

LA RETRIBUCIÓN SOCIAL EN LOS POSGRADOS DE LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Diagnóstico institucional y guía
para el desarrollo de proyectos

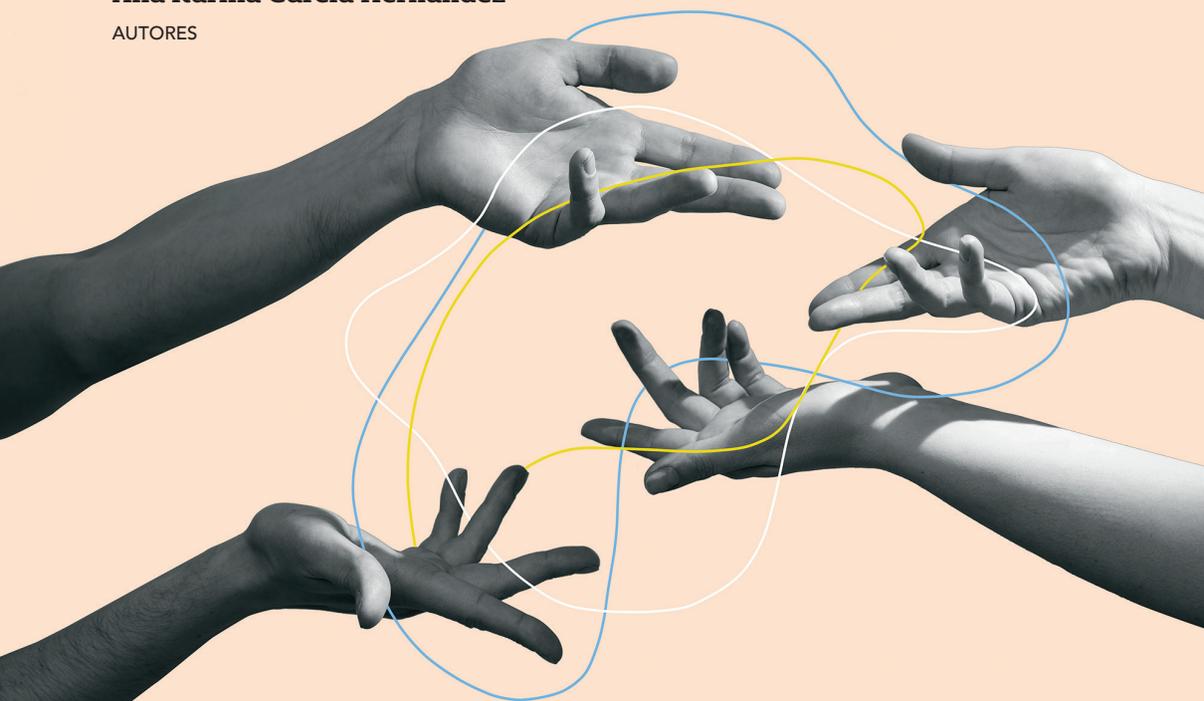
Margarita Hernández Ortiz

COORDINADORA EDITORIAL

Iván Alejandro Salas Durazo

Ana Karina García Hernández

AUTORES



UNIVERSIDAD DE
GUADALAJARA

Red Universitaria e Institución Benemérita de Jalisco

LA RETRIBUCIÓN SOCIAL EN LOS POSGRADOS DE LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Diagnóstico institucional y guía
para el desarrollo de proyectos



DIRECTORIO INSTITUCIONAL

Dr. Ricardo Villanueva Lomelí

RECTOR GENERAL

Dr. Héctor Raúl Solís Gadea

VICERRECTOR EJECUTIVO

Dra. Margarita Hernández Ortiz

COORDINADORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN,
POSGRADO Y VINCULACIÓN

Dra. Ana Marcela Torres Hernández

COORDINADORA DE POSGRADO

Lic. Silvia Michel Díaz

JEFA DE LA UNIDAD DE CERTIFICACIÓN Y CALIDAD
EDUCATIVA

Dr. Iván Alejandro Salas Durazo

JEFE DE LA UNIDAD DE GESTIÓN Y DESARROLLO

Mtra. Ana Karina García Hernández

UNIDAD DE GESTIÓN Y DESARROLLO

© COORDINADORA EDITORIAL

Carmen Margarita Hernández Ortiz

© AUTORES

Ana Karina García Hernández

Iván Alejandro Salas Durazo

Primera edición, noviembre de 2022

D. R. © 2022 Universidad de Guadalajara

ISBN 978-607-571-775-3

RECTORÍA GENERAL

Av. Juárez No. 976, Colonia Centro

C.P. 44100, Guadalajara, Jalisco

Editado en México

Edited in Mexico

Las ideas y opiniones expresadas en esta obra son las de los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de la Universidad de Guadalajara ni comprometen a la organización. Su uso es libre para fines de investigación y crítica, siempre y cuando se cite la fuente.

