



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

VICERRECTORÍA EJECUTIVA

COORDINACIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL



**Actualización del Plan de Desarrollo
Institucional
Evaluación Cualitativa del PDI
Resultados
Tomás Miklos**



Contenido

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Participantes..... | 3 |
| 2. ¿Qué se hizo?..... | 4 |
| 3. ¿Cómo se hizo?..... | 4 |
| 4. Resultados | |
| 4.1. La percepción general del Consejo de rectores sobre el PDI... | 5 |
| 4.2. Evaluación..... | 8 |
| 4.3. Observaciones de la evaluación del PDI..... | 15 |
| 4.4. Puntos clave para modificar el PDI..... | 18 |
| 5. Conclusiones..... | 20 |



1. Participantes

| SIGLAS DEL CENTRO | NOMBRE DEL CENTRO | RECTOR |
|-------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CUAAD | Centro Universitario de Arte Arquitectura y Diseño | Dr. Mario Alberto Orozco Abundiz |
| CUCBA | Centro Universitario de Ciencias Biológicas y Agropecuarias | Dr. Juan de Jesús Taylor Preciado |
| CUCEA | Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas | Dra. María Rodríguez Batista, Sria. Académica en representación del Dr. José de Jesús Arroyo Alejandre |
| CUCEI | Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías | Dr. Carlos Pelayo Ortiz, Srio Académico en representación del Dr. Víctor González Álvarez |
| CUCS | Centro Universitario de Ciencias de la Salud | Dr Rogelio Zambrano, Srio Académico en representación del Mtro. Víctor Manuel Ramírez Anguiano |
| CUCSH | Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades | Dr. José María Nava Preciado, Srio. Académico, en representación del Dr. Pablo Arredondo Ramírez |
| CUALTOS | Centro Universitario de los Altos | Lic. María Esther Avelar Álvarez |
| CUCIENEGA | Centro Universitario de la Ciénega | Dr. Raúl Medina Centeno |
| CUCOSTA | Centro Universitario de la Costa | Dr. Javier Orozco Alvarado |
| CUCSUR | Centro Universitario de la Costa Sur | Mtro. Enrique Javier Solórzano C |
| CULAGOS | Centro Universitario de los Lagos | Dr. Roberto Castelán Rueda |
| CUVALLES | Centro Universitario de los Valles | Dr. Ricardo X. García Cauzor |
| CUNORTE | Centro Universitario del Norte | Mtro. José Alberto Castellanos G |
| CUSUR | Centro Universitario del Sur | Dr. Adolfo Espinoza de los Monteros |
| SUV | Sistema de Universidad Virtual | Mtro. Manuel Moreno Castañeda |
| SEMS | Sistema de Educación Media Superior | Mtra. Ruth Padilla Muñoz |
| | Vicerrectoría Ejecutiva | Dr. Miguel Ángel Navarro Navarro |



Reporte de evaluación cualitativa del PDI Visión 2010

2. ¿Qué se hizo?

Recabar las percepciones más significativas del Consejo de Rectores sobre el PDI, con el propósito de evaluar con criterios cualitativos sus objetivos, estrategias y metas.

Evaluar el grado de consistencia del PDI y apreciar el nivel de cumplimiento de sus objetivos, estrategias y metas a través de una matriz que relaciona los objetivos de las estrategias con una escala de intensidad (ver resultados en los gráficos de Evaluación en la página 8).

3. ¿Cómo se hizo?

Primero, se recabaron las opiniones generales del Consejo de Rectores sobre el PDI vigente. A continuación se realizó una evaluación utilizando las siguientes categorías de análisis:

- **Alineamiento:** refiere el grado de vinculación entre los objetivos y la estrategia del PDI con la ideología y filosofía institucional o grado de ordenamiento de estas categorías con respecto a los propósitos del PDI y las directrices universitarias.
- **Pertinencia:** refiere el grado en que las metas, estrategias y objetivos se corresponden lógicamente y significativamente.
- **Apreciación del grado de cumplimiento:** refiere a una valoración del nivel de cumplimiento de las metas que corresponde a los objetivos.



