



**ITESO**

**Universidad Jesuita  
de Guadalajara**

## **Marco para el desarrollo del posgrado en el ITESO**

(aprobado en la sesión 327 del Consejo Académico, 13 de mayo de 2009)

**Consejo Consultivo del Modelo del Posgrado  
Coordinación de Investigación y Posgrados  
Dirección General Académica  
14 de abril de 2009**

# ÍNDICE GENERAL

<b>0. Presentación.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Objetivo general.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Principios básicos.....</b>	<b>5</b>
2.1 Centralidad de la persona.....	5
2.2 Pertinencia e impacto social.....	6
2.3 Excelencia académica (eficiencia con eficacia) .....	6
2.4 Interdisciplinariedad y sinergia institucional.....	7
2.5 Fortalecimiento institucional en redes institucionales y campos sistémicos.....	8
2.6 Viabilidad y sostenibilidad.....	9
<b>3. Ejes transversales.....</b>	<b>10</b>
<b>4. Objetivos y líneas de acción.....</b>	<b>10</b>
4.1 Para el principio básico de centralidad de la persona.....	11
4.2 Para el principio básico de pertinencia e impacto social.....	12
4.3 Para el principio básico excelencia académica (eficiencia con eficacia).....	13
4.4 Para el principio básico de interdisciplinariedad y sinergia institucional.....	14
4.5 Para el principio básico de fortalecimiento institucional en redes institucionales y campos sistémicos.....	15
4.6 Para el principio básico de viabilidad y sostenibilidad.....	17
<b>Créditos.....</b>	<b>20</b>

## 0 PRESENTACIÓN

Este marco constituye una orientación para el desarrollo del posgrado en el ITESO, y a la vez es un referente para la discusión académica institucional con la que se construirá de manera colegiada el modelo de posgrado que queremos implementar en el ITESO.

El punto de partida es, tanto el reconocimiento de más de treinta años de historia del posgrado en el ITESO, como el análisis de la situación nacional en la materia. En ese sentido, el presente documento se refiere al desarrollo del posgrado desde su diversidad, en aras de un cauce común para los diferentes programas. Su capacidad de adaptación a las necesidades del entorno definirá su éxito y su viabilidad.

Este marco habla del posgrado, en singular, como un dispositivo común que contiene principios, estrategias, objetivos y líneas de acción compartidas, que otorgan un sello propio o un valor más allá de las especificidades disciplinarias o de los campos del conocimiento. Es un modelo y un estilo de operar los programas de posgrado, que nos identifica en la acción, a manera de una lógica de funcionamiento; no de cualquier manera, sino respondiendo a la identidad que nos queremos dar. Así se establecen los mínimos comunes de operación y los constitutivos básicos de funcionamiento de estos campos de producción académica.

El posgrado del ITESO es el modo específico de proceder de la institución en cuanto a la producción avanzada de conocimiento y aprendizaje. Asimismo la mirada institucional se propone construir un espacio de articulación de distintos dominios y perspectivas para abordar las necesidades sociales y tecnológicas y el fortalecimiento de las profesiones. El posgrado se convierte entonces en un espacio estratégico y flexible de creación e imaginación de nuevos mundos y quehaceres. Así para alumnos, profesores y un sinnúmero de actores e instituciones, es un esfuerzo constante por instalar una conversación académica, que se resiste al reduccionismo y la exclusión de ciertos saberes técnico-científicos. Con esta mirada estratégica, se habilita como un espacio de articulación y convergencia de miradas múltiples que surgen de la interacción entre diversos saberes disciplinares que abordan diversidad de problemáticas. El posgrado no es un todo unitario, sin diferenciación, sino una propuesta común de búsqueda de mejoramiento de nuestra capacidad transformadora.

Por tanto, el posgrado en el ITESO vincula a sus investigadores y sus programas de investigación, intervención o formación con la sociedad real (los alumnos que son convocados a reforzar e impulsar creativamente esos programas); y con el mundo que se quiere (la perspectiva desde la que se constituye el objeto de investigación y de innovación para el desarrollo).

En función de lo anterior, un programa de posgrado en el ITESO se constituye y desarrolla cuando se reúnen cuatro condiciones:

- a) *Masa crítica de profesores*: entendida como un grupo de profesores de planta con nivel académico equivalente o superior al del programa en el que participan, con experiencia, trayectoria y productividad verificables en su campo, y constituido como equipo de trabajo en torno a un programa formal de investigación y/o de intervención.
- b) *Masa crítica de problemas*: que se concibe como un conjunto de problemas-objeto con referentes sociales concretos, articulados a los programas formales de investigación y/o intervención, como base del trabajo de los estudiantes y eje curricular del programa.

- c) *Masa crítica de estudiantes*: asumidos como un grupo de estudiantes en cantidad y calidad suficientes, con las condiciones necesarias para formular y realizar su proyecto de posgrado y enriquecer con los productos de su trabajo la dinámica del programa.
- d) *Proyecto institucional*: que sea pertinente y acorde con los objetivos de uno o más departamentos de la universidad.

La inspiración de la espiritualidad y el modo de proceder de la Compañía de Jesús como característica identitaria del ITESO, se traduce y concreta en el posgrado de nuestra universidad como la asunción de la misión de la Compañía de Jesús hoy: el servicio de la fe, del que la promoción de la justicia es un elemento esencial. Como perspectiva, significa, por un lado, *la activa constitución del ámbito* desde el que las cosas nos plantean problemas a fin de constituirse en *objetos de investigación*; y por otro lado, concreta *el modelo de investigador que se pretende formar* como una persona “equilibrada, intelectualmente competente, abierta al crecimiento, compasivo y comprometido con la justicia, es decir, hombres y mujeres competentes, conscientes, creativos, críticos y comprometidos en la compasión”<sup>1</sup>.

En este contexto, el posgrado del ITESO se constituye como una forma de abordar críticamente los problemas que las cosas plantean en el campo socio-profesional *suscitados* desde la creencia de que un mundo nuevo de justicia, de equidad, de dignidad para todos, de sistemas sociales, económicos y políticos que fomenten y preserven nuestra humanidad común *es posible en la medida en que lo posibilitemos*. El posgrado tiene la intención de formar profesionistas e investigadores competentes y libres, capaces de ahondar, desarrollar y generar conocimientos, nuevas perspectivas teóricas, metodológicas, prácticas y técnicas que permitan esbozar y, en su caso, *abrir, impulsar y realizar nuevas e inéditas posibilidades de solución* a los problemas planteados.

Esta fundamental inspiración del posgrado itesiano se ha ido concretando y explicitando en las Orientaciones Fundamentales del ITESO, en su misión y en la forma como se ha planteado el Modelo Educativo. Pero también se va viendo históricamente enriquecido, alentado y orientado por el Proyecto Educativo Común (PEC) de las instituciones educativas confiadas a la Compañía en América Latina; por la definición de los Campos Estratégicos del Sistema Universitario Jesuita (SUJ); así como por los Planes Quinquenales.

Desde el contexto de esta inspiración fundamental se deriva tanto el objetivo general del posgrado, como los principios básicos que lo constituyen.

## 1) OBJETIVO GENERAL

El *Marco para el desarrollo del posgrado en el ITESO*, producto del trabajo colegiado, pretende articular y orientar las concepciones, los esfuerzos y las decisiones institucionales con respecto al posgrado, en cuanto servicio a la sociedad y contribución al desarrollo del conocimiento, la formación de investigadores y la generación de innovaciones en el ámbito de los campos profesionales y las prácticas sociales priorizadas por la universidad. En consonancia con la inspiración institucional, y su propio proceso de elaboración, busca ofrecer un marco de referencia común, que contribuya a impulsar la concertación de las diversas actividades y proyectos que constituyen el posgrado, así como su articulación interna y vinculaciones sociales. Por estas razones, involucra principalmente al personal académico y administrativo que atiende los programas

---

<sup>1</sup> Discurso del P. Peter Hans Kolvenbach, S. J. en la Universidad de Georgetown, 7 de julio de 1989.

de posgrado; y orienta el sentido de tareas concretas que han de establecerse en documentos normativos y operativos derivados del mismo.

A partir de lo anterior se articula una serie de principios básicos, que en lo general y en lo específico modelan el sentido del trabajo en los programas de posgrado.

## **2) PRINCIPIOS BÁSICOS**

El desarrollo del posgrado en el ITESO descansa en seis principios básicos. Cada uno de ellos se entrelaza tanto con el resto de los principios como con los ejes transversales definidos en el inciso 3) de este documento. Los principios básicos son:

- 2.1 Centralidad de la persona**
- 2.2 Pertinencia e impacto social**
- 2.3 Excelencia académica (eficiencia con eficacia)**
- 2.4 Interdisciplinariedad y sinergia institucional**
- 2.5 Fortalecimiento institucional en redes institucionales y campos sistémicos**
- 2.6 Viabilidad y sostenibilidad**

La centralidad de estos principios implica una definición más precisa de los mismos en el contexto de la dinámica del posgrado. Por ende, el presente marco desarrolla cada uno de ellos de la siguiente manera:

### **2.1. Centralidad de la persona**

El posgrado centra el proceso de aprendizaje en los alumnos como actores principales del mismo, quienes con base en su autonomía y dignidad, asumen el doble rol de agente y beneficiario del trabajo educativo, que a su vez se complementa en la interlocución con sus pares y con el cuerpo de profesores.

El modelo educativo jesuítico procura ante todo la exaltación de la dignidad y la libertad humanas<sup>2</sup>, y por tanto es sensible a la dimensión individual, social e histórica de la persona. Por esta razón, el posgrado no debe limitarse a la difusión de conocimiento nuevo, o al mero desarrollo intelectual de quienes se acercan a él. El ITESO procura coadyuvar en el desarrollo integral de la persona, atento a sus necesidades físicas, intelectuales, espirituales y de convivencia.

La centralidad en el estudiante define el peso específico del personal académico que participa en la dinámica del posgrado. Sin menoscabar su importancia, lo sitúa en su rol de facilitador y reconoce el valor de su acompañamiento. El estudiante se acerca a la universidad en su búsqueda de respuestas a preguntas concretas; que a su vez implican el desarrollo de la habilidad para plantear dichas preguntas. Apoyar ese proceso es el meollo del trabajo académico en escenarios de posgrado.

---

<sup>2</sup> Cfr. Taller *Humanismo de la educación jesuítica y formación integral*, impartido por el P. Gerardo Remolina, S. J. en el ITESO, en noviembre de 2008.

## **2.2 Pertinencia e impacto social**

El posgrado es progresivamente congruente entre las necesidades sociales y las orientaciones institucionales, en su afán de atender retos específicos del desarrollo local/global a fin de fomentar la responsabilidad y la cohesión social, tanto como el compromiso con los más desposeídos. Por ello se asume que el posgrado y sus egresados tienen impacto en el contexto social, científico y académico.

El momento histórico al que asistimos nos revela tendencias tan contradictorias como nunca se habían vivido: en lugar de facilitar el acceso a los bienes económicos para las mayorías, los poderes económicos provocan desintegración y fragmentación social, pero proclaman la promesa del crecimiento. Contra el recurso de formación de relaciones de convivencia y seguridad, las fuerzas políticas sutilmente legitiman el autoritarismo, junto a un consenso casi generalizado sobre la necesidad de la democracia y de la libertad. Contra los bienes del conocimiento y la tecnología, las fuerzas socio-culturales optan por la primacía de lo individual y entretajan la ruptura de la solidaridad social, a la par que otras dinámicas rescatan el valor de la diversidad social y el respeto a la diferencia. Entre estas tendencias se debate también el acceso restringido a los bienes tecnológicos y un marcado diferencial de ingreso pese a la globalización económica y cultural; el fortalecimiento del Estado o de la sociedad, como si esto fuera contradictorio<sup>3</sup>, así como el desequilibrio ambiental frente a las necesidades crecientes de la humanidad. Del mismo modo los individuos no disponen de las competencias suficientes que los preparen para la vida y la construcción deliberada de su subjetividad y autonomía.

## **2.3. Excelencia académica (eficiencia con eficacia)**

El posgrado logra la excelencia en la formación de alumnos con base en el desarrollo de competencias específicas y transversales, apoyadas en el pensamiento complejo y crítico, así como en la práctica reflexiva; en el debate y la manifestación del conocimiento y la experiencia socioprofesional acumulada a lo largo de la vida, y en la construcción de la solidaridad. Vista así, la excelencia se asume como hábito de mejoramiento gradual, que no equivale a buscar la perfección, sino a procurar el desarrollo propio y el de los demás<sup>4</sup>.

Al procurar la excelencia académica se hace evidente que la universidad (en particular la de inspiración cristiana) coadyuva a la sociedad mediante una formación que se expresa a través de actitudes, decisiones y operaciones orientadas a asumir críticamente su realidad compleja. También colabora en la generación de corrientes de pensamiento, metodologías y procedimientos para comprender y transformar el entorno, con propósitos y operaciones bien fundados que permitan esbozar, plantear e impulsar nuevas posibilidades de solución, así como abrir nuevos cauces a la práctica profesional.

El posgrado opera con profesores reconocidos en su campo, que asociados en programas formales de investigación y/o intervención, son capaces de convocar y dirigir a los alumnos en la construcción de proyectos de investigación y desarrollo, en formatos colaborativos que amplíen y optimen los

---

<sup>3</sup> Muchas de estas ideas pueden consultarse en Nuria Cunill Grau: *Repensando lo público a través de la sociedad. Nuevas formas de gestión pública y representación social*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Editorial Nueva Sociedad, Venezuela, 1997, pp. 17 y ss.

<sup>4</sup> Cfr. Conferencia magistral de Pablo Latapí Sarre al recibir el doctorado *honoris causa* de la Universidad Autónoma Metropolitana, en *Perfiles educativos*, año/vol. XXIX, núm. 115, UNAM, México, D. F., 2007 pp. 115 y ss.

saberes contextuales y aplicados, en distintos ámbitos; dan seguimiento tutorial y actualizan su producción académica en función de la pertinencia social.

Los campos de producción académica —primordialmente los programas institucionales de investigación y de intervención— están constituidos por prácticas organizadas en redes internas de unidades académicas básicas, departamentos o centros. Operan también las redes externas o interinstitucionales que el ITESO ha cultivado, que permiten a los alumnos y a los profesores colaborar entre sí y optimar los recursos de los saberes contextuales y aplicados.

El posgrado produce conocimientos innovadores, creativos y críticos. En este sentido, la innovación se concibe como la implementación de nuevas alternativas de solución para problemas existentes. Las aplicaciones de dichos conocimientos ayudan a reconocer o resolver las dinámicas y demandas socio-económicas, científicas, tecnológicas y culturales que se difunden a través de publicaciones, desarrollo de prototipos, sistemas, patentes, aplicaciones o intervenciones sociales, entre otros.

La investigación es una actividad que fortalece y consolida la dinámica del posgrado, así como su calidad. El *Marco institucional para el desarrollo de la investigación en el ITESO (2001)* define la investigación como “la actividad orientada hacia la producción de conocimiento nuevo, metodológicamente regulada, con respecto a un objeto de estudio. Se produce conocimiento desde la confrontación entre los interrogantes planteados por el investigador y los datos de la realidad o las situaciones de cuestionamiento; también entre los interrogantes o problemas planteados y los modelos de representación de la realidad<sup>5</sup>.” Entre las funciones de la investigación, según lo plantea el Estatuto Orgánico del ITESO (2003)<sup>6</sup>, está la de elaborar análisis y proponer soluciones para los problemas de nuestra sociedad. Por ende, la competencia investigativa no será ajena a los estudiantes y profesores adscritos a programas académicos profesionalizantes. En el caso de aquellos orientados a la formación de investigadores, es diáfana la centralidad de esta competencia.

#### **2.4. Interdisciplinariedad y sinergia institucional**

El posgrado se enfoca en el diálogo académico y la conjunción de los campos de conocimiento, priorizados desde los proyectos institucionales e interinstitucionales de programas compartidos, así como en los de investigación e intervención.

De manera explícita se priorizan los enfoques multidisciplinares e interdisciplinares que permitan la comprensión y el manejo de la complejidad de los fenómenos naturales, sociales y culturales, a través de herramientas de reducción de la incertidumbre, en una lógica de reflexión, cooperación e innovación.

Los programas de posgrado del ITESO buscarán mecanismos de enlace con los programas institucionales de investigación y con las acciones de intervención que permitan la consolidación de las dimensiones académica y social. Al respecto, los programas de posgrado se diseñarán y actualizarán en función de los productos de proyectos de investigación de la universidad.

---

<sup>5</sup> Cfr. el *Marco institucional para el desarrollo de la investigación en el ITESO*, Capítulo dos: estructura normativa.

A inteligencia de que el posgrado es el tópico central del presente marco, las alusiones a la investigación que aparecen aquí guardan consonancia con su respectivo marco institucional.

<sup>6</sup> Cfr. *Estatuto Orgánico*. Capítulo 'Naturaleza y Fines del ITESO', artículo 7.3

Es necesario un currículo flexible que asegure la operación de los programas de posgrado, el abordaje de los problemas-objeto que plantean y la interacción con programas afines. Lo anterior incrementa la eficiencia en las tareas docentes; amplía la oferta educativa del ITESO, y además, privilegia el trabajo multi, inter y transdisciplinario en los programas de posgrado. Este currículo se construye con base en las asignaturas de posgrado que los diversos núcleos académicos básicos (NAB) han desarrollado de acuerdo con las necesidades de cada programa.

El posgrado construye escenarios comunes de producción académica, al compartir ininterrumpidamente áreas de conocimiento, investigación e intervención, asignaturas y créditos, así como recursos de toda índole en orden a la gestión. Es intención del ITESO que su posgrado asegure la colaboración entre los distintos programas educativos, para impulsar la flexibilidad curricular. Los beneficios de esta colaboración se reflejan al compartir diversas visiones en las áreas o campos de estudio, que promueven la generación de espacios para el pensamiento plural, crítico y abierto al diálogo. En este sentido, la colaboración no se circunscribe al esfuerzo colegiado entre académicos de instancias diferentes. Antes bien, trasciende hasta la relación entre los proyectos de investigación, docencia e intervención. Esto favorece un trabajo académico orientado a la generación de nuevos conocimientos, favorece su asimilación y la capacidad para plantear alternativas frente a las situaciones que encuentran los profesionistas en su vida profesional.

### ***2.5 Fortalecimiento institucional en redes institucionales y campos sistémicos***

El posgrado procura la integración diferenciada de sus programas al sistema de programas de posgrado reconocidos en el país, o a través de alianzas con el sistema de universidades jesuitas y otras de la región continental.

Algunos rasgos de los programas de posgrado que influyen en sus procesos de fortalecimiento son: a) su origen; b) su organización; c) tipo de programas, orientación y finalidad; d) modalidad de servicio; e) relación con la investigación y la intervención; f) articulación e integración del uso de las tecnologías como herramienta que facilita la formación y la producción académica; g) la flexibilidad curricular que facilita al programa optimar recursos y enriquecerlos, así como desarrollar la multi, inter y transdisciplina; h) el acompañamiento tutorial como medio que facilita al estudiante realizar adecuadamente su proyecto académico y cumplir con las tareas que el ITESO le propone; i) la movilidad académica como vehículo para que estudiantes y profesores amplíen conocimientos y experiencias en diferentes contextos y ámbitos; j) la interinstitucionalidad que facilita interactuar con programas de posgrado del SUJ e instituciones afines; k) la internacionalización de los programas; l) la acreditación de su calidad; y m) la incorporación de programas al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC).

La institución, a través de las instancias involucradas, decidirá qué programas específicos y en qué condiciones podrán postular su ingreso al PNPC; cuáles podrán insertarse en la red de instituciones jesuitas u otras redes, nacional o regionalmente; y cuáles serán proyectos específicos de la institución por la trascendencia de sus propósitos.

El apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) constituye un medio para consolidar el posgrado del ITESO, tanto para apoyar la investigación y la intervención, como por los apoyos que reciben los programas y los alumnos. Exige de parte del ITESO inversiones significativas en recursos humanos, tecnológicos y materiales, que sistemáticamente se han de sopesar en función del proyecto institucional.

Con respecto a la organización interna de los programas de posgrado, estos descansarán en:

- 2.5.1 *Un núcleo académico básico (NAB)*, integrado por profesores que sustentan el programa desde su experiencia y el trabajo conjunto; da seguimiento a su desarrollo; evalúa y actualiza el programa con el fin de facilitar procesos de producción académica y lograr su consolidación. El NAB involucra profesores adscritos a sus respectivas unidades académicas básicas (UAB), que a su vez se adscriben a departamentos académicos<sup>7</sup>. Se procurará que los núcleos académicos básicos operen de manera colegiada.
- 2.5.2 *Un coordinador de programa* responsable del buen funcionamiento académico, la operación y promoción del programa a su cargo; da seguimiento al desarrollo del programa, a su evaluación y fortalecimiento; e impulsa su consolidación.
- 2.5.3 *Un conjunto de problemas-objeto* que se pretenden abordar como materia académica; mediante proyectos de investigación y/o innovación; y a través de estrategias de intervención. En estos proyectos colaborarán los estudiantes con el seguimiento de los tutores.
- 2.5.4 *Un currículo flexible* que asegure la operación del programa, el abordaje de los problemas-objeto que plantea y la interacción con programas afines. Este currículum se construye con base en las asignaturas de posgrado que los diversos NAB han desarrollado de acuerdo con las necesidades de sus programas, organizadas de manera modular, permitiendo su interacción y servicio no sólo a un programa educativo, sino a varios.
- 2.5.5 *Un sistema de tutorías*, que garantice el seguimiento y acompañamiento personal al estudiante a lo largo de su formación y apoye la realización y conclusión de su trabajo de titulación, lo cual impacta notoriamente en la eficiencia terminal. Cada programa explicitará los mecanismos de operación de su programa de tutorías con los criterios que lo hagan funcional dadas sus propias circunstancias.
- 2.5.6 *Un plan de desarrollo*, que establezca el conjunto de acciones a corto, mediano y largo plazo, y garantice la evaluación y mejora continua del programa. La aplicación adecuada del plan de desarrollo ha de devenir en la consolidación - y eventual acreditación - del programa.

Se impulsará la celebración de convenios con organizaciones o instituciones de educación superior y de proyectos de impacto regional y nacional en los que participen estudiantes.

## **2.6 Viabilidad y sostenibilidad**

El posgrado tiene suficiencia y accesibilidad de los recursos necesarios para la óptima operación del programa de estudio y de sus planes de trabajo.

Todo programa de posgrado debe obtener resultados y productos académicos acordes a sus objetivos y planes, con un costo no mayor al presupuestado en cuanto a recursos financieros, infraestructura y tiempo de dedicación de personal asignado.

El posgrado tiene la capacidad para seguir generando productos académicos y económicos que garanticen su viabilidad en plazos establecidos. Para ello, es necesario que la universidad examine la viabilidad de los programas de posgrado a partir de su posición estratégica y financiera, así como

---

<sup>7</sup> El Reglamento de Departamentos del ITESO, en su Artículo 5, determina que una UAB se constituye con un equipo de profesores de planta y de asignatura; un proyecto de producción académica ligado a un campo concreto de conocimiento; y un escenario curricular en uno o más programas educativos, allende el nivel o adscripción departamental de estos últimos.

de la sinergia que guardan con otros programas del ITESO con el fin contar con un mapa claro de las posibilidades de desarrollo que posee.

### 3) EJES TRANSVERSALES

Con el fin de poner en práctica los principios básicos, el presente marco establece tres ejes transversales para el posgrado. La transversalidad “necesariamente aparece como una intencionalidad centrada [...] en valores, y cuya presencia atraviesa el enfoque temático de los contenidos curriculares, permea los aprendizajes, con un enfoque holístico y descubre en todas y cada una de las experiencias curriculares los valores con los que el hombre postmoderno quiere humanizarse y humanizar lo que le rodea.”<sup>8</sup>. De acuerdo con esta idea, el posgrado del ITESO ha de sustentarse al menos en los siguientes ejes:

**3.1 Colaboración:** La colegialidad como ingrediente del trabajo colaborativo construye puentes que eventualmente serán la base de acuerdos y normas de operación. De la misma manera, la colaboración posibilita la construcción creativa y articulada entre las instancias académicas y sus integrantes.

**3.2 Innovación:** El reto permanente del ITESO en lo general; y de su posgrado en lo particular, es desentrañar las necesidades de la sociedad para proponer soluciones creativas, pertinentes y viables. En este sentido, se entiende la acción de innovar como la concepción de mundos nuevos; nuevas formas de organización y de convivencia; y la transformación de las condiciones sociales existentes.

**3.3 Aprender haciendo:** El conocimiento se adquiere cabalmente en escenarios que vinculen la teoría con la práctica profesional. Así lo sugiere el Proyecto Educativo Común de la CPAL<sup>9</sup>, que señala que nuestros procesos educativos deben apuntar a la formación y capacitación para el trabajo y la convivencia democrática. Las competencias adquiridas deben propiciar que el individuo siga aprendiendo por sí mismo a lo largo de su vida.

### 4) OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

El proyecto educativo del ITESO parte de su vínculo con los modelos pedagógicos ignacianos. Por ello, la definición de sus objetivos institucionales, así como los particulares de cada una de sus instancias, se recargan en las orientaciones fundamentales de la universidad. Destaca en este sentido la pregunta permanente por las aportaciones al desarrollo de nuestra sociedad que pueden arrojar los programas de posgrado<sup>10</sup>. Estos habrán de revisarse periódicamente de cara al Proyecto Educativo Común, a los Campos Estratégicos del SUJ y a nuestro modelo educativo. Asimismo, la participación del ITESO en la AUSJAL nos invita y exige a la vez explorar posibles articulaciones con los programas de las universidades jesuitas del subcontinente.

---

<sup>8</sup> Rita Ferrini “La transversalidad del currículum”. Conferencia presentada en el *V Simposio Los valores en la educación*, del Departamento de Educación y valores del ITESO. *Sinéctica* núm. 11 julio-diciembre de 1997.

<sup>9</sup> Cfr. *Proyecto Educativo Común de la Compañía de Jesús en América Latina*, aprobado en la 11ª Asamblea de la Conferencia de Provinciales de América Latina (CPAL) en Florianópolis, Brasil, el 27 de abril de 2005.

<sup>10</sup> Cfr. documento del grupo de trabajo *Adecuación de los programas de posgrado vigentes*, ITESO, noviembre de 2008.

Establecidas las condiciones generales para el desarrollo del posgrado, el siguiente paso institucional será definir la oferta educativa global de los siguientes años, con base en las orientaciones aquí expresadas, traducidas en estructuras y prácticas del modelo de lo que queremos hacer.

Una vez concebida la oferta educativa y aprobada institucionalmente, en forma colegiada se procederá a constituir el andamiaje del posgrado del ITESO, para lo cual se cuenta con los principios y los ejes transversales —enlistados en los incisos 2) y 3), respectivamente— además de los siguientes objetivos y sus respectivas líneas de acción:

#### 4.1 Para el **principio básico de la centralidad en la persona:**

4.1.1 **Objetivo 1:** formar sujetos altamente calificados en las áreas de investigación científica y humanística, tecnológica y docente, de acuerdo con las áreas de especialidad del ITESO.

##### 4.1.1.1 Líneas:

- Asegurar la convocatoria de una masa crítica de estudiantes en cantidad y calidad suficientes, con las condiciones necesarias para formular y realizar su proyecto de posgrado y enriquecer con los productos de su trabajo la dinámica del programa.
- Contar con un currículo estructurado en torno a los proyectos de trabajo de los estudiantes asociados a los programas institucionales de investigación y/o intervención, o a los de otras instituciones o redes asociadas con el ITESO.
- Exhortar al estudiante del posgrado a trabajar sobre una pregunta o problema de su interés (de preferencia, elegido por él) desde que inicia sus estudios<sup>11</sup>.

4.1.2 **Objetivo 2:** garantizar a los estudiantes del posgrado las condiciones necesarias para el mayor aprovechamiento académico posible.

##### 4.1.2.1 Líneas:

- Establecer un clima educativo donde el sujeto, con base en sus preguntas, pueda encontrar el espacio para abordarlas crítica y reflexivamente, con información actualizada y significativa.
- Elaborar en cada programa un plan sistemático de tutorías, que vincule al cuerpo docente con los estudiantes, en un ejercicio de acompañamiento que agilice los desplazamientos de los estudiantes en la rutina de la universidad<sup>12</sup>.
- Diseñar escenarios para que el alumno aprenda con base en la interacción entre el contexto (mundo) y el sujeto; entre la práctica y el sujeto, y entre las estructuras para la acción y el sujeto.

---

<sup>11</sup> Cfr. documento del grupo de trabajo *Relación de los programas de posgrado con la investigación y la intervención*, ITESO, noviembre de 2008.

<sup>12</sup> Cfr. documento del grupo de trabajo *Elementos básicos para la organización interna de los programas de posgrado*, ITESO, noviembre de 2008.

4.2 Para el **principio básico de pertinencia e impacto social** (enfoque en la solución de problemas y retos, particularmente de nuestra comunidad):

4.2.1 **Objetivo 3:** sustentarse en problemas con referentes sociales concretos constituidos en programas formales de investigación o programas institucionales o interinstitucionales de intervención (PFI o PII).

4.2.1.1 Líneas:

- Seleccionar la masa crítica de problemas: conjunto de problemas-objeto con referentes sociales concretos articulados a los programas formales de investigación y/o intervención, como base del trabajo de los estudiantes y los ejes curriculares del programa.
- Formular programas institucionales de formación, investigación e intervención entre departamentos y centros afines, así como con otras instituciones.
- Redefinir los programas formales de investigación (PFI), y los programas institucionales de intervención (PII) de manera que se resignifiquen tanto la labor investigativa como la de intervención<sup>13</sup>.
- Dar seguimiento a la formación científica, humana, académica y profesional de los egresados demandada y/o reconocida en los ámbitos de trabajo.

4.2.2. **Objetivo 4:** establecer el anclaje de los programas de posgrado en los proyectos de investigación e intervención que sustenta el ITESO.

4.2.2.1 Líneas:

- Innovar los programas institucionales de investigación e intervención para que puedan constituirse en su mayoría como escenarios de formación.
- Organizar, llevar a cabo y difundir investigaciones científicas originales, tanto básicas como aplicadas, encaminadas al conocimiento de la sociedad; y fortalecer los vínculos de la institución con la realidad del país y sus problemas, con el fin de contribuir en la formulación de alternativas de solución a los mismos.
- Proporcionar desde las áreas que desarrolla el ITESO, asesoría científica, técnica y docente a instituciones de investigación, enseñanza, de servicio público y privado que así lo soliciten, de acuerdo con las políticas del ITESO y la disponibilidad del personal.

4.2.3 **Objetivo 5:** constituir una comunidad real con los egresados de los programas de posgrado, en la lógica de “universidad para la vida” y de la invitación a participar de manera más central en nuestros procesos.

4.2.3.1 Líneas:

- Identificar egresados con sentido de pertenencia institucional, para invitarlos a retroalimentar los planes de estudio de los programas.
- Identificar los espacios de inserción profesional de nuestros egresados.
- Incorporar egresados como profesores de nuestros programas de posgrado y de licenciatura.
- Permitir la permanencia de egresados en los programas de investigación y de intervención.

---

<sup>13</sup> Idem.

4.2.4 **Objetivo 6:** promover el reconocimiento social de la calidad del posgrado.

4.2.3.2 Líneas:

- Aclarar el sentido de la acreditación y sus implicaciones.
- Utilizar los resultados de evaluación externa vía acreditaciones o *rankings*<sup>14</sup> como un proceso de retroalimentación y de posicionamiento del programa.

4.3 Para el **principio básico de excelencia académica** (eficiencia con eficacia):

4.3.1 **Objetivo 7:** impulsar la autonomía formativa de los estudiantes con base en la exigencia inicial de un proyecto personal y en las preguntas relevantes que enriquecerán su proceso.

4.3.1.1 Líneas:

- Disponer de un mecanismo que permita establecer el rigor en la selección de aspirantes, con base en sus intenciones, su trayectoria, su disponibilidad de tiempo y las competencias profesionales o académicas adquiridas.
- Establecer los mínimos de dedicación académica: en el posgrado profesionalizante, los aspirantes deberán disponer al menos de medio tiempo, y en el posgrado de investigación, lo deseable es que sean estudiantes de tiempo completo.

4.3.2 **Objetivo 8:** abordar el aprendizaje a través de la construcción de competencias en clave de posgrado (la competencia no sólo remite a la ejecución, sino sobre todo a evidenciar la capacidad de aprender a resolver una situación en un contexto determinado).

4.3.2.1 Líneas:

- Construir un currículo abierto definido por campos / módulos, en los que el sujeto “aprende actuando”, manifiesta “saber actuar” y “actúa solidariamente”.
- Desarrollar procesos de enseñanza-aprendizaje, y plantear los resultados formativos en términos de competencias de acuerdo a los indicadores definidos por el programa.
- Dar seguimiento y evaluar el aprendizaje, enfatizando el esfuerzo de aprendizaje personal del alumno manifiesto en desempeños, con ritmos de avances personalizados y con flexibilidad en el tiempo.
- Establecer el mínimo institucional de la eficiencia terminal.

---

<sup>14</sup> Para el grupo que abordó la operatividad de los programas de posgrado, el tema de la acreditación y de los *rankings* de los posgrados – en la lógica competitiva con posgrados de temáticas similares en otras instituciones nacionales e internacionales – está directamente relacionado con la evaluación de los programas. En los diferentes instrumentos de acreditación, los programas encuentran un termómetro para documentar comparativamente su calidad. Las acreditaciones conllevan una serie de estándares de evaluación cuyo cumplimiento se atiende –o no – en el seno de cada programa, a partir de sus recursos como un sistema que sea retroalimentado considerando sus implicaciones. (...) Ante todo, conviene tener presente que el posgrado es un sistema (en el que convergen diversas actividades académicas: investigación, docencia, tutorías, dirección de tesis, gestión, etc.). Estos elementos de la vida del posgrado son los verdaderamente ineludibles, más allá de nuestra participación o no en procesos de acreditación.

#### 4.3.3 **Objetivo 9:** desarrollar la planta docente del posgrado en orden a los principios del mismo.

##### 4.3.3.1 Líneas:

- Promover la actualización de los profesores en su campo de conocimiento para el fortalecimiento de la producción académica de los mismos.
- Definir estrategias que consoliden núcleos académicos básicos en la cantidad, pero sobre todo en la calidad que demanda el posgrado.
- Establecer mecanismos de estímulo para los profesores e investigadores que participan en los NAB, de manera que encuentren en la labor académica de nuestra universidad un escenario de proyección profesional de largo plazo.
- Evaluar los procesos de investigación y difusión y la calidad de los productos de acuerdo a los objetivos e impacto esperado.
- Aclarar las funciones y organización de la planta académica, así como la gestión académica y administrativa.
- Consolidar la cultura de la documentación de procesos y sistematización de información en la dinámica cotidiana de los programas de posgrado, en aras de facilitar eventuales procesos de evaluación o acreditación<sup>15</sup>.
- Explorar la pertinencia de crear una instancia que asuma la tarea de guiar y acompañar procesos de autoevaluación de los programas de posgrado, a partir de criterios e instrumentos acordes a los objetivos institucionales<sup>16</sup>.
- Elaborar al menos dos manuales de operación de los programas de posgrado: uno relativo a los procesos y rutinas implicadas en su dinámica; y otro relativo a su dimensión organizacional: que establezca roles, encargos y atribuciones<sup>17</sup>.

#### 4.4 Para el **principio básico de interdisciplinariedad y sinergia institucional:**

4.4.1 **Objetivo 10:** consolidar el posgrado del ITESO con base en la generación de conocimiento interdisciplinario de la realidad y de la búsqueda de modelos de intervención innovadores para que los procesos y prácticas sociales respondan a una sociedad más justa y más solidaria.

##### 4.4.1.1 Líneas:

- Desarrollar los criterios de interdisciplinariedad y sinergia.
- Plantear un proyecto institucional de investigación / intervención acorde con los objetivos y búsquedas de uno o más departamentos de la universidad.
- Determinar las conexiones entre los campos de conocimiento que concurren en el propósito del proyecto de los alumnos y el del núcleo docente para flexibilizar el currículo, optimar recursos y desarrollar la multi, inter y transdisciplina.
- Fomentar el trabajo con sentido universitario, entendido este como la disposición para el trabajo colaborativo entre entidades distintas de la universidad, corresponsable y comprometido<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Cfr. documento del grupo de trabajo *Adecuación y autoevaluación de los programas de posgrado vigentes*, ITESO, noviembre de 2008.

<sup>16</sup> Idem.

<sup>17</sup> Cfr. documento del grupo de trabajo *Elementos básicos para la organización interna de los programas de posgrado*, ITESO, noviembre de 2008.

<sup>18</sup> Cfr. documento del grupo de trabajo *Operatividad de los programas de posgrado*, ITESO, noviembre de 2008.

4.4.2 **Objetivo 11:** desarrollar una masa crítica de profesores (grupo de profesores de planta / asignatura con nivel académico equivalente o superior al del programa de adscripción, con experiencia, trayectoria y productividad verificables en su campo, y constituidos como equipo de trabajo en torno a un programa institucional de investigación y/o de intervención).

4.4.2.1 Líneas:

- Incrementar cuantitativa y cualitativamente la masa crítica de académicos dedicados a la investigación y la intervención; y ligar sendas actividades en mayor medida a la dinámica del posgrado<sup>19</sup>.
- Dar seguimiento al desarrollo de la propuesta formativa, así como evaluar y actualizar el programa, a fin de facilitar procesos de producción académica y lograr su consolidación.

4.4.3 **Objetivo 12:** diseñar los campos de conocimiento o módulos más que las asignaturas (estos conjuntos estructurados funcionan como una combinatoria de los programas de intervención y de investigación en lógica de aprendizaje en la acción).

4.4.3.1 Líneas:

- Se procurará la conjunción de aquellos programas o asignaturas que comparten áreas de conocimiento, de tal forma que se optimice el empleo de recursos de la institución<sup>20</sup>.
- Acreditar asignaturas de programas diferentes en un solo curso, cuyos contenidos sean compatibles. Esto puede hacerse incluso entre niveles distintos de posgrado<sup>21</sup>.
- Discutir y eventualmente institucionalizar el concepto de familias de programas de posgrado, de manera que se exploten los conocimientos de que disponen los diferentes núcleos académicos<sup>22</sup>.
- Examinar la viabilidad de los programas de posgrado a partir de su posición estratégica y financiera, así como de la sinergia que guardan con otros programas del ITESO<sup>23</sup>.
- Optimizar el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC).

4.5 Para el **principio básico de fortalecimiento institucional en redes institucionales y campos sistémicos:**

4.5.1 **Objetivo 13:** desarrollar el posgrado y la investigación / intervención en el ITESO conforme a la planeación institucional.

4.5.1.1 Líneas:

- Definir las estrategias de intervención del posgrado con instituciones externas de apoyo y financiamiento, en coordinación con la Dirección de Relaciones Externas.

---

<sup>19</sup> Cfr. documento del grupo de trabajo *Relación de los programas de posgrado con la investigación y la intervención*, ITESO, noviembre de 2008.

<sup>20</sup> Cfr. documento del grupo de trabajo *Criterios para el desarrollo de los programas de posgrado*, ITESO, noviembre de 2008.

<sup>21</sup> Cfr. documento del grupo de trabajo *Operatividad de los programas de posgrado*, ITESO, noviembre de 2008.

<sup>22</sup> Cfr. documento del grupo de trabajo *Operatividad de los programas de posgrado*, ITESO, noviembre de 2008.

<sup>23</sup> Cfr. documento del grupo de trabajo *Viabilidad de los programas de posgrado*, ITESO, noviembre de 2008.

- Colaborar con otras dependencias, tanto del ITESO como del país e internacionales, en programas docentes, de acuerdo con las políticas de desarrollo académico del propio ITESO.
- Apoyar con equidad tanto la investigación que se realiza en las ciencias sociales y humanidades, como la que se lleva a cabo en los campos de las ciencias naturales y exactas, con el fin de asegurar el equilibrio multidisciplinar y generar conocimiento de vanguardia.
- Promover el intercambio de investigadores nacionales y extranjeros en los campos afines a las actividades de investigación y docentes del ITESO.
- Promover la divulgación de los resultados de la investigación, utilizando medios impresos y electrónicos, conferencias y otras acciones complementarias.
- Participar en otras actividades académicas previstas en los estatutos y normas de la universidad.

4.5.2 **Objetivo 14:** acreditar la calidad de los programas y lograr su internacionalización.

4.5.2.1 Líneas:

- Incorporar las especialidades, maestrías y doctorados del ITESO al PNPC del Conacyt, en la medida en que se confirme el interés y la conveniencia de hacerlo en cada caso.
- Operar con equipos de académicos en cantidad y calidad suficiente para asegurar el desarrollo de los procesos de producción académica, conforme a los criterios del PNPC, en aquellos programas que apuesten a ello.
- Promover la interinstitucionalidad que facilita interactuar con programas de posgrado del SUJ e instituciones afines<sup>24</sup>.
- Establecer en el plan de desarrollo, el conjunto de acciones a corto, mediano y largo plazo que garantice la evaluación y mejora continua del programa, con el fin de lograr su consolidación y acreditación.
- Establecer en el plan de desarrollo las acciones a corto, mediano y largo plazo que permitan la internacionalización de los programas de posgrado.

4.5.3 **Objetivo 15:** formular los escenarios departamentales e interdepartamentales de apertura y desarrollo de nuevos programas y de transformación de los actuales.

4.5.3.1 Líneas:

- Realizar un plan institucional para el fortalecimiento del posgrado por parte de la CIP. Éste ha de contemplar el monitoreo constante de indicadores establecidos *ex profeso*, y dar lugar

---

<sup>24</sup> Estos podrían ser los criterios:

\* A nivel regional: el ITESO comparte conocimiento e incide en el desarrollo de la comunidad de la que forma parte al relacionarse con otras instituciones educativas en la ciudad y en el Occidente del país.

\* A nivel SUJ: el ITESO se hermana con el resto de las universidades jesuitas del país. Comparte con ellas un proyecto educativo y una apuesta delineada desde la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús.

\* A nivel nacional: el ITESO reconoce el posicionamiento de otras instituciones educativas del país, cuyos campos de conocimiento, así como los logros de su trabajo, nos resultan afines. Igualmente, el ITESO procura ensanchar sus nexos con instituciones a las que puede aportar soluciones y conocimiento específicos.

\* A nivel internacional: El ITESO está inscrito entre las universidades de orientación jesuita existentes en todo el mundo, y procura participar en dicha red de manera activa. Igualmente, establece relaciones con otras instituciones educativas extranjeras, con las cuales ha identificado nexos posibles en materia de docencia e investigación.

a planes de desarrollo de cada uno de los programas en función de su circunstancia particular<sup>25</sup>.

- Formular nuevos programas de posgrado conforme a los objetos departamentales reformulados en los planes quinquenales.
- Promover la formación de familias de programas de posgrado por parte de los departamentos académicos; y lograr que los doctorados tengan una referencia interdepartamental, ya que corresponden a campos más complejos del conocimiento.
- Implementar mecanismos de incubación de programas de posgrado, que cobijen los programas nuevos hasta que cuenten con condiciones y posicionamiento suficientes para sostenerse<sup>26</sup>.

#### 4.6 Para el **principio básico de viabilidad y sostenibilidad**:

4.6.1 **Objetivo 16:** establecer los criterios y procedimientos para la óptima operación del posgrado y su sostenibilidad.

##### 4.6.1.1 Líneas:

- Definir e instrumentar el cuadro general de políticas de posgrado en materia de promoción, admisión, cuotas y apoyos, administración escolar y atención a estudiantes.
- Explorar la posibilidad de asignar valor económico equivalente (VEE)<sup>27</sup> a las distintas actividades relacionadas con el posgrado, a partir de criterios y normas establecidas de manera colegiada entre los actores involucrados.
- Considerar el empleo del método de contribución marginal<sup>28</sup> como punto de partida para generar información financiera.
- Funcionar conforme a los criterios de pertinencia económica, de modo que las decisiones y operaciones del posgrado e investigación para lograr los objetivos universitarios del ITESO, además de cumplir con los criterios anteriores, se ajusten a las políticas financieras de la institución, o procuren allegarse recursos, al tiempo que realizan un uso eficiente de los que ya tienen.
- Ampliar las fuentes de recursos y de donantes de diferentes especies (dinero, materiales, productos, relaciones, sus hijos como alumnos potenciales, etc.).
- Explorar la posibilidad de que los egresados se conviertan en clientes o proveedores de nuestros servicios y asesorías.
- Optimar el uso de los fondos bibliotecarios del ITESO, editoriales, de bases de datos, sistema de publicaciones, herramientas TIC, audiovisuales, etc.

---

<sup>25</sup> Cfr. documento del grupo de trabajo *Adecuación de los programas de posgrado vigentes*, ITESO, noviembre de 2008.

<sup>26</sup> Cfr. documento del grupo de trabajo *Operatividad de los programas de posgrado*, ITESO, noviembre de 2008.

<sup>27</sup> Este ejercicio consistiría en la asignación de un valor monetario equivalente a la producción académica y demás actividades que contribuyan a las líneas, campos y estrategias del ITESO, así como a su posicionamiento entre su público/mercado meta. Esto implicaría elaborar un inventario de actividades y productos susceptibles de medirse en términos de VEE, así como las reglas institucionales para asignar los montos correspondientes. Más detalles al respecto se encuentran en el documento del grupo de trabajo *Viabilidad de los programas de posgrado*, ITESO, noviembre de 2008.

<sup>28</sup> Al respecto, se define la contribución marginal como la diferencia entre el total de ingresos de las diferentes actividades y productos que genera un programa y los costos variables necesarios para generarlos. Cfr. el documento del grupo de trabajo *Viabilidad de los programas de posgrado*, ITESO, noviembre de 2008.

- Redefinir las atribuciones de la CIP a fin de dotarla de aquellas necesarias para establecer la ruta de trabajo y el proyecto de desarrollo de los programas de posgrado<sup>29</sup>.
- Establecer un programa de incentivos para académicos que elaboren investigación/intervención innovadora.

4.6.2 **Objetivo 17:** Contribuir a la consolidación de los programas de posgrado mediante un adecuado seguimiento de las condiciones de sostenibilidad financiera y, consecuentemente, una adecuada previsión de las áreas de fortalecimiento y desarrollo.

4.6.2.1 Líneas:

- Establecer dentro del plan de desarrollo las metas medibles a corto, mediano y largo plazo, para evaluar la relación costo-beneficio de la operación de los programas.
- Contar con planes de desarrollo académico que tomen en cuenta la relación entre inversión e ingresos requeridos y generados que las distintas actividades relacionadas con el posgrado generan, a partir de criterios y normas establecidas de manera colegiada por los actores involucrados.
- Sentar las bases de una cultura de previsión y planeación en los programas de posgrado, asentada en el establecimiento de metas medibles a corto, mediano y largo plazo.

4.6.3 **Objetivo 18:** Desarrollar una relación de mutuo aprovechamiento entre el fortalecimiento de una masa crítica de profesores y el de una masa crítica de estudiantes, en aras de la mejora permanente de los programas de posgrado.

4.6.3.1 Líneas:

- Contribuir a la definición e instrumentación de los criterios y procedimientos relativos a la promoción, administración financiera, aprovechamiento de recursos y atención a los estudiantes de los programas de posgrado.
- Incrementar cuantitativa y cualitativamente la masa crítica de académicos dedicados a la investigación y la intervención; y ligar sendas actividades en mayor medida a la dinámica del posgrado de acuerdo a los principios de viabilidad y sostenibilidad.

4.6.4 **Objetivo 19:** Aprovechar la relación de la universidad con otras universidades del SUJ y de AUSJAL, a fin de optimar los recursos compartidos y elevar convenientemente la calidad de la educación dentro de los marcos de la educación jesuita.

4.6.4.1 Líneas:

- Implementar mecanismos de apoyo al desarrollo y consolidación de programas de posgrado de reciente creación, de modo que aprovechen la experiencia y solidez de otros programas hasta que cuenten con recursos y posicionamiento suficiente para sostenerse por sí mismos.
- Articular las especialidades, maestrías y doctorados a los proyectos institucionales de investigación e intervención y a los campos estratégicos del SUJ —que orgánicamente constituyen los objetos de estudio y proyectos de los departamentos y centros académicos,

---

<sup>29</sup> Cfr. documento del grupo de trabajo *Elementos básicos para la organización interna de los programas de posgrado*, ITESO, noviembre de 2008.

tanto transversales como específicos— promoviendo los intercambios de recursos de cara a las posibilidades y metas de crecimiento e inversión previamente establecidos por los programas de posgrado.

Los objetivos planteados en el presente marco establecen el esbozo de un plan institucional de trabajo, orientado por los principios básicos y los ejes transversales descritos. Por su parte, las líneas de acción proponen tareas precisas, de cuya atención dependerá el desarrollo del posgrado en el ITESO en los años venideros.

**Participaron en la elaboración del *Marco para el desarrollo del posgrado en el ITESO*:**

**Coordinación de Investigación y Posgrados**

Francisco Morfín Otero  
**Director General Académico**

Rosa Luz Mejía Navarro, coordinadora  
Luz Estela Álvarez Iturriaga, Vanessa Medrano González;  
Christopher Estrada Barahona, Bernardo Masini Aguilera,  
Luis Pacheco Cámara y Orquídea Ahumada Quintero.

**Consejo Consultivo del Modelo del Posgrado**

Raúl Fuentes Navarro, Héctor Garza Saldívar,  
Alberto Minakata Arceo, Catalina Morfín López,  
Francisco Morfín Otero, Pedro Ramírez Rivera,  
Carlos Ruiz Sahagún, María Teresa Thome  
Ontiveros, Víctor Hugo Zaldívar Carrillo y Pilar  
Zermeño Torres.

**Comisión del Consejo Consultivo para la  
elaboración del Marco**

Marta Petersen Farah (coordinadora)  
Héctor Garza Saldívar, Raúl Fuentes Navarro,  
Catalina Morfín López y Carlos Ruiz Sahagún.

**Por la UAB del Departamento de Educación y  
Valores que colaboró en el proyecto**

Gabriela Ibáñez Cornejo, Ana Cristina Pérez  
Fragoso y Sonia Reynaga Obregón

**Por el equipo de Educación y Tecnologías de  
Información y Comunicación (ETIC)**

María del Refugio Coronado Gallardo, Liliana  
García Ruvalcaba, Carlos Orozco Pointelín y  
Gabriela Ortiz Michel

**Grupos de trabajo:**

<b>1. CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO</b>  Coordinador: Víctor Hugo Zaldívar	Alberto Minakata Arceo (DEVA)	<b>2. OPERATIVIDAD DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO</b>  Coordinador: Pedro Ramírez	Juan Diego Castillo Ramírez (DGA)
	Carlos Eduardo Luna Cortés (DESO)		Pedro Martín Ramírez Rivera (SSE)
	Víctor Hugo Zaldívar Carrillo (DESI)		María del Pilar Zermeño Torres (DEAF)
	Eduardo Arias Castañeda (DEVA)		Carlos Enrique Orozco Martínez (DESO)
	Gerardo Antonio Aguilera Pérez (DSPC)		Carlos Sánchez Romero (DFH)
	Francisco Núñez De la Peña (DGA)		
<b>3. VIABILIDAD DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO</b>  Coordinadora: Leonor Ahúja	Leonor Ahúja Sánchez (DEAF)	<b>4. RELACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO CON LA INVESTIGACIÓN Y LA VINCULACIÓN</b>  Coordinador: Carlos Ruiz Sahagún	Carlos Felipe Ruiz Sahagún (DIC)
	Luis Edmundo Garrido Sánchez (DEAF)		Álvaro Rafael Pedroza Zapata (DEAF)
	Carlos Luis Moreno Jaimes (DSOJ)		José Orozco González Aréchiga (DPTI)
	Humberto Valdivia Hernández (DPIC)		Juan Carlos Silas Casillas (DEVA)
	José Ernesto Rayas Sánchez (DESI)		Salvador Moreno López (DSPC)
	Lourdes Cisneros Flores (CELE)		
	Andrea Fellner Dávalos (DHU)		
<b>5. ADECUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO VIGENTES</b>  Coordinador: Jorge Pardiñas	Amparo Ruano Ruano (DEVA)	<b>6. ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA ORGANIZACIÓN INTERNA DEL PROGRAMA</b>  Coordinador: Everardo Camacho	Everardo Camacho Gutiérrez (DSPC)
	Jorge Arturo Pardiñas Mir (DESI)		Ignacio Medina Núñez (DSOJ)
	Susana Herrera Lima (DESO)		Sara Ortiz Cantú (DESI)
	Sergio Gerardo Mañón Espino (DPTI)		Francisco Rivera Martínez (DESI)
	Cuahtémoc Aguilera Galicia (DESI)		José Álvaro Ochoa López (DPTI)
		José Habvi Espinoza Reyna (DPIC)	