



Gestión y Gobierno

**PDI 2030**

---

Reflexiones iniciales

## **Eje: Gestión y gobierno**

### Reflexiones iniciales

Entendemos por gestión el conjunto de las distintas actuaciones a nivel administrativo, político, financiero y de planeación estratégica, que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de un plan determinado. En este sentido, es la acción principal de la administración y se constituye como un eslabón intermedio entre la planeación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Por su proyección hacia el futuro, la gestión también busca preservar y potenciar los logros de la institución y así cumplir de mejor manera con la misión social que se le ha encomendado.

En este sentido, las labores de gestión se han convertido en uno de los ejes rectores de las universidades, ya que son la base y el apoyo esencial de sus actividades sustantivas. Es a través de las tareas de gestión que se busca mejorar la eficiencia y la optimización en el uso de los recursos, la priorización de proyectos estratégicos, la transparencia y la rendición de cuentas, así como la calidad de los servicios que se ofrecen a los distintos usuarios.

En las labores de gestión confluyen cuando menos cuatro elementos internos que son el personal directivo, administrativo y de servicios; la estructura organizativa y jerárquica y, los distintos documentos rectores como son los planes y programas de desarrollo y el presupuesto de ingresos y egresos, por citar los más importantes.

De manera general, el gobierno en las universidades se refiere más a la actuación de los órganos colegiados en cuanto a los procesos de toma de decisiones, su legitimación y su ejecución a través de las autoridades que, de acuerdo a las jerarquías establecidas en la normatividad, cuentan con la atribución para ello. Asimismo, estos órganos y autoridades se encargan de vigilar la observancia de las leyes y normas, así como de actuar como punto de equilibrio en los conflictos que pudieran surgir entre grupos y miembros de la institución. Existe la premisa básica de que las decisiones estratégicas deben pasar necesariamente por la discusión y el análisis de sus órganos colegiados, tanto en la vida académica como en todas las decisiones de gobierno universitario. El carácter colectivo de la definición de las políticas garantiza que éstas se diseñen, implementen y evalúen tomando siempre como marco de referencia el interés institucional.

## **CONTEXTO INTERNACIONAL**

Actualmente las universidades son más receptivas a las señales de su entorno, y en gran medida, a la economía, a la lógica del mercado y a una forma de proceder muy cercana al sector productivo. Es en este marco de referencia en el que las instituciones de educación superior más importantes del mundo han incorporado procesos y herramientas empresariales en sus formas de administrarse y gobernarse, lo que ha dado lugar a una nueva forma de operar en lo interno y de establecer intercambios con el entorno.

En este contexto la gestión institucional ha cobrado una importancia vital para las universidades tanto públicas como privadas, ya que integra conceptos como la competencia, la eficiencia, la operatividad, la productividad, la rendición de cuentas, la calidad y las nuevas demandas educativas de los usuarios. Todas estas nociones e ideas, han generado en las universidades la necesidad de mejorar y cambiar las técnicas, los enfoques, las herramientas, los procedimientos y la forma de operar. Se ha dado una reestructuración en los sistemas de información, en los procesos administrativos, en la distribución y uso de los recursos financieros y humanos y en los servicios que brindan apoyo a las funciones académicas.

En la educación superior internacional, prevalece un modelo de universidad que se ha abierto al sector productivo por un lado, y a la internacionalización, por el otro. Es decir, ha extendido su espacio de actuación a través de establecer y ampliar sus contactos al exterior, sobre todo con diversos organismos y con universidades extranjeras, y de intensificar sus relaciones con las industrias y empresas.

Estas acciones han sido propiciadas, en gran parte, por la inestabilidad financiera, razón por la que la universidad ha tenido que buscar fuentes alternativas de financiamiento en el sector productivo, estableciendo contratos para la realización de proyectos de investigación, y de prestación de servicios de diversa índole, como son las consultorías, asesorías y proyectos de trabajo conjunto con las empresas, las agencias, las fundaciones gubernamentales y no gubernamentales, y con otras instituciones de educación superior.

De acuerdo con la visión de organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y el Banco Mundial, la gran inversión que representa a las naciones la educación superior ha propiciado una mayor demanda de transparencia y rendición de cuentas a las universidades, y de un uso más eficiente, racional y óptimo de los recursos, razón por la cual la necesidad de cambios en la gestión es cada vez más importante. Desde esta perspectiva, el concepto de autonomía hoy en día se relaciona con asumir un liderazgo enfocado al emprendimiento, con tomar riesgos en el mercado del conocimiento y con la libertad y facilidades que tienen las instituciones para buscar fuentes alternas de financiamiento.

La Universidad necesita desarrollar mejores procesos de innovación. Diversos organismos internacionales vinculados con la educación superior, han declarado que los principales problemas que enfrentan las universidades para dar el paso a la innovación son: fuerte dependencia financiera del Estado en subsidio público; estructuras al interior de las universidades que obstaculizan el cambio; disposiciones en cuanto a las obligaciones que tiene el personal académico y directivo; y las acciones algunas veces disfuncionales de los distintos niveles de gobierno que no han podido establecer políticas de cambio claras.

Para lograr la innovación se requieren cuando menos las siguientes acciones: cambios en las regulaciones gubernamentales; cambios en la estructura social y económica que regulan la oferta y demanda de los servicios educativos y cambios en la opinión pública acerca del papel que deben desempeñar estas instituciones.

Finalmente, para facilitar la innovación los organismos internacionales recomiendan: la creación de una verdadera identidad, y solidificarla desde los niveles centrales hacia las diferentes áreas académicas y administrativas de la universidad; reforzar el vínculo entre organismos académicos y administrativos; una nueva cultura de gestión de los recursos financieros y materiales disponibles y establecer una mayor responsabilidad en los gestores y nuevos procedimientos internos en las dependencias.

Entre los objetivos recurrentes que se han propuesto las universidades más importantes del mundo en materia de gestión y gobierno, tenemos los siguientes:

- ✓ Alinear los presupuestos y la captación de fondos al cumplimiento de la misión y de los compromisos establecidos en el plan estratégico.
- ✓ Alinear los procesos administrativos, las decisiones de los órganos colegiados y los servicios a los usuarios con los objetivos de la institución.
- ✓ Desarrollar y reconocer el potencial de los cuadros directivos (*staff*) y de los trabajadores administrativos y de servicio.
- ✓ Motivar a los directivos y trabajadores para que sean el soporte de las instancias académicas, revisando y evaluando su desempeño y rendimiento.
- ✓ Invertir para equipar los espacios de trabajo para que el personal pueda desplegar sus habilidades y pueda desarrollarse profesionalmente.
- ✓ Identificar las necesidades de capacitación y formación de todo el personal administrativo.
- ✓ Incentivar a los empleados para mejorar los ambientes de trabajo y reconocerle sus buenas prácticas.
- ✓ Incrementar y diversificar los ingresos a través de actividades académicas y de vinculación.
- ✓ Revisar periódicamente la estrategia financiera y realizar una evaluación anual de la sustentabilidad presupuestaria.
- ✓ Implantar programas de rotación de personal administrativo y directivo (*staff*) con fines de aprendizaje y capacitación.
- ✓ Reconocer y premiar a las dependencias administrativas más eficientes a través de estudios de costo-beneficio.
- ✓ Contar con una infraestructura acorde con los compromisos medioambientales y con los objetivos de una organización socialmente responsable.

En lo que refiere a la calidad de la educación superior, la UNESCO ha desarrollado la concepción de *Garantía de Calidad*, que es un examen sistemático de los programas educativos con el fin de velar por el mantenimiento de criterios aceptables en materia de enseñanza, becas e infraestructura. La UNESCO propicia el aumento de capacidades en el plano nacional y regional para mejorar los dispositivos de garantía de calidad y

mecanismos de acreditación, como parte del *Plan de Acción del Foro Mundial sobre Garantía de la Calidad, Reconocimiento y Convalidación de Diplomas*.

En la declaración de la *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*, se destaca:

- ✓ Sería deseable que aumentase la cooperación regional en aspectos como la convalidación de estudios y diplomas, la garantía de calidad, la gobernanza, y la investigación e innovación. La educación superior debería reflejar las dimensiones internacional, regional y nacional, tanto en la enseñanza como en la investigación.
- ✓ La ampliación del acceso plantea un desafío a la calidad de la educación superior. La garantía de calidad es una función esencial en la enseñanza superior contemporánea y debe contar con la participación de todos los interesados.
- ✓ Para que la mundialización de la educación superior nos beneficie a todos, es indispensable garantizar la equidad en materia de acceso y de resultados, promover la calidad y respetar la diversidad cultural y la soberanía nacional.
- ✓ La mundialización ha puesto de relieve la necesidad de establecer sistemas nacionales de acreditación de estudios, de garantía de calidad y de promover la creación de redes entre ellos.