Para evaluar estas tres dimensiones se utilizaron escalas de intensidad:

| Escala de alineamiento | Escala de pertinencia | Apreciación del grado de cumplimiento |
|------------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| Muy alto | Muy alta | Muy alto |
| Alto | Alta | Alto |
| Medio | Media | Medio |
| Bajo | Baja | Bajo |
| Muy bajo | Muy baja | Muy bajo |

Se discutió cada objetivo de los 6 ejes del PDI, considerando su relación con sus estrategias y metas. Finalmente, se abordaron los cambios fundamentales que deberían realizarse en el PDI con miras a su actualización.

4. Resultados

4.1. La percepción general del Consejo de rectores sobre el PDI

Respecto a las apreciaciones personales sobre el PDI en general y el desarrollo del PDI en particular, se expresaron las siguientes opiniones, en síntesis:

- La mayoría de los participantes señala que en la comunidad universitaria, el PDI se desconoce o se tiene un pobre conocimiento del mismo. El desconocimiento es mayor entre alumnos y profesores y menor entre administrativos y directivos. Se le ve lejano y poco



práctico. El desconocimiento del PDI se muestra en que no existe dominio del documento y éste se vuelve un instrumento que favorece la simulación y por tanto debilita su factibilidad. El plan no bajó a las actividades cotidianas por las dinámicas propias de la organización universitaria y por sus contradicciones; pero se dijo: “podemos cambiarlo”.

- Para algunos directivos y rectores, el PDI es sólo un referente para hacer indicadores o para *hacer* programas. Para otros fue muy ambicioso y ha sido rebasado por las dinámicas, internas y externas, a las que están sometidos los diversos centros educativos de la UdeG. Algunos consideran que el plan sirvió como una guía ideal para realizar acciones, pero faltaron estrategias para alcanzar objetivos y metas.
- Para otros el PDI está rebasado y debe adecuarse a las necesidades e integrar a todas las instancias de la Universidad. El PDI no incluyó algunas áreas de la Universidad (por ejemplo: el SEMS y la Sistema de Universidad Virtual) y no estableció diferencias entre los Centros Universitarios temáticos, metropolitanos y regionales. No tomó en cuenta las asimetrías de una universidad grande y variada. En este caso el PDI es una visión macro y se abstrae de las condiciones micro: se vive de manera diferente la gestión en los diferentes ámbitos universitarios. El PDI esta enfocado más a los Centros Universitarios, cuando en la Universidad cohabitan diferentes conceptos y modos de hacer la gestión, con estructuras diferentes y variadas que responden a la pluridimensionalidad institucional.
- El PDI se estructuró en torno a ejes estratégicos que se apoyaban en procesos de desconcentración y descentralización; sin embargo, éste careció de una conceptualización precisa, lo que deja de lado diversos e importantes aspectos, tales como las especificidades de los Centros Universitarios, su localización y las vivencias de los diversos miembros de la comunidad: profesores, alumnos, autoridades y administrativos.



- Los ejes preocupan a todos los directivos y rectores, sobre todo con respecto a su imprecisión y sustentabilidad, por ejemplo: el modelo departamental que sustenta los ejes no tiene una infraestructura que le corresponda; no hay flexibilidad en las funciones sustantivas de la universidad y la movilidad se encuentra acotada por cotos gremiales de profesores o de procesos administrativos tortuosos (contratación). El PDI, además, no tiene la flexibilidad para hacer diseños curriculares que respondan a realidades cambiantes, ni otorga más autonomía a los Centros Universitarios para hacer modificaciones curriculares expeditas y pertinentes.
- Los ejes estratégicos fueron criticados por su vaguedad o por estar acotados. Se dijo que los ejes muestran la falta de articulación de los diferentes niveles educativos: **la internacionalización** olvida la movilidad en el interior de la red universitaria y en el ámbito nacional. No atiende la movilidad de los estudiantes entre los centros. **La innovación** se inhibe por una certificación de la calidad que atemoriza más que permitir introducir la novedad y el cambio. **La extensión** sólo se remite a la difusión de la cultura y omite la extensión del conocimiento científico y el intercambio del saber. **La investigación** se centra en buscar reconocimiento en el SIN y poco en compartir el conocimiento con los estudiantes o en buscar la aplicabilidad de sus conocimientos; además, se señaló que el conocimiento se usa poco para que la Universidad aprenda. **Gobierno** norma y gestión están separados y crean lagunas burocráticas cargadas de excesivas “tramitologías”.
- El PDI no invoca un modelo académico porque es un documento proyectivo más que prospectivo; no incorpora lo nuevo que estaría en lo que la Universidad quiere ser (lo deseable) y lo factible (posible). Para algunos el modelo académico está implícito en el plan y para otros habría que discutirlo: no está claro qué tipo de Universidad se quiere; haría falta un plan con un futuro más imaginado que basado sólo en continuidades.

4.2 Evaluación



La evaluación se realizó en primera instancia de manera individual, se presentó y discutió la agrupación de estos resultados en forma grupal y, en ciertos casos, se realizaron ajustes en las valoraciones en función de la discusión; los resultados entre la primera y la segunda agrupación no presentaron diferencias significativas, sólo en ciertos casos se concentró la moda en un valor cuando habían coincidido en frecuencia con otro nivel de la escala.

A continuación se presentan los resultados de la evaluación ajustada, los datos representan las frecuencias, marcando la moda en “negritas”. El universo de de respuestas es de 17 participantes (100%); sin embargo, en el caso de los objetivos 4.2 y 4.3 en la evaluación de la pertinencia solo se obtuvieron 16 respuestas. Los resultados fueron los siguientes:

Eje 1: Innovación Educativa

| OBJETIVOS | ALINEAMIENTO | | | | PERTINENCIA | | | | | APRECIACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|------|-------------|----------|------|-------|------|---------------------------------------|----------|------|-------|------|----------|
| | MUY ALTO | ALTO | MEDIO | BAJO | MUY BAJO | MUY ALTA | ALTA | MEDIA | BAJA | MUY BAJA | MUY ALTO | ALTO | MEDIO | BAJO | MUY BAJO |
| Objetivo 1.1: Lograr que la Universidad de Guadalajara cuente con el mayor número de programas educativos reconocidos y acreditados por organismos externos y que la totalidad de sus programas sean reconocidos por su alta calidad | 9 | 6 | 2 | | | 7 | 6 | 4 | | | 6 | 6 | 4 | 1 | |
| Objetivo 1.2.: Constituir y operar un modelo educativo innovador, flexible, multimodal centrado en el aprendizaje del estudiante y que integre las dimensiones cultural, ética, estética, científica y humanista | 6 | 4 | 5 | 1 | 1 | 3 | 7 | 4 | 3 | | | 1 | 8 | 4 | 4 |



| OBJETIVOS | ALINEAMIENTO | | | | PERTINENCIA | | | | | APRECIACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|------|-------------|----------|------|-------|------|---------------------------------------|----------|------|-------|------|----------|
| | MUY ALTO | ALTO | MEDIO | BAJO | MUY BAJO | MUY ALTA | ALTA | MEDIA | BAJA | MUY BAJA | MUY ALTO | ALTO | MEDIO | BAJO | MUY BAJO |
| Objetivo 1.3.: Contar con el personal académico idóneo para el desarrollo de las funciones sustantivas en los distintos niveles educativos. | 4 | 8 | 2 | 2 | 1 | 4 | 7 | 2 | 4 | | | 5 | 3 | 6 | 3 |
| Objetivo 1.4.: Brindar acceso a los servicios educativos universitarios a todos los sectores sociales aumentando la cobertura, mediante la diversificación de la oferta educativa y la generación de nuevas propuestas de formación media superior, superior, técnica, profesional y posgrado. | 2 | 10 | 5 | | | 5 | 8 | 3 | 1 | | | 3 | 6 | 3 | 5 |

