



**MENSAJE DEL MTRO. ITZCÓATL TONATIUH BRAVO PADILLA CON
MOTIVO DE LA ENTREGA DE NOMBRAMIENTOS Y TOMA DE
PROTESTA A FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL.**

Paraninfo Enrique Díaz de León
Guadalajara, Jalisco a 27 de abril de 2016

Señores Vicerrector Ejecutivo y Secretario General;

Distinguida Controladora General de nuestra institución;

Señor Presidente del Consejo Social;

Señor Director de Finanzas de nuestra institución;

Distinguidos coordinadores;

Miembros del Consejo de Rectores que nos acompañan el día de hoy;

Es un gusto saludarlos con motivo de la entrega de nombramientos y toma de protesta a los titulares de las diversas instancias que componen la Administración General de nuestra institución para la segunda mitad de la actual administración institucional universitaria.

Justo cuando nos encontramos a la mitad del periodo para lo cual recibimos la encomienda del Consejo General Universitario hace tres años, es momento para evaluar el desempeño de nuestras respectivas áreas de responsabilidad, impulsar las prácticas y programas que han obtenido resultados o que han sido exitosos, o bien que han cumplido sus propósitos y cometido, o desde luego, replantearnos los desafíos que aún quedan por



remontar en los próximos años y autocríticamente hacer los cambios que sean necesarios.

Hago propicio este acto para expresar mi agradecimiento y reconocimiento a cada uno de todos ustedes, colaboradores de esta administración, que se han desempeñado con profesionalismo y dedicación y que durante todo este tiempo han invertido un importante esfuerzo y compromiso en favor de la institución.

Su labor ha contribuido para que la Universidad haya materializado importantes logros durante estos tres años. Teníamos retos muy importantes que después de tres años los vemos algunos de ellos totalmente superados, otros en un avance significativo, algunos otros autocríticamente no con los avances que deseáramos y, por supuesto, como en todas las instituciones y procesos complejos, han surgido nuevos desafíos, nuevos problemas que resolver.

Al inicio de esta administración nos propusimos a hacer un trabajo tanto con los órganos colegiados de gobierno como con todo el conjunto de la institución, con el propósito de abatir el déficit financiero que llegó a afectar la marcha adecuada de la institución y que en algún momento incluso amenazó la estabilidad financiera.

Hoy hemos logrado remontar este problema y ha sido eficaz el trabajo tanto de la administración como de la Comisión de Hacienda, el Consejo General Universitario y el conjunto de la Red Universitaria.

El aumento de la cobertura educativa fue otro de los retos importantes que logró un significativo avance; el impulso al nivel medio superior



fundamentalmente en la perspectiva del rezago que éste vivía; el incremento de los indicadores de calidad en los programas de licenciatura y posgrado; la diversificación de la matrícula; el arranque de una política institucional de lenguas extranjeras; el fortalecimiento de las estrategias de inclusión hacia grupos vulnerables; el desarrollo de infraestructura física sin precedente; la ampliación de nuestra capacidad tecnológica y de conectividad; así como la consolidación del marco institucional de cooperación con la federación, el estado y los municipios; los nuevos retos en la transparencia de la fiscalización de recursos y fundamentalmente los derivados de la reforma fiscal que nos generaron una cantidad de desafíos muy importantes, particularmente en los procesos de administración de nómina y otros más, y particularmente a la Dirección de Finanzas. Estos son muchos de los aspectos que hoy con la marcha de la institución vemos de manera significativa avanzada. Quisiera señalarles que el esfuerzo invertido por parte de todos ha sido muy significativo.

El día de hoy una vez que vi las cifras de todo lo que representa la Administración General pues nos damos cuenta que la institución es más grande de lo que a veces aparenta. De hecho, tengo la certeza de que varios de ustedes a lo mejor identificaban a algunos de los compañeros que pasaron aquí al frente pero no a todos. Pero aquí estamos en este Paraninfo el día de hoy y sí quisiera referirme a algunos de los aspectos que de alguna manera han sido un logro importante durante estos tres años y la perspectiva de lo que seguramente nos ocupará nuestra atención y nuestro trabajo cotidiano.

En principio, quisiera hacer un reconocimiento al trabajo desempeñado por el **Vicerrector Ejecutivo**, él ha trabajado con dedicación, con esfuerzo y



particularmente ha sido un factor fundamental para concretar algunas de las metas que nos hemos tratado mediante la gestión de procesos académicos, la coordinación de los equipos de trabajo y un siempre atento cuidado a la integración y formulación de consensos para el tema presupuestal. Muchas felicidades, estimado **Miguel Ángel**.

En el mismo sentido, reconozco la labor del **Secretario General**, particularmente por la relación cordial y responsable que ha construido con los gremios universitarios, el seguimiento de acuerdos del Consejo General Universitario y sus comisiones permanentes, además de garantizar el buen desarrollo de las actividades administrativas y de gestión que le corresponden en el marco de nuestra Ley Orgánica y la normatividad. Muchas felicidades, estimado **Alfredo**.

Pongo por supuesto de relieve el trabajo hecho por la Contralora General al frente del principal órgano de fiscalización de nuestra institución. Este trabajo no ha sido sencillo, es un trabajo que día con día sufre mayores complicaciones, el número de auditorías realizadas como órgano de control interno, pero además el número de auditorías atendidas como enlace con la autoridad superior de la federación ya que, como todos ustedes saben, hemos sido auditados el año 2012, el año 2013, el año 2014 y tengan ustedes la certeza de que lo será el 2015. De manera tal que esto ha hecho que **Asunción** tenga que hacer los días más largos y tenga que estar al pendiente de una cantidad de procesos en ocasiones bastante laboriosos y complejos. Muchas felicidades por todo lo que has realizado, **Asunción**, al frente de tu equipo.



Hay otro funcionario que es también de designación por seis años y es el Director de Finanzas, **Gustavo Cárdenas**. A él también le ha tocado encabezar varios procesos complejos. De hecho, el trabajo administrativo ordinario de la Dirección de Finanzas es de por sí muy complejo en una institución tan grande, pero hay procesos de automatización que han empeñado esfuerzos significativos, particularmente los que se derivaron de la reforma fiscal y financiera y que nos tuvo que llevar a timbrar toda la nómina, a la expedición de los CFDI, entre otros. Además, el tema de las atenciones a las auditorías y a todos estos procesos ha implicado también este esfuerzo significativo y de manera especial la custodia de los recursos económicos de todos los fideicomisos, del fideicomiso de jubilaciones y pensiones principalmente. Así que muchas felicidades, estimado **Gustavo** por tu desempeño.

Quisiera también referirme a la coordinación de los trabajos de las funciones sustantivas.

- ❖ **La Coordinación General Académica**, en la mejora de los indicadores de calidad de los programas académicos y su apoyo y fomento a la investigación, a la docencia, a la producción científica.
- ❖ **De la Coordinación General Administrativa**, su gestión en los procesos y transparencia en las adquisiciones, licitaciones, la supervisión e impulso al desarrollo de la infraestructura de la Red, entre otra cantidad de procesos complejos.
- ❖ **La Coordinación General de Cooperación e Internacionalización** en las labores orientadas a promover la perspectiva internacional de



manera transversal en los procesos sustantivos de nuestra institución y fortalecer el posicionamiento global de la misma.

- ❖ **La Coordinación General de Planeación y Desarrollo Institucional** en la gestión de fondos extraordinarios y el seguimiento y evaluación de los procesos de planeación en la Red de acuerdo al Plan de Desarrollo Institucional.
- ❖ **La Coordinación de Vinculación y Servicio Social** en el seguimiento adecuado del servicio social, la atención a las comunidades indígenas, la transferencia de conocimientos y la vinculación con diferentes sectores de la sociedad.
- ❖ **La Coordinación General de Tecnologías de Información** en el mantenimiento, la renovación y el crecimiento de nuestra infraestructura digital, que permite mayor conectividad y facilita los procesos de aprendizaje, de investigación, así como de administración y de gestión.
- ❖ **La Oficina del Abogado General** en la atención a procesos jurídicos de toda la institución, la celebración de los actos que implican obligaciones o derechos y la formulación de instrumentos normativos que rigen y propician el mejor desempeño de todas las dependencias.
- ❖ **La Coordinación de Control Escolar** en la correcta emisión de la documentación, constancias, certificados, así como la integración de la estadística que permite diseñar estrategias para la mejora de indicadores académicos.



- ❖ **La Coordinación General de Comunicación Social** en el desarrollo de los medios universitarios de comunicación, el cuidado de que la imagen, la transparencia de los procesos en los medios y la congruencia con sus fines, funciones y principios.
- ❖ **La Coordinación General de Patrimonio** en su intervención con los procesos de control, resguardo y preservación del patrimonio, así como la difusión de los documentos universitarios con valor histórico y artístico y su archivo patrimonial.
- ❖ **La Coordinación General de Servicios a Universitarios** en la prestación de los servicios estudiantiles, la promoción al deporte, la actividad física, así como el seguimiento a las relaciones institucionales con las organizaciones de alumnos y las asociaciones de egresados.
- ❖ **La Coordinación de Estudios Incorporados** en la atención a las instituciones con licenciaturas y programas incorporados y la coordinación de las actividades de control escolar y supervisión de estos planteles autorizados.
- ❖ **La Coordinación de Seguridad Universitaria** en el diseño, supervisión y lineamientos de políticas en materia de seguridad y los programas de prevención.
- ❖ **La Coordinación General de Recursos Humanos** en la planeación, control y seguimiento de la plantilla de recursos humanos, así como los procesos de ingreso, promoción y permanencia del mismo.



❖ **La Coordinación de Transparencia y Archivo General** en la respuesta a las solicitudes de información, de conformidad con lo establecido en las leyes, así como la garantía de la protección de datos personales de los universitarios.

Y por supuesto, las instancias que coordinan los trabajos de la Oficina de la Rectoría General y todos los procesos de trabajo y de asistencia que recibo yo en el desempeño de mis funciones y lo que igualmente hacen los equipos que auxilian y apoyan tanto la Vicerrectoría Ejecutiva como a la Secretaría General.

Por ajustes naturales de los equipos de trabajo, se han realizado algunos cambios pero estoy cierto que todos seguirán aportando en otro espacio de la Universidad y contribuirán en otras responsabilidades y proyectos de similar alcance y que buscan tener la continuidad del trabajo institucional.

Quisiera ahora referirme a algunos de los temas o de los ejes que seguramente ocuparán nuestros esfuerzos en los próximos tres años.

1. En primer lugar quiero señalar que nosotros somos la Administración General no la administración central aunque de manera cotidiana en muchas ocasiones nos denominan “administración central” pero somos una Administración General, porque nos toca entrelazar los procesos de una Red y esto hace una diferencia esencial. De manera tal que nos tendremos que desempeñar y tenemos que tener presente siempre que nos toca articular los procesos del conjunto de la Red Universitaria bajo los principios de subsidiariedad; es decir, que lo haga quien más cerca tiene el proceso en sus manos y garantizar todas las condiciones para que lo haga bien, lo haga con excelencia. Estamos



hablando del principio del trabajo horizontal en el cual reconozcamos menos las jerarquías y actuemos más en la promoción de equipos de trabajo, de coordinación, de esfuerzos. Estamos hablando precisamente de una estructura que es soporte para que toda la Red Universitaria pueda operar satisfactoriamente sus procesos. Eso significa ser el soporte, la función adjetiva, no sustituir a la Red en ningún momento; esa es la característica de nuestra institución.

Hay seis o siete procesos centrales frente a los cuales, por determinación de la Ley Orgánica, es muy difícil o muy compleja la administración de nuestra Red y simplemente aquí lo señalo a manera muy rápida. Por ejemplo, el Rector General es el único representante jurídico legal de la institución y puede, en todo caso, emitir poderes para que se puedan ejecutar los trabajos de esta representación legal pero, definitivamente, es un tema que la ley de manera muy puntual y categórica lo pone en la Rectoría General. El Rector General es responsable de la gestión y administración de los recursos institucionales en lo que toca a los Gobiernos Estatal y Federal, organismos públicos y entidades privadas, la administración nos toca a toda la Red pero esta responsabilidad también. El tema de la fiscalización de los recursos, hay un responsable general de la institución legal y es precisamente la figura del Rector General. La contratación en los contratos colectivos, tanto de académicos como de administrativos, tiene similares comportamientos y hay dos o tres procesos más en los cuales esta carga justamente es lo que hace la continuidad. En suma, es que somos una Administración General y trataremos de no ser una administración central.



2. Un segundo elemento es que vamos a proponemos en estos tres años un nuevo esfuerzo por desconcentrar más a la Universidad. Hay varios procesos que cuando se formó la Red no fueron totalmente desconcentrados en los centros o no tuvieron referentes en los nombramientos o responsabilidades directas que se dieron a los centros universitarios en este proceso. La maduración de la Red nos debe permitir continuar el proceso de desconcentración y, por lo tanto, todos nosotros vamos a idear los mecanismos que nos permitan, en lo posible, continuar el proceso de desconcentración. No solamente de desconcentración física de trabajadores de la Universidad que están en las oficinas de la Administración General y que ahora podrían irse trasladando paulatinamente a los centros para quedar nosotros como entidades de la Administración General que emiten políticas de carácter general, que coordinan procesos de carácter general pero que apoyan a los centros universitarios del Sistema de Educación Media Superior, al Sistema de Universidad Virtual, al Sistema Universitario de Radio, Televisión y Cinematografía en el traslado paulatino de programas, responsabilidades y esfuerzos, de manera tal que podamos paulatinamente transitar a una Red Universitaria mucho más horizontal y mucho más desconcentrada. La claridad que el trabajo en Red se tendrá que manifestar en mecanismos de articulación y consistencia, así como continuar el cambio que nos permita que la Red siga creciendo de manera ordenada y de manera coherente.
3. Vamos a echarnos a cuestras la responsabilidad de un cambio y transformación en los procesos administrativos. En todos lados



escuchamos comentarios de la excesiva burocratización que hay en la Universidad, de los excesivos pasos que tenemos que hacer. Y resulta una contradicción, ustedes lo saben, porque en tanto más fiscalización hay tanto mayor cuidado tenemos que hacer en las formas de preservar la información y rendir cuentas de lo que hacemos. Entonces es una contradicción que por un lado queramos simplificar pero por otro lado la fiscalización nos obligue a guardar todos los documentos y las firmas autógrafos porque los órganos fiscalizadores solamente admiten esos como comprobaciones reales de lo que hacemos. En ese escenario de extremos, precisamente se requiere la inteligencia colectiva de toda la Red Universitaria y yo estoy seguro que así como nos hemos echado auestas otros procesos similar o mayormente complejos, hoy podemos echarnos a cuesta la simplificación administrativa sin que con ello vulneremos los procesos de atención a la permanente fiscalización de la cual somos objeto. Entonces, este proceso irá de la mano con la automatización de los procesos. Hemos hecho ya un esfuerzo muy importante que arrancó con el SIIAU como uno de los programas símbolos de la Red y luego después se ha ido complementando con otra serie de mecanismos, pero definitivamente esto nos demuestra que lo que tenemos que seguir haciendo es articular programas complejos que nos permitan seguir compartiendo la información, seguir trabajando en Red y poner la simplificación administrativa junto con la dotación de programas y de esfuerzos en línea con alta tecnología, ahora que hemos avanzado de manera muy significativa en la construcción de la red dorsal y de la red de telecomunicaciones en todo el Estado de Jalisco.



4. Documentar todas la responsabilidades de las entidades por escrito, clarificar los conceptos y llevarlos hasta el nivel de manual en cada uno de los proyectos y en cada uno de los procesos, de tal manera que podamos sistemáticamente reunir a todas las entidades de la Red que tienen bajo su responsabilidad un proceso compartido y sistemáticamente ir a la mejora. Ponernos en los dos lugares, no nada más ponernos en el lugar de quien quiere recibir la información y da instrucciones de cómo suban la información para tenerla, sino también poniéndose en el lugar de quien la tiene que subir y de cómo tiene que hacerlo y de cómo podemos simplificar y entender que todos somos la institución y que finalmente tenemos que trabajar para que el proceso le salga bien a todos, no nada más a las entidades que nos toca presidir. En este sentido, la Administración General debe documentar las líneas de trabajo, todos los proyectos, áreas de responsabilidad y también cada una de las dependencias va a tener un listado de reportes permanentes que va a tener que publicar. No todas la entidades publican, y eso es un aspecto muy importante, entonces todo reporte debe ser publicado y puesto al servicio de la comunidad, que cualquier entidad que la requiera, cualquier académico, cualquier estudiante que lo desee consultar pueda ver en qué consiste eso, quién lo da a conocer y tener muy claro la construcción de los informes hacia el fin del año de manera permanente durante todas las semanas y todos los meses en los que se está llevando la actividad.
5. La Administración General debe caracterizarse, y se los pido encarecidamente, por que tengamos un buen trato, un trato sencillo, un trato diligente, un trato de actitud y de apoyo a todas las entidades



de la Red. Que nadie nos parezca pequeño, insignificante. Toda la Universidad es importante, el último proceso, el que ustedes consideren el más sencillo, el de simplemente a lo mejor barrer un lugar, merece todo nuestro respeto, toda nuestra consideración. Muchas veces en lo que cada uno de ustedes hace, en la forma en cómo se contesta un correo electrónico, en la manera en la que transmite lo que debe hacerse, evidencia una forma de ser institucional, misma que debe ser atención a toda nuestra comunidad universitaria. Simplemente, un estudiante que manda un correo, pregunta o que manda un tweet, y yo les digo, yo intento, hasta donde puedo, que todo tweet que me manda un estudiante, un profesor, padres de familia, que ahora también ya usan esa mecánica de comunicación, correos electrónicos, en la medida de las posibilidades contestar, en la medida de las responsabilidades atender, descentralizando el trabajo, repartiendo responsabilidades pero, sobre todo, esmerándonos porque todos los directivos y funcionarios de la Red reciban nuestro trabajo con paciencia, con dedicación, pero sobre todo con un excelente trato de nuestra parte.

6. En años pasados la Universidad contó con lo que se denominaron las Jornadas de Ideología Universitaria, se contó con lo que en la refundación de 1925 fueron establecidos en los textos de fundación. Hoy en día tenemos que convocar a nuestra comunidad a discutir sobre los valores que deben tener o que debemos perseguir todos como moderna universidad del siglo XXI y éste es un reto que queremos enfrentar en estos próximos años y particularmente de la manera más inmediata que sea posible.



7. Hay paradigmas mundiales que están afectando la marcha de las instituciones de la educación superior, todos ustedes los conoce. Estamos hablando de la sociedad de la información y el conocimiento; el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación; el cambio climático; estamos hablando de la transición demográfica; estamos hablando de la transición epidemiológica; estamos hablando de la adhesión de nuestro país a las convenciones de derechos humanos internacionales; estamos hablando de los derechos de los niños; de los derechos del género; estamos hablando de una gran cantidad de aspectos que sistemáticamente hacen más compleja la labor de la Universidad. La responsabilidad social, que ahora la denominamos como tal, es otra dimensión que tenemos que atender de manera que en forma ordenada intentaremos que todos nosotros podamos tener una preparación que nos permita tener un mínimo dominio de cada uno de los temas generales, nos permita tener una formación al respecto y también nos permita dar respuesta de manera adecuada a estos retos justamente que vivimos todas las instituciones.

Yo los convoco, pues, a un ejercicio fuerte y de trabajo colaborativo. En particular, es muy importante para lograr y conseguir algunas de las metas que nos propusimos desde el inicio de la administración y que hoy llevamos enfiladas.

- ❖ Tenemos que lograr que la **educación media superior** llegue al **100%** de los municipios, que las escuelas preparatorias logren su pertenencia al Sistema Nacional de Bachillerato, de preferencia en los niveles 1 y 2, lograr el cambio que nos permita incorporar otro tipo de programas de bachillerato, fortalecer el bachillerato terminal y



fortalecer la calidad del trabajo que realiza cada una de nuestras escuelas preparatorias, sobre todo apoyando ahí donde hay más precariedad de recurso humano que es precisamente los lugares más lejanos.

- ❖ En materia de **docencia y aprendizaje**, tenemos que insistir en la matrícula de calidad de pregrado hasta alcanzar el **100%**, tenemos que duplicar los programas en el padrón de Alto Rendimiento del CENEVAL, lograr un mayor avance en la acreditación internacional, conseguir la acreditación y la cualificación de procesos integrales. Vamos a experimentar el tema de la acreditación por campus, el tema de la acreditación por centros universitarios o por entidades de trabajo.
- ❖ Asimismo, incrementar los estudiantes que presentan el Examen General de Egreso de Licenciatura (EGEL-CENEVAL).
- ❖ En materia de **posgrado**, lograr que el **80%** de los programas pertenezcan al Padrón Nacional de Posgrados de CONACyT mediante dos vías: de la reforma del posgrado existente y de la continua calificación del que tenemos.
- ❖ En materia de **internacionalización**, la promoción del mayor número de universitarios en la participación de actividades de movilidad académica, así como impulsar todos los aspectos del perfil internacional de la institución, la internacionalización en casa y la relación con 4 o 5 nodos con los que esencialmente la institución ha tenido en su historia comunicación.



- ❖ Incorporar más estudiantes a la enseñanza del segundo idioma, pero también a los profesores mejorar la calidad de la enseñanza en el nivel medio superior y superior de la segunda lengua y lograr avanzar a la meta primaria del 25%, pero después de ésta continuar el ascenso para lograr que todos los estudiantes que deciden estudiar la segunda lengua puedan tener acceso a ello, igualmente los profesores.
- ❖ Vamos a seguir trabajando en todo lo que es la materia de **difusión** cultural con las tareas emblemáticas que le dan presencia a nuestra institución como la FIL, el Festival Internacional de Cine, pero también otras actividades de la Red Universitaria que han caracterizado a nuestra institución.
- ❖ En materia de trabajo académico de extensión, habrá un eje fundamental que empujar y que es justamente el de la **vinculación**, es un eje en el cual tenemos algún rezago, particularmente en el tema de patentes, en el tema de prácticas profesionales, en el tema de vinculación con el sector productivo y gubernamental, social, y que tenemos que lograr abatir en los próximos meses.
- ❖ Me parece muy importante continuar impulsando los trabajos de inclusión en todas las actividades institucionales y particularmente el tema de la transición energética en la institución.
- ❖ Las energías limpias y renovables, el ahorro de energías y sobre todo nuestra contribución al tema de la disminución de la huella de carbono es sustancial y será uno de los hilos conductores del trabajo institucional;



- ❖ Como ya lo dije, en lo que toca la **gestión y gobierno**, intensificar nuestra capacidad de planeación colegiada y mantener el orden presupuestal para continuar operando sin déficit, con plena transparencia en el uso de los recursos y, lo que es más importante, con el verdadero y eficaz aprovechamiento de los mismos. Cuesta mucho trabajo conseguir los recursos pero cuesta a veces más trabajo gastarlos bien y en tiempo. Ése es precisamente el reto más importante.
- ❖ Una de las metas que sin duda también será muy significativa, será el reto de la transformación de la infraestructura institucional. Creo que vamos a lograr un buen avance en la infraestructura de toda la **Red** y en la continuación del Centro Cultural Universitario que es precisamente uno de los mecanismos habilitadores de la función de difusión cultural y de extensión.

Estos son tan solo algunos de los retos, yo estoy seguro que con, primero, la dedicación y el esfuerzo que ustedes han puesto y que estoy seguro seguirán poniendo, nos va a ir bien. Confío en su profesionalismo y sobre todo confío en sus ganas de seguir aprendiendo, de seguir creando y generando nuevos procesos.

Estoy totalmente cierto de que varios de ustedes han pensado en muchas ocasiones “si a mí me dieran esta oportunidad”, “si a mí me dieran este esfuerzo”, “si a mí me dieran...” “yo haría esto, haría esto otro, haría aquello”, etcétera. Yo creo que hay toda la puerta abierta para que esas cosas que ustedes han valorado, han pensado en algún momento puedan cobrar realidad y puedan materializarse en nuestros propósitos de trabajo. Yo les



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

RECTORÍA GENERAL

reitero mi personal agradecimiento a todo el esfuerzo que ustedes han hecho en estos tres años pero no les tengo muy buenas noticias, tengo pensado seguir con el mismo ritmo y si se puede un poco más en los próximos tres, así que pues muchas gracias de nueva cuenta por este extraordinario esfuerzo que ustedes hacen y mis mejores deseos de desempeño para nuestras próximas metas.

¡Muchas gracias a todos!