



AEP

Agenda Estratégica Participativa

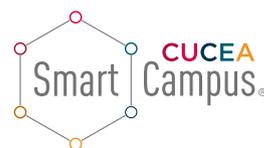
Rectoría CUCEA 2022 • 2025



UNIVERSIDAD DE
GUADALAJARA
Red Universitaria e Institución Benemérita de Jalisco



CUCEA
El mejor lugar para el talento





Índice

5.1 Las principales tendencias en la educación superior	28
5.2. La vinculación de la Agenda Estratégica con los problemas sociales.....	30
5.3. Principios orientadores para la gestión de la Agenda Estratégica	33
5.4. Ejes Temáticos de la Agenda Estratégica	36
6.1. Contexto situacional sobre el CUCEA sin barreras para generar y transmitir el conocimiento	42
6.2. Contexto situacional sobre el CUCEA con un modelo educativo para la vida.....	46
6.3. Contexto situacional sobre el CUCEA con investigación de impacto y la transferencia del conocimiento útil con impacto social y sustentable.....	48
6.4. Contexto situacional sobre la gobernanza universitaria para la innovación y la gestión integral del cambio en el CUCEA.....	50
6.5. Contexto situacional sobre la educación superior inclusiva y equitativa para el bienestar de toda la comunidad universitaria del CUCEA	53
6.6 Contexto situacional sobre el CUCEA inteligente e integrado plenamente con su comunidad	56
8.1 Actualización del PDCU del CUCEA	68
8.2 Simplificación de programas.....	68



Presentación



Hoy en día, el rol de las universidades es más dinámico, tal como las necesidades y retos sociales que debemos atender desde una perspectiva estratégica como formadores de talento".



El establecimiento de una agenda estratégica que contenga el conjunto de prioridades que se abordarán en los próximos años en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) no es una labor sencilla, dado que, además de su complejo diseño, implica

un proceso de diálogo y reflexión profunda con nuestra comunidad y los sectores gubernamental, empresarial y de la sociedad, que nos permita identificar y aglutinar las visiones de este diverso grupo de actores.

Un documento de amplio espectro como este es resultado de

la conjunción de los anhelos, las prioridades y todo aquello que nuestra comunidad piensa, siente y busca como objetivo de vida y educacional para nuestras y nuestros alumnos en el corto y mediano plazo, así como de la sociedad que queremos construir. No podría ser de otra manera.

La Universidad es un actor fundamental que contribuye, por una parte, al cumplimiento de la obligación que tiene el Estado de garantizar el ejercicio pleno del derecho humano a recibir educación superior en el marco de la inclusión, de la igualdad y de la interculturalidad; y, por otra, co-

adyuva a través de la generación y transmisión del conocimiento en la creación de alternativas para la solución de problemáticas sociales, con la intención de mejorar positivamente la calidad de vida de nuestra comunidad y de la sociedad en general.

En el diseño de esta agenda

consideramos, además, las principales tendencias mundiales en materia de educación superior, desarrollo social y económico, entendiendo la necesidad de incluir de manera transversal elementos que nos permitan incidir en la sociedad de Jalisco, de México y también de la comunidad inter-

nacional, en el entendido de que somos entes interrelacionados en grandes ecosistemas sociales y formamos ciudadanos globales con las habilidades y competencias que les permitan transformar su entorno.

No podemos abstraernos de la realidad que nos muestra un mundo interconectado a través de la tecnología, de la industria, del medio ambiente, pero también de cada una de las acciones que realizamos cotidianamente. La sociedad, las instituciones de educación en todos sus niveles y los sectores productivos y gobiernos urgen hoy un cambio de pensamiento.

Solo a través del diseño de políticas públicas que impliquen intervenciones efectivas podremos cambiar y generar las condiciones, necesarias y suficientes, para atenuar problemas públicos y fomentar el desarrollo en los grupos poblacionales que históricamente han sido relegados, que viven en niveles mínimos de bienestar; aquellos con los que se han acrecentado las brechas sociales, reforzando el circuito de la desigualdad social, económica y política.

En el contexto social nacional siguen existiendo brechas entre la población que accede a una vivienda, a servicios de salud, a educación de calidad y en general a una vida justa, pues hasta ahora no ha habido políticas públicas eficaces, a nivel nacional o estatal, que hayan generado impactos para garantizar el ejercicio pleno de estos derechos fundamentales. Por el contrario, existen tomadores de decisión influenciados, en algunos casos, por corrientes anacrónicas a nuestra época, que en

nombre del asistencialismo han gestado retrocesos en la apertura y la visión de globalidad que el mundo reclama.

En este sentido es que las universidades, como entes de consenso y de generación de conocimiento, podemos incidir y formar parte de las grandes transformaciones para que, de manera informada y con el rigor científico que solo se crea al seno de los claustros de especialistas, contribuyamos en la construcción de sociedades más prósperas e informadas.

La Universidad cumple una función sustantiva e irremplazable en la sociedad; de su mano han acontecido las grandes transformaciones de la época moderna y así ha sido desde la Europa medieval y en las reformas del Renacimiento. Es innegable que el quehacer institucional debe considerar los cambios en los ámbitos de la sociedad, en la ciencia, la tecnología y la innovación, elementos que transforman los modelos educativos, académicos y pedagógicos.

Como bien ha reconocido Edgar Morin (2003), la vida universitaria tiene la doble vocación de adaptarse a la sociedad y al mismo tiempo la de adaptarla hacia ella. Hoy, el rol de las universidades es más dinámico y es necesario mejorar la labor sustantiva dentro y fuera de las aulas; la realidad nos llama a tomar un papel más activo, estratégico y coadyuvante para ejercer la responsabilidad que tenemos como formadores de talentos y de seres humanos comprometidos con la sociedad, con el medio ambiente y con un mejor futuro para todos.

Nuestra casa de estudios no ha

sido ajena a esta visión y luego de la pandemia ha redoblado esfuerzos para poner a disposición de la sociedad de Jalisco cada uno de los recursos que tenemos, innovando para sobreponerse a cada necesidad que se ha suscitado. Un ejemplo concreto es el gran esfuerzo realizado por académicos, profesores y autoridades universitarias para migrar, en cuestión de días, una enseñanza presencial a otra absolutamente virtual y con la cual vivimos por más de dos años; destaca también la cobertura total de los aspirantes de nivel medio superior que hicieron trámites a primer ingreso.

Mientras la incertidumbre se encontraba en su momento más álgido, no se dudó en compartir y en poner a disposición el conocimiento de las y los científicos universitarios quienes diseñaron un sistema de seguimiento epidemiológico de altísima calidad que nos permitió, junto al Gobierno del Estado, crear mesas de salud que, a la postre, se convertirían en el modelo que más vida humanas pudo salvar y que fue replicado en diversas entidades de nuestro país; además, gracias al trabajo colaborativo con los sectores productivos y con la sociedad civil, se establecieron mesas de análisis y de estrategias para la recuperación económica, la productividad y la competitividad de Jalisco.

En todos los casos hablamos de acciones que generaron un impacto positivo en las y los jaliscienses, mostrándonos que la voluntad no solo es un proceso valorativo y cognitivo, abstracto e impersonal, sino que es un acto que trasciende a las instituciones cuando el compro-

miso es la satisfacción del interés superior de la población.

Es un gran momento para, como generadores de conocimiento científico y artífices de futuros posibles, alentar a cada estudiante a apropiarse de su espacio para convertirse en agente de transformación de la realidad que le rodea y de aquella que con su pensamiento y acciones puede crear. El respeto por las diferencias y la perspicacia para convertirlas en motores de transformación son parte de los retos ante los que hoy debemos educar a nuestros estudiantes, fomentando las habilidades y competencias que les permitan aportar en pluralidad, conscientes del medio que les rodea y en reciprocidad al mismo.

La educación para el futuro demanda de cada uno de nosotros generar el cambio de paradigma. Con el advenimiento de la pandemia de COVID-19 quedó de manifiesto que el aprendizaje significativo puede suceder fuera de las aulas y que la unidad de las cosas, así como el mundo inmóvil y ordenado que reproduce conocimientos fragmentados y desconectados entre sí, están superados.

A partir de ello, los sistemas educativos y las instituciones educativas en todo el orbe comenzaron un proceso de transformación de sus modelos educativos, académicos y pedagógicos, así como de su gobernanza y de sus espacios físicos y virtuales, con la intención de responder a los cambios contextuales y globales. Para consolidarlo es indispensable transitar de manera colegiada hacia distintos modelos multidisciplinares en donde las diferentes áreas del

conocimiento convergen y son artífices de proyectos para nuestros estudiantes y para la sociedad.

Además, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y de la Agenda 2030, se trata de que nuestras acciones como universitarios sean propositivas. Los ODS, gestados en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible de 2012, son un compromiso global y una guía para enfrentar, entre otros, los desafíos ambientales, políticos, económicos y de educación que tenemos en puerta.

Las universidades siguen siendo el espacio por antonomasia en donde se gestan las grandes transformaciones; aquel en donde se actúa en ecosistemas sociales, de innovación y como grandes laboratorios para la vida que acontece cruzando el umbral universitario, por lo que se vuelve necesario un cambio hacia la horizontalidad del conocimiento en la toma de decisiones y en la diversificación de los recursos para el desarrollo del trabajo académico.

De igual forma, es imperiosa la necesidad de trabajar de manera cercana con el Gobierno, la sociedad organizada y los sectores productivos en torno a una vinculación efectiva que pueda coadyuvar en el diseño de agendas comunes para la atención de temas coyunturales de la sociedad en la que vivimos, la cual permita prevenir y anticiparnos a las demandas sociales y productivas.

La Red Universitaria ha sido para Jalisco la respuesta a la educación con mirada al compromiso social, a la innovación, a la cultura y al aprovechamiento eficiente de

los recursos públicos disponibles y los conocimientos científicos generados. Esa red que nos permitió desconcentrar y regionalizar la vida universitaria para llegar a cada municipio y pequeña localidad de nuestro estado es un modelo que hoy debe transitar de la mano de los ciudadanos y de cada integrante de los sectores sociales hacia nuevos estadios que nos permitan abatir las asimetrías e incentivar el desarrollo sostenido y equilibrado que se refleje a la postre en una mejor calidad de vida para la población en su conjunto.

Así pues, esta agenda recoge la visión de nuestra comunidad universitaria y la de los sectores que integran la sociedad de Jalisco sobre cómo, desde la visión de la universidad, podemos aportar soluciones para afrontar los retos de una sociedad globalizada para ejercer verdaderamente el derecho a la educación y los derechos sociales; para afrontar la reconversión económica, coadyuvar al diseño de políticas públicas que abonen al desarrollo regional, al diseño de sociedades más justas y equitativas y, por supuesto, al fortalecimiento de la gestión universitaria y a cada una y uno de nuestros estudiantes. Este ejercicio nos coloca, además, frente a diversas realidades de las que, estoy seguro, construiremos un mejor futuro si actuamos en conjunto y si fortalecemos nuestros lazos con los entornos políticos, económicos, sociales y culturales.

Mtro. Luis Gustavo Padilla Montes
Rector del Centro Universitario ■

2

Introducción



La universidad cumple una función sustantiva e irremplazable para nuestra sociedad hoy en día: de sus aulas surgen los individuos que generan las grandes transformaciones en ciencia, tecnología e innovación".

Objetivo

de la Agenda Estratégica



La Agenda Estratégica Participativa es un ejercicio sistémico que reúne la opinión de expertos, investigadores, docentes, estudiantes y sociedad en general para orientar el rumbo de nuestro centro universitario".

Como tomadores de decisiones de uno de los centros universitarios más emblemáticos de la Red Universitaria y con amplio reconocimiento a nivel local y nacional, día con día tenemos que cuestionarnos qué asuntos deben ser atendidos de manera prioritaria sobre otros; cuáles pueden colocarse para una atención secundaria; cuáles requieren menos atención; cuáles son los criterios de actuación y de selección de asuntos y temáticas; y cómo mejorar los procesos para entender de mejor manera su desarrollo e implementación.

La construcción de la Agenda implica un proceso a través del cual determinados asuntos o temas que se posicionan adquieren relevancia, interés general y se trasladan al terreno de la toma de decisiones para la consecuente definición de acciones, estrategias, políticas y asignación de recursos para su realización. Desde una perspectiva centrada en el proceso y en sus actores, “una agenda no es más que el conjunto de cosas que han de ser llevadas a cabo, que se procurarán [...], cosas en las que se pondrá empeño” (Casar y Maldonado, 2010: 222).

El trabajo realizado atiende también a la responsabilidad social que tenemos como impulsores del desarrollo de nuestra región y busca coadyuvar a resolver las problemáticas que más afectan a nuestra comunidad universitaria

y, por ende, a la sociedad de Jalisco; por tanto, está orientada hacia atender las prioridades institucionales y regionales.

En los meses de **agosto y septiembre** realizamos un ejercicio sistémico de diversos componentes que nos permitió escuchar de viva voz a la comunidad universitaria y a múltiples actores de la sociedad de nuestro estado, con la intención de identificar el conjunto de prioridades y necesidades que deberemos atender mediante acciones estratégicas que orientarán el rumbo de la gestión de la Rectoría para el periodo 2022-2025.

Ello se suma a lo realizado desde mayo, cuando hicimos acopio de información relevante, la sistematizamos y asociamos con datos de distinta naturaleza a fin de obtener una suerte de diagnóstico situacional sobre la realidad del CUCEA. Los hallazgos que obtuvimos, así como las cuantificaciones de los logros alcanzados con anterioridad, los utilizaremos como evidencia para el diseño, rediseño y ajustes del proceso de gestión de esta administración universitaria.

En congruencia con lo anterior, el objetivo de esta Agenda Estratégica Participativa es, precisamente, orientar las prioridades y determinar cuáles serán los asuntos o temáticas a las que se destinarán el tiempo, pensamiento, acciones y recursos durante la gestión 2022-2025. ■



4

Metodología

para la construcción
de la Agenda Estratégica



Para describir lo que hoy somos y hacemos, desarrollamos un diagnóstico de nuestra situación actual, diseñamos estrategias a mediano plazo y creamos instrumentos que evalúan nuestro desempeño como impulsor de talentos en la sociedad".

El diseño de la Agenda Estratégica Participativa del CUCEA 2022-2025 es el resultado de una metodología que contó con el trabajo colaborativo, incluyente y responsable de los miembros de las diferentes comunidades que participaron en su realización, bajo la coordinación de la Junta Divisio- nal, órgano de planeación y coordi- nación del Consejo de Centro.

Fue un proceso en el que, de manera abierta, estudiantes, profesores, técnicos académicos, profesores de asignatura, inves- tigadores, miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), personal administrativo, personal de servicios, directivos, empresa- rios, funcionarios públicos de los diferentes niveles de gobierno, así como integrantes de asociaciones no gubernamentales, compartie- ron su visión del rumbo a seguir por nuestro Centro Universitario durante los siguientes tres años.

Con base en los instrumentos

Los hallazgos obtenidos nos permitieron identificar los temas relevantes y priorizarlos para responder a los retos y desafíos que demanda el contexto en el mediano y largo plazo.

de planeación que fueron identi- ficados por la Rectoría del Centro Universitario, se articularon tres etapas (véase figura 1) que propi- ciaron, en todo momento, la re- flexión y opinión de las comunida- des universitarias y organizaciones sociales, las cuales, a través de las mesas de diálogo, la encuesta par- ticipativa y el análisis de datos, nos permitieron conocer su opinión y la percepción que tienen del CU- CEA, de la educación para el futu-

ro y los resultados que esperan al 2025 de este Centro Universitario.

Así, la construcción de la Agen- da Estratégica Participativa impli- có la aplicación de una **metodolo- gía con base en métodos mixtos en contexto de una visión sisté- mica**. Las técnicas de generación y recolección de información fueron cuatro: (1) análisis y revisión do- cumental; (2) instalación del Con- sejo Consultivo; (3) aplicación de un instrumento técnico diseñado

FIGURA 1: ETAPAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA AGENDA ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA 2022-2025



Fuente: Elaboración propia con base en el ejercicio participativo para la construcción de la Agenda. CUCEA, 2022.

específicamente para este ejerci- cio de planeación, y (4) mesas de diálogo y de reflexión.