La evaluación de los objetivos del eje de innovación educativa muestra que tanto su alineamiento como su pertinencia son alto y muy alto, sobre todo el objetivo 1.1. El 72% (alineamiento) y el 69% (pertinencia) de las respuestas se concentran en los rangos altos y muy altos. En la categoría cumplimiento baja sensiblemente: el 33% (23 de 68 respuestas) consideraron bajo o muy bajo el cumplimiento de los objetivos, sobre todo los objetivos 1,2, 1.3 y 1.4 que contrasta con las 21 de 68 respuestas que consideran que su cumplimiento alto y muy alto (30%). Las modas en cuanto a alineamiento son muy altas en los objetivos 1.1 y 1.2 y altas en los objetivos 1.3 y 1.4. En la pertinencia, las modas son muy altas en el objetivo 1.1 y altas en los objetivos 1.2, 1.3 y 1.4. Respecto al cumplimiento, la moda es alto y muy alto en el objetivo 1.1, medio en el 1.2 y el 1.4, y bajo en el 1.3.



Eje 2: Investigación

| OBJETIVOS | ALINEAMIENTO | | | | | PERTINENCIA | | | | | APRECIACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|------|----------|-------------|------|-------|------|----------|---------------------------------------|------|-------|------|----------|
| | MUY ALTO | ALTO | MEDIO | BAJO | MUY BAJO | MUY ALTA | ALTA | MEDIA | BAJA | MUY BAJA | MUY ALTO | ALTO | MEDIO | BAJO | MUY BAJO |
| Objetivo 2.1.: Mejorar la calidad y pertinencia de la investigación científica, humanística, tecnológica y artística que realiza la Universidad de Guadalajara. | 3 | 10 | 3 | 1 | | 5 | 8 | 2 | 2 | | | 3 | 4 | 8 | 2 |
| Objetivo 2.2.: Incrementar la producción científica en sus modalidades básica, aplicada y de desarrollo B11tecnológico y de creación artístico cultural. | 3 | 4 | 8 | 2 | | 4 | 8 | 4 | 1 | | | | 9 | 6 | 2 |
| Objetivo 2.3.: Difundir nacional e internacionalmente los productos de investigación de la institución. | 4 | 6 | 2 | 5 | | 4 | 5 | 6 | 1 | 1 | | 1 | 3 | 11 | 2 |

Los objetivos del eje investigación muestran un alineamiento alto y muy alto: 59% de las respuestas. Es significativo que el objetivo 2.2 tenga 10 de 17 respuestas en calificaciones medio y bajo. Respecto a la pertinencia se juzgó alta y muy alta en el 66 % de las respuestas (34 de 51). Sin embargo, el objetivo 2.3 muestra que 7 de 17 respuestas (41%) señalan que su pertinencia es media y baja. El cumplimiento se juzga bajo y muy bajo (61%) mientras solo el 8% lo evalúan alto o muy alto. Los objetivos con más bajo o muy bajo cumplimiento fueron el 2.3 y el 2.1. Las modas en alineamiento son alto en el objetivo 2.1 y 2.3 y medio en el objetivo 2.2. En la pertinencia la moda es alta en los objetivos 2.1 y 2.2 media en el objetivo 2.3. En cuanto al cumplimiento, la moda es media en el objetivo 2.2 y baja en los objetivos 2.1 y 2.3.



Eje 3: Internacionalización

| OBJETIVOS | ALINEAMIENTO | | | | | PERTINENCIA | | | | | APRECIACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|------|----------|-------------|------|-------|------|----------|---------------------------------------|------|-------|------|----------|
| | MUY ALTO | ALTO | MEDIO | BAJO | MUY BAJO | MUY ALTA | ALTA | MEDIA | BAJA | MUY BAJA | MUY ALTO | ALTO | MEDIO | BAJO | MUY BAJO |
| 3.1.: Consolidar la dimensión internacional en las funciones sustantivas de la Universidad de Guadalajara. | 1 | 5 | 7 | 4 | | 2 | 2 | 9 | 2 | 2 | | | 5 | 7 | 5 |

En el eje 3. Internacionalización, el alineamiento se manifiesta medio y bajo en 11 de 17 respuestas y alto y muy alto en 6 de 17 respuesta; lo mismo sucede con su pertinencia. En ambas categorías el porcentaje de respuestas es del 65%. Con respecto al cumplimiento, las 17 respuestas se concentran en el eje medio, bajo y muy bajo. La calificación de bajo y muy bajo fue de 12 de 17 respuestas: 70%. La moda es medio en alineación y en pertinencia, pero en cumplimiento la moda es bajo.



Eje 4: Extensión

| OBJETIVOS | ALINEAMIENTO | | | | PERTINENCIA | | | | | APRECIACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|------|-------------|----------|------|-------|------|---------------------------------------|----------|------|-------|------|----------|
| | MUY ALTO | ALTO | MEDIO | BAJO | MUY BAJO | MUY ALTA | ALTA | MEDIA | BAJA | MUY BAJA | MUY ALTO | ALTO | MEDIO | BAJO | MUY BAJO |
| Objetivo 4.1.: Consolidar las dimensiones ética, cultural, artística, físico-deportiva, de desarrollo sustentable y de solidaridad social, para lograr la formación integral de los estudiantes y su participación pertinente en la sociedad. | 2 | 4 | 8 | 3 | | 2 | 7 | 7 | 1 | | | 1 | 5 | 7 | 4 |
| Objetivo 4.2.: Impulsar la vinculación de los estudiantes con los espacios laborales y de los egresados con la institución. | 1 | 4 | 9 | 2 | 1 | 3 | 6 | 4 | 2 | 1 | | | 5 | 6 | 6 |
| Objetivo 4.3.: Extender los beneficios del saber y la cultura a la sociedad para contribuir a su desarrollo sustentable. | 4 | 2 | 10 | 1 | | 3 | 5 | 7 | 1 | | | 1 | 5 | 7 | 4 |

El alineamiento se juzga medio: 33% de las respuestas con tendencia a muy alto y alto (33%); la pertinencia medio y alto: 70%. El cumplimiento se juzga bajo y muy bajo: 67% de las respuestas. La moda en el alineamiento fue medio para los tres objetivos. La pertinencia fue alta y media en el objetivo 4.1, alto en el objetivo 4.2 y medio en el 4.3. El cumplimiento tuvo modas de bajo en los tres objetivos y muy bajo en el objetivo 4.2.



Eje 5: Gestión

| OBJETIVOS | ALINEAMIENTO | | | | | PERTINENCIA | | | | | APRECIACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|------|----------|-------------|------|-------|------|----------|---------------------------------------|------|-------|------|----------|
| | MUY ALTO | ALTO | MEDIO | BAJO | MUY BAJO | MUY ALTA | ALTA | MEDIA | BAJA | MUY BAJA | MUY ALTO | ALTO | MEDIO | BAJO | MUY BAJO |
| Objetivo 5.1.: Lograr una administración de calidad altamente eficiente y automatizada en la red universitaria. | 3 | 5 | 8 | | 1 | 3 | 5 | 7 | 1 | 1 | | 2 | 6 | 3 | 6 |
| Objetivo 5.2. Contar con la infraestructura necesaria para el desempeño adecuado de las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad. | 2 | 5 | 8 | 1 | 1 | 7 | 4 | 4 | 1 | 1 | | 1 | 6 | 4 | 6 |

El alineamiento se juzga medio con tendencia a alto y muy alto: en medio 8 de 16 respuestas y en alto y muy alto 8 de 16 respuestas. La pertinencia se juzga medio con tendencia a lo alto y muy alto, el objetivo 5.2 concentran 15 de 16 respuestas. En cuanto a cumplimiento, la apreciación es de media, baja y muy baja: las 16 respuestas. Las modas muestran que en cuanto al alineamiento es medio en ambos objetivos; en la pertinencia el objetivo 5.1 tiene como moda media y el objetivo 5.2 muy alta. El cumplimiento tiene dos modas: medio y muy bajo.



Eje 6: Gobierno

| OBJETIVOS | ALINEAMIENTO | | | | PERTINENCIA | | | | | APRECIACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-------|------|-------------|----------|------|-------|------|---------------------------------------|----------|------|-------|------|----------|
| | MUY ALTO | ALTO | MEDIO | BAJO | MUY BAJO | MUY ALTA | ALTA | MEDIA | BAJA | MUY BAJA | MUY ALTO | ALTO | MEDIO | BAJO | MUY BAJO |
| Objetivo 6.1.: Garantizar que la normatividad universitaria dé sustento al modelo educativo, de organización y de gestión de la Universidad de Guadalajara y sea congruente con el Plan de Desarrollo Institucional. | 2 | 10 | 3 | 2 | | 3 | 7 | 4 | 3 | | | 1 | 5 | 10 | 1 |
| Objetivo 6.2.: Garantizar que los órganos colegiados y las instancias universitarias y de gobierno se elijan, integren y funcionen de conformidad con la legislación universitaria y que el ejercicio de sus atribuciones se realice de manera correcta y oportuna. | 3 | 12 | 1 | 1 | | 3 | 10 | 3 | 1 | | | 5 | 9 | 1 | 2 |
| Objetivo 6.3.: Garantizar que la administración universitaria se rija de acuerdo con la normatividad universitaria y los principios de transparencia y rendición de cuentas. | 2 | 12 | 2 | 1 | | 3 | 10 | 2 | 2 | | | 9 | 5 | 2 | 1 |

El alineamiento se juzga alto y muy alto: 80% de las respuestas. La pertinencia también se juzga alta y muy alta: 65% de las respuestas. El cumplimiento se juzga medio y bajo: 63% y bajo muy bajo el 35%. El cumplimiento del objetivo 6.1 es el de menor cumplimiento: 11 de 17 respuestas. La moda en cuanto el alineamiento y pertinencia es alta en los tres objetivos. El cumplimiento tiene modas diferentes; el objetivo 6.1 es bajo, el 6.2 es medio y el 6.3 es alto.



4.3 Observaciones de la evaluación del PDI

Respecto a la evaluación realizada y la valoración de los ejes, los participantes hicieron las siguientes observaciones:

Eje 1: innovación educativa

- En general los participantes señalan que el término innovación implica novedades en los procesos institucionales de la UdeG y modificaciones sustanciales en el modelo pedagógico. Por esta razón este eje es considerado pertinente. Sin embargo, se discute sobre su alineamiento, ya que para algunos éste se alinea más a los requisitos exógenos de la acreditación de la calidad, ya sea de los maestros (capacitación y profesionalización docente basada en la obtención de títulos y grados) o de los planes de estudio (certificación del diseño curricular a partir de competencias, etc.).
- Por otra parte, el bajo cumplimiento de este eje remite a que no se ha logrado enraizar un modelo pedagógico renovador, centrado en el aprendizaje. Se mencionó que los profesores aunque puedan estar acreditados no garantizan una buena práctica docente, incluso la tradicional. Se menciona, por ejemplo, el caso de la acreditación que no garantiza una buena y renovada acción pedagógica, de calidad. Dicen algunos que la acreditación es una imposición externa para observar y evaluar la competitividad institucional y establecer criterios para el otorgamiento de presupuestos, que sirve como elemento para obtener además *zanahorias* (recursos financieros). Otros, en sentido contrario, afirmaron que la acreditación no es una política impuesta sino que la acreditación es un medio para revisar y acreditar el plan de estudios y, en general, todo el proceso educativo institucionalizado. Todos los participantes señalaron que será necesario crear una cultura de calidad que introduzca la evaluación como práctica de mejoramiento.



- Otro aspecto que fue intensamente discutido, es la débil movilidad de alumnos y profesores en la red universitaria de la UdeG. Tal vez esto se debe, dijeron algunos participantes, a que la estructura académica de la Universidad sigue siendo facultativa, *napoleónica*, todavía centralizadora y concentradora, lo cual no permite cristalizar el modelo departamental u otras formas organizativas que permitan construir una universidad interconectada, flexible y móvil. Hasta ahora, se dijo, el reclutamiento de profesores así como su formación y permanencia se ejecuta de una manera burocrática, desigual y asimétrica, lo que impide el cumplimiento cabal de los objetivos y metas propuestas por el PDI. Se mencionó, finalmente, que no se cuenta con estrategias para la renovación de la planta docente ni cómo enfrentar, por ejemplo, el reto de una enorme masa de profesores jubilados.

Eje 2: investigación

- La consideran una función sustantiva que está desvinculada de la docencia; por lo tanto, altamente pertinente. Asimismo, se señala que la investigación deberá anclarse más en la producción de conocimientos con su valor social y de mercado. Los posgrados deberán integrarse a los programas y proyectos de los diversos centros universitarios, ramificarse haciendo uso de la red institucional.

Eje 3: Internacionalización

- Consideran que es un eje no sustantivo, es transversal a la red universitaria. Se insiste en que la internacionalización es necesaria, pero que requiere, previamente, desarrollar las estructuras institucionales que las sustenten. Se señala que la movilidad en la red universitaria sería la base para una vinculación nacional que sustente la internacionalización. En este eje el cumplimiento ha sido bajo y desigual.



Eje 4: Extensión

- Consideran que el PDI muestra a la extensión como un instrumento para publicitar la cultura, cuando extensión no sólo consiste en difundir la cultura sino que debiera ser un instrumento de vinculación con la sociedad en su conjunto: como las respuestas institucionales a las necesidades sociales y a las necesidades del mercado.

Eje 5: Gestión

- Lo señalaron como acciones realmente estratégicas, que su pertinencia es ampliamente reconocida. Sin embargo, mencionan que el PDI debe crear estrategias para crear una cultura administrativa eficaz y eficiente. Las metas tienen por ello un bajo cumplimiento. Requieren de planes concretos para la selección y reclutamiento de personal y un servicio profesional de carrera meritocrático. Para ello será necesario, dicen, revisar profundamente las estructuras organizacionales.

Eje 6: Gobierno

- Al requerirse un modelo académico y educativo novedosos que respondan a una sociedad cambiante y compleja, la normatividad y la gobernabilidad de la universidad se encuentran rezagadas y con modelos organizacionales viejos que rechazan u obstaculizan las innovaciones y el cambio organizacional. Es el caso de los procesos de rediseño curricular, de la contratación del personal académico y administrativo, de la formación de profesores y de su permanencia.



4.4 Puntos clave para modificar el PDI

Los rectores y directores participantes propusieron algunos puntos o aspectos clave para modificar el PDI. A continuación se enlistan:

- Articular el PDI en torno a la diversidad y la complejidad de la UdeG.; con niveles horizontales de integración. Que incluya a todo el sistema (SEMS, Universidad Virtual, etc.) y tome en cuenta las asimetrías de sus entidades. Un PDI que logre una universidad desconcentrada y otorgue mayor libertad a los centros universitarios.
- Construir un PDI desde la comunidad, con estructuras ensambladas que giren sobre la academia y que ésta defina la estructura de gobierno y de gestión de la Universidad. Con una misión definida, de universidad pública.
- Otorgar mayor peso a la investigación pertinente y de calidad. En este sentido, los posgrados son los espacios para la producción del conocimiento, por lo cual deben de estar diferenciados de los pregrados, ya que realizan acciones distintas. Para ello se requiere de una política integral de formación académica, administrativa que permita desarrollar con eficiencia y eficacia las funciones sustantivas de la Universidad; con un posgrado que no sólo forme personal de alta calidad sino que produzca nuevos conocimientos que respondan a las necesidades de la sociedad y del mercado. Para lo cual será necesario impulsar fuertemente la colaboración inter-centros. Promover intensamente los posgrados en colaboración entre los centros.



- Precisar **qué es** lo importante para la Universidad: lo interno o lo externo. O establecer la relación entre ambas dimensiones. En este sentido, habría que diferenciar entre las políticas de Estado y las de los gobiernos. La UdeG deberá situarse más allá de los gobiernos y más cerca de las políticas educativas de Estado.
- Revisar la estructura general del PDI. Conceptualizar los apartados, sobre todo la pertinencia de los *ejes*; algunos no son pertinentes. Se proponen tres ejes sustantivos: *procesos-actores-normas*.
- Revisar la misión de la UdeG y construir un modelo académico y educativo que permita una normatividad actualizada que tenga correspondencia entre la normatividad y la realidad institucional. Este modelo deberá mediar entre los fines educativos y las prácticas institucionales de la UdeG realmente existentes; y asimismo, deberá ser lo suficientemente flexible para incorporar las demandas del contexto social (tanto del mercado como de la sociedad) con ofertas de cobertura social amplia y calidad superior. La visión institucional deberá conducir a la Universidad desconcentrada pero unida por sus redes institucionales que se orientan hacia la producción del conocimiento, la movilidad de los profesores, alumnos y a la renovación de los saberes.



5. Conclusiones

- Será necesario revisar puntualmente los ejes del PDI o redefinirlos sustancialmente. El ejercicio de evaluación muestra que los ejes de innovación educativa, investigación, gestión y gobierno se perciben como alineados y pertinentes, no así los ejes extensión e internacionalización que se juzgan poco alineados y en ocasiones no muy pertinentes. Asimismo, todos los ejes muestran un bajo cumplimiento. Este bajo cumplimiento refiere a una incapacidad para operar el PDI. Asimismo, señalan que será necesario construir un PDI desde la comunidad, con estructuras ensambladas que giren sobre la academia y que ésta defina la estructura de gobierno y de gestión de la Universidad. Implica generar un proceso de gestión desde abajo que sea permanente. De los ejes existentes en el PDI vigente, los considerados como *prioritariamente* estratégicos fueron los de innovación educativa, investigación y extensión. Los ejes internacionalización, gobierno y gestión fueron considerados como conjuntos de acciones estratégicas que se sustentan en la misión y visión de la universidad (*para qué y hacia dónde*) y que implican la concepción de sus funciones sustantivas.
- En este sentido, hubo un sentimiento generalizado por redefinir o definir la misión y la visión de la UdeG en términos de una institución incluyente, flexible y móvil que asuma su papel de institución pública, al servicio de las necesidades sociales y de mercado de la región y del país. La opinión es que se requiere una planeación sobre lo que son las funciones sustantivas de la Universidad, pero reorientadas por una misión y una visión que recoja las necesidades locales/regionales en donde habita la institución, pero también se integre a los cambios que propone el mundo globalizado y la sociedad del conocimiento sin perder su raíz histórica de servicio público y de instrumento de equidad.
- En términos generales, los participantes se manifestaron por una reconfiguración a fondo del PDI, sobre todo en lo que se refiere a la conceptualización y pertinencia de sus ejes, lo que remite no sólo a la necesidad de hacer explícita la misión y la visión de la Universidad sino a construir un modelo académico. Si la Universidad se plantea reconfigurarse como generadora de conocimiento (fábrica de conocimiento) ello implica que la organización y la división de trabajo académico se configuren como cadenas productivas más horizontales, ágiles y eficaces. Habrá que crear mecanismos para hacer concreta la relativa autonomía de los Centros Universitarios. Los procesos de desconcentración y descentralización son prioritarios e implicarán una de las grandes mudanzas de la UdeG. Se insistió en que la UdeG deberá ser un organismo descentralizado y desconcentrado con entidades relativamente autónomas (Centros Universitarios) que se configuran en una red institucional altamente colaborativa y eficaz.