## **I. CONTEXTO NACIONAL**

Las políticas en materia de educación media superior y superior de la última década han resaltado como preocupaciones principales el acceso, la equidad y la cobertura de la educación media superior y superior, así como su calidad. A ello se agrega la integración, coordinación y gestión del sistema de educación superior.

En el *Programa Nacional de Educación 2001-2006* se identifican como problemas educativos: la deficiente cobertura, diferencias regionales, interculturales y de género; la educación no cuenta con un enfoque hacia el aprendizaje y el empleo sistemático de nuevas tecnologías de información.

Además de lo anterior, la rigidez de los programas de estudio en el nivel superior dificultan el tránsito entre ámbito de estudio y ámbito de trabajo, lo que restringe oportunidades de formación a lo largo de la vida. Asimismo, queda sustentada la importancia de la diversificación de la oferta de educación media superior y superior como vía para expandir y multiplicar las oportunidades educativas y laborales.

En el *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*, se establece como objetivo del sector:

*“Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.”*

Para el logro de dicho objetivo incorpora como temas transversales:

- ✓ La creación de un Sistema de Información en Educación Superior por medio del cual se aproveche a las tecnologías de la información y la comunicación para promover el acceso, e impulsar la consulta de bases de datos sobre educación superior en línea, además de construir de manera participativa un sistema de indicadores para conocer y efectuar un seguimiento de la situación de la educación superior.
- ✓ La mejora de la gestión institucional, es decir, mejorar el desempeño de las unidades administrativas de la Secretaría de Educación Pública, mediante el control de sus procesos, la alineación de sus estructuras la consolidación del Modelo de Innovación y Calidad de la Secretaría de Educación Pública, vinculado con el Sistema de Evaluación del Desempeño y el Programa de Mejoramiento de la Gestión, de modo que asegure los resultados de programas y proyectos que opere la dependencia, así como impulsar una cultura de calidad con enfoque a resultados.
- ✓ Finalmente, se busca adecuar el marco legal que regula al Sistema Educativo Nacional para que coadyuve al logro de los objetivos institucionales.

En el *Plan de Desarrollo Nacional 2013-2018, México con Educación de Calidad*, específicamente en la meta nacional III, se establecen al menos cuatro estrategias y líneas de acción vinculadas con el eje de gestión, gobierno y rendición de cuentas:

Estrategia II. Gobierno Cercano y Moderno.

Líneas de acción

- ✓ Operar un Sistema de Información y Gestión Educativa que permita a la autoridad tener en una sola plataforma datos para la planeación, administración y evaluación del Sistema Educativo, y facilite la transparencia y rendición de cuentas.
- ✓ Conformar un Sistema Nacional de Planeación que promueva un mejor desarrollo del Sistema Educativo.
- ✓ Avanzar en la conformación de un Sistema Integral de Evaluación, equitativo, amplio y adecuado a las necesidades y contextos regionales del país.
- ✓ Fortalecer los mecanismos, instrumentos y prácticas de evaluación y acreditación de la calidad de la educación media superior y superior, tanto de los programas escolarizados como de los programas de educación mixta y no escolarizada.
- ✓ Actualizar la normatividad para el ingreso y permanencia de los centros escolares particulares a los subsistemas educativos, así como la relacionada al ejercicio profesional y reconocimiento de validez oficial de estudios.

Estrategia 3.1.2. Modernizar la infraestructura y el equipamiento de los centros educativos.

Líneas de acción

- ✓ Promover la mejora de la infraestructura de los planteles educativos más rezagados.



- ✓ Asegurar que los planteles educativos dispongan de instalaciones eléctricas e hidrosanitarias adecuadas.
- ✓ Modernizar el equipamiento de talleres, laboratorios e instalaciones para realizar actividades físicas, que permitan cumplir adecuadamente con los planes y programas de estudio.
- ✓ Incentivar la planeación de las adecuaciones a la infraestructura educativa, considerando las implicaciones de las tendencias demográficas.

Estrategia 3.3.2. Asegurar las condiciones para que la infraestructura cultural permita disponer de espacios adecuados para la difusión de la cultura en todo el país.