1. El análisis y revisión documen- tal permitió la realización de tres acciones torales: (1) revisar el esta- do del arte en materia de diseño de agenda para la toma de deci- siones, identificando las últimas tendencias globales en materia de educación superior, universidades y gestión universitaria; (2) siste- matizar, analizar y correlacionar los datos obtenidos en la aplica- ción del instrumento técnico y (3) elaborar el documento final de la Agenda.

2. La creación de un Consejo Con- sultivo tuvo el propósito de contar con un grupo de especialistas y re- presentantes de la comunidad uni- versitaria y de los sectores público, social y privado con el fin de for- mular opiniones y recomendacio- nes generales sobre la integración y contenido de la Agenda Estraté- gica, al igual que un acompaña- miento en la ejecución de ésta en su sentido más amplio, participa- tivo y plural.

3. El instrumento técnico de con- sulta diseñado específicamente para este propósito, a partir de su propia metodología, se aplicó del 12 al 25 de julio de 2022 para cono- cer e integrar las diversas voces de nuestra comunidad. La encuesta se estructuró con seis secciones que, en su conjunto, nos permitie- ron hacer acopio de información relevante, sistematizar y asociarla con otros datos para delimitar si- tuaciones, o campos de situacio- nes, dentro de la realidad del Cen-

VITRINA METODOLÓGICA	
Fecha de levantamiento: del 12 al 25 de julio de 2022	
UNIVERSO DE ESTUDIO	Comunidad del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas Directivos, Académicos, Estudiantes, Administrativos, Operativos y Empresarios.
TAMAÑO DEL UNIVERSO	786 casos totales 362 Estudiantes 222 Académicos 81 Administrativos 88 Directivos 18 Operativos 15 Empresarios
TÉCNICA DE MUESTREO	Aleatorio estratificado
TÉCNICA DE LEVANTAMIENTO DE CAMPO	Entrevistas en línea
NIVEL DE CONFIANZA	95.0%
ERROR ESTADÍSTICO	+/- 3.44%

tro Universitario. El instrumento se encontró soportado por una plataforma tecnológica; se contó con la participación total de **1,500 personas** y un número efectivo de respuesta de **786 casos**, bajo la vi- trina metodológica que se encuen- tra en la tabla.

4. La conformación de Mesas de Reflexión y Diálogo se realizó con el propósito de escuchar las dife- rentes voces y opiniones de nues- tra comunidad; se llevó a cabo en dos jornadas, con un total de **258 participantes** pertenecientes a distintas comunidades universi- tarias y sectores de la sociedad. La primera se llevó a cabo del 16 al 18 de agosto. en la que participaron 138 personas, mientras que la se- gunda jornada se efectuó los días 31 de agosto, 6 y 7 de septiembre; se trabajó con un sector por día, con un total de 120 asistentes.

Para el desarrollo de las mesas

se aplicó una metodología ágil en tres momentos: (1) en la fase informativa se presentaron pre- diagnósticos elaborados a partir del trabajo de gabinete para reco- nocer la situación actual de los te- mas en análisis; (2) la fase explica- tiva comprendió la identificación de la complejidad de las causas y consecuencias de los temas y su interrelación, y (3) en la fase pro- positiva se generó un ambiente de reflexión e intercambio de pro- puestas. En cada una de las mesas se identificaron actores, recursos, reglas, procesos, prácticas, incen- tivos, riesgos, problemas, oportu- nidades y resultados deseables y posibles.

En su conjunto, los hallazgos ob- tenidos nos permitieron identificar los temas relevantes, determinar su impacto y priorizarlos para res- ponder a los retos y desafíos que presenta el contexto en el mediano y largo plazo, así como para el di-



seño y rediseño de intervenciones focalizadas para fortalecer y consolidar la capacidad institucional del CUCEA. Con base en ello determinamos los diferentes puntos de partida con que asumimos los retos y pudimos perfilar algunas tendencias que anuncian fortalezas generales, pero también áreas de oportunidad por aprovechar.

Asimismo, se conformó el **Comité Técnico y Grupo de Trabajo** para el diseño, desarrollo y redacción de la Agenda Estratégica, integrado por la Secretaría Académica, la Coordinación de Planeación, la Coordinación de Análisis y Asesoría, el Programa de Trayectorias Escolares y Seguimiento de Egre-

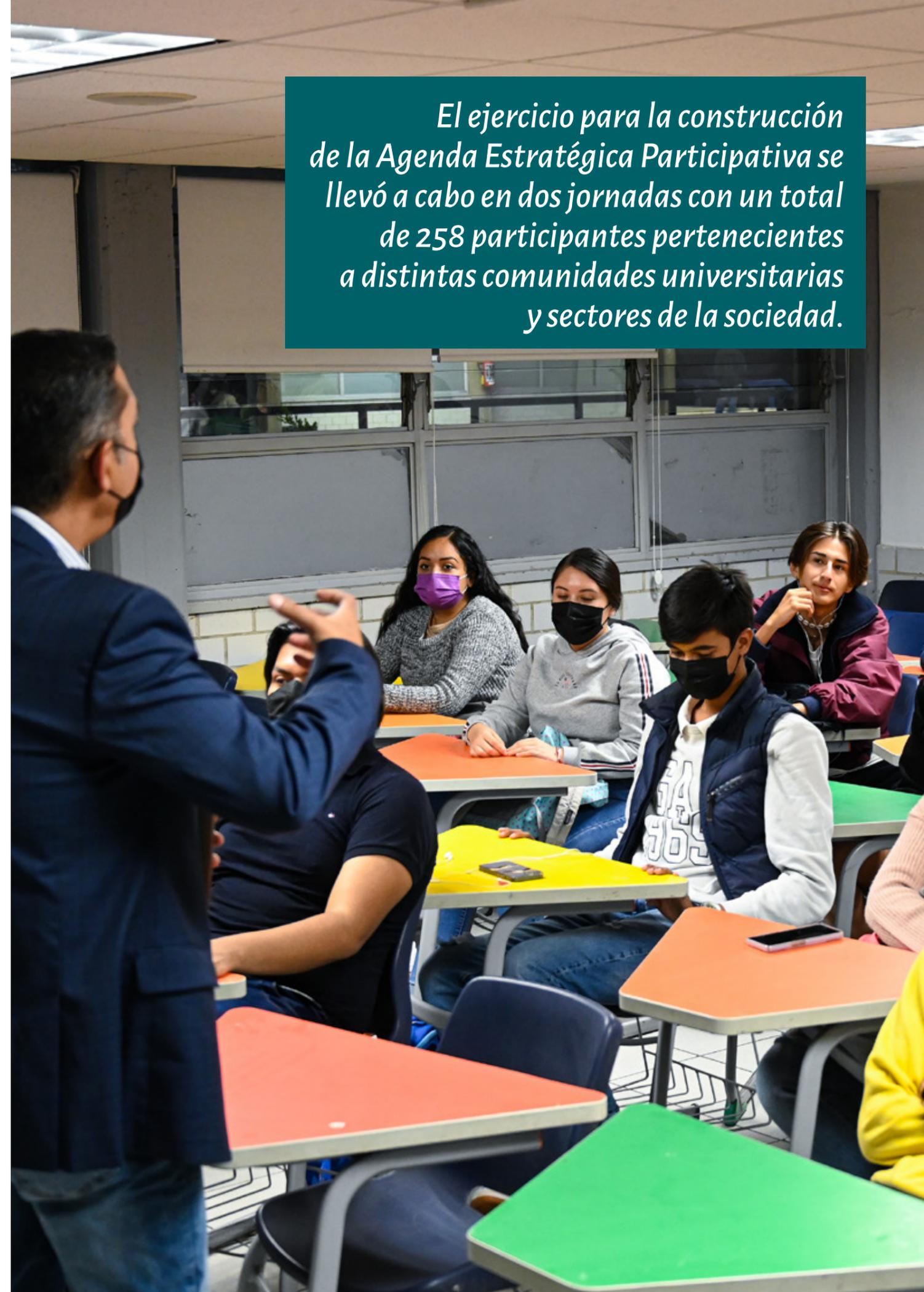
sados y la Rectoría del CUCEA. En sesiones de trabajo iniciadas desde el mes de mayo, diseñaron la ruta de trabajo, la metodología, vigilaron el cumplimiento de las etapas establecidas, organizaron y dieron continuidad al proceso, integración, sistematización, análisis y redacción final de la Agenda, así como el seguimiento y su presentación ante el H. Consejo de Centro.

Es importante señalar que, de manera complementaria a la presentación de este documento, hemos establecido un apartado de seguimiento y opinión sobre los polos delineados en el entendido de que esta Agenda es perfectible, dinámica y en la cual nuestra

comunidad permanecerá activa mediante una retroalimentación efectiva y constante; sus consideraciones, opiniones y propuestas darán pie a mecanismos de consulta y acción permanente para la Rectoría del Centro Universitario. Se podrá acceder a esta secuencia participativa a través de la liga anexa al presente documento y formará parte de los canales de comunicación comunitaria.

A fin de dimensionar las voces que fueron escuchadas a lo largo de estos meses y el trabajo en gabinete realizado por el Comité Técnico y Grupo de Trabajo, en la siguiente sección se presentan los principales hallazgos situacionales. ■

El ejercicio para la construcción de la Agenda Estratégica Participativa se llevó a cabo en dos jornadas con un total de 258 participantes pertenecientes a distintas comunidades universitarias y sectores de la sociedad.



Bases para la construcción

de la agenda estratégica



Conocer a detalle nuestra realidad universitaria, así como lo que acontece y demanda la sociedad en que vivimos, posibilita el diseño de acciones precisas para transformarnos y desarrollar, como consecuencia, talento pertinente".

5.1 LAS PRINCIPALES TENDENCIAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Conocer en dónde nos encontramos y cuáles son nuestras fortalezas y áreas de oportunidad nos permite tomar decisiones basadas en evidencia. De la revisión y análisis de los últimos estudios nacionales e internacionales respecto al futuro de las universidades, identificamos las siguientes **tendencias para la educación superior**:

1. El mundo está en evolución, la educación debe evolucionar. Los modelos educativos tradicionales cumplieron con el propósito inicial para el que fueron creados y hoy en día se cuestiona si las universidades creadas en el pasado son las adecuadas para dar respuesta al futuro². La incertidumbre, la presencia de riesgos de diversa índole y el vertiginoso ritmo con el que se transforma la sociedad requieren nuevas formas de enseñar y de aprender que sean flexibles, dinámicas y adaptables a los cambios, para dar respuesta a las necesidades, presentes y futuras de las y los jóvenes.

En el cuadro 1 se presentan, a manera de ejemplo, los polos de cambio de un esquema tradicional de educación hacia uno disruptivo. Es importante señalar que las características enunciadas no son excluyentes ni implican una relación uno a uno, sino que pueden articularse y combinarse de tal suerte que podría implementarse alguna combinación entre las características de ambos polos.

CUADRO 1: Cambio de paradigma en la educación	
DE	HACIA
Enseñanza tradicional (vertical)	Aprendizaje efectivo (horizontal)
Divulgación y transferencia de hechos, acontecimientos, datos y contenidos	Construcción del conocimiento por parte del alumno
Memorización de la información	Análisis, apropiación, transformación y aplicación del conocimiento a casos específicos
Acumulación de información	Generación de conocimientos, habilidades, competencias, valores y actitudes
Evaluación del logro educativo (valorar lo que se mide)	Evaluación enfocada en conocimientos, habilidades, competencias, valores y actitudes (medir lo que se valora)
Priorización de la memorización de información	Aprendizaje aplicado en contextos específicos y cambiantes
Información categorizada por materias tradicionales	Conocimiento integrado por áreas de aplicación multi, inter y transdisciplinarias
Escolarización	Aprendizaje en diversos contextos: formal, informal, a distancia, en la nube, por mencionar algunos
Máxima relevancia en los insumos	Máxima relevancia en los procesos y en los resultados
Enseñanza dirigida	Enseñanza por co-asociación
Un único estilo de aprendizaje	Reconocimiento y promoción de múltiples estilos de aprendizaje
El currículo como producto y como fin	El currículo como proceso, producto y medio para lograr el aprendizaje

Fuente. Tomado y adaptado a partir de los hallazgos obtenidos en la revisión y análisis de gabinete. CUCEA, 2022.

2. No solo se forma a las y a los estudiantes para una profesión, se les prepara para una vida plena. El propósito de la educación no es solamente dominar el contenido cu-

ricular de las asignaturas, sino que las y los jóvenes lleguen a desarrollarse como adultos competentes y flexibles que potencien, con creatividad e innovación, sus habilidades



para alcanzar las metas que como seres humanos se fijan.

Los desafíos globales, profundos por la pandemia, demandan nuevas formas de enseñar, de aprender y de desarrollar habilidades para la vida. La literatura especializada, sobre el tema, es amplia y basta. De su revisión y análisis se identifica que no hay un consenso sobre cómo denominar a ese conjunto de atributos personales, profesionales y prácticos que podemos concebir como “habilidades para la vida”, “habilidades blandas”, “habilidades transversales”, “habilidades críticas” o “habi-

lidades del siglo XXI”, entre otras.

No hay, tampoco, un enfoque único ni evidencia sustancial sobre las herramientas más efectivas para adquirir y desarrollar dichas habilidades (Care, 2016), pues son distintas las que se requieren en lugares que se encuentran bajo contextos emergentes y las que se demandan en aquellos sitios que están en una economía basada en el conocimiento conectada y globalmente diversa.

Por tanto, más allá del aprendizaje de los contenidos curriculares, es necesario que durante el trayecto educativo por el CUCEA se

coloque el foco en que las y los jóvenes se apropien de ese conjunto de habilidades que todo ser humano debe de desarrollar de manera progresiva, no solo para graduarse de una carrera universitaria sino para transitar a lo largo de la vida en un mundo que cambia constantemente³.

3. Debemos reconocer que, como seres humanos, aprendemos de distintas maneras. En el CUCEA se debe impulsar un estilo de aprendizaje combinado apoyado por la tecnología, centrado en las interacciones educativas significativas

² Un estudio reciente sostiene que los cambios inducidos por la pandemia de COVID-19 son señales de que las universidades han alcanzado el pico de estudiantes, de títulos universitarios y de la era de los rankings. Las cinco principales señales son: 1) hay una reducción de la matrícula tradicional de estudiantes universitarios; 2) la movilidad internacional disminuyó e incrementó la demanda de aprendizaje digital; 3) el sector productivo demanda formación profesional y habilidades blandas; 4) la transformación digital impulsa nuevos ecosistemas de aprendizaje; y 5) la tecnología emergente está reinventando a la educación superior.

Fuente: Are universities of the past still the future? Disponible en: https://www.ey.com/en_us/education/are-universities-of-the-past-still-the-future

³ Estas habilidades, siguiendo a Care (2016), pueden agruparse en cuatro campos: a) habilidades de cuidado personal (bienestar físico; habilidades socioemocionales; ciudadanía responsable y global; expresión cultural y creativa; autonomía individual, etc.); b) habilidades de aprendizaje (metacognición, aprendizaje permanente, aprendizaje informal, comprensión lectora, etc.); c) habilidades de colaboración (trabajo en equipo, interacción social, relacionarse con los demás, cooperar, gestionar y resolver conflictos, etc.).

y con nuevas formas de propiciar y evaluar los procesos cognitivos y el conocimiento adquirido.

Las interacciones **educativas significativas** tienen, principalmente, la intencionalidad de promover altos niveles de confianza en la relación docente-alumno, en la de alumno-alumno; en generar mayor aprovechamiento y mayor interés de aprendizaje creando un ambiente de aprendizaje libre de estrés que facilite un mayor desenvolvimiento social, la construcción del conocimiento colectivo, adquirir y desarrollar habilidades y provocar sentimientos de valor, disfrute y sentido del aprendizaje (Tishman, Perkins y Jay 1994).

4. El aula física se reorganiza. El uso de la tecnología se considera como un medio, y no como el fin, que potencializa el aprendizaje. Las aulas físicas se transforman para generar ambientes de aprendizaje, estrategias e incorporar elementos digitales que fomenten el aprendizaje activo e híbrido en cualquier momento y lugar. La distribución del conocimiento es horizontal y en red. Hay apertura de recursos educativos que permite crear nodos estratégicos de conocimiento para el emprendimiento, para la experimentación, para el descubrimiento y para la innovación.

5. Se impulsan enfoques multidisciplinares. Las vías de educación a través de experiencias interdisciplinarias y la consecución de credenciales alternativas o insignias digitales (*badges*) se potencian y forman parte de la educación formal. Se generan procesos de

enseñanza-aprendizaje con elementos didácticos multi, inter y transdisciplinarios adaptables ante cualquier circunstancia; las universidades propenden a que docentes y alumnos accedan a una gama amplia de materiales, datos, tecnologías y formación a distancia en Instituciones de Educación Superior (IES) de prestigio global.

6. Los empleos del futuro requieren de personas cuyas habilidades no se enseñan ni se adquieren en las IES tradicionalmente, pues demandan una sólida formación cognitiva, flexibilidad y gran capacidad de adaptabilidad a cambios veloces. Las empresas globales que son parte de nuestra cotidianidad, por ejemplo, ya no solicitan credenciales sobre la formación rígida que adquirió el candidato al empleo. Richard Gerver (2013), señala al respecto que los "... líderes del mundo empresarial piden a gritos que la gente joven desarrolle destrezas no contempladas por el actual sistema de enseñanza; las comunidades se desesperan ante la actitud desconectada y ausente de los jóvenes y, en general, parece haber una gran confusión sobre lo que puede hacerse".

5.2. LA VINCULACIÓN DE LA AGENDA ESTRATÉGICA CON LOS PROBLEMAS SOCIALES.

La pandemia provocada por el virus del SARS-CoV-2 profundizó las diferencias sociales existentes y exacerbó las brechas para el desarrollo global equitativo. Los retos son evidentes. Las grandes transformaciones siguen ocurriendo, orillándonos a construir nuevas realidades y a asegurar que la ges-

ción del cambio, especialmente en la educación superior, responda a las necesidades de la sociedad. Por ello consideramos prioritario el realizar este ejercicio con la comunidad universitaria, la sociedad y los sectores productivos de nuestro estado.

Cuando la Rectoría del CUCEA convocó a la construcción de la Agenda Estratégica lo hizo pensando en definir la ruta para orientar nuestras capacidades, esfuerzos y recursos en los siguientes años, a partir de acuerdos de colaboración solidaria que nos permitiesen materializar los propósitos sustantivos de nuestra casa de estudios y el rumbo que nos trazamos en el Plan de Desarrollo de nuestro Centro Universitario, a fin de lograr el desarrollo armónico de nuestras acciones.

El trayecto nos llevó a identificar una serie de complejidades que influyen de manera directa en la vida universitaria, lo que nos hizo incluir diversos elementos que, de haber dejado fuera, la visión que nos propusimos de incidir de manera directa en la sociedad a la que servimos hubiera quedado corta.

En ese sentido nuestra agenda es, también, un **instrumento de coadyuvancia** para, a través de la generación de conocimiento y de la participación de los diversos sectores, aportar en la generación de alternativas de solución para las diversas problemáticas educativas y regionales que ya existían en nuestro estado, pero que se evidenciaron y acrecentaron a partir de la pandemia y de las consecuentes transformaciones sociales, políticas y económicas.

De esta manera, en alineación

con la visión estatal y nacional de desarrollo, con la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, y en el marco de la responsabilidad social, los objetivos y sus respectivas estrategias pueden aportar en materia de:

Desarrollo económico sostenible. Jalisco es una entidad comprometida con la ampliación permanente de oportunidades y es reconocida a nivel nacional por su carácter emprendedor y competitivo. Sin embargo, aún existen asimetrías territoriales cuyas brechas impiden el desarrollo y el crecimiento económico de manera sostenida, sustentable y regional en el estado. El CUCEA, a través de los objetivos y estrategias de esta agenda y en cuádruple hélice, puede aportar

valor y conocimiento para generar las condiciones que permitan mejorar la calidad de vida y cerrar las brechas de desarrollo económico.

Desarrollo social. En nuestro estado aún hay una realidad con alta segmentación asociada, generalmente, a la desigualdad social y económica que sigue siendo parte de los desafíos estructurales que enfrenta el país. No dejar a ningún joven jalisciense atrás requiere redoblar esfuerzos para ofrecer oportunidades a todas y a todos.

Como CUCEA tenemos que aportar con inteligencia y rapidez para superar las distintas brechas sociales, incluida la educativa, generando propuestas de solución a las necesidades para transformar la realidad social, para promover

mejores condiciones de bienestar y para elevar la calidad de vida en igualdad de oportunidades. Hacerlo de este modo sienta las bases para el desarrollo de las familias y, en consecuencia, de la entidad.

Cultura de la paz. En Jalisco, en los últimos meses, se ha extendido una situación socialmente indeseable en materia de seguridad que requiere de la intervención inmediata de los tomadores de decisiones para mitigar el efecto negativo que tiene en la definición de las trayectorias de vida de las personas, desviándola y en ocasiones truncándola.

El CUCEA ha tomado la decisión de enfrentarlas y de coadyuvar en la búsqueda de alternativas de





solución porque, además de obstaculizar el desarrollo educativo, ofenden, maltratan y degradan a nuestra sociedad. El contenido de la Agenda Estratégica nos permitirá realizar aportaciones para el diseño de políticas públicas integrales para la prevención y el combate a los delitos, la protección de la integridad y la impartición de justicia pronta y expedita.

Transparencia y rendición de cuentas. La sociedad asume un papel cada vez más activo en cuanto a vigilar y evaluar los avances que las autoridades gubernamentales reportan en los distintos sectores. Existe un pronunciamiento generalizado porque el Gobierno demuestre efectividad e impactos que se traduzcan en mejores resul-

tados y que signifiquen un cambio, para bien, en la vida de las personas que se encuentran bajo una situación socialmente indeseable. Con nuestra agenda, aportamos a generar instrumentos que permitan la obtención y evaluación de resultados de la administración pública, transparentar su actuar y la rendición de cuentas como parte de su práctica habitual.

Sustentabilidad. El CUCEA es un ejemplo de buenas prácticas y tiene mucho que aportar en este campo para el desarrollo de una política de sustentabilidad efectiva. El conocimiento con el que cuenta puede utilizarse para articular estrategias integrales que protejan lo más valioso que tenemos: nuestro entorno natural, nuestro valor

cultural e histórico. Necesitamos proteger los ecosistemas a través de actitudes y comportamientos que contribuyan a establecer una relación de sostenibilidad con el medio ambiente.

El ejercicio realizado nos permitió conocer las principales problemáticas vislumbradas por la comunidad universitaria y los sectores sociales que participaron, así como diseñar una serie de objetivos y estrategias con las cuales podemos ayudar a disminuir los estragos que nos dejó la crisis sanitaria, social, económica y educativa por la que pasamos; hacer un recuento de los problemas encontrados y de las posibles soluciones, mismas que pueden verse potenciadas en su desarrollo con el trabajo cole-

giado de todas y todos los que participaron en su integración.

Esta Agenda es muestra del trabajo colegiado, cumple con la misión social de nuestra casa de estudios y nos coloca frente a una ventana de oportunidad para impulsar un cambio real de paradigma que nos permita responder al contexto y a una educación superior en donde los aprendizajes suceden dentro y fuera del aula, donde las disciplinas se alejan de una sola vertiente para converger en la multidisciplinariedad, lo que permite identificar soluciones para las interrogantes de un mundo cambiante y global.

Las respuestas se alejan, también, de la heterogeneidad y buscan la inclusión de aspectos humanos tendientes a una correlación

entre los individuos; urgen en la necesidad de establecer un nuevo rol en donde las políticas universitarias trascienden el desarrollo y aprovechamiento académico de los estudiantes y establezcan una mirada enfocada en el conjunto de condiciones económicas, socio-culturales e interpersonales que confluyen en la vida de las y los jóvenes de nuestro estado, y que inciden desigualmente en cada uno de ellos.

A partir de este cambio de perspectiva podremos comprender mejor cómo determinadas experiencias, circunstancias, acceso y ejercicio de derechos repercuten en cada uno de los integrantes de nuestra comunidad, lo que nos permitirá establecer una política universitaria flexible, adecuada,

personalizada para cada una y uno de ellos.

5.3. PRINCIPIOS ORIENTADORES PARA LA GESTIÓN DE LA AGENDA ESTRATÉGICA

La Agenda Estratégica Participativa CUCEA 2022-2025 será gestionada tomando en consideración el Código de Ética de la Universidad de Guadalajara, el cual establece los valores que rigen a la institución y que toda persona integrante de su comunidad universitaria está obligada a cumplir para su mejor convivencia:

Democracia. Escucha y participa a través del diálogo, desde la libertad e igualdad en la toma de decisiones, para el desarrollo y bienestar de la comunidad, y respeta la

diversidad de opinión y la crítica para la construcción de consensos.

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

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

Educación para la paz. Promueve las relaciones interpersonales armónicas, pacíficas e inclusivas basadas en el respeto.

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

Honestidad. Se conduce con rectitud, congruencia e integridad. En sus ideas y conductas, es coherente y se compromete con la verdad, la transparencia y la honradez.

Igualdad. Evita en todo momento hacer distinción, exclusión o restricción basada en el origen étnico o nacional, edad, discapacidad, condición social, económica o cultural, condiciones de salud, embarazo, lengua, religión o moral, ideología u opinión, sexo, identidad de género, preferencias

sexuales, estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana e impida o anule el reconocimiento y ejercicio pleno de los derechos de cualquier persona.

Justicia. Respeta los derechos humanos y da a cada quien lo que por derecho le corresponde.

Legalidad. Respeta el orden jurídico, y sujeta sus actos a las leyes y al derecho.

Libertad. Piensa y se conduce de manera autónoma por convicción y responsablemente para el bienestar de la comunidad.

Respeto. Trata digna y cordialmente a todas las personas. Acepta y entiende las diferentes formas de pensamiento y de actuación, aunque no coincidan con las propias.

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

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

Aunados a los valores del Código de Ética, y como parte del proceso de elaboración de la Agenda Estratégica se han identificado una serie de condiciones, cualidades y virtudes que es deseable mantener e incorporar en el desempeño cotidiano de la institución, y que representan la evolución natural de conjuntos específicos de creencias y patrones de conducta:

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

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

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

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

Excelencia. Es el resultado de ejecutar cada una de nuestras accio-



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

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

La comunidad universitaria que participó en el ejercicio de planea-

ción también ratificó la pertinencia de la política de transformación gradual del CUCEA en un **Smart Campus**, que corresponde al modelo de las *Smart Cities* (ciudades inteligentes), con el objetivo de crear una plataforma transversal del Centro Universitario que impulse la formación de talento y la transferencia de conocimiento útil para responder a los retos contemporáneos de nuestra sociedad desde una perspectiva global y sustentable.

Asimismo, se trata de llevar a la práctica un modelo educativo/académico/pedagógico que facilite la innovación, la creatividad y el pensamiento crítico, que estimule el uso intensivo de las tecnologías y propicie, al mismo tiempo, mejores condiciones de inclusión y equidad. La integración de la

dimensión socioeconómica al diseño, desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías y de la investigación puede ayudar a solventar problemas de carácter social.

Además, la Agenda Estratégica Participativa CUCEA 2022-2025 reconoce la importancia de poner atención al Objetivo 4 de los ODS que se refiere a la educación e indica que mejorar la calidad de la educación es una prioridad. Las necesidades presentes y futuras de los jóvenes, los adultos y los empleadores deben estar en el centro del diseño de la educación y la capacitación; adaptar los programas a las necesidades y a los contextos específicos; y abordar con mayor eficacia las brechas en las habilidades fundamentales de los jóvenes y adultos, así como de los docentes, los investigadores, los padres,



madres y tutores de los alumnos, y el personal administrativo.

5.4. EJES TEMÁTICOS DE LA AGENDA ESTRATÉGICA

La visión de la universidad que nos hemos planteado trasciende el aula; impulsa la integración de la oferta académica con el medio que nos rodea, las relaciones colaborativas, y nos llama a actuar en torno a sociedades del conocimiento en donde la educación trasciende el umbral universitario y se convierte en articuladora en la generación de bienestar social.

En consecuencia, se espera que el rol de la educación responda a los cambios de una sociedad globalizada que, reorientando los modelos académicos, conjunten

de manera armónica a la sustentabilidad, la internacionalización, la investigación y las tecnologías emergentes, en instituciones transparentes y capaces de responder los desafíos de una sociedad involucrada en la rendición de cuentas, donde estudiantes y docentes permanezcan inmersos en nuevas habilidades, a través de una educación para la vida.

De los resultados obtenidos a partir de los ejercicios con las comunidades, se identificaron **seis** temáticas, según su naturaleza y características, que integralmente, dan cuenta de la prospección que en conjunto tenemos para nuestro Centro Universitario (ver figura 2):

I. CUCEA sin barreras para gene-

rar y transmitir el conocimiento.

Se refiere a que la multi, inter y transdisciplinariedad son nuevas formas de comprender, analizar, interpretar y proponer soluciones a problemas y fenómenos sociales y naturales de alcance nacional, regional y global, por lo que es necesario construir comunidades de aprendizaje abiertas en donde exista el principio de unidad del conocimiento más allá de las disciplinas.

II. CUCEA con un modelo educativo para la vida.

Se reconoce que los modelos educativos, académicos y pedagógicos, así como los programas de estudio, están llamados a la formación de ciudadanas y ciudadanos responsables con

FIGURA 2. TEMÁTICAS INTEGRALES IDENTIFICADAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA AGENDA ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA



Fuente: Elaboración propia con base en el ejercicio participativo para la construcción de la Agenda. CUCEA, 2022.

su medio y con las necesidades del planeta. Por tanto, los procesos de enseñanza-aprendizaje, los planes y programas de estudio, los contenidos y la oferta se transformarán y diversificarán para responder a los nuevos paradigmas mundiales, para generar una mejor vinculación con el mundo laboral y para dotar de mayores oportunidades a nuestros estudiantes y a su comunidad.

III. CUCEA con investigación de impacto social.

Asumimos el liderazgo del CUCEA para favorecer la producción científica al fortalecer los estudios de posgrado; incentivar la incursión pronta de jóvenes en la investigación; impulsar la labor que realizan las y los investigadores para que la generación y transferencia de conocimientos tenga impacto social y contribuya

con soluciones a problemas en los ámbitos del desarrollo humano, económico, social y ambiental; así como la promoción del bienestar general de la población.

IV. CUCEA con una gobernanza universitaria para la innovación y la gestión integral del cambio .

Reconocemos que un modelo de gobernanza universitaria inteligente, incluyente y resiliente contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad; a la transparencia, a la rendición de cuentas y austeridad; así como al uso de los recursos disponibles para cumplir con el desarrollo de las funciones sustantivas del Centro Universitario.

Este modelo incorpora metodologías de servicios digitales, sistemas de información y tecnologías de vanguardia para la toma de decisiones basadas en eviden-

cia. Se integrarán metodologías para incentivar la participación de la comunidad en la solución de los problemas; y se realiza un rediseño organizacional así como reingeniería, donde sea necesario, para mejorar los procesos administrativos, de gestión interna y externa, así como en la toma de decisiones.

V. CUCEA con una educación superior inclusiva y equitativa para el bienestar de toda la comunidad universitaria del CUCEA .

Asumimos a la educación superior como un derecho humano que debe ejercerse plenamente, sin v por circunstancias físicas, sociales, económicas o personales. En el CUCEA buscamos derribar las barreras que generen condiciones de vulnerabilidad, de marginación o de discriminación, a través de acciones preventivas y de apoyo que reduzcan las brechas entre todos los integrantes y permitan escuchar, valorar y aprovechar las diferencias como grandes oportunidades.

VI. CUCEA inteligente e integrado plenamente con su comunidad.

Refiere a que el CUCEA **Smart Campus** se convirtió en eje articulador en el que la docencia, la investigación y transferencia de conocimiento, la extensión y la vinculación convergieron con la sociedad, inspirando y desarrollando una inteligencia colectiva en torno a un gran ecosistema. Es el mejor momento de desplegar sus posibilidades y de vincularlo con mayor fuerza con su entorno, con otros centros universitarios y estructuras de la región.