LA RETRIBUCIÓN SOCIAL EN LOS POSGRADOS DE LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Diagnóstico institucional y guía
para el desarrollo de proyectos

Margarita Hernández Ortíz / COORDINADORA EDITORIAL

Iván Alejandro Salas Durazo

Ana Karina García Hernández



**UNIVERSIDAD DE
GUADALAJARA**

Red Universitaria e Institución Benemérita de Jalisco

Nuestro agradecimiento a María Luisa García Bátiz, Silvia Michel Díaz,
Laura Leticia Michel Camacho, Meztli Quintana Meza,
Cecilia Garibay Martínez, Gustavo Verdín Sanchez
y Edmundo Vázquez Delgadillo.

Contenido

Introducción	7
Prólogo	9

SECCIÓN I

Diagnóstico institucional sobre la retribución social

1.1 El propósito del diagnóstico institucional	13
1.2 Las premisas básicas de la retribución social y su aplicación al posgrado	14
1.2.1 La responsabilidad social universitaria	14
1.2.2 La retribución social desde la perspectiva del posgrado	17
1.2.3 Alineación de la retribución social con la normativa, políticas públicas y políticas institucionales	19
1.2.4 Precisiones conceptuales sobre la retribución social para el posgrado	21
1.3 Diagnóstico institucional sobre la retribución social	23
1.3.1 Categorías de retribución social	26
1.3.2 Actividades de retribución social desarrolladas por los posgrados	28
1.4 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	34
1.5 Reflexiones finales	35

SECCIÓN II

Guía para el desarrollo de proyectos de retribución social para los posgrados de la Universidad de Guadalajara

2.1 El propósito de la guía para la elaboración de proyectos de retribución social	39
2.2 La construcción de un proyecto de retribución social	40
2.2.1 Planeación de la retribución social	40
2.2.2 Catálogo de actividades	46
2.2.3 Dimensiones de la retribución social	49
2.2.4 Actores que participan en las acciones de retribución social	52
2.2.5 Relación existente entre la retribución social y la pertinencia del programa de posgrado	53
2.2.6 Beneficios esperados	53
2.2.7 Alcances y limitaciones	55
2.2.8 Diagrama general del proceso de retribución social	55

2.3. Consideraciones generales para la adaptación de la presente guía a los programas de posgrado.....	57
2.3.1 Elementos básicos para un proyecto de retribución social en el posgrado	57
2.3.2 Formato general para el llenado de un proyecto de retribución social en el posgrado	60
2.4. Rúbrica de autoevaluación del proyecto de retribución social	71

Anexos

Programas educativos que se evaluaron ante PNPC el 2021	77
Siglas.....	83

Introducción

El presente documento proporciona las bases para el desarrollo de proyectos de retribución social para los posgrados de la Universidad de Guadalajara (UDG), considerando sus principales componentes y su papel dentro de las instituciones de educación superior (IES). Asimismo, se presentan propuestas de procesos, lineamientos y consideraciones que posibilitan el registro sistematizado de este tipo de acciones y del programa de posgrado para su análisis institucional.

Está dividido en dos secciones. La primera está integrada por un diagnóstico que incluye elementos teóricos y analíticos sobre la retribución social; la segunda consiste en una guía para la construcción de un proyecto de retribución social.

La primera sección consta de tres apartados. El primero, "El propósito del diagnóstico institucional", aborda la importancia del documento en el contexto de los posgrados de la UDG, pues supone un punto de partida sobre cómo entender la retribución social, su aplicación, los actores involucrados, finalidades, alcances y limitaciones. El segundo, "Las premisas básicas de la retribución social y su aplicación al posgrado", aborda el concepto de *responsabilidad social universitaria* (RSU) y su vínculo con la retribución social. Además, plantea la relación que idealmente debe existir entre el área de conocimiento del programa de adscripción en el que se encuentra el estudiantado con el proyecto de aplicación de retribución social, así como su grado de complejidad, pues el nivel de exigencia debe ser acorde al nivel educativo. De igual manera, en el tercer apartado, "Diagnóstico institucional sobre la retribución social", se integran y clasifican las acciones de retribución social de aproximadamente

cincuenta programas de posgrado reconocidos por su calidad por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), con la finalidad de dimensionar los mecanismos empleados.

Finalmente, la segunda sección se divide en dos apartados. El primero, "La construcción de un proyecto de retribución social", cuenta con los siguientes incisos: a) planeación de la retribución social; b) catálogo de actividades; c) dimensiones de la retribución social; d) actores que participan en las actividades de retribución social; e) relación existente entre la retribución social y la pertinencia del programa de posgrado; f) beneficios esperados; g) alcances y limitaciones, y h) diagrama general del proceso de retribución social. El segundo, "Consideraciones generales para la adaptación de la presente guía a los programas de posgrado", se conforma por: a) elementos básicos para un proyecto de retribución social en el posgrado y b) formato general para el llenado de un proyecto de retribución social en el posgrado, cuyo propósito es orientar a las coordinaciones de los programas de posgrado en la realización de proyectos de retribución social.

Prólogo

La consolidación de perfiles de alto nivel es una labor que ha venido cobrando gran importancia en los sistemas de educación superior durante las últimas décadas, principalmente en instituciones públicas. Por lo tanto, se considera pertinente profundizar la reflexión sobre la retribución social en los programas de posgrado ahora que este concepto se incrusta en las políticas nacionales para impulsar el desarrollo científico y tecnológico del país.

La retribución social en los posgrados de la Universidad de Guadalajara. Diagnóstico institucional y guía para el desarrollo de proyectos permite tener una gran fotografía de los esfuerzos que se han puesto en marcha para fortalecer el desarrollo de perfiles de alto nivel desde la Universidad de Guadalajara y busca ser una guía para avanzar en la construcción de acciones en beneficio de la sociedad en general.

Si bien el concepto de *retribución social* aún es ambiguo para muchos, se busca clarificarlo a lo largo de este trabajo. Lo que es claro es que no viene a sustituir los procesos de titulación actuales sino a complementar los sistemas de posgrado y fomentar las soluciones a problemas locales y las aportaciones sociales que surgen de ellos.

Los programas de posgrado tienen un amplio potencial para protagonizar la aportación de diagnósticos y soluciones innovadoras a problemas sociales locales, por su vocación innata para la formación de perfiles de alto nivel en investigación y profesionalización, así como para la generación de conocimiento, ciencia y tecnología.

Dada la relevancia y necesidad de poner al servicio de la sociedad la educación superior, particularmente en el nivel de posgrado, esperamos que este libro, además de presentar la propuesta institucional sobre retribución social en la Universidad de Guadalajara, inspire el inicio a una reflexión colectiva y diálogo entre instituciones de educación superior del país.

Dra. Margarita Hernández Ortiz

SECCIÓN I

**Diagnóstico institucional
sobre la retribución social**

1.1 El propósito del diagnóstico institucional

La oferta de posgrados en la universidad se caracteriza por sus estándares de exigencia para garantizar su calidad a través de un alto nivel de consenso, análisis y validación por parte de los diferentes órganos de gobierno universitario. Lo anterior trae consigo, en complemento a la formación científica y técnica, la pertinencia para la atención de problemas sociales, medioambientales, productivos y gubernamentales.

Por su parte, las actividades de retribución social en los posgrados de la UDG surgen desde el nacimiento de los propios programas. Han estado presentes de manera implícita en los Planes de Desarrollo Institucional (PDI), considerando las funciones sustantivas de la universidad y su orientación como institución pública, no sólo hacia la formación de profesionistas, sino también a la de mejores ciudadanos.

A pesar de no contar con mecanismos o procedimientos institucionales que las regulen, orienten y permitan valorarlas, en las evaluaciones externas se avala su existencia e impacto, ya que forman parte de la dinámica de los programas y reflejan una dimensión de su calidad en cuanto a la formación de recursos humanos de alto nivel con pertinencia en su entorno.

Por lo anterior, se realizó un diagnóstico a partir de la sistematización y análisis de la evidencia presentada para evaluación en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), la cual consistió en una muestra representativa de programas de posgrado en todos sus niveles —especialidad, maestría y doctorado— y de todas las áreas del conocimiento.

El diagnóstico tuvo dos propósitos generales: analizar el impacto de las actividades de retribución social en los posgrados de la Red Universi-

taria (RU), así como servir de insumo para la clasificación de acciones dentro del marco de la “Guía para el desarrollo de proyectos de retribución social para los posgrados de la Universidad de Guadalajara”, desarrollada en la segunda sección del presente documento.

1.2 Las premisas básicas de la retribución social y su aplicación al posgrado

Esta sección está conformada por cuatro apartados. En el primero, “La responsabilidad social universitaria”, se explica dicho concepto y cómo se lleva a cabo en la UDG. Se define también la *retribución social* y se reflexiona sobre sus alcances de acuerdo a la bibliografía especializada, así como a una revisión contextual de organismos nacionales como el CONACYT y el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA).

El segundo apartado, “La retribución social desde la perspectiva del posgrado”, aborda el concepto de *posgrado* y su grado de complejidad con relación al diseño e implementación de un proyecto de retribución social. A ello se agrega la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE), elaborada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), como una referencia en términos de los alcances de los niveles educativos del posgrado. En ella se presentan las características de la educación terciaria o equivalente (nivel CINE 6) en comparación con el nivel de maestría, especialización o equivalente (nivel CINE 7), y el de doctorado o equivalente (CINE 8). Cabe señalar que esta clasificación describe las características generales que definen el nivel, así como sus criterios de clasificación.

Por su parte, el tercer apartado, “Alineación de la retribución social con la normativa, políticas públicas y políticas institucionales”, aborda de manera general la alineación de la retribución social con los ámbitos de la política pública y el marco normativo que la regula.

Finalmente, el cuarto apartado, “Precisiones conceptuales sobre la retribución social para el posgrado”, busca precisar los alcances de la retribución a partir de un comparativo sobre lo que es y lo que no es.

1.2.1 La responsabilidad social universitaria

La *responsabilidad social universitaria* (RSU) es un concepto que concierne a las organizaciones educativas, específicamente a las IES. La UDG,

por su naturaleza de universidad pública estatal (UPE), la promueve a toda su comunidad, dado que es una forma de devolver a la sociedad los recursos públicos invertidos a todos los actores e infraestructura de la institución.

Se entiende por RSU al compromiso de la universidad de responder a los impactos sociales y ambientales que genera, a través de una gestión ética y eficiente de sus procesos administrativos y funciones académicas sustantivas, a fin de participar, junto con los demás actores de su territorio de influencia, en la promoción de un desarrollo humano justo y sostenible (Vallaey & Álvarez Rodríguez, 2019). Para Torres (2006), la retribución social es un mecanismo de compensación de las relaciones sociales en función del mutualismo o la ayuda colectiva, la cooperación y la solidaridad (surgidas de la misma naturaleza de la sociedad tribal), que forma una asistencia social de reciprocidad gregaria.

La responsabilidad social no debe limitarse al paradigma de la extensión solidaria, sino que debe estar presente en cada acción emprendida. La UDG cuenta con un eje de responsabilidad social universitaria y calidad de vida que intenta armonizar y unificar diversas estrategias que aportan a la consolidación y mejora de hábitos adecuados de vida dentro y fuera del espacio universitario.

A partir de la RSU, surge la *retribución social*, definida por el CONACYT como:

... el compromiso que adquiere el becario para la realización de diferentes actividades con los actores sociales, académicos, institucionales y productivos de su contexto, para que de forma colaborativa se promueva la apropiación social de los conocimientos, tecnologías e innovaciones que se generaron durante el proceso de investigación y formación científica que tuvieron en el ámbito de incidencia de su posgrado. (CONACYT, 2021b, p. 59)

Como puede observarse, es necesario hacer hincapié en la importancia de establecer mecanismos de corresponsabilidad para que los estudiantes interesados aporten a la solución de las diferentes problemáticas nacionales, regionales y locales que enfrenta el país.

Por su parte, el FONCA cuenta con un programa de retribución social que propone una clasificación y listado de actividades, las cuales se muestran a continuación.

Tabla 1. Esquema de retribución social propuesto por el FONCA

Esquema	Actividad	Definición
Artísticas	Presentaciones escénicas, conciertos y recitales individuales y grupales	Espectáculo escénico orientado al goce y recreación del público en general.
Donación	Donación de obra a bibliotecas públicas	Donación de libros, discos compactos y videos para su entrega a bibliotecas públicas que para tal efecto se adscriben al proyecto de retribución social.
Formativas	Diplomados y seminarios	Contribuyen a la actualización profesional o formación de artistas, con aval académico del Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA).
	Asesorías	Orientación para un proyecto en todas sus etapas. El experto está presente durante el proyecto que supervisa.
	Tutorías	Orientación en un proyecto existente para aportar o corregir la ruta crítica, centrada en puntos específicos.
	Residencias	Conjunto de cursos y talleres que podrían ser complementados con otras actividades.
	Talleres	Actividad destinada a implementar y generar conocimientos de forma práctica.
	Cursos	Espacio de formación breve y concisa; se brinda información para conocer la teoría sin necesidad de profundizar en la práctica.

Esquema	Actividad	Definición
Difusión	Curaduría	Selección e interpretación de trabajos, piezas o elementos, los cuales formarán parte de una exposición o presentación. Puede o no complementar a la museografía.
	Jurados	Comisión técnica o artística de expertos que determina, con base en lineamientos preestablecidos, la susceptibilidad de apoyo o incorporación de proyectos.
	Conferencias	Exposición extensa ante un público, cuyo objetivo es difundir un tema en particular.
	Mesas redondas	Presentación y discusión de un tema para aportar elementos de construcción, avances o conocimientos al respecto.

Fuente: FONCA (2017).

Por lo anterior, es deseable que las IES incorporen a sus estudiantes a actividades de colaboración y retribución social, sobre todo en aquellos programas que cuentan con una beca de manutención financiada con dinero público, ya que es una manera solidaria y comprometida de compensar a la sociedad por el apoyo a su formación. Además, es una oportunidad para aplicar los conocimientos y herramientas obtenidos durante su trayectoria en el posgrado. Cabe señalar que, si bien la retribución social actualmente no es obligatoria, su aplicación responde a la naturaleza y función social de las universidades públicas.

1.2.2 La retribución social desde la perspectiva del posgrado

Se entiende por *programa de posgrado* al ciclo de estudios de especialidad, maestría o doctorado que se cursa después de la licenciatura. Suele enfocarse en las actividades de investigación y/o formación profesional en un campo del conocimiento determinado (CONACYT, 2021b).

Por su naturaleza, el posgrado cuenta con un nivel de complejidad mayor que debe verse reflejado en las acciones de retribución social, las cuales idealmente son acordes a la formación académica del alumno. Es

decir, se trata de actividades académicas y científicas alineadas a realidades sociales, con un mayor reto en cuanto a su impacto social, productivo, gubernamental y/o medioambiental, y que deberán ser concebidas desde el propio programa de posgrado considerando sus potencialidades y limitaciones.

Para ejemplificar lo anterior, citaremos lo que la Clasificación Internacional de Niveles Educativos (CINE), elaborada por la UNESCO, considera como características específicas de cada nivel.

El de *maestría, especialización o equivalente* se clasifica como nivel 7. Suele tener como principal objetivo impartir al participante competencias académicas y/o profesionales avanzadas que conduzcan a un segundo título o a una certificación equivalente. Sus programas se caracterizan por ser esencialmente teóricos (pueden incluir un componente práctico) y por estar basados en investigaciones que reflejan los últimos avances de campo o en las mejores prácticas profesionales. Asimismo, pueden requerir la finalización de tesis o proyectos de investigación más avanzados que los del nivel CINE 6 (educación terciaria o nivel equivalente) pero menos que los del CINE 8 (doctorado o equivalente).

Por su parte, el CINE 8 es el nivel de *doctorado o equivalente*. Está dedicado a estudios avanzados e investigaciones originales, en tanto que suelen ser ofrecidos exclusivamente por IES dedicadas a la investigación. Por lo general, concluye con la presentación o defensa de una tesis o disertación (o trabajo escrito semejante en importancia y con calidad de publicación) que representa una contribución significativa al conocimiento en los respectivos campos de estudio (UNESCO, 2011).

A manera de comparativo, el nivel CINE 6, *educación terciaria o nivel equivalente*, está orientado a impartir conocimientos, destrezas y competencias académicas o profesionales intermedias (nivel medio de complejidad o intensidad de los contenidos académicos). Sus programas son esencialmente teóricos, aunque pueden incluir un componente práctico, y están basados en investigación que refleja los últimos avances en el campo o las mejores prácticas profesionales. No requieren necesariamente desarrollar una tesis o proyecto de investigación, aunque de darse el caso, no serían tan avanzados como los del CINE 7 u 8.

Lo anterior apunta a que la retribución social deberá estar diferenciada y alineada de acuerdo al nivel educativo. En la siguiente tabla se

especifica de manera general el alcance de la retribución social en el posgrado, tomando como referencia los niveles educativos previos.

Tabla 2. Comparativo del alcance de niveles educativos

Bachillerato	Licenciatura	Posgrado
Alcances del nivel educativo		
Conocimientos, habilidades y competencias profesionales con componente práctico	Competencias académicas y/o profesionales intermedias	Competencias académicas y/o profesionales avanzadas
Proyectos de investigación más básicos	Proyectos de investigación intermedios	Proyectos de investigación más avanzados
Alcances de la retribución social		
Actividades genéricas no especializadas	Actividades genéricas disciplinarias	Actividades estratégicas, de investigación aplicada y con impacto social

Fuente: Elaboración propia a partir de la clasificación de la CINE.

1.2.3 Alineación de la retribución social con la normativa, políticas públicas y políticas institucionales

Como punto de partida, tomaremos el cuarto de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS): “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”. Esto trae consigo el establecimiento de metas, de las cuales una puede implícitamente asociarse al desarrollo de actividades de retribución social:

Meta 4.7. De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía

mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible. (UNESCO, 2017, p. 9)

En lo que respecta al Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, en el apartado “Desarrollo sostenible” se señala que:

... el Ejecutivo Federal considerará en toda circunstancia los impactos que tendrán sus políticas y programas en el tejido social, en la ecología y en los horizontes políticos y económicos del país. Además, se guiará por una idea de desarrollo que subsane las injusticias sociales e impulse el crecimiento económico sin provocar afectaciones a la convivencia pacífica, a los lazos de solidaridad, a la diversidad cultural ni al entorno. (Gobierno de la República, 2019, p. 37)

Esto significa implícitamente que la política educativa y de ciencia y tecnología deberá contribuir a la detección de problemáticas sociales que conduzca a la reducción de la desigualdad social.

A nivel estatal, el Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo de Jalisco (2018-2024) Visión 2030, en el eje Educación de Calidad, señala que:

El desarrollo sostenible del estado está asociado en buena medida a las mejoras del sistema educativo, científico y tecnológico para alcanzar mejores niveles de bienestar. Para ello se requiere educación de calidad para todos (particularmente niños y jóvenes), así como mejorar la articulación entre niveles educativos con el quehacer científico, el desarrollo tecnológico y el sector productivo. (Gobierno del Estado de Jalisco, 2019, p. 261)

Como puede apreciarse, aquí también se aborda la importancia del sistema educativo en la atención de los problemas del estado.

Por su parte, organismos públicos descentralizados (OPD) como el CONACYT, de acuerdo a los criterios de evaluación actuales del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) y del Sistema Nacional de Posgrados (SNP), destacan la importancia de la pertinencia social y científica, la retribución a la sociedad, la atención a los problemas nacionales, el reconocimiento de la diversidad en las formas de hacer ciencia, la diversi-

dad sociocultural y territorial de México, y la incorporación de protocolos de atención a la diversidad y la inclusión social (CONACYT, 2021a.)

A nivel institucional, la RSU se encuentra presente en cualquier IES, sobre todo si es una institución pública. Cabe recordar que la RSU es una política universitaria cuyo objetivo fundamental es desarrollar una serie de acciones que permitan estrechar las relaciones de la universidad con la sociedad.

En el Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, Visión 2030 de la UDG (2019) se menciona en la sección de sustentabilidad:

- Definir las prioridades y el rumbo de la investigación y del posgrado en la Institución, con una orientación estratégica sostenible y de aprovechamiento de ventajas competitivas regionales e internacionales.
- Promover la creación de posgrados orientados a vincular la dimensión de sustentabilidad con la innovación social, el manejo de riesgos y la calidad ambiental.
- Brindar asesoría especializada en materia ambiental al sector público y privado para fortalecer el desarrollo sustentable en la región.
- Implementar un plan integral de sustentabilidad en la Red Universitaria, que oriente la toma de decisiones en las funciones sustantivas y adjetivas cotidianas, y asegure la visibilidad y promoción de las experiencias exitosas en este ámbito. (p. 52)

Por lo anterior, se puede inferir que, si bien la retribución social en el posgrado no es explícita, está presente en las intenciones relativas a la aportación del sistema educativo a los problemas sociales y medioambientales.

1.2.4 Precisiones conceptuales sobre la retribución social para el posgrado

Como se señaló, la RSU implica un cambio organizacional que impacta en las rutinas, valores institucionales y políticas para incorporar, de manera más contundente, el diagnóstico, la valoración y la atención de los problemas públicos dentro de un contexto concreto. Dentro de la RSU se encuentra la retribución social, la cual impacta a distintos sectores de la sociedad. En ese sentido, uno de sus propósitos consiste en que los es-

tudiantes aporten sus conocimientos para la atención de problemáticas locales.

Sin embargo, al ser un concepto emergente en cuanto a sus alcances operativos, es necesario establecer sus elementos centrales y, a la vez, diferenciarlos de otros similares, tal como se ilustra en la Tabla 3.

Tabla 3. Alcances del concepto de retribución social para el posgrado

Qué es	Qué no es
Proyectos cuyo propósito y alcances están claramente definidos.	Acciones aisladas.
Un mecanismo que fortalece la habilidad y efectividad de la universidad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad.	Únicamente un requisito de egreso.
Un proceso de intervención práctica que utiliza conocimientos, métodos y herramientas científicas.	Un proceso de investigación científica (no es una tesis de investigación).
Proyectos llevados a cabo en acciones relacionadas a las líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC) y/o contenidos temáticos de los programas de posgrado.	Acciones sin relación directa con el programa de posgrado.
Un proyecto de intervención de apoyo a uno o más sectores sociales, gubernamentales, productivos y/o medio ambientales.	Proyecto de aplicación profesional (no debe confundirse con un reporte de experiencia profesional, tesina y/o proyecto de intervención).
Parte de la política de gestión de la calidad ética de la universidad en el marco de la RSU y debe reflejarse en el PDI.	Un requisito administrativo para la gestión del posgrado.

Qué es	Qué no es
Un proyecto con proyección solidaria encaminado a aplicar los conocimientos adquiridos en el posgrado, acorde al propio alcance del nivel educativo.	Servicio social.
Un aporte de competencias al perfil de egreso.	Una actividad independiente de las competencias que considera el perfil de egreso.

Fuente: Elaboración propia.

La retribución social busca además poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión. De esta manera se asume la responsabilidad social ante la propia comunidad universitaria y el país donde se inserta (Jiménez, 2002).

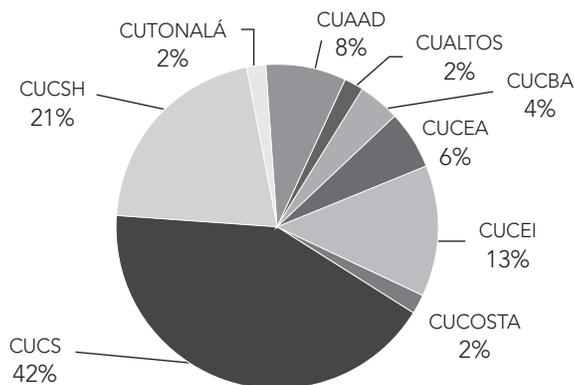
Es importante resaltar que la retribución social no sustituye a la tesis o a cualquier otro medio de titulación, sino que se trata de un proceso complementario que apunta a aportar a la sociedad y a los sectores sociales a la solución de algunos de sus problemas locales.

1.3 Diagnóstico institucional sobre la retribución social

El propósito de este diagnóstico es sistematizar y analizar las acciones de retribución social que implementaron los programas de posgrado evaluados por el PNPC del CONACYT, así como volverse un insumo fundamental para el diseño de la "Guía para el desarrollo de proyectos de retribución social para los posgrados de la Universidad de Guadalajara", segunda sección del presente escrito.

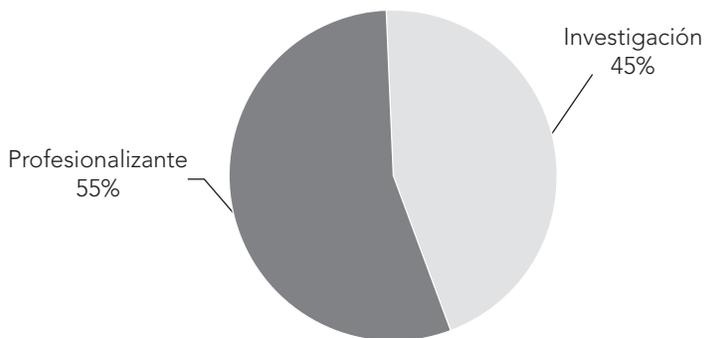
Para su elaboración, se analizaron 48 de los 208 programas de la UDG inscritos ante el PNPC, los cuales fueron evaluados y dictaminados positivamente en el ejercicio 2021. La información proviene del medio de verificación "Mecanismos de retribución social" empleado para tales propósitos. A continuación, se presentan gráficos descriptivos sobre las características generales de los programas analizados.

Figura 1. Distribución por centro universitario (CU)¹ de los programas de posgrado analizados



Fuente: Elaboración propia.

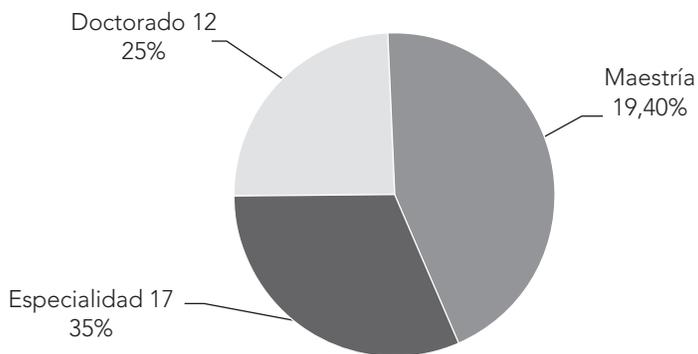
Figura 2. Distribución por orientación de los programas de posgrado analizados



Fuente: Elaboración propia.

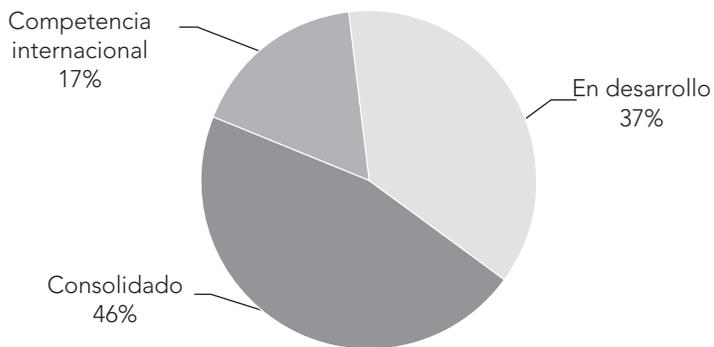
1 Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño (CUAAD), Centro Universitario de los Altos (CUALTOS), Centro Universitario de Ciencias Biológico Agropecuarias (CUCBA), Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías (CUCEI), Centro Universitario de la Costa (CUCOSTA), Centro Universitario de Ciencias de la Salud (CUCS), Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades (CUCSH), Centro Universitario de Tonalá (CUTONALÁ).

Figura 3. Distribución por nivel educativo de los programas analizados



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Distribución por nivel del PNPC de los programas analizados



Fuente: Elaboración propia.

1.3.1 Categorías de retribución social

Con la finalidad de agrupar las acciones de retribución social, se elaboró una categorización según su frecuencia en los programas de posgrado. De acuerdo al sector al que pertenecen, las categorías identificadas son: (1) social; (2) educativo; (3) gubernamental; (4) artístico, cultural y deportivo, y (5) productivo.

Figura 5. Categorías de la retribución social



1. Sector social



2. Sector educativo



3. Sector gubernamental



4. Sector artístico, cultural y deportivo



5. Sector productivo

Fuente: Elaboración propia.

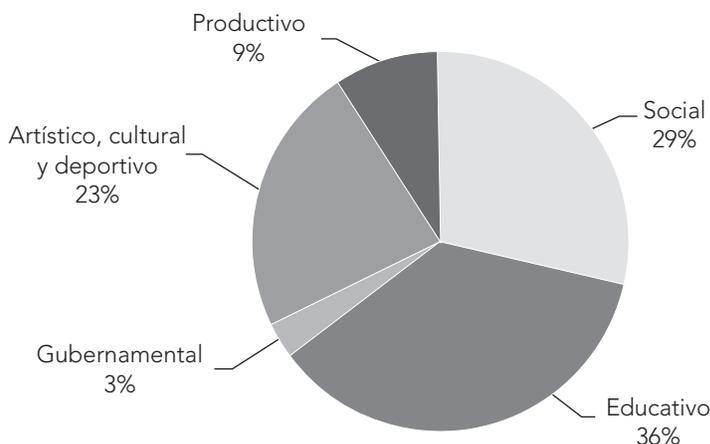
Las actividades de retribución social de acuerdo a su sector se definen de la siguiente manera:

- a) *Sector social.* Aquellas basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformadas y administradas en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades donde se desarrollan (Flores, 2021). Incluyen a sectores o grupos sociales específicos, comunidades, ONG, familias y sujetos identificados como “vulnerables”.

- b) *Sector educativo*. Aquellas que promueven el aprendizaje inclusivo y de calidad para todos a lo largo de la vida, buscando formar ciudadanos creativos y responsables con el mundo. Incluyen a todos los niveles educativos formales desde preescolar hasta posgrado, así como los de educación especial, para adultos y de capacitación para el trabajo.
- c) *Sector gubernamental*. Aquellas relacionadas con los organismos administrativos, es decir, las instituciones, corporaciones y oficinas del estado. Incluyen dependencias a nivel federal, estatal y municipal, sectoriales, empresas paraestatales, OPD y en general todas las dependencias de carácter público.
- d) *Sector artístico, cultural y deportivo*. Aquellas que organiza una determinada sociedad o grupo cultural con el objetivo de crear, difundir o fomentar la cultura de un grupo o sector social. Por su parte, las actividades deportivas tienen que ver con el ejercicio físico y pueden ser realizadas por una persona o un grupo de personas siguiendo ciertas reglas y dentro de un espacio físico determinado, ya sea al interior o al exterior. Consideran entre otras posibilidades a museos, salas de exposición, bibliotecas, salas de teatro, cines, centros culturales, foros, unidades deportivas, plazas públicas y parques.
- e) *Sector productivo*. Aquellas que suelen dedicarse a sólo un sector: el de los comercios independientes, llamados también “pequeños comercios”, que se refieren a las micro, pequeñas y medianas empresas en México y, en este caso, en Jalisco.

Cabe señalar que la elección de las etiquetas lingüísticas para la definición de las categorías está en función del tipo de actividades de retribución social que reportaron los programas de posgrado analizados, tal como se ilustra en la Figura 6.

Figura 6. Distribución por categoría de las actividades de retribución social



Fuente: Elaboración propia.

1.3.2 Actividades de retribución social desarrolladas por los posgrados

Una vez obtenida la información, se elaboró una base de datos en la que se clasificaron las actividades a partir de las categorías señaladas en el apartado anterior.

En lo que respecta al sector social, se identificaron acciones de apoyo y asesoría a instancias y sujetos organizados y no organizados de la sociedad civil. Como ejemplos representativos se encuentran las charlas comunales en comunidades indígenas, así como los proyectos y reportes técnicos elaborados por los alumnos en pro de la solución de problemas sociales. También se apoyó a universidades internacionales en proyectos con comunidades vulnerables.

Dentro de esta categoría se identificó una subcategoría asociada al área de la salud. Las principales actividades a este respecto fueron: la atención a la población hospitalizada por COVID-19, participación en campañas de vacunación contra la COVID-19 e influenza en la región sur de Jalisco, así como capacitación a diferentes módulos para diagnóstico de COVID-19 en la RU. Complementariamente, se contabilizaron cerca de 500 procedimientos quirúrgicos y más de 10 mil consultas de especialidad, así como servicios de laboratorios de análisis y diagnóstico. Se fomentaron

acciones de prevención, promoción y acceso a la salud renal universal, y sobre otros temas sanitarios. También hubo campañas de detección de enfermedades como diabetes, hipertensión, síndrome metabólico y riesgo cardiovascular, entre otras.

Los hospitales con actividades de retribución social más mencionados fueron el Hospital Civil de Guadalajara “Fray Antonio Alcalde” y el Hospital “Dr. Juan I. Menchaca”: allí se dieron servicios especializados a la comunidad con costos de recuperación mínimos. También están las clínicas de los CU como, por ejemplo, la Clínica de Especialidades Odontológicas Integrales, la cual da rehabilitaciones dentales completas y/o complejas, prevención y restablecimiento de la salud oral a costos accesibles. De igual forma, se registraron pláticas de educación para la salud, acciones preventivas y atención oportuna y de rehabilitación.

En lo que respecta al sector educativo, las actividades de retribución social más recurrentes fueron: diplomados, seminarios, conferencias, charlas (relativas, por ejemplo, a inclusión y a prevención del acoso sexual), foros de difusión cultural, tutorías y talleres, mesas de discusión y paneles informativos de diferentes temas de acuerdo al área de estudio de cada posgrado. Lo anterior tuvo como propósito difundir información relevante de manera gratuita a comunidades vulnerables o en espacios abiertos para el público interesado.

También se mencionó el papel de los alumnos como presentadores, moderadores y ponentes en eventos culturales y académicos, así como en la organización de coloquios abiertos al público interesado y apoyo a las universidades, tanto de la RU como de IES externas a nivel nacional e internacional. Adicionalmente, se identificó la participación en escuelas, proyectos de investigación y elaboración de estudios académicos y técnicos. Muestra de lo anterior son los cursos gratuitos de alemán en IES y cursos sabatinos a precios accesibles, así como programas de enseñanza de alemán para migrantes en Alemania.

Otros ejemplos que destacan son la participación en el rediseño de los libros de texto gratuitos de primaria, la apertura de espacios de juegos sustentables para niños y la docencia en todos los niveles a personas con discapacidad. También se mencionó en repetidas ocasiones la realización de trabajos y proyectos de investigación (como protocolos de investigación y tesis) que hablaban de intervenciones sociales en el

sector educativo. Algunos otros fueron más allá del trabajo académico en el posgrado y realizaron artículos científicos y de divulgación en revistas indexadas, tanto de difusión académica como culturales, así como la publicación de libros y capítulos de libro.

En cuanto a las actividades en el sector gubernamental, se apoyó a entidades del Gobierno con proyectos de intervención en el sector público y se dieron asesorías o apoyos en los municipios, consejos de participación u otros organismos gubernamentales orientados a la solución de problemas territoriales y del desarrollo local.

En lo que respecta al sector artístico, cultural y deportivo, se identificó la participación y colaboración en eventos y festivales. Algunos ejemplos son las exposiciones virtuales y obras teatrales que con su mensaje buscaron erradicar las prácticas misóginas. También hubo programas de narración y teatro aplicados para públicos específicos. Hubo otro tipo de actividades artísticas para difundir riquezas culturales, como la muestra *Soy huertense*, sobre La Huerta, Jalisco. También se organizaron reuniones del grupo social "Amigos de las Lenguas Yutoaztecas" para fomento al conocimiento de las lenguas yutoaