a la población abierta la posibilidad de incorporarse a la universidad sin el objetivo de obtener un grado académico. El fortalecimiento de este campo atraerá recursos, permitirá la innovación y tendrá impacto social importante.

Aplicación de convenios de internacionalización. Para situarse en el contexto mundial, la Universidad de Guanajuato se relaciona con instituciones de otros países. Es menester optimizar los múltiples convenios existentes y suscribir otros, superando la morosidad institucional, que a veces supera un año entero para formalizar un convenio. Proponemos una estructura dinámica y ágil para propiciar, gestionar y poner en funcionamiento los

convenios, delegando en las entidades académicas todos aquellos acuerdos de colaboración que no impliquen comprometer recursos extraordinarios por parte de la Universidad.

Eficiencia terminal. Una de las dificultades estructurales de la universidad pública es la eficiencia terminal. Este fenómeno es multifactorial. Desde la administración central se apoyará en aspectos técnicos a las entidades para analizar integralmente la naturaleza de los procesos de admisión, deserción escolar, índices de reprobación y retraso en el currículum. En esa conexión, se fortalecerá el trabajo de tutoría académica orientada al seguimiento de la trayectoria escolar, incluyendo la tutoría de pares académicos a través de grupos de asesoría, de la impartición de talleres básicos y de la diversificación de estrategias y acciones en materia de desarrollo estudiantil.

Con una visión más estructural, se deberá revisar en conjunto la relación entre deserción, rezago y eficiencia terminal, para ofrecer una solución sistémica. Y en el NMS evaluar la pertinencia del sistema por créditos y su impacto en la eficiencia terminal.

Vinculación entre niveles y subsistemas. La Universidad propiciará alternativas de vinculación de los campus entre sí y de estos con el CNMS, de modo que los componentes de cada cual puedan establecer sinergias y complementos para aprovechar el conjunto de toda la institución en beneficio de cada una de las entidades académicas. Esta vinculación sistémica facilitará la movilidad de profesores y alumnos entre los campus, así como su participación en proyectos de investigación o extensión. El CNMS podrá dinamizar la actualización de sus profesores; y habrá un incremento en la tasa de absorción de alumnos del subsistema medio superior.

Esta vinculación permitirá tener a la vista la realidad académica de los campus para relacionarla de cerca con lo enseñado en el NMS, logrando alumnos de dicho nivel mejor preparados y atentos a las transformaciones hechas en las licenciaturas de los campus.

Integración al Sistema Nacional de Bachillerato (SNB). Dado que, para asegurar la calidad de la educación, por disposiciones federales se instituyó la evaluación de las preparatorias en el SNB, se apoyará a todas las escuelas del NMS de la Universidad para que obtengan pronunciamiento favorable por parte de dicho sistema o mejoren el nivel con el

que se encuentran dentro del mismo. En relación con esto, se evaluará el impacto del sistema por competencias.

Programa de aprendizaje de lenguas. Tanto para el estudiantado como para el personal académico resulta cada vez más importante el dominio de una segunda lengua, con garantía de la factibilidad técnica y económica para ello. Los cursos presenciales, los autoadministrados y los efectuados por Internet llegarán a la comunidad universitaria conforme a lo vigente en los planes de estudio y en todas las instancias que requieran la adquisición y dominio de idiomas adicionales, ya sea para acreditar requisitos de ingreso o egreso, para tomar o impartir cursos curriculares, o para incrementar la movilidad académica y el fomento a la internacionalización. O bien para ofrecerlos al público general o empresas particulares que tengan interés.

Se establecerá un programa de fortalecimiento al aprendizaje de segunda lengua, con el objetivo de mejorar los niveles de competencia comunicativa en otro idioma, en apoyo a los PE y a toda la comunidad universitaria. Este programa no será centralizado sino que apoyará las distintas iniciativas y necesidades de cada campus y del CNMS.

7. S O P O R T E A D M I N I S T R A T I V O

Con el eje académico bien sustentado por un orden institucional sólido, el soporte administrativo se concibe como apoyo para que los objetivos académicos y las metas institucionales puedan llegar a buen término. Cuando la administración se le impone a la academia y la frena, la Universidad no puede cumplir a cabalidad su propósito educativo. Como partes relevantes del soporte administrativo, en este proyecto se exponen seguidamente los rubros que atañen a personal, gestión, finanzas, infraestructura, y patrimonio.

7.1 PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE APOYO

Participar en la administración de nuestra Universidad debe considerarse un servicio a la comunidad y no un estrato de poder. A la vista de esa actitud, el desarrollo del servicio administrativo debe contar con las condiciones institucionales para realizarse.

Profesionalización del personal administrativo. Para que los cambios de la institución puedan operarse con eficacia y flexibilidad, se necesita que el personal tenga la expectativa de hacer carrera como administrativo dentro de la Universidad y capacitarse de modo constante. En esa capacitación debe incluirse un permanente proceso de sensibilización respecto de la administración como prestadora de servicios a la actividad académica y social, por lo que debe generar canales de facilitación y seguimiento más que poner barreras.

Programa de capacitación de autoridades, funcionarios y personal de confianza. Por su particularidad operativa, nuestra Universidad moviliza personal académico o agentes foráneos para incorporarlos a tareas de administración y organizativas. Se establecerá un programa de capacitación permanente, que actualice el conocimiento de procesos y fórmulas de administración, dirigido a autoridades ejecutivas, funcionarios, personal de confianza y colaboradores administrativos. Así, quienes asumen el compromiso de apoyar organizativamente a la institución contarán con los elementos para un adecuado desempeño.

Reconocimiento al desempeño. Por sus actividades con actitud y resultados, el personal administrativo será reconocido institucionalmente, aumentando el espíritu de colaboración y la eficacia en los procesos.

7.2 GESTIÓN E INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Mantener la dinámica institucional y contar con información acuciosa y oportuna requerirá impulsar un sistema unificado y consistente que permita contar con todos y los mismos datos en las operaciones realizadas en cualquier entidad universitaria.

Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Un principio organizativo primordial será la constante evaluación de los procedimientos para garantizar que se están ejecutando de modo correcto las políticas y los recursos de la institución. Por eso, se optimizará la aplicación del SGC.

Reducción de trámites. A partir de un inventario de todos los trámites que se realizan en nuestra Universidad, se logrará eliminar los innecesarios o reiterativos; y se disminuirán los pasos y requisitos en todos los procesos donde sea posible.

Clima laboral. Es compromiso social de la institución contar con relaciones interpersonales que no causen conflictos a la comunidad y que, mediante una adecuada gobernabilidad, permitan que cada trabajador universitario esté orgulloso y gustoso de cumplir su tarea en un ambiente armónico. Se buscará recomponer las relaciones al interior de la Universidad y contar con un clima laboral propicio para el logro de objetivos en comunidad.

Escuelas incorporadas. Se integrará toda la información institucional y escolar de las escuelas incorporadas a nuestra Universidad, para generar sinergias y aprovechar áreas en las que se pueda incidir en favor de la propia institución y de sus asociados incorporados.

7.3 FINANZAS

La base económica es el sustento cotidiano de la Universidad, de su personal y de sus estudiantes. Un manejo transparente y aplicado mediante políticas de desarrollo académico e institucional será la base también para el presente proyecto.

Gestión financiera en modelo de desconcentración. Para la adecuada aplicación del modelo de desconcentración de nuestra Universidad, se necesita replantear la gestión de los recursos, toda vez que la estructura regional está en los campus, los PE en las divisiones, y el personal académico en los departamentos y en las escuelas del NMS. La organización desconcentrada supone financiamientos para esa desconcentración de las actividades y servicios universitarios, mediante una planeación oportuna y disponibilidad de los recursos.

Control y fiscalización. Mediante acciones preventivas y acompañamiento en los procesos, se tendrán cuentas claras de la dirección en la que se aplican los recursos. Igualmente, el flujo de información mostrará la calidad con que se realizan las gestiones financieras. Este aspecto se enlaza con el SGC y el sistema de información.

Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas (PROFOCIE). Este programa federal es una importante fuente de financiamiento, que mantiene sus propias reglas de operación y orientación del gasto conforme a proyectos. El seguimiento ordenado y acordado para estos recursos permitirá ejercerlos en tiempo y forma, beneficiando a las

entidades académicas y a la institución en su conjunto. Para tal fin, es necesario revisar los procedimientos internos en aras de su armonización, agilización y reducción al mínimo.

Compras y proveedores. Bajo la idea estipulada en el rubro anterior, se reformularán los procesos de esta área, para contar con criterios más expeditos y eficientes en la adquisición de bienes y servicios, en el entendido de que la administración de los recursos debe ser para facilitar los procesos académicos.

7.4 INFRAESTRUCTURA

Plan maestro de infraestructura. Vigilando el crecimiento equilibrado de la institución, se optimizarán inmuebles y equipos, priorizando desde cada entidad y no desde la sola administración central. Se estipulará una planeación a largo plazo, con proyecciones y periodos de inversión conformes con la matrícula programada y la planeación institucional, de modo que el crecimiento sea acorde a las necesidades programadas y evite crecer en forma repentina, dispersa y desordenada. Algunas acciones relativas a la infraestructura serán:

- Actualizar el inventario de espacios físicos, incluyendo la actualización de plantas arquitectónicas y los datos sobre su estado y funcionalidad, mediante un gabinete de apoyo en el que participen estudiantes en servicio social bajo la conducción de profesores.
- Establecer índices de capacidad e incremento de uso los espacios con base en la prospectiva académica de cada división
- Crear manuales técnicos para intervenciones de conservación y mantenimiento de la planta física.
- Definir en conjunto con las entidades académicas la planeación de desarrollo de infraestructura física en cada sede y la factibilidad de concentrar lo más posible los emplazamientos territoriales de las divisiones.
- Determinar la inversión anual necesaria a partir de la lista de obras proyectadas hasta 2020, con un banco de proyectos ejecutivos que cubran prioridades de las entidades.

Participación y consulta. La comunidad universitaria deberá tener una activa participación en la elaboración del Plan Maestro de Infraestructura, para evitar que la autoridad tome decisiones en contra de los acuerdos de la comunidad.

Durante la fase de análisis y diagnóstico, se tendrán reuniones con académicos, estudiantes y funcionarios, para recoger sus opiniones e inquietudes. Durante la segunda fase, las alternativas de proyectos que resulten de la consulta serán presentadas a la comunidad para considerar su opinión en la selección del proyecto final.

Aspecto ambiental y contextual. En torno a la infraestructura universitaria se sentarán las bases de desarrollo y principios de diseño para el uso óptimo de los recursos, atendiendo al uso de tecnologías, la funcionalidad, la seguridad, la ecología, y la sustentabilidad, así como la integración con la comunidad y el entorno urbano que permitan mejorar el desempeño estudiantil, académico y laboral.

Programa de seguridad. Transversal a todos los aspectos, se desarrollará un proyecto de seguridad de las instalaciones universitarias, que impactará en una mayor seguridad de las personas dentro de los recintos y espacios donde desempeñan su quehacer universitario.

7.5 PATRIMONIO UNIVERSITARIO

Preservación, diversificación y promoción. El patrimonio material e inmaterial de la Universidad es uno de los más grandes legados de nuestra sociedad y constituye un tesoro heredado de generación en generación, en el que se simboliza nuestra memoria e identidad.

Se propone desarrollar un *Sistema integral para el registro, control, incremento, preservación, diversificación y promoción del patrimonio universitario* que permita aprovecharlo y gestionarlo de forma sostenible, incluyendo bienes y productos académicos, artísticos y culturales; descubrimientos, inventos, creaciones, patentes y otras formas de propiedad intelectual; marcas, logotipos, escudos e imagen; bienes muebles e inmuebles, estableciendo lógicas de gestión específicas para cada tipo, diferenciadas según su carácter pero sistémicamente unificadas, para que impacten activamente en las funciones sustantivas de la institución.

COMENTARIO FINAL

El presente documento es sólo un bosquejo en el que se plantean las bases generales para el desarrollo de nuestra Universidad. Cada uno de sus componentes implica puntuales formas de aplicación y operación.

Al constituirse en sus bases generales, este proyecto no se presenta como una propuesta cerrada, sino abierta a todas las voces, derivadas del diálogo y consulta con la comunidad universitaria.

En este sentido, asumo la etapa de consulta a la comunidad en este proceso como el espacio privilegiado no sólo para expresar la esencia del proyecto, sino como la oportunidad inicial para su retroalimentación y para su permanente evaluación.

Ocupar la rectoría general representa una oportunidad y obligación de servir con todas mis capacidades y posibilidades a la institución a la que pertenezco desde que yo tenía catorce años. Soy heredero de su impronta benefactora y soy beneficiario de su capacidad transformadora.

Por mi vivencia en esta Universidad, soy consciente de que representarla es asumir sus retos, no de manera abstracta ni individual, sino desde la suma de los sueños, aspiraciones y expectativas de todas las personas que la integramos. En ellas, en sus personas, se funda la riqueza de esta Casa de Estudios. Y es con esa sólida base, con el trabajo en comunidad universitaria, que tengo la certeza de que podemos responder al prestigio de la institución que nos legaron nuestros ancestros y construir una mejor universidad para las generaciones futuras y para la sociedad a la que nos debemos.

* * *

“La Universidad conserva memoriza, integra y ritualiza una herencia cultural de saberes, ideas y valores: a dicha herencia la regenera al reexaminarla, actualizándola y transmitiéndola; la Universidad genera saber ideas y valores que formarán después parte de la herencia. En tal virtud la Universidad es conservadora, regeneradora y generadora.”

Edgar Morin