La comunidad universitaria que



participó en el ejercicio de planeación también destacó que en esta Agenda Estratégica las necesidades presentes y futuras de los jóvenes, los adultos y los empleadores deben estar en el centro del diseño de la educación y la capacitación; y adaptar los programas a las necesidades y a los contextos específicos; abordar con mayor eficacia las brechas en las habilidades funda-

mentales de los jóvenes y adultos, así como de los docentes, los investigadores, los padres, madres y tutores de los alumnos, y el personal administrativo.

Como puede observarse, la visión de la universidad que nos hemos planteado trasciende el aula e impulsa la integración de la oferta académica con el medio que nos rodea, las relaciones colaborati-

vas y nos llama a actuar en torno a sociedades del conocimiento en donde la educación trasciende el umbral universitario y se convierte en articuladora en la generación de bienestar social.

En consecuencia, se espera que el rol de la educación responda a los cambios de una sociedad globalizada que, reorientando los modelos académicos, conjunten

de manera armónica a la sustentabilidad, la internacionalización, la investigación y a las tecnologías emergentes, en torno a instituciones transparentes y capaces de responder a los desafíos de una sociedad involucrada en la rendición de cuentas, donde estudiantes y docentes permanezcan inmersos en nuevas habilidades, a través de una educación para la vida. ■



Contextos situacionales



*En CUCEA asumimos
que ni una disciplina es
capaz de proporcionar,
individualmente, soluciones
pertinentes a nuestra realidad
compleja. El trabajo colaborativo es la
base para la transformación".*

La conformación y el diseño de la Agenda Estratégica Participativa CUCEA 2022-2025 nos permitió hacer acopio de información relevante, sistematizar y asociar datos de distinta naturaleza para delimitar, priorizar, identificar y establecer la relevancia de temáticas que permitirán optimizar la capacidad de gestión estratégica universitaria del Centro.

Como parte esencial de los ejercicios realizados con las diversas comunidades que integran nuestra sociedad, logramos establecer el contexto situacional en el que se identifican las fortalezas de cada una de las áreas en las que colocamos énfasis, así como aquellas en las cuales deberemos de enfocarnos prioritariamente. A continuación, se presentan los principales resultados que derivan de contrastar las visiones plasmadas en los diagnósticos situacionales iniciales, en la Encuesta, en las mesas de reflexión y en el trabajo documental.

6.1. CONTEXTO SITUACIONAL SOBRE EL CUCEA SIN BARRERAS PARA GENERAR Y TRANSMITIR EL CONOCIMIENTO

La comunidad que integramos en el CUCEA visualiza **un campus universitario inteligente, sin fronteras ni barreras** para gestionar, difundir y promover la aplicación del conocimiento de manera horizontal; la multi, inter y transdisciplinariedad serán nuestros pilares para comprender, analizar, interpretar y proponer soluciones a problemas y fenómenos sociales y naturales de alcance nacional, regional y global. Hoy en día ni una disciplina es capaz de proporcionar, indivi-

dualmente, respuestas robustas y soluciones efectivas a una realidad compleja que observa una transformación dinámica y veloz.

La revolución tecnológica es uno de los fenómenos que ha producido nuevos tipos de información y comunicación. Vivimos en un mundo hiperconectado e hiperinformado, donde más de la mitad de la población mundial es usuaria de internet y el número de servicios de telefonía móvil es mayor que el de personas en el mundo (*We are Social y Hootsuite*, 2019). En ciudades como Guadalajara, las personas tienen acceso a dos o tres dispositivos electrónicos en su cotidianidad. En México, los usuarios de internet se conectan a la red ocho horas y veinte minutos al día, en promedio, en su gran mayoría a través de dispositivos móviles (*Asociación de Internet*, 2019).

Las nuevas tecnologías, como la robótica, el internet de las cosas, la impresión 3D, la realidad virtual, los macrodatos y la inteligencia artificial, crean un sinnúmero de oportunidades, pero también causan nuevos problemas como la afectación considerable que ocasionan al mercado laboral mexicano (OCDE, 2019) por su potencialidad de sustituir a trabajadores en tareas rutinarias fáciles de automatizar. En general, el acceso a las nuevas tecnologías se ha dado de manera desigual y ha creado nuevas brechas que se suman a la lista de retos de las universidades.

En el terreno educativo, los entornos virtuales de aprendizaje (*virtual learning environment*), las aulas invertidas (*flipped classrooms*) y el aprendizaje combinado (*blended learning*) utilizan plataformas



de gestión del aprendizaje, entre las cuales las de mayor uso son Blackboard y Moodle. El aula invertida, como metodología pedagógica, se ha implementado en las universidades de Cornell, Illinois, Stanford y la estatal de San José; sus resultados han sido positivos en evaluaciones iniciales de productividad.

Asimismo, el aprendizaje combinado se ha institucionalizado con fuerza y un ejemplo de ello son los 80 programas con este forma-

to que la Universidad de Illinois en Chicago ofrece en las áreas de estudio con mayor demanda, como educación, programas de salud y negocios. Por su parte, la Universidad de Stanford, ante la inminente transformación de la educación, creó la Vicerrectoría de Aprendizaje en Línea como parte de la iniciativa Stanford Online.

Respecto a la inserción laboral, el reporte de la Universidad de Oxford (2017) hace hincapié en la creciente preocupación de las uni-

versidades por las altas tasas de desempleo y los bajos ingresos, fenómenos que se presentan incluso en países desarrollados. Esta inquietud es compartida por los gobiernos de ahí que, como parte de sus estrategias para aumentar la empleabilidad, piden a las instituciones de educación superior expandir el acceso, incrementar la investigación aplicada y ofrecer programas educativos pertinentes y de calidad. En respuesta, los rankings de educación pública ponen

mayor peso en la variable de empleabilidad.

Los desafíos y retos que nos imponen las tendencias y patrones del entorno social, económico, cultural, tecnológico, entre otros, promueven la identificación de rutas de acción que nos permitan construir comunidades de aprendizaje abiertas en el que nuestros modelos educativo, académico y pedagógico; la gestión, difusión y aplicación del conocimiento; la extensión y vinculación con los dife-



rentes sectores productivos, públicos y sociales; así como la gestión y gobernanza deben de operar bajo principio de unidad del conocimiento más allá de las disciplinas.

Se vuelve necesaria la creación de ecosistemas educativos innovadores orientados a desarrollar habilidades del alumno para trabajar en colectivo, aprender a adaptarse a entornos cambiantes y analizar los distintos escenarios desde una óptica transdisciplinaria; esta última entendida como el abordaje crítico y ampliado de colaboración e integración de saberes que rompe con cánones disciplinares reduccionistas.

Hace más de dos décadas, la Red Universitaria de Jalisco (RUJ) nació con el principio de la disciplina en las entidades universitarias

del Área Metropolitana de Guadalajara (AMG), como es el caso del CUCEA, y de entidades universitarias que debían atender a las diferentes regiones del estado de Jalisco con una oferta multidisciplinaria.

A través de los años, en 2005, se integró a la RUJ el Sistema de Universidad Virtual que a partir de su modelo totalmente a distancia y oferta educativa multidisciplinaria, extendió los servicios universitarios a todo el estado de Jalisco, de México y del mundo. En los últimos años, al AMG se integran dos entidades universitarias que adoptan un modelo educativo/académico/pedagógico multidisciplinario en modalidad no tradicional: el Centro Universitario de Tonalá y el Centro Universitario de Tlajomulco. Por su parte, el Centro

Universitario de Tlaquepaque dará inicio a clases en enero 2023.

A más de 25 años del inicio de la Red Universitaria, el AMG ha crecido y cambiado; como ejemplo, los traslados de un punto a otro de la metrópoli toman más tiempo del que hace tres décadas, lo cual también ha requerido cambios en la Universidad para dar respuesta a las circunstancias

Desde esta visión se modificó la normatividad vigente para que los Centros Universitarios Temáticos se transformen en Regionales y con ello tengan condiciones jurídicas para detonar procesos de análisis y estudios de pertinencia de la oferta académica de cada entidad, no solo de la actual sino de carreras nuevas. El 7 de marzo de 2022 el Honorable Consejo General Uni-

versitario aprobó la transformación de los Centros Universitarios Temáticos a Centros Universitarios Regionales. Lo anterior marca el inicio de un proceso que debe convertir al CUCEA en un centro universitario multidisciplinario⁴.

A partir de la voz de las y los académicos, estudiantes, administrativos, directivos y de los sectores de la sociedad que participaron en las mesas de reflexión y en la encuesta, obtuvimos una tendencia en la cual 39% considera que el CUCEA no está listo para transitar a un campus multitemático y, en contraste, un 31% que considera que sí está en ruta para dicha transición. No pasa desapercibido que el 29% señalan que *No sabe* si se encuentran dadas las condiciones para la transición multitemática.

En ese sentido, en la gesta de transición es importante considerar, revisar y evaluar los principios en los que descansa el modelo académico de la red universitaria, en específico la matricialidad, el sistema de créditos, la movilidad académica, así como los procesos, procedimientos y sistemas de información tales como el Sistema Integral de Información y Administración Universitaria (SIIAU), este último como obstáculo para la movilidad, la programación de cursos, entre otros. Asimismo, resulta importante identificar las fortalezas y mejores prácticas de los demás centros universitarios de la Red, tanto temáticos como regionales.

El CUCEA no es ajeno a las tendencias globales en los modelos educativos/académicos/pedagó-

gicos y de manera natural se han generado las condiciones para la multi, inter y transdisciplinariedad. Un ejemplo de ello lo encontramos en la oferta educativa de pregrado, con la Licenciatura en Tecnologías de la Información, Licenciatura en Negocios Gastronómicos, Ingeniería en Negocios, y de posgrado con la Maestría en Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, Maestría en Tecnologías para el Aprendizaje y el Doctorado en Gestión de la Educación Superior.

En consecuencia, se estima que el CUCEA cuenta con una estructura en su campo de conocimiento que favorece el diálogo con otros campos disciplinares, además de áreas y programas que ya operan con otros campos del conocimiento. De igual forma, parte importante de la plantilla académica del CUCEA se integra por docentes que de formación inicial o de posgrado se han desarrollado en disciplinas diferentes a las económicas administrativas, como lo son ciencias sociales, salud e ingenierías, por mencionar algunas.

En orden de importancia, desde la perspectiva de las y los académicos y universitarios estudiantes, administrativos, directivos y empresarios, el modelo educativo/académico/pedagógico que el CUCEA debe considerar para un Centro Universitario Multitemático son, en orden de importancia, los siguientes: la trayectoria escolar flexible, interdisciplinaria y formación para la vida (20%); Integral y humanista (19%); la Investigación aplicada con impacto social (18%);

Ambientes de aprendizaje que favorezcan la formación de los estudiantes (18%).

Por otro lado, considerando las actuales restricciones de la capacidad instalada se identifican como obstáculos para la transición la oferta de programas educativos de licenciatura y posgrado (57%); la formación docente (52%); la infraestructura tecnológica (47%); la práctica docente (46%) y la insuficiencia de infraestructura física (46%).

PRINCIPALES HALLAZGOS Y RESULTADOS:

1. Un modelo educativo/académico de la Universidad de Guadalajara que sea operable en el CUCEA.
2. Identificación prospectiva de la nueva oferta y demanda de servicios académicos.
3. Cobertura y atención a la demanda.
4. Credenciales escolares, micro credenciales, credenciales alternativas.
5. Fortalecimiento de la vinculación académica con el mercado laboral, formación dual y educación continua.
6. Actualización de programas educativos actuales y, en su caso, crear las condiciones para nuevos programas educativos que respondan a las nuevas necesidades de la sociedad.
7. Reingeniería y rediseño organizacional, normativo y

⁴ Dictamen Núm. IV/2022/022 aprobado el 10 de marzo de 2022 por el Consejo General Universitario de la Universidad de Guadalajara.

de procesos administrativos que responda al nuevo modelo educativo/académico/pedagógico.

8. Sentar las bases para el reemplazo generacional tanto de la plantilla académica como no académica, y que esté acorde al nuevo modelo académico/educativo/pedagógico tanto en cobertura como en calidad.

9. Formación y capacitación continua de la plantilla académica y no académica.

10. Adecuación, mantenimiento y desarrollo de la infraestructura física y tecnológica (en la que se incluyen las plataformas educativas, recursos digitales de aprendizaje, laboratorios, etc.).

6.2. CONTEXTO SITUACIONAL SOBRE EL CUCEA CON UN MODELO EDUCATIVO PARA LA VIDA

Con el advenimiento de la pandemia de COVID-19 y las circunstancias atípicas del nuevo contexto se evidenciaron las necesidades existentes en distintos sectores de sociedad, lo que desató una crisis no solo de orden epidemiológico, sino también de orden social, económico, de convivencia humana y, por supuesto, educativo. De manera inesperada se detonó el uso de las tecnologías y los recursos digitales, lo cual al mismo tiempo amplió la brecha de desigualdad y falta de oportunidades.

A partir de la encuesta que realizamos entre las distintas comunidades, observamos una clara tendencia en la que 7 de cada 10

de los participantes consideró que la crisis mundial provocada por la pandemia nos obligó a cambiar la manera en que concebimos a la educación superior e identificaron diversos retos que deben afrontarse en el mediano plazo por el CUCEA para adecuar los modelos educativo/académico/pedagógico a las nuevas realidades, entre los que destacan la poca flexibilidad y desactualización del Modelo actual (43%) y la Infraestructura física y virtual insuficiente y con diferentes grados de obsolescencia (41%).

Cuando se abordaron aspectos relacionados con el confinamiento y la imposibilidad de continuar con las clases presenciales, se identificó que se diseñaron estrategias que tuvieron un núcleo común: el tránsito hacia procesos de educativos intensivos en el uso de la tecnología, en particular en la virtual, y el esquema pedagógico adyacente a esta modalidad. Resulta evidente la legítima preocupación que se tuvo para continuar con las actividades académicas, de investigación y agotar el estudio de los contenidos curriculares establecidos en los programas educativos.

En ese sentido, no resulta ajeno que el 34.8% de la comunidad haya señalado la necesidad del fortalecimiento de un modelo académico/pedagógico centrado en las habilidades, aptitudes y actitudes de los estudiantes. Destaca también la opinión de aquellos que señalan que la formación de emprendedores y líderes empresariales es parte fundamental en un modelo innovador (44%) y un elemento que llama la atención es el enfoque hacia la sustentabilidad y

la responsabilidad social en la formación de estudiantes, con el cual un 46.4% considera que es medular el cambio de la forma de concebir la educación para el futuro.

Consideramos que los procesos de enseñanza-aprendizaje, los programas educativos, los contenidos y la oferta académica en general evolucionan, se flexibilizan y diversifican para responder a los desafíos locales, nacional y globales; generan una mejor vinculación con el mundo laboral y dotan de mayores oportunidades a nuestros estudiantes como ciudadanas y ciudadanos respetuosos de la vida humana y el medio ambiente.

En ese sentido, la comunidad señaló que para la operación de los programas educativos es de suma importancia la incorporación de elementos como Big Data y analítica de aprendizaje (39%); los laboratorios remotos y virtuales (35%); el aprendizaje adaptativo (35%); los cursos abiertos masivos en línea (33%); y los entornos abiertos de aprendizaje (30%)

Los empleos del futuro requieren de personas cuyas habilidades no se enseñan ni se adquieren totalmente dentro de las universidades. Se demanda una sólida formación cognitiva, flexibilidad y gran capacidad de adaptabilidad a cambios veloces, en contraste con las labores manuales del mundo industrial para las que todavía se forma y que observan una tendencia a desaparecer al ser sustituidos por la tecnología y la robotización.

Actualmente, el proceso de enseñanza-aprendizaje se inclina por caracterizarse por la selección de un alumno ideal, estándar; con modelos educativos dirigidos ex-



clusivamente por el docente; es impersonal, homogéneo y promueve la estandarización de evaluaciones; no reconoce la diversidad para gestionar conocimientos ni aprendizajes; el conocimiento se encuentra fragmentado por niveles, clases, asignaturas; y se prioriza la memorización.

El tema de la movilidad académica es una arista sine qua non que debe atender el CUCEA. La movilidad que debe estar contemplada en el modelo de tal suerte que el alumno pueda acceder a una oferta y decidir sobre su trayectoria de formación a partir de la acreditación de competencias, experiencias laborales, certificaciones y eventualmente de insignias. De igual forma, el modelo debe permitir a los estudiantes escalar entre la formación profesional, la científica y la modular entre niveles de formación pregrado-posgrado.

La gesta debe de ser acompañada de expertos disciplinares en pedagogía, procesos de enseñan-

za-aprendizaje y tecnólogos. El personal académico del CUCEA identifica a las academias como entes que, acompañados con diseñadores instruccionales, deben ser los responsables de gestionar los procesos, plataformas, recursos y contenidos de las asignaturas. Para ello, es crucial que nuestros académicos desarrollen capacidades de propiciar ambientes y procesos de aprendizaje idóneos (49%); gestionen y manejen tecnologías, en particular las aplicables a la educación (45%); desarrollen estrategias didácticas (45%); y mejoren el dominio de los contenidos de aprendizaje (44%) manteniendo la disposición a la innovación (39%).

En ese sentido, existen diversos retos que el CUCEA debe de superar, para adecuar el modelo académico a los nuevos requerimientos que demanda la formación bajo una perspectiva de **ciudadanía global**, entre los que destacan por supuesto, un modelo educativo/académico/pedagógico más

flexible y actualizado, cuyos contenidos y estructura se actualicen a la velocidad de los cambios del entorno (43%).

También deberá enfocarse en una adecuada infraestructura física y tecnológica, suficiente para cubrir las actividades docentes, de investigación, emprendimiento, extensión y cultura (41%); no pasa inadvertido el enfoque prioritario de enfocarnos en el fomento de habilidades y actitudes para enfrentar y contribuir a la solución de los problemas de la vida, de la comunidad y globales (32%); e incrementar la vinculación con los sectores social, productivo y público (31%).

PRINCIPALES HALLAZGOS Y RESULTADOS:

1. Contar con un modelo educativo/académico/pedagógico acorde a la Misión y Visión del CUCEA.

2. Impulsar una formación integral en la que se promuevan valores sociales y éticos en las alumnas y alumnos; el pensamiento crítico; el desarrollo de habilidades blandas y talentos; la cultura del cuidado del medio ambiente; el cuidado de la salud física y mental; las actividades deportivas, artísticas y culturales; y el respeto a los derechos humanos.

3. Propiciar una vinculación más intensa e institucionalizada con los diferentes sectores que componen la sociedad: empresarial, pública y no gubernamental.

4. Promover la comunicación entre los diferentes actores y funciones que integran la comunidad del CUCEA.

5. Eficientar la gestión académica y administrativa, así como la transparencia y la rendición de cuentas.

6. Desarrollar diagnósticos, capacitación y evaluación continua oportuna y pertinente al personal académico y administrativo.

7. Fomentar el desarrollo de espacios comunes que integren las mejores prácticas en la intervención y solución de problemas que aquejan a los estudiantes y académicos.

8. Gestionar una plataforma de información, análisis y gestión relativa a alumnos, egresados y personal académico.

9. Adecuar, mantener y desarrollar la infraestructura física



y tecnológica al nuevo modelo educativo/académico/pedagógico.

6.3. CONTEXTO SITUACIONAL SOBRE EL CUCEA CON INVESTIGACIÓN DE IMPACTO Y LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO ÚTIL CON IMPACTO SOCIAL Y SUSTENTABLE

Uno de los elementos que más distinguen al CUCEA al interior y exterior de la Red Universitaria es la investigación, y ésta tiene su origen en la capacidad y prestigio de las y los investigadores, lo que ha propiciado que se fomente de manera integral; por consiguiente, forma parte medular de la agenda participativa.

En el diseño de este mapa de ruta la comunidad plasmó la visión de una investigación útil y con impacto social, donde las líneas de investigación sean congruentes con las realidades sociales y globales, de tal suerte que coadyuemos al desarrollo de nuevos contextos en los que la universidad incida en la construcción de nuevas ciudadanías (34.2% de los participantes en la encuesta se pronunciaron en este sentido).

Nuestra comunidad coincide en la necesidad de favorecer la producción de proyectos que incorporen al estudiantado de manera temprana en el quehacer académico orientado al trabajo

investigativo, para vincularles en la investigación y el emprendimiento temprano y generar nuevos talentos e investigaciones con mayor impacto en la sociedad.

Para ello, se considera importante la incorporación integral de una asignatura que contemple a la metodología de investigación y elaboración y desarrollo de proyectos dentro de la trayectoria escolar, con la finalidad de vincular el proceso de formación investigativa y la anexión de estos talentos a los proyectos de investigación existentes (32.8%).

No pasa desapercibida la necesidad de continuar con el fortalecimiento e integración de grupos

multidisciplinarios de académicos para el desarrollo de proyectos de investigación de frontera con impacto social en una sinergia que involucre a los departamentos, a otros centros universitarios, a instituciones de educación superior, a redes académicas y a otros organismos.

Se considera, también, la necesidad de hacer efectiva la vinculación entre los centros, institutos y laboratorios de investigación con los sectores público, privado y social de nuestro Estado y del país; incrementar la participación de la Universidad en la solución de problemas sociales (47%) a través de proyectos de investigación básica

y aplicada; así como la mejora de los procesos de transferencia especializada en una manifestación expresa de la transición hacia los centros multitemáticos.

Para nuestra comunidad es prioritario ampliar el apoyo en la difusión y socialización de los resultados de las investigaciones, así como en lo referente al proceso editorial, las publicaciones y a las redes que en estas convergen. Todos estos elementos representan una oportunidad para el CUCEA y sus investigadores en el sentido de fortalecer y democratizar el conocimiento con el propósito fundamental de lograr una investigación con un mayor impacto social.

En ese sentido, el CUCEA se orienta a la participación con organismos de la Red Universitaria enfocados en la vinculación e innovación, por lo que a través de la Secretaría de Vinculación y Desarrollo Empresarial adscrita a nuestro centro universitario, se apunta a la colaboración cercana, desde el Sistema Universitario de Radio y Televisión, como una fuente primaria para la difusión entre la población del conocimiento científico generado, devolviendo con ello, el carácter utilitario y el enfoque social de cada una de las piezas de investigación generadas. Es en ese tenor que, nuestra comunidad considera necesario incentivar esta ruta para la divulgación cumpliendo así con una de las labores sustantivas de nuestra casa de estudios como lo es la divulgación de la ciencia y la cultura.

En el CUCEA sabemos que la investigación y la transferencia del conocimiento es una labor continua, cuya diversificación y consolidación

acontece en el marco de una vinculación con los sectores de integración la sociedad, con los que finalmente podrá ayudar en la construcción de sistemas regionales de innovación que se aprecian necesarios para una reconversión económica pero también necesarios para el desarrollo y bienestar social.

Uno de los aliados para generar nuevas rutas y un vínculo efectivo con el que pueda enriquecerse esta labor universitaria es la Coordinación de Entidades Productivas para la Generación de Recursos Complementarios (CENPRO), instancia que, atendiendo a su vocacionamiento y a la naturaleza de creación, diseña modelos económicos que impulsan la transferencia del conocimiento como elemento fundamental para generar valor social y recursos extraordinarios.

En ese sentido la figura de la CENPRO es una extensión de la universidad que favorece el involucramiento de los sectores productivos en el quehacer universitario, y facilita la divulgación de las líneas de investigación de nuestras y nuestros investigadores, propiciando alianzas estratégicas para la captación de fuentes de financiamiento para proyectos científicos y de transferencia de conocimiento.

Asimismo, es necesario contemplar de manera prioritaria y transversal a las emergencias socio-ecológicas y climáticas que se viven en la actualidad, por lo que uno de los enfoques de esta agenda será la promoción de su adecuado estudio difusión y generación de evidencia oportuna, atendiendo a las responsabilidades que tenemos las Universidades como espacios

de construcción y de transformación social, educación y concientización; capacidades, todas, necesarias para el diseño de un futuro sostenible.

Todos estos elementos representan una oportunidad para el CUCEA y sus investigadores en el sentido de fortalecer y democratizar el conocimiento, con el propósito fundamental de lograr una investigación con un mayor impacto social.

PRINCIPALES HALLAZGOS Y RESULTADOS:

1. Fortalecer la articulación entre investigación-docencia-pregrado, investigación-docencia-posgrado, investigador-investigador.
2. Desarrollar una agenda y banco/catálogo de proyectos de investigación de nuestros académicos.
3. Vincular de manera efectiva los productos de la investigación con los sectores productivos, público y sociales, IES y centros de investigación.
4. Promover, fortalecer o asegurar las redes de investigación disciplinar y transdisciplinar.
5. Incorporar de manera temprana a la investigación y formación de recursos humanos de alto nivel.
6. Formación continua en temas de la gestión y difusión del conocimiento científico en publicaciones con reconocimiento de calidad, físicas y virtuales.

7. Contar con una oficina de transferencia de conocimiento y tecnología que gestione con eficacia y eficiencia patentes, asesorías y transferencia del conocimiento.

8. Desarrollar incentivos para la investigación y diversificación de esquemas de financiamiento.

9. Mejorar el apoyo a los procesos de gestión y administración de proyectos y recursos etiquetados para la investigación y desarrollo en la formación de nuestros académicos.

10. Diversificar las fuentes de financiamiento para proyectos de investigación y transferencia de conocimiento con impacto social.

6.4. CONTEXTO SITUACIONAL SOBRE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA PARA LA INNOVACIÓN Y LA GESTIÓN INTEGRAL DEL CAMBIO EN EL CUCEA.

Nuestra comunidad visualiza una gobernanza enfocada en la innovación y la gestión integral del cambio, a través de un modelo de inteligente, incluyente y resiliente que contribuya eficientemente a la transparencia y a la rendición de cuentas, en el entendido de que estos elementos son esenciales en la consolidación de espacios para el bienestar.

Al ser una universidad pública se concibe un modelo que permita la optimización de los recursos disponibles para el cumplimiento y desarrollo de las funciones sustantivas del centro, integrando a su vez mecanismos de participa-



ción en cada uno de los procesos administrativos de gestión interna y externa, así como en la toma de decisiones.

Asimismo, se ha pensado a la gobernanza como una dinámica perfectible a la cual pueden aportarse elementos para mejorar los procesos institucionales. Para ello, es indispensable consolidarla como un proceso donde la horizontalidad en la toma de decisiones es posible, articulando las labores sustantivas y adjetivas de las tres divisiones y los veinticuatro departamentos del Centro Universitario, en torno a gestiones y decisiones colegiadas.

En voz de las comunidades, también se debe promover un modelo de gobernanza digital universitaria sustentada en una cultura de paz con valores de apertura, a través de una administración que promueva la inteligencia colecti-

va y la interacción entre la comunidad universitaria. Se trata, por supuesto, de un rediseño organizacional integral que aproveche las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), propicie una simplificación de trámites, propenda una mejora regulatoria y promueva una cultura laboral con un ambiente de trabajo óptimo.

Esta visión busca orientarse a consolidar los flujos de comunicación e información interdepartamental, dejando de lado la disociación entre la estructura académica y los procesos administrativos, enfocándonos en una gestión administrativa para los usuarios mediante el desarrollo de bases de datos homogéneas y compatibles, y mecanismos estandarizados que faciliten la interacción con los sectores.

En la gobernanza que visualiza nuestra comunidad se impulsa la

adopción de decisiones inclusivas, participativas y representativas basadas en evidencia científica, con la aplicación de los principios de gobierno digital y abierto; se modernizan la gestión y la administración; y se promueven las políticas no discriminatorias en favor del desarrollo y formación de la comunidad universitaria.

La gestión institucional universitaria es para la comunidad un proceso inacabado que se ha de complementar con (1) una reingeniería acorde a la era digital; (2) el incremento de la infraestructura y mejora de la conectividad en el Centro Universitario; (3) el diseño e implementación de nuevos incentivos que estimulen las prácticas institucionales a nivel administrativo, académico y estudiantil; y (4) el planteamiento de políticas institucionales de inclusión y perspectiva de género, así como sobre



sostenibilidad ambiental y responsabilidad social.

En cuanto a los instrumentos de planificación del CUCEA, se da cuenta de cómo las organizaciones deben innovar, adaptarse y estar preparadas para gestionar sus fines en un mundo marcado por riesgos que se interconectan, desafiando las formas tradicionales de funcionamiento. Resulta necesario que las instituciones de educación superior públicas adopten modelos de gestión institucional que les permitan identificar riesgos y anticiparse a su atención, especialmente en situaciones como el cambio climático, la pandemia, el déficit de recursos, etc., que nos obligan al diseño de políticas que permitan seguir cumpliendo con nuestra misión.

Dentro de la Agenda Estratégica Participativa del CUCEA las premisas son interdependientes, por lo que se requiere de un mo-

delo de gobernanza integrador que dé continuidad a la gestión de la educación superior con procesos de gestión articulados, los cuales permitan contar con indicadores para medir la consecución de objetivos y metas, a fin de potenciar el trabajo y resultado de las áreas sustantivas de nuestro centro.

Llama la atención que en voz de las comunidades consultadas la innovación educativa (47.3%) es un elemento que define al Centro Universitario seguido de la inclusión y la equidad (29.3%) y del desarrollo humano (9.7%) a lo que evidencia la orientación humanista del CUCEA y la visión de gestión y gobernanza disruptiva, elementos que se han incentivado desde la administración central del campus y que nos motivan a continuar por esta ruta, atendiendo a las voces que se manifestaron por la Universidad.

Es posible también advertir que

los grupos consultados coinciden en la necesidad de implementar un modelo de gobernanza institucional enfocada en las necesidades de un modelo académico multimodal, flexible, incluyente y participativo que promueva: la cultura de la paz y la democracia (44.7%), una gestión con enfoque al usuario (37.2%); así como políticas para el desarrollo económico, inclusivo, democrático y de una sociedad informada (23.2%).

PRINCIPALES HALLAZGOS Y RESULTADOS:

1. Fomentar el desarrollo pleno de nuestros recursos humanos en un entorno laboral que estimule el trabajo y la creatividad.
2. Promover una cultura organizacional con identidad universitaria y el desarrollo del talento humano.



3. Contar con una comunicación eficaz y efectiva.
4. Desarrollar una gestión digital que se fortalezca por medio de la interoperabilidad.
5. Ajustar la estructura organizacional, normativa y trámites administrativos.
6. Promover una gobernanza con inclusión y equidad, desde la perspectiva de género.
7. Impulsar una mayor sustentabilidad financiera.
8. Desarrollar de manera planificada la infraestructura y el equipamiento físico y virtual.
9. Fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas.
10. Crear entornos universitarios sostenibles en el aspecto económico, social y medioambiental (sistema de compras

verdes, eficiencia energética y gestión integral del agua).

6.5. CONTEXTO SITUACIONAL SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR INCLUSIVA Y EQUITATIVA PARA EL BIENESTAR DE TODA LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA DEL CUCEA.

La educación superior es un derecho humano que debe ejercerse plenamente sin distinción de personas por sus características físicas, sociales, económicas o circunstancias personales. En el CUCEA estamos convencidos de que no deben existir barreras que generen condiciones de vulnerabilidad, de marginación o de discriminación: por ello, es necesario el fortalecimiento de acciones preventivas y de apoyo que reduzcan las brechas entre todos los integrantes de la comunidad universitaria, permitiéndonos escuchar, valorar y aprovechar las diferencias como

grandes oportunidades para la generación de conocimiento y desarrollo en los procesos formativos de calidad.

La comunidad académica y de gestión del CUCEA tiene presente que para la formación exitosa de las alumnas y los alumnos es necesario entender a cada uno de nuestros estudiantes y sus particularidades, por lo que es imposible soslayar esas divergencias en una sola estrategia de formación; de ahí la importancia de desarrollar una plataforma de atención especializada que coadyuve en el diseño de una política institucional enfocada en su atención y que facilite la transición de hacia sociedades más incluyentes y tolerantes.

La comunidad del CUCEA coincide en que se debe considerar la habilitación o mejora de los servicios educativos; es decir, adecuar la práctica docente, la infraestructura, las tecnologías, los equipos y mate-

riales (tangibles e intangibles), así como las dinámicas de enseñanza-aprendizaje que permitan el acceso universal, transversal y pertinente de todas y de todos.

Por ejemplo, se subraya la necesidad de capacitación del personal académico y de gestión en el lenguaje de señas, idioma extranjero o dialecto; generar audiolibros; software para la comunidad con discapacidad visual y auditiva; mobiliario adaptado; impresión braille; material tiflotecnológico e infraestructura física y virtual acorde con las necesidades educativas particulares de cada grupo que integra la comunidad escolar universitaria.

La comunidad que participó en los ejercicios para el desarrollo de la agenda participativa considera que los apoyos, incluidas las becas para estudiantes en circunstancias de vulnerabilidad, son efectivas (50.2%); sin embargo, el porcentaje que desconoce sobre los incentivos que ofrece el centro es alto, lo que nos insta a generar una difusión más amplia de los servicios que oferta el campus en esta materia a la par de enfocar esfuerzos y recursos para ayudar a las y los alumnos.

Tenemos estudiantes foráneos o miembros de familias no tradicionales que presentan problemas para acceder a servicios básicos como vivienda, comida, agua, luz e internet, problemáticas adyacentes que dificultan el desarrollo sus actividades académicas. De igual manera, las circunstancias que derivan en violencia no son ajenas a la realidad de muchas de nuestras y nuestros alumnos, por ello resulta importante enfocar esfuerzos

para que conozcan los servicios que ofrece el centro en materia de prevención de las violencias; si bien nuestra casa de estudios y el Centro Universitario tiene programas para tal fin, la mayoría de la comunidad consultada los desconoce (80.3%).

Para la atención de grupos vulnerables, y en general de todos nuestros estudiantes, la comunidad del CUCEA, señala que es necesario fortalecer y mejorar la difusión de los servicios médicos (61.5%); servicios psicológicos (55%); el apoyo en las denuncias de acoso u hostigamiento (33.2%) y el fomento a la cultura de inclusión e igualdad (31%). En ese sentido, es importante gestionar servicios y apoyos académicos integrales como el programa de Tutorías, Formación Integral, Plataforma de Inclusión, Banca de Talentos y Becas, entre otras acciones institucionales que promuevan la permanencia y éxito de los estudiantes.

El análisis y seguimientos de trayectorias escolares se refuerza, además, con la intervención del espacio científico e investigadores, y con estudios de las causas del abandono, deserción o bajo rendimiento, pero también del éxito en la trayectoria escolar.

Se considera fundamental promover una cultura de respeto — con más ejemplos prácticos de manera integral, interdisciplinaria— sin distinción de condiciones o preferencias; sancionar el acoso, el hostigamiento, y a quien no respete a los demás; mayor difusión y oferta de talleres, materias, conversatorios o eventos relacionados con Lengua de Señas Mexicana, braille, inclusión y equidad con especialistas en los temas. Además,



se requiere que haya igualdad en la agenda y oportunidades de los alumnos; que se respeten los tiempos y formas para todos con igualdad en funciones y salarios de todos los trabajadores y accesibilidad a todos los espacios, por ejemplo, con rampas de ingreso a los edificios.

PRINCIPALES HALLAZGOS Y RESULTADOS:

1. Implementar un modelo educativo/académico/pedagógico que promueva el aprendi-

zaje adaptativo a partir de los perfiles individuales de las y los estudiantes.

2. Fortalecer y diversificar los servicios académicos de apoyo a la acción tutorial como los psicológicos, pedagógicos, psicopedagógicos y becas.

3. Implementar el banco y banca de talentos y fortalecer el programa de bolsa de trabajo.

4. Formación y capacitación del personal académico y

administrativo para identificar, intervenir y en su caso canalizar a los estudiantes para su inclusión.

5. Espacios físicos y virtuales que permitan la inclusión con acceso universal.

6. Armonización de la normatividad (institucional, local nacional e internacional) en el tema de género y para prevenir y erradicar conductas violentas.

7. Promover en todos los

programas educativos y actividades de gestión la perspectiva de género como un eje transversal de la formación universitaria de nuestros estudiantes.

8. Consolidar acciones que aseguren la seguridad preventiva integral de la comunidad.

9. Flexibilización académica-administrativas para alumnas y alumnos con parejas en etapas de embarazo, parto, lactancia y cuidados. Incluye los servicios de estancias



infantiles en sus horarios de estudio o de la instalación de lactarios.

10. Promover la paridad de género en puestos directivos, administrativos, representaciones gremiales, estudiantiles, deportivas, artísticas, académicas, etc.

6.6 CONTEXTO SITUACIONAL SOBRE EL CUCEA INTELIGENTE E INTEGRADO PLENAMENTE CON SU COMUNIDAD.

Una política de innovación como la que se ha planteado nuestro Centro Universitario requiere de una visión que trascienda los enfoques de la capacitación y profesionalización del trabajo, y que establezca el rumbo de la educación para el futuro que aún no hemos fijado. Demanda también de una conceptualización heterogénea entre el aprendizaje y la creación

de sociedades capaces de satisfacer las necesidades de todos sus integrantes; la transformación de las universidades en espacios para la práctica vivencial, en donde los estudiantes puedan desarrollar y aplicar sus talentos y habilidades; así como un entorno donde el equilibrio entre el progreso económico y la solución de problemas sociales sea posible.

La universidad pública se encuentra ante la ineludible responsabilidad de incrementar la especialización e innovar en el desarrollo de estos nuevos modelos desde una visión que incorpore el concepto de construcción de la ciudadanía social, a partir de una educación con enfoque de derechos tendiente a erradicar las desigualdades regionales, de género y entre grupos sociales. Así, la Universidad de Guadalajara muestra la decisión de transitar del modelo

tradicional hacia uno que responda a los desafíos de un mundo en constante evolución, incorporando a su estructura transversal la innovación, la transferencia del conocimiento y al emprendimiento como parte de una nueva cultura universitaria.

Del mismo modo el CUCEA ha incorporado estos elementos al Plan de Desarrollo del Centro entendiendo que la educación del futuro —además de responder a las necesidades de un mundo laboral cambiante—, debe enfocarse al desarrollo de habilidades desde una perspectiva interpersonal y multifactorial, con tendencia al ecosistema social. Por ello se planteó el Programa Institucional Ecosistema CUCEA **Smart Campus**.

Sobre esta plataforma soportamos estratégica y transversalmente el modelo de educación superior impulsado desde 2019, mismo que

surgió con el objetivo de conjuntar, articular, fortalecer y consolidar las funciones de docencia, investigación y transferencia de tecnología y conocimiento, así como la extensión y difusión cultural, el desarrollo social sostenible, la gobernanza, la formación de una cultura de paz y de ciudadanía global. El CUCEA **Smart Campus** contempla además espacios de reflexión y diálogo, ofreciendo nuevas alternativas a los estudiantes para la interacción con su entorno y su comunidad, desde un ambiente universitario incluyente, sostenible y sin fronteras.

Si bien se concibe a esta transversalidad como un habilitador para el desarrollo de incentivos del trabajo inter, multi y transdisciplinario, en agendas definidas para el desarrollo complementario con otros centros de la Red Universitaria y con los diversos sectores de la sociedad, debe convertirse en una herramienta para la integración de una dinámica centrada en una gestión administrativa eficiente y homogénea, en el entendido de que estos elementos convergen con la sociedad, —inspirando y desarrollando una inteligencia colectiva en torno al ecosistema social— de tal manera que la universidad se convierta en un espacio donde el aprendizaje suceda dentro y fuera del campus.

La conceptualización del ecosistema es conocida intrínsecamente por los programas y acciones que devienen de él, por lo que, si bien la comunidad tiene conocimiento sobre esta transversalidad, nos muestra que es necesario enfocarnos en mejorar aspectos como la difusión específica y esquematiza-

da de las dimensiones del ecosistema, y las diversas formas en que pueden involucrarse en ella académicos, investigadores, estudiantes y los sectores de la sociedad.

Es destacable señalar que las y los universitarios identifican elementos cualitativos y de valor que deben contemplarse en el ideario de nuestra plataforma, tales como la educación ambiental, la cultura del ahorro y cuidado del agua y la inclusión como política aplicada en cada una de sus variantes, a fin contribuir a reducir las brechas económicas, brechas sociales y por sexo.

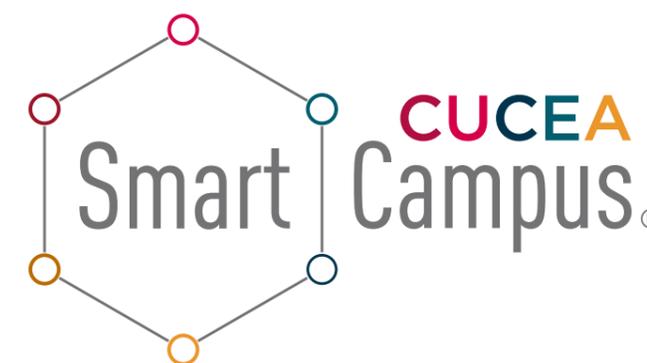
Para la comunidad, el CUCEA **Smart Campus** puede ser identificado como un modelo que impulsa un ecosistema de educación superior que emplea intensivamente las tecnologías de vanguardia, que interactúa con su entorno e inspira al talento joven (42%). Las iniciativas más conocidas de este ecosistema son la Torre CUCEA Smart (20.4%), CUCEA Sustentable (17.8%) y la Plataforma de Inclusión y equidad (16.9%). Es posible que con una difusión más amplia podamos hacer llegar los servicios que esta transversalidad posee a más alumnas, alumnos y a la comunidad que todos los días

converge en torno a nuestro Centro Universitario.

La perspectiva de la educación para el futuro que tiene nuestra comunidad invita a trabajar en conjunto respecto a nuevos acuerdos sociales que transformen el rol de la universidad y la forma en que se concibe el aprendizaje, aprovechando los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación, proyectándolo como una parte integral de la sociedad ante las nuevas realidades en donde las acciones de todos están correlacionadas y donde una ciudadanía global es posible.

Para las y los universitarios es prioritario avanzar en la construcción de una sociedad más resiliente e incluyente; en ese sentido, debemos enfocarnos en la consolidación del modelo multitemático, sustentable, innovador, en donde el pensamiento crítico fortalezca a la educación desde una perspectiva analítica y profunda, tal que logremos transformar nuestro entorno en uno con mejores oportunidades para todas y todos.

En cuanto a las estrategias para la consolidación del Ecosistema CUCEA **Smart Campus** tenemos a una comunidad crítica que considera que los procesos adminis-



trativos y académicos deben ser socializados para su debida implementación, incluido el ecosistema; asimismo, señala la necesidad de descentralizar funciones y la generación de indicadores y reportes de medición para la toma de decisiones; es decir, se debe contar con un plan de acción claro con indicadores viables. Se debe apostar por una inteligencia colectiva y generar una vinculación efectiva con la sociedad y con expertos de diversas áreas que nos permita implementar indicadores para medir el impacto real de la iniciativa.

Esta plataforma para la innovación educativa puede ser una oportunidad para mejorar de manera definitiva la infraestructura tecnológica que se tiene actualmente en el Centro Universitario, siendo la conectividad uno de los avances tecnológicos que mayor importancia tiene para nuestra comunidad (67.7%), además del análisis de datos (40.6%) y del almacenamiento en la nube (38.5%), convirtiéndose en elementos recurrentes sobre los que debería enfocarse el desarrollo de nuevas propuestas, dada su pertinencia.

Así, se busca coadyuvar en el diseño de la educación superior para el futuro que incluya una formación para la vida acorde con los desafíos del entorno económico, social y las nuevas exigencias de la sociedad del conocimiento; promoviendo el pensamiento crítico y la innovación a la par del desarrollo de habilidades, actitudes, conocimientos y competencias socioemocionales, para asegurar la formación integral de las y los futuros profesionistas que incidirán en el contexto local, nacional

e internacional.

La perspectiva de la educación para el futuro que tiene nuestra comunidad invita a trabajar en conjunto en torno a nuevos acuerdos sociales que, aprovechando los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación, transformen el rol de la universidad y la forma en que se concibe el aprendizaje, proyectándolo como una parte integral de la sociedad ante las nuevas realidades en donde las acciones de todos están correlacionadas y donde una ciudadanía global es posible.

Para las y los universitarios es prioritario avanzar en la construcción de una sociedad más resiliente e incluyente; en ese sentido, nuestro Centro Universitario debe enfocarse en la consolidación del modelo multitemático, sustentable e innovador, en donde el pensamiento crítico fortalezca a la educación desde una perspectiva analítica y profunda, tal que logremos transformar nuestro entorno en uno con mejores oportunidades para todas y todos.

En cuanto a las estrategias para la consolidación del Ecosistema CUCEA **Smart Campus** tenemos a una comunidad crítica que considera que los procesos administrativos y académicos deben de ser socializados para su debida implementación, incluidos el ecosistema; asimismo, señalan la necesidad de descentralizar funciones y la generación de indicadores y reportes de medición para la toma de decisiones; es decir, se debe contar con un plan de acción claro con indicadores viables. Se debe apostar por una inteligencia colectiva y generar una vinculación efectiva con la sociedad y con expertos de

diversas áreas que nos permita implementar indicadores para medir el impacto real de la iniciativa.

Esta plataforma para la innovación educativa puede ser una oportunidad para mejorar de manera definitiva la infraestructura física y tecnológica que se tiene actualmente en el Centro Universitario, siendo la conectividad uno de los avances tecnológicos que mayor importancia tiene para nuestra comunidad (67.7%), además del análisis de datos (40.6%) y del almacenamiento en la nube (38.5%), convirtiéndose en elementos recurrentes sobre los que debería enfocarse el desarrollo de nuevas propuestas, dada su pertinencia.

Así, se busca coadyuvar en el diseño de la educación superior para el futuro que incluya una formación para la vida acorde con los desafíos del entorno económico, social y las nuevas exigencias de la sociedad del conocimiento; que promueva el pensamiento crítico y la innovación a la par del desarrollo de habilidades, actitudes, conocimientos y competencias socioemocionales que aseguren la formación integral del estudiantado para incidir en el contexto local, nacional e internacional.

Teniendo en cuenta este ecosistema de innovación educativa de impacto social y de visión de futuro, la comunidad considera que deben incorporarse de manera prioritaria elementos como capacidades científicas y tecnológicas (54.9%); la inclusión y reducción de brechas de desigualdad en la universidad (54.2%); la sustentabilidad y responsabilidad social (52.4%); y la infraestructura educativa de vanguardia (47.4%).



En ese sentido, sabemos que la educación superior debe responder a las necesidades del mercado laboral del futuro y, a partir de lo expresado por nuestra comunidad, existen elementos que deben de tomarse en cuenta para incorporar a los estudiantes en nuevas competencias que faciliten su incorporación al empleo como una mayor vinculación entre la academia, la industria y el gobierno (72.4%); una oferta académica que responda a los retos de la economía global y local (67.1%); una formación del talento y transferencia de conocimiento útil para la sociedad (55.3%); y el impulso al emprendimiento con responsabilidad social (47.9%).

PRINCIPALES HALLAZGOS Y RESULTADOS:

1. Contar con un modelo educativo/académico/pedagógico

innovador de educación híbrida, multimodal, flexible e incluyente centrado en el estudiante.

2. El **Smart Campus** debe contribuir a la innovación, a la calidad educativa y a la formación para el emprendimiento.

3. La incorporación de la perspectiva ecológica en el currículo y la gestión universitaria, fomentando una cultura de protección al medio ambiente y el desarrollo sustentable.

4. Se debe poner especial énfasis en la renovación tecnológica del campus.

5. La capacitación docente en nuevas tecnologías y tecnologías emergentes es prioritaria para el buen funcionamiento del **Smart Campus**.

6. La inclusión universal debe

de ser una realidad en el campus, ya que una nueva visión de educación debe contemplar las distintas capacidades de sus integrantes, a fin de disminuir las brechas económicas, brechas sociales y por género.

7. Promover una gobernanza universitaria abierta y digital que contribuya a la eficacia, transparencia y rendición de cuentas.

8. Definir metas, indicadores y estrategias claras para el **Smart Campus** acordes al Plan de Desarrollo del CUCEA, además de alinearse a los objetivos y propósitos sustantivos de nuestra casa de estudios.

9. Incursionar en nuevas tecnologías aplicadas a la educación como el *blockchain*, la realidad aumentada y el metaverso. ■

Instrumentación

de la agenda estratégica



Hemos diseñado seis objetivos estratégicos para materializar la transformación de nuestro centro universitario, todos ellos de manera clara y precisa, pero desafiantes al mismo tiempo.

La Agenda Estratégica, como se ha mencionado previamente, recoge las propuestas de las comunidades que derivaron de los ejercicios aplicados, de la gestión institucional, de la retroalimentación y del diálogo. Para su instrumentación **retomamos las temáticas para la definición de objetivos estratégicos y sus consecuentes estrategias** que, en el contexto del planeamiento global, esperamos concretar en el periodo 2022-2025.

Los objetivos estratégicos parten de la claridad, son realistas, desafiantes y congruentes entre sí, y su concreción se logra con el concurso, coordinación y articulación de toda la comunidad universitaria. Las estrategias, por su parte, permitirán lograr los objetivos y se traducirán en productos, renovación organizacional, evolución institucional y, en general, en todas las acciones que ejecutaremos con la intencionalidad de producir el máximo beneficio entre su comunidad.

Es importante subrayar que el diseño de esta Agenda está intencionado para realizar aportes a la comunidad y a la sociedad en dos sentidos: a) *intrínseco*, al ser un instrumento de planeación que determina fortalecer, desarrollar y consolidar las capacidades institucionales del CUCEA; y b) *extrínseco*, al vincularse con las sociedades para abonar, a través de la generación y desarrollo de conocimiento, en la construcción de alternativas que permitan la solución de los problemas públicos identificados en las agendas de prioridades nacional y estatal.

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos y las es-

trategias de la Agenda Estratégica Participativa CUCEA 2022-2025:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. TRANSFORMAR AL CUCEA EN UN CENTRO UNIVERSITARIO MULTITEMÁTICO QUE, TOMANDO COMO BASE LAS DISCIPLINAS AFINES A LAS CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, TRANSITE A LA MULTIDISCIPLINA, INTERDISCIPLINA Y TRANSDISCIPLINA.

E1. Diseñar e impulsar un modelo educativo/académico/pedagógico que permita al CUCEA mantenerse como impulsor del desarrollo científico, tecnológico y social mediante la movilidad socioeconómica ascendente, las alianzas con socios estratégicos, el diseño innovador de tecnología y soluciones sustentables, así como la promoción del arte y la cultura.

E2. Reformar el Estatuto Orgánico del Centro Universitario para contar con una estructura normativa, organizacional y de procesos académicos y administrativos para transitar de manera paulatina hacia un Centro Universitario multitemático.

E3. Actualizar la integración, funciones y organización de los departamentos para atender las funciones sustantivas de forma transdisciplinar y matricial.

E4. Incrementar la colaboración con los nodos de la Red Universitaria y otras instituciones de educación superior

en los ámbitos de la docencia, investigación, extensión y difusión de la cultura.

E5. Desarrollar un modelo de vinculación que articule la cooperación institucional con los sectores de la sociedad bajo los principios de los sistemas regionales de innovación.

E6. Desarrollar infraestructuras educativas que contribuyan al aprendizaje activo en entornos sustentables, empleando pedagogías y tecnologías de vanguardia.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. DISEÑAR E IMPLEMENTAR EN EL CUCEA UNA OFERTA ACADÉMICA QUE RESPONDA A LOS RETOS Y DESAFÍOS ACTUALES Y FUTUROS DE LAS SOCIEDADES.

E1. Revisar y actualizar los programas educativos y proponer nueva oferta académica del CUCEA, incluida la modalidad dual y la educación continua, para generar ambientes de aprendizaje para la vida y la formación de ciudadanos globales, competitivos y comprometidos con su comunidad.

E2. Promover que docentes e investigadores orienten sus funciones bajo esquemas flexibles y transdisciplinares para lograr una interrelación entre sí, con los estudiantes, con la comunidad y con redes de colaboración regionales, nacionales e internacionales, con el propósito de responder a los problemas y necesidades a través del conocimiento.





E3. Impulsar la internacionalización del centro universitario para incrementar la calidad de la educación superior, proponiendo soluciones innovadoras a los retos de la educación y de un mundo interconectado.

E4. Impulsar el desarrollo integral como parte de la actividad curricular que busca favorecer la realización plena en todas las dimensiones del ser humano.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. IMPULSAR LA INVESTIGACIÓN Y LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA DEL CUCEA CON IMPACTO SOCIAL PARA LOGRAR QUE TENGA UNA INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DEL ESTADO DE JALISCO.

E1. Crear, promover, fortalecer y consolidar redes de investigación disciplinarias y multidisciplinarias en el CUCEA.

E2. Impulsar el desarrollo, promoción y difusión de investigaciones, patentes, consultorías y transferencia del conocimiento cuyos resultados tengan impacto social a nivel nacional, regional e internacional con vinculación efectiva a los sectores sociales y productivo.

E3. Desarrollar programas que permitan la incorporación temprana de las y los estudiantes del CUCEA en proyectos y/o actividades de investigación.

E4. Crear mecanismos que permitan incentivar y diversificar los esquemas de financiamiento para realizar investigación con impacto social.

E5. Fortalecer el posgrado para la formación de recursos humanos de alto nivel que sean capaces de atender las exigencias de las organizaciones sociales, públicas, y privadas.

E6. Articular y coordinar los esfuerzos para la transferencia tecnológica y de conocimiento, emprendimiento e innovación social que se generan en el CUCEA y vincularlo con el sector social, público y privado.

E7. Impulsar capital científico e infraestructuras vanguardistas para la función educativa para profesionistas altamente calificados, con un enfoque en negocios e industria en alta tecnología e investigación y desarrollo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. CONSOLIDAR LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA EN EL CUCEA Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA LA INNOVACIÓN, LA SUSTENTABILIDAD Y EL BIENESTAR DE LA COMUNIDAD.

E1. Desarrollar un sistema integral de gestión digital, innovador e interoperable,

que estimule la colaboración, eficiente el uso de los recursos, promueva la transparencia y la rendición de cuentas con un enfoque de resultados.

E2. Fortalecer la cooperación, coordinación y participación de la comunidad en la gestión institucional para la innovación, la sustentabilidad y el bienestar.

E3. Diversificar y optimizar los servicios universitarios al interior y exterior con un enfoque sostenible, incluyente, pertinente y colaborativo para la transformación social.

E4. Fomentar la colaboración del CUCEA con los organismos gubernamentales de los tres ámbitos de gobierno y con otros niveles educativos.

E5. Fomentar en la comunidad universitaria la práctica y la apreciación de las diversas expresiones artísticas y culturales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. CONSOLIDAR LA EDUCACIÓN SUPERIOR DEL CUCEA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO, INCLUSIVA Y EQUITATIVA PARA EL BIENESTAR DE LA COMUNIDAD.

E1. Diseñar e implementar un modelo de seguimiento de Trayectoria Escolar (Formación Universitaria) a través de un supersistema que asegure el éxito de las y los estudiantes en su etapa universitaria.

E2. Fortalecer y diversificar los servicios de apoyo académico para desarrollo de habilidades socioemocionales de las y los

alumnos, así como la generación de sistemas de protección y contención de estudiantes en situación de vulnerabilidad.

E3. Diseñar programas de formación para personal académico y administrativo para identificar, intervenir y en su caso canalizar a los estudiantes en condiciones de vulnerabilidad.

E4. Adecuar los espacios físicos y virtuales para que permitan la inclusión, con acceso universal, de todas y todos los estudiantes.

E5. Asegurar una cultura institucional bajo la perspectiva de equidad, inclusión y género, para la prevención y erradicación de las violencias.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6. CONSOLIDAR AL ECOSISTEMA CUCEA SMART CAMPUS COMO POLÍTICA DE INNOVACIÓN UNIVERSITARIA CON IMPACTO SOCIAL.

E1. Transformar gradualmente al CUCEA en un campus inteligente, sostenible, resiliente e incluyente que funcione como en un laboratorio para las grandes transformaciones que requiere la educación superior y las ciudades, que beneficie a los sectores público, empresarial y social con una perspectiva internacional, continuando como ejemplo de innovación dentro y fuera de la red universitaria, el cual impulse:

- Un modelo académico innovador de educación superior

multimodal, híbrido, flexible e incluyente, centrado en el estudiante.

- Una formación integral para la construcción de una ciudadanía global que pueda interactuar en un contexto internacional.

- Entornos de aprendizaje activo con uso intensivo de tecnologías que incentivan la innovación social y el emprendimiento.

- La creación y transferencia del conocimiento de base científica y tecnológica orientado a resolver problemas sociales.

- La consolidación del intraecosistema de emprendimiento e innovación social.

- El fomento de la creatividad y el pleno desarrollo humano bajo una formación integral en el arte, la cultura y la actividad física y deportiva.

- La cultura de protección al medio ambiente y el desarrollo sustentable.

- Una gobernanza universitaria abierta y digital con sistemas de gestión integrales e interoperables.

- Adecuar gradualmente la infraestructura física, tecnológica y servicios del campus universitario para responder a las premisas del Plan Maestro del *Smart Campus*.

- Un sistema de gestión institucional orientado a resultados que contribuya a la eficacia, transparencia y rendición de cuentas. ■



Planeación

prospectiva del CUCEA



*Nuestra transformación
es integral y colaborativa,
sólo así podremos hacer
frente a los retos presentes y futuros.*

Cuando la Rectoría del CUCEA convocó a la construcción de esta Agenda Estratégica lo hizo pensando en definir la ruta para orientar nuestras capacidades, esfuerzos y recursos en los siguientes años, a partir de acuerdos de colaboración solidaria que permitieran materializar los propósitos sustantivos de nuestra casa de estudios y el rumbo que nos trazamos en el Plan de Desarrollo de nuestro Centro Universitario, a fin de lograr el desarrollo armónico de nuestras acciones con miras al año 2025.

8.1 ACTUALIZACIÓN DEL PDCU DEL CUCEA

Durante el primer semestre del año 2022 la Rectoría General de la Universidad de Guadalajara, a través de la Coordinación General de Planeación y Evaluación, valoró la pertinencia del Plan de Desarrollo Institucional y de los Planes de Desarrollo de los Centros y Sistemas de la Red Universitaria, concluyendo que era necesario llevar a cabo una actualización de los mismos dados los sucesos epidemiológicos globales que transformaron a las diferentes sociedades globales y las nuevas tendencias educativas, sociales, económicas, del desarrollo y del bienestar social. En ese sentido, la necesidad de reevaluar y crear programas institucionales con metas y métricas alineadas al marco legal modificado en planeación, educación, y gobernanza y desarrollo, se volvió prioritaria.

Los lineamientos establecidos por esta casa de estudios, en la actualización del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2019-2025, Visión 2030, colocaron como pila-

res fundamentales del desarrollo el aprendizaje del estudiante y la investigación, y reiteraron el compromiso con la excelencia académica y la pertinencia social de las actividades relativas a la Docencia y Aprendizaje; Investigación y Posgrado; Vinculación; Extensión y Difusión; Internacionalización; y Gestión y Gobierno, todos ellos elementos contemplados y alineados en la conformación de esta Agenda.

Nuestra Agenda nos ha mostrado un universo de posibilidades tendientes a la actualización del Plan de Desarrollo del CUCEA, por lo cual funcionará como punto de partida en el marco del ejercicio de reajuste del PDC 2019-2025, Visión 2030, de nuestro Centro Universitario; así, hemos enlistado algunos de los elementos que deben de ser tomados en cuenta en la actualización que se llevará a cabo en las próximas semanas.

RESPECTO A LAS NECESIDADES SUSTANTIVAS:

1. Se detectó la necesidad de que otros actores de la comunidad del CUCEA participen en la evaluación de los planes, proyectos y programas institucionales con la finalidad de recuperar las valoraciones de los diferentes sectores: académico, administrativo y estudiantil, lo que nos permitiría trabajar en grandes ecosistemas sociales.

2. La misión y visión del CUCEA responden positivamente a la autoevaluación; sin embargo, se detecta la necesidad de revisarlos con mayor detalle

en el marco de las tendencias globales, la transición a centro multitemático y el proyecto de la reingeniería universitaria.

3. Los problemas y potencialidades de cada propósito siguen vigentes, aunque se detectan elementos que la nueva normalidad exige tomar en cuenta y para fortalecer los diagnósticos situacionales del PD.

4. La pandemia, y sus consecuencias en los ámbitos económico, social y educativo, es un elemento de referencia importante a considerar en la actualización del diagnóstico situacional.

5. Se requiere revisar la consistencia de los indicadores institucionales con los objetivos de los propósitos y sus temáticas, ya que las deliberaciones de las mesas de trabajo se observa inconsistencia entre los mismos.

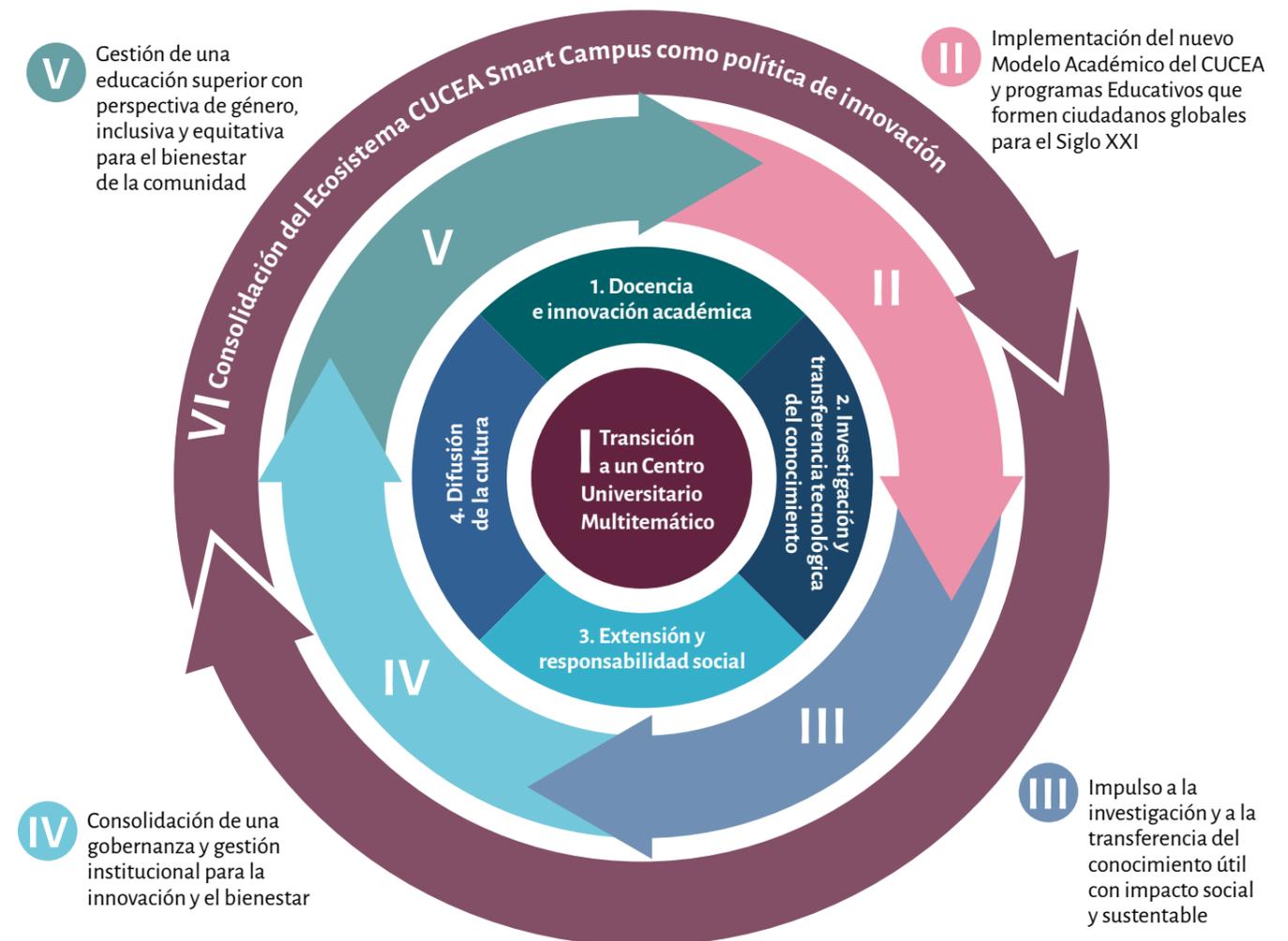
6. Se detectó que es conveniente revisar los proyectos incluidos en cada temática del PD CUCEA para que respondan a la multidisciplinaria y atiendan nuevas realidades derivadas de los cambios en estos años.

7. En general, las mesas estuvieron de acuerdo en la vigencia del documento de planeación; sin embargo, es necesaria su actualización para responder al contexto actual.

8.2 SIMPLIFICACIÓN DE PROGRAMAS

En la perspectiva de la actualización del Plan de Desarrollo del Centro Universitario se ha determinado que se mantenga la es-

FIGURA 3. TRAZABILIDAD DE LA AGENDA ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA CON EL PLAN DE DESARROLLO DEL CUCEA 2019-2025, VISIÓN 2030



Fuente: Elaboración propia, basada en los elementos de la Agenda Estratégica Participativa, CUCEA 2022-2025, y el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Guadalajara. CUCEA, 2022.

estructura conceptual del PDI 2019-2025, Visión 2030, sustituyéndolo únicamente las temáticas por programas institucionales estratégicos, a fin de que estos delimitan el rumbo de la Institución.

En este proceso de actualización los Centros Universitarios y Sistemas de la Red Universitaria tendremos la oportunidad de armonizar nuestros proyectos estra-

tégicos con los programas institucionales estratégicos del PDI, para lo cual serán fundamentales los resultados obtenidos en la Agenda Estratégica Participativa puesto que en ella se priorizan, identifican y se establece la relevancia temática que permitirá optimizar la capacidad de gestión universitaria del CUCEA.

La Agenda Estratégica Participa-

tiva CUCEA 2022-2025 constituye un marco de referencia para todos los procesos de planificación estratégica y de gestión presupuestaria institucional, dado que fue construida sobre la base de las prioridades de nuestras comunidades tomando en cuenta las necesidades de los sectores de la sociedad; nos permite visualizar la trazabilidad de los propósitos sustantivos



del PDI con nuestra misión, visión y objetivos estratégicos, así como las acciones estratégicas y aspectos prioritarios a fortalecer.

Después de todo, ponemos a disposición de la comunidad universitaria del CUCEA, de nuestra casa de estudios, de los sectores sociales, empresariales, de gobierno y de la sociedad de Jalisco esta agenda estratégica y el documento metodológico y de prospectiva con el que trabajará esta gestión universitaria, en el entendido de que a la misma la distingue su carácter dinámico y perfectible, por lo cual permanecerá en constante retroalimentación. Así, esperamos contribuir de manera proactiva a la solución de los desafíos de la educación y de Jalisco. ■

Bibliografía

Aguilar, L.F. (2003). El estudio de las políticas públicas, 3ª Ed., México: Porrúa.

Andere, E. (2013). La escuela rota. Sistema y política en contra del aprendizaje en México. Distrito Federal, México: Siglo XXI editores, S.A. de C.V.

_____. (2015). ¿Cómo es el aprendizaje en escuelas de clase mundial? Tomo I. Distrito Federal, México: Pearson.

Arellano, D. (2010). "Reformas administrativas y cambio organizacional. Hacia el efecto neto", en Revista Mexicana de Sociología, 72(2). 225–254

_____. (2013). Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México: Fondo de Cultura Económica.

Bardach, E. (2008). Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas. México, D.F.: Miguel Ángel Porrúa.

Bazúa, F. (2010). Estado, Gobierno y Política Pública. Elementos para un Marco Conceptual Básico, UAM-FLACSO.

Care, E. (2016). Habilidades para un mundo cambiante. Aprendizaje y docencia en la Agenda de Educación 2030. Santiago, Chile.

Care, E., y Anderson, K. (2016). How education systems approach breadth of skills. Washington, DC: Center for Universal Education at the Brookings Institution. Disponible en: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/05/brookings_how-education-systems-approach-breadth-of-skills_web_07-2016.pdf

Care, E., Anderson, K., y Kim, H. (2016). Visualizing the breadth of skills movement across education systems. Washington, DC: Center for Universal Education at the Brookings Institution. Disponible en: <https://www.brookings.edu/research/visualizing-the-breadth-of-skills-movement-across-education-systems/>

Care, E., Kim, H., Anderson, A., y Gustafsson-Wright, E. (2017). Skills for a changing world: National perspectives and the global movement. Washington, DC: Brookings. Disponible en: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/03/global-20170324-skills-for-a-changing-world.pdf>

Care, E., Kim, H., y Vista, A. (2017b). How do we teach 21st Century Skills in classrooms? Washington, DC: Brookings. Disponible en: <https://www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2017/10/17/how-do-we-teach-21st-century-skills-in-classrooms/>

Care, E., & Vista, A. (2017a). Education assessment in the 21st century: New skillsets for a new millennium. Washington, DC: Brookings. Disponible en: <https://www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2017/03/01/education-assessment-in-the-21st-century-new-skillsets-for-a-new-millennium/>

Cobo, C. (2016). La Innovación Pendiente. Reflexiones (y Provocaciones) sobre educación, tecnología y conocimiento. Colección Fundación Ceibal/ Debate: Montevideo.



**UNIVERSIDAD DE
GUADALAJARA**

Red Universitaria e Institución Benemérita de Jalisco

Dr. Ricardo Villanueva Lomelí
RECTOR GENERAL

Dr. Héctor Raúl Solís Gadea
VICERRECTOR EJECUTIVO

Mtro. Guillermo Arturo Gómez Mata
SECRETARIO GENERAL



Mtro. Luis Gustavo Padilla Montes
RECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO

Dr. José María Nava Preciado
SECRETARIO ACADÉMICO

Lic. Denisse Murillo González
SECRETARIA ADMINISTRATIVA

Mtro. Andrés López Díaz
SECRETARIO DE VINCULACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

**DIRECTORES DE DIVISIÓN,
JEFAS Y JEFES DE DEPARTAMENTO**

DIVISIÓN DE CONTADURÍA

Dr. Gerardo Flores Ortega
DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE ECONOMÍA Y SOCIEDAD

Dr. Alejandro Campos Sánchez
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA

Mtro. Javier Ramírez Chávez
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Dr. José Trinidad Ponce Godínez
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS

Dr. Cristian Omar Alcantar López
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE IMPUESTOS

DIVISIÓN DE ECONOMÍA Y SOCIEDAD

Dr. Antonio Sánchez Bernal
DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE ECONOMÍA Y SOCIEDAD

Dra. Blanca Noemí Silva Gutiérrez
JEFA DEL DEPARTAMENTO
DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Dr. Martín Guadalupe Romero Morett
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

Dr. J. Jesús Arroyo Alejandre
JEFE DEL DEPARTAMENTO
DE ESTUDIOS REGIONALES INESER

Dr. Guillermo Sierra Juárez
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MÉTODOS CUANTITATIVOS

Dr. José Alberto Becerra Santiago
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Dr. José Alberto Becerra Santiago
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

DIVISIÓN DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Dr. José Luis Santana Medina
DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Mtro. César Omar Mora Pérez
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

Dr. José Sánchez Gutiérrez
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA
Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Dra. Sara Robles Rodríguez
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Mtro. Alejandro López Rodríguez
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Mtro. Carlos Eduardo Flores Cárdenas
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TURISMO,
RECREACIÓN Y SERVICIOS

**CONSEJO CONSULTIVO PARA LA AGENDA ESTRATÉGICA
PARTICIPATIVA CUCEA 2022-2025**

SECTOR GOBIERNO:

Mtro. Xavier Orendáin de Obeso
COORDINADOR GENERAL ESTRATÉGICA DE CRECIMIENTO
Y DESARROLLO ECONÓMICO DEL ESTADO DE JALISCO

Ing. Alfonso Pompa Padilla
SECRETARIO DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA
DEL ESTADO DE JALISCO

Lic. Luis Roberto Arechederra Pacheco
SECRETARIO DE DESARROLLO ECONÓMICO
DEL ESTADO DE JALISCO

Lic. Pablo Lemus Navarro
PRESIDENTE MUNICIPAL DE GUADALAJARA

Representante: **Lic. Alfredo Aceves Fernández**
COORDINADOR GENERAL DE DESARROLLO ECONÓMICO
DEL GOBIERNO DE GUADALAJARA

Mtro. Juan José Frangie Saade
PRESIDENTE MUNICIPAL DE ZAPOPAN

Representante: **Lic. Salvador Villaseñor Aldama**
COORDINACIÓN GENERAL DE DESARROLLO
ECONÓMICO Y COMBATE A LA DESIGUALDAD
DEL GOBIERNO DE ZAPOPAN

SECTOR SOCIEDAD CIVIL

Mtro. Augusto Chacón Benavides
DIRECTOR EJECUTIVO "JALISCO CÓMO VAMOS"

Lic. David Pérez Rulfo
DIRECTOR GENERAL CORPORATIVA DE FUNDACIONES A.C.

Ing. Julio Acevedo García
VICEPRESIDENTE DEL CONSEJO
DEL BANCO DE ALIMENTOS GUADALAJARA

SECTOR EMPRESARIAL:

Ing. César Castro Rodríguez
COORDINADOR DEL CONSEJO DE CÁMARAS
INDUSTRIALES DE JALISCO (CCI)

Ing. Carlos Daniel Villaseñor Franco
PRESIDENTE DE LA CONFEDERACIÓN PATRONAL DE LA
REPÚBLICA MEXICANA JALISCO (COPARMEX JALISCO)

Mtro. Raúl Uranga Lamadrid
PRESIDENTE DE LA CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO,
SERVICIOS Y TURISMO DE GUADALAJARA

Ing. Andrés Canales Leño
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE DESARROLLO
AGROPECUARIO Y AGROINDUSTRIAL DE JALISCO, A.C.

Lic. Miguel Ángel Landeros Volquarts

PRESIDENTE DEL CONSEJO MEXICANO DE COMERCIO EXTERIOR DE OCCIDENTE A.C (COMCE)

Ing. Guillermo del Río Ochoa

ASOCIACIÓN DE INDUSTRIAS MAQUILADORAS Y MANUFACTURERAS DE OCCIDENTE (INDEX DE OCCIDENTE)

Ing. César de Anda Molina

TITULAR DEL CONSEJO CONSULTIVO PARA LA INNOVACIÓN CRECIMIENTO Y DESARROLLO SOSTENIBLE DENOMINADO (COINCYDES)

Ing. Jaime Reyes Robles

MIEMBRO DEL CONSEJO CONSULTIVO PARA INNOVACIÓN, CRECIMIENTO Y DESARROLLO SOSTENIBLE (COINCYDES)

**HONORIS CAUSA Y EMÉRITOS
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA**

Dr. Francisco Marmolejo Cervantes

DOCTOR HONORIS CAUSA
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Lic. Adalberto Ortega Solís

MAESTRO EMÉRITO DE LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Dra. Ruth Padilla Muñoz

MAESTRA EMÉRITA DE LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

EX RECTORES DEL CUCEA

Mtro. Itzcóatl Tonatiuh Bravo Padilla

EX RECTOR DEL CUCEA

Dr. Jesús Arroyo Alejandro

EX RECTOR DEL CUCEA

Mtro. Alberto Castellanos Gutiérrez

EX RECTOR DEL CUCEA

CONSEJO SOCIAL CUCEA

Ing. Rubén Masayi González Uyeda

PRESIDENTE DEL CONSEJO SOCIAL DEL CUCEA Y PRESIDENTE DEL MIND.

DM. Rosario Mendoza Verduzco (TAKASAMI)

VICEPRESIDENTA DEL CONSEJO SOCIAL DEL CUCEA

INSTITUTOS Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN CUCEA

Dr. Enrique Cabrero Mendoza

DIRECTOR DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN POLÍTICAS PÚBLICAS Y GOBIERNO

Dr. Gilberto Ramón Guevara Niebla

DIRECTOR DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

Dr. Mauricio Merino Huerta

DIRECTOR DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN RENDICIÓN DE CUENTAS Y COMBATE A LA CORRUPCIÓN DEL CUCEA

CÁTEDRAS UNESCO

Dra. Elia Marúm Espinosa

COORDINADORA DE LA CÁTEDRA UNESCO “INNOVACIÓN SOCIAL Y EMPRENDIMIENTO”

Dra. Rosa Rojas Paredes

COORDINADORA DE LA CÁTEDRA UNESCO “GÉNERO, LIDERAZGO Y EQUIDAD” DE LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Dra. Jocelyne Gacel-Ávila

COORDINADORA DE LA CÁTEDRA UNESCO “INTERNACIONALIZACIÓN Y CIUDADANÍA GLOBAL DE CUCEA”

SISTEMA NACIONAL DE INVESTIGADORES (SNI) ADSCRITOS A CUCEA

Dra. María Teresa Prieto Quezada

MIEMBRO DEL SISTEMA NACIONAL DE INVESTIGADORES

Dr. José Navarro Cendejas

MIEMBRO DEL SISTEMA NACIONAL DE INVESTIGADORES

Dr. Rubén Antonio Chavarín Rodríguez

MIEMBRO DEL SISTEMA NACIONAL DE INVESTIGADORES

Dr. Salvador Peniche Camps

MIEMBRO DEL SISTEMA NACIONAL DE INVESTIGADORES

Dra. Asmara González Rojas

MIEMBRO DEL SISTEMA NACIONAL DE INVESTIGADORES

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES CUCEA

C. Francisco Javier Armenta Araiza

PRESIDENTE DE LA FEDERACIÓN DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

C. Dalila Benítez Aréchiga

REPRESENTANTE GENERAL DEL ALUMNADO DEL CUCEA

C. Cesar Alexis Ocegueda Carbajal

PRESIDENTE DE LA DIVISIÓN DE CONTADURÍA DEL CUCEA

C. Valeria Jovana Espínola González

PRESIDENTA DE LA DIVISIÓN DE ECONOMÍA Y SOCIEDAD DEL CUCEA

C. Ana Rosa Ángela Díaz Barriga Herrera

PRESIDENTA DE LA DIVISIÓN DE GESTIÓN EMPRESARIAL DEL CUCEA

EGRESADOS SOBRESALIENTES CUCEA

Lic. Edgar Iván Herrera Cantón

EGRESADO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y SISTEMAS (LAFI) EN EL PERÍODO 2011A-2014A

C. Juan Carlos Ayala Becerra

ESTUDIANTE DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y SISTEMAS (LAFI) EN EL PERÍODO 2017-2020. PREMIO DE EXCELENCIA EGEL CENEVAL

C. Paola de León Mora

ESTUDIANTE DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y SISTEMAS (LAFI) EN EL PERÍODO 2017-2021. PREMIO DE EXCELENCIA EGEL CENEVAL

ELABORACIÓN DE LA AGENDA ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA RECTORÍA CUCEA 2022-2025

Mtra. Sandra Mireya Huerta Rangel

COORDINADORA DE PLANEACIÓN

Mtra. Isaura de Jesús Ortega Larios

COORDINADORA DE ANÁLISIS Y ASESORÍA DE LA RECTORÍA

Mtro. Carlos Jonathan Molina Téllez

ASESOR ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

Dr. José Alfredo Flores Grimaldo

RESPONSABLE DEL PROYECTO TRAYECTORIA ESTUDIANTIL Y SEGUIMIENTO DE EGRESADOS DEL CUCEA

CORRECCIÓN Y REVISIÓN DE ESTILO.

Lic. Montserrat Guevara Rubio

EXPLORER 1542

DESIGN + INNOVATION + 5P

DISEÑO EDITORIAL

© Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Periférico Norte 799, Núcleo Universitario Los Belenes 45100, Zapopan, Jalisco, México. Noviembre 2022. El presente documento está compuesto con la fuente tipográfica Alegreya Sans, de Juan Pablo del Peral, para Huerta Tipográfica.