Líneas de acción

- ✓ Realizar un trabajo intensivo de evaluación, mantenimiento y actualización de la infraestructura y los espacios culturales existentes en todo el territorio nacional.
- ✓ Generar nuevas modalidades de espacios multifuncionales y comunitarios, para el desarrollo de actividades culturales en zonas y municipios con mayores índices de marginación y necesidad de fortalecimiento del tejido social.
- ✓ Dotar a la infraestructura cultural, creada en años recientes, de mecanismos ágiles de operación y gestión.

Estrategia 3.3.3. Proteger y preservar el patrimonio cultural nacional

Líneas de acción

- ✓ Promover un amplio programa de rescate y rehabilitación de los centros históricos del país.
- ✓ Impulsar la participación de los organismos culturales en la elaboración de los programas de desarrollo urbano y medio ambiente.

- ✓ Fomentar la exploración y el rescate de sitios arqueológicos que trazarán un nuevo mapa de la herencia y el pasado prehispánicos del país.
- ✓ Reconocer, valorar, promover y difundir las culturas indígenas vivas en todas sus expresiones y como parte esencial de la identidad y la cultura nacionales.

## **II. SITUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA**

### **PLANEACIÓN, EVALUACIÓN E INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

La planeación estratégica se presentó como una necesidad para enfrentar el entorno cambiante en el que interactúa la Universidad de Guadalajara. Así pues, esta planeación estratégica se concibe y opera como un proceso continuo, estratégico y participativo, en el que todas las entidades y dependencias de la Red Universitaria planean, programan, presupuestan y evalúan de forma cíclica en periodos anuales. Debido a la complejidad de la Red Universitaria, ha sido necesario el diseño e implementación de sistemas como el P3e con el fin de fortalecer la planeación estratégica, facilitar la toma de decisiones e incorporar elementos para la evaluación continua del *Plan de Desarrollo Institucional (PDI)* que coadyuven a la consecución de la visión institucional.

En enero de 2005, la Universidad de Guadalajara creó el *Consejo Técnico de Planeación (CTP)*, que integra a los responsables de planeación de las dependencias de los CU, SUV, SEMS y las entidades administrativas, con el fin de apoyar los procesos de planeación, programación, presupuestación y evaluación institucional de la Red Universitaria.

### **ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Durante 2009 la UdeG actualizó su PDI con una visión al 2030, a través de un proceso de planeación participativa. El PDI quedó integrado por una Misión y una Visión al 2030, un conjunto de políticas, así como cuatro líneas estratégicas: investigación, formación y docencia, extensión y vinculación, y gestión y gobierno. Además, contiene las dimensiones transversales de internacionalización, calidad, innovación, transparencia, evaluación y flexibilidad. Este plan representa el punto de referencia a través del cual se articulan todas las actividades universitarias, que serán objeto de un proceso de

evaluación constante, lo que permitirá identificar aquellas áreas en las que se requiere redoblar esfuerzos con el objeto de cumplir con los compromisos establecidos.

El **Plan de Desarrollo Institucional Visión 2030** de la Universidad de Guadalajara define el eje de gestión, gobierno y rendición de cuentas de la siguiente manera:

*“La buena gestión garantiza la sustentabilidad de las funciones realizadas por las dependencias que integran la Red Universitaria: administración, manejo, custodia y aplicación de los ingresos, egresos y fondos y, en general, de los recursos universitarios disponibles. La gestión debe ajustarse a las disposiciones fiscales, reglamentarias y administrativas aplicables, así como al cumplimiento de los programas señalados.”*

*“El buen gobierno institucional conseguirá actualizar, aplicar y asegurar el cumplimiento de las reglas, normas y disposiciones jurídicas de observancia obligatoria durante la realización de las funciones institucionales. A través de la participación democrática se lleva a cabo el ejercicio de la autoridad y las relaciones institucionales.”*

#### **PERSONAL ADMINISTRATIVO**

De manera reciente, la Universidad de Guadalajara ha experimentado un crecimiento sostenido en cuanto a infraestructura, matrícula, programas educativos y servicios. Esto ha requerido la creación de plazas y la contratación de personal adicional, a través de diversas modalidades, por ejemplo los contratos de prestación de servicios asimilables a salarios, los cuales se han pagado con los recursos generados por la propia institución. Sin embargo, la suma obtenida de los recursos propios resulta insuficiente para sostener el crecimiento de la institución con los niveles de calidad que se requieren para atender la demanda educativa. De esta manera, actualmente existen plazas administrativas que son pagadas sin el apoyo del subsidio federal, lo que genera un déficit anual en las finanzas institucionales, si bien la institución ha realizado esfuerzos significativos en cuanto a la formación y capacitación del personal administrativo, la escasez de personal inhibe la mejora de la gestión.

## **INFRAESTRUCTURA**

La infraestructura física de la Universidad de Guadalajara está conformada por un total de 303 inmuebles que cuentan con 9,787 espacios físicos entre los que sobresalen 167 bibliotecas, más de 3,481 aulas, alrededor de 836 laboratorios, 238 talleres, 198 auditorios, 211 áreas deportivas, 36 áreas para tareas artísticas, 253 centros de cómputo.

Durante el periodo 2003-2012 el Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), otorgó a la UdeG financiamiento para 84 obras que han beneficiado a CU's, SUV y SEMS con una inversión total de \$678'336,939.21 MN. En los últimos once años, el impacto de la construcción de espacios físicos financiados por la SEP se ha reflejado en la mejoría de los indicadores de capacidad académica. Para la Universidad es prioritario contar con una infraestructura física de calidad mediante la construcción y terminación de obras inconclusas en centros regionales y temáticos; la adecuación, remodelación y mantenimiento de espacios físicos.

## **FINANCIAMIENTO**

Es necesario construir un nuevo esquema de financiamiento para la Educación Superior pública del país, en especial para las universidades públicas estatales. Este nuevo esquema debe integrar elementos jurídicos que le permitan tener estabilidad y certeza para sus comunidades académicas, así como los indicadores reconocidos de competencia y capacidad académica, pero sobretodo la claridad del gobierno sobre ¿qué tipo de educación superior quiere?, ¿para qué la quiere?, ¿qué tipo de profesionales desea que se formen en educación pública? Y lo más importante, ¿qué educación superior para qué tipo de país? Esto implica un reconocimiento de que los profesionales egresados de este nivel educativo son los futuros ciudadanos que decidirán y gobernarán en México.

La educación superior requiere de profesores calificados y actualizados; de investigadores competentes acorde a las necesidades actuales; de infraestructura necesaria para los programas que ofrece; de condiciones que permitan al alumnado recibir educación y atención integral como universitarios (es decir, no sólo como futuros empleados, sino una educación holística como persona –salud, arte, conocimientos actualizados, prácticas

profesionales, servicio social, responsabilidad social, procesos identitarios institucionales y nacionales, etc.-).

De ahí la necesidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de contar con mayor presupuesto para atender las nuevas y cambiantes funciones sustantivas, situación que las obliga también a buscar fuentes de financiamiento alternativo cuya finalidad es distinguirse como espacios educativos de excelencia académica.

Una alternativa adoptada por la IES públicas ha sido el fortalecer el trabajo de vinculación con los sectores social y productivo –en el ámbito regional, estatal, nacional e internacional–, constituyéndose como una estrategia para la obtención de ingresos mediante la oferta de trabajos de asesoría, capacitación, investigación, etc., lo que si bien, no resuelve el problema de financiamiento, sí contribuye al fortalecimiento de los presupuestos universitarios que les posibilite invertir en equipamiento e infraestructura.

Es importante señalar que, si bien en los últimos años además de la canalización de recursos financieros a las universidades para llevar a cabo sus proyectos de desarrollo académico –subsidio ordinario–, el gobierno federal ha realizado un esfuerzo por destinar recursos extraordinarios para el saneamiento financiero de las mismas, así como para aquellas reformas relacionadas con las reestructuraciones a los sistemas pensionarios. Estas asignaciones tienen un carácter estratégico si se considera que aproximadamente el 90% del presupuesto anual en las universidades públicas se utiliza para el pago de nómina, situación que ha hecho imprescindible la búsqueda y perfeccionamiento de fuentes alternativas de financiamiento o de retribución externa.

En el ámbito de la Universidad de Guadalajara, la proporción histórica de las aportaciones al presupuesto de la Universidad, por parte de la Federación (52%) y el Estado (48%), se modificaron paulatinamente desde el año 1998. En lo que respecta a la parte Federal, llegó a aportar solamente el 39.66%. En razón de esto, a partir del año 2004 se gestionó conjuntamente con el Congreso del Estado para la creación de la Comisión Especial para la gestión del financiamiento de la Universidad de Guadalajara. Esta situación de deficiencia presupuestal no solo prevaleció sino que empeoró, toda vez que para el periodo 2010 y 2012 la Universidad enfrentó una de las crisis presupuestales más severas de su historia moderna.

Si bien a partir de un proceso de negociación se logró un incremento considerable en el subsidio federal, no ha sido el suficiente para atender de fondo la problemática. Se ha tenido que recurrir a medidas de restricción financiera y priorización de actividades para paliar los pasivos contraídos y no se ha podido reducir el déficit en la medida que se debiera.

#### **SISTEMA DE PENSIONES Y JUBILACIONES**

En diciembre de 2003 entró en vigencia el nuevo Régimen de Pensiones y Jubilaciones de la UdeG, que dio lugar a una importante disminución del pasivo contingente y un significativo ahorro fiscal. Esto permitió a la UdeG participar en el Fondo de Apoyo Extraordinario a las Universidades Públicas Estatales (FAEUP), emitido por la SEP en los años 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011; la Universidad se vio favorecida por este fondo con recursos extraordinarios. El fideicomiso pensionario comenzará a cubrir el costo de la nómina de jubilados a partir del primero de diciembre de 2013.

#### **SISTEMA DE INFORMACIÓN Y ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA (SIAU)**

Las tecnologías de información y comunicación se han vuelto estratégicas en el funcionamiento de las organizaciones, éstas permiten hacer frente a diversos retos propios de una sociedad moderna y en gran medida globalizada. Las instituciones de educación superior no son ajenas a esta dinámica, por lo que han incorporado elementos de tecnología que permiten incrementar la cobertura y calidad de sus servicios, llevando los beneficios a gran parte de las comunidades que las conforman, por otro lado esta incorporación de tecnologías de información ha permitido la creación de espacios virtuales de colaboración, gestión y control de los procesos educativos, presencia de servicios de las instituciones en dispositivos móviles, entre otros.

Las actuales exigencias de información y de procesos automatizados en el ámbito de las universidades propicia la implementación de sistemas de información oportunos en su respuesta y seguros en su gestión de datos, lo que demanda disponer de estructuras informativas completamente integradas entre sus diversos módulos. Además el desarrollo de cualquier módulo del sistema de información universitaria que apoye los diversos procesos de gestión y gobierno, debe mantener una alineación a las necesidades y

estrategias que defina la institución, con la finalidad de establecer pertinencia y una real gobernanza de tecnologías de información.

Con la alineación mencionada, los sistemas giran su atención a incorporar de manera inmediata las normativas provenientes del interior y exterior. Entre éstas, es necesario atender lo que emana de la *Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Jalisco* y sus Municipios (Jalisco), así como lo establecido desde el plano federal con referencia a la *Ley General de Contabilidad Gubernamental*.

En el plano nacional, las IES en su gran mayoría ya cuentan con un *Sistemas Integral de Información Administrativa (SIIA)*, en el que automatizan de manera transversal a las dependencias. Los tres principales macro-procesos identificados por la *Asociación Mexicana de Responsables de la Estandarización de la Información Administrativa y Financiera (AMEREIAF)* de las IES son: administración escolar, administración financiera y recursos humanos.

Por otro lado, un proceso de toma de decisiones demanda información vigente, pertinente y oportuna, que por lo general los sistemas integran en sus bases informativas. No obstante esta información no es suficiente y con el propósito de fortalecerla y brindar mayor riqueza en ella, ahora más que nunca requieren ser alimentadas por información que proviene de diversas fuentes informativas y con estructuras poco compatibles o sin estructura, y por si fuera poco en grandes cantidades. Para su consideración requieren integrarse y procesarse de manera inmediata, lo que demanda la consolidación de sistemas para el apoyo a la toma de decisiones con tecnologías o herramientas especializadas como las de *Business Intelligence* y *Big Data*.

Otro de los aspectos en que se tiene que reflexionar en la habilitación de los sistemas de información, es que los mismos atiendan el área de trabajo del usuario, que con el paso del tiempo esto ha conducido a brindar sistemas para la computadora de escritorio u oficina, posteriormente se brindó la flexibilidad del entorno web para abrir los espacios de trabajo más allá de un entorno fijo, pero hoy la interacción con los sistemas a través de dispositivos móviles brinda una dimensión de movilidad no existente de manera previa y que debe ser tomada en cuenta. Así, los sistemas parecen haber transitado a un concepto llamado “sistemas ubicuos”.

En lo que respecta al plano institucional, desde el año 2001 la Universidad de Guadalajara ha desarrollado el *Sistema Integral de Información y Administración Universitaria* (SIIAU) el cual busca modernizar los procesos de administración y de gestión institucionales con el fin de establecer mejoras importantes en la calidad, eficiencia y transparencia de los servicios que la Universidad brinda a la comunidad y al público en general.

En su proyecto inicial, el SIIAU se conformaba por tres módulos que aún se conservan: *Administración escolar, Escolar y Finanzas*. El módulo de Administración escolar contiene toda la información relacionada con los alumnos, desde que son aspirantes hasta que concluyen sus estudios (los alumnos inscritos, su estatus, materias ofrecidas como parte de los programas educativos, dónde y cuándo se impartirán, calificaciones y, en general, la historia académica de los estudiantes, entre otros).

El módulo Escolar es el más consolidado; permite a los profesores y a los alumnos realizar la gran mayoría de las consultas, los trámites y las capturas necesarias, de manera automática, personalizada y en línea.

Por último, el módulo de Finanzas, que es de uso común para los CU, SUV y SEMS, así como las dependencias de la Administración General, cuenta actualmente con los servicios de solicitud y pago de efectivo, pago a proveedores, comprobaciones, depósitos a las cuentas concentradora y ejecutora, estados bancarios de resultados y reintegros, entre otros; sin embargo no contempla las disposiciones de la nueva *Ley General de Contabilidad Gubernamental* (LGCG), por lo que fue necesario realizar una reingeniería de los procesos financiero-contables, que garantice la operación institucional que dio origen al *módulo de gestión, ejercicio y comprobación de recursos financieros*, mejor conocido como (AFIN), que consiste en el módulo mediante el cual se registran las operaciones de ingresos y egresos de la Universidad de Guadalajara.

Debido al desarrollo natural del sistema, a la diversificación e incremento de usos, aplicaciones y usuarios, actualmente el SIIAU está conformado por otros sistemas que se han ido sumando a la estructura inicial de tres módulos. Es decir, la información ha crecido no sólo en cantidad, sino también en tipo, clase o categoría, de tal manera que las variables se han multiplicado, y hoy en día el sistema, además de ser más grande, es mucho más complejo que en sus inicios.



Esto ha propiciado que las relaciones entre innumerables variables sean en ocasiones complicadas o simplemente nulas.

### **EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTACIÓN Y EVALUACIÓN (P3E)**

El sistema P3e concibe a la planeación, programación, presupuestación y evaluación como fases interrelacionadas, pero con características propias, que interactúan recíprocamente bajo una visión integradora de un mismo proceso continuo y participativo que se da a través de una herramienta de soporte informático denominada SIIAU-P3e. El P3e es asimismo el instrumento articulador del PDI con la programación de la red universitaria, favoreciendo la consecución de las metas de los ejes estratégicos mediante la definición de proyectos.

A la fecha se han realizado dos evaluaciones de resultados de los proyectos P3e 2003 y 2004. Sin embargo para consolidar la fase de evaluación institucional es necesario realizarla de forma sistémica, a través de todas sus fases: contexto, entrada (insumos), proceso y salida (resultados). Para ello es necesario incorporar en el SIIAU-P3e nuevas funcionalidades que permitan evaluar la consistencia, pertinencia y alineación de los proyectos con el PDI.

### **PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

En procesos administrativos es fundamental reconocer la necesidad inmediata de simplificar y eficientar los procedimientos para asignación y comprobación de recursos financieros, pues si se aspira a que las políticas de distribución presupuestal entre las entidades de la Red Universitaria estén sustentadas en indicadores académicos de productividad y desempeño, se deberán perfeccionar los procesos que hacen tangibles la asignación y el ejercicio del gasto, en aras de transitar hacia una cultura universitaria de transparencia que garantice a la sociedad una inversión educativa redituable, exitosa y responsable.

El tránsito a un modelo de Red Universitaria - basado en CU temáticos y regionales, escuelas preparatorias y módulos en todo el Estado, y el Sistema de Universidad Virtual -

fue una medida atinada; pero a 18 años de su conformación se hace necesaria una revisión profunda de la distribución de competencias entre todas las instancias, pues se partió de un modelo con la menor cantidad posible de estructuras administrativas para el sustento de la función académica, por lo tanto, ahora el objetivo principal deberá ser el reasignar recursos crecientes a los procesos académicos sustantivos.

## **CALIDAD**

En el año 2005, la Universidad de Guadalajara conformó el Comité General para la Calidad Institucional con el fin de coordinar las diversas acciones que en materia de calidad se realizan en la Universidad de Guadalajara y cuyos objetivos fundamentales son los de proponer a las autoridades universitarias la política institucional en materia de calidad, diseñar la estrategia que permita materializar la política de calidad y evaluar trimestralmente los avances de la estrategia institucional.

## **GÉNERO**

En el periodo 2009 - 2010 se implementó el *Sistema de Información e Indicadores por Sexo en la Universidad de Guadalajara* (SIISUdeG) el cual está habilitado en la página [http://www.copladi.udg.mx/indicadores\\_de\\_genero\\_udeg](http://www.copladi.udg.mx/indicadores_de_genero_udeg). Se diagnosticó también la práctica docente y el currículo, con el objetivo de analizar la conformación de carreras, las opciones educativas y los contenidos educativos identificando posibles elementos de desigualdad y discriminación. Asimismo, se realizó un análisis sobre la violencia de género en la Universidad de Guadalajara. Ambos se trabajaron en trece centros universitarios, con el objetivo de conocer las prácticas docentes y las relaciones interpersonales que se generan en los espacios universitarios a partir de la perspectiva de género.

Entre 2010-2011 se pudo observar que la iniciativa sobre el análisis de la violencia de género aunada al diagnóstico de la práctica docente y el currículo derivó en la conformación de una comisión de trabajo que presentó una iniciativa ante el Consejo de Centro del CUCSH con la finalidad de normar la vida institucional para el respeto en la equidad de género y la diversidad sexual, presentada el 4 de diciembre de 2010.

## BIBLIOGRAFÍA

ANUIES (2012) *Inclusión con Responsabilidad Social*. Distrito Federal, México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Bravo Padilla, Tonatiuh (2013) *Programa General de Trabajo*. Presentación al Pleno del Consejo General Universitario. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.

Clark, Burton R. (1998) *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Leeds, Inglaterra: Oxford: *International Association of Universities and Elsevier Science*.

Clark, Burton (2001) *The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy, and Achievement*, en *Higher Education Management*, Vol. 13 No. 2 París, Francia: OECD/IMNE

Gobierno de la Republica (2008) *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*. Distrito Federal, México.

Gobierno de la Republica (2012) *Pacto por México*. Distrito Federal, México.

Gobierno de la Republica (2013) *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Distrito Federal, México.

IESALC-UNESCO (2008) *Conferencia Regional sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe*.

Salmi, Jamil (2009) *El desafío de crear universidades de rango mundial*. Banco Mundial.

Sunstein, Cass R. (2013) *Simpler the future of Government*. Massachusetts, Estados Unidos.

UNESCO (2009) *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009*. La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo.

Universidad de Guadalajara (2001) Modelo Educativo del siglo 21, Guadalajara, México:  
Universidad de Guadalajara.

Universidad de Guadalajara (2010) Plan de Desarrollo Institucional Visión 2030,  
Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.

Universidad de Guadalajara (2013) Jalisco a Futuro, Guadalajara, México: Universidad de  
Guadalajara.

Universidad de Guadalajara (2013) Estadística Institucional, Guadalajara, México:  
Universidad de Guadalajara.

DOCUMENTO DE TRABAJO

## ANEXO 1

### PROPUESTA DE PREGUNTAS DETONADORAS

- ¿Qué medidas podrían implantarse para que las dependencias cuenten con personal administrativo y de servicios suficiente, capacitado, profesional, incentivado y que brinde un servicio de calidad a los usuarios?
- ¿Además de exigir a los gobiernos un financiamiento público justo y acorde con sus resultados, qué propondría para que la universidad diversifique e incremente sus ingresos de manera considerable? ¿Debe adoptarse una visión más orientada al mercado?
- ¿En general, qué problemas presenta con mayor frecuencia el SIIAU y qué propuesta haría para mejorarlo, simplificarlo y flexibilizarlo?
- ¿Qué medidas se podrían implantar para disminuir las desigualdades de género que prevalecen en la institución?
- ¿Qué modificaciones a la normatividad son urgentes y necesarias y por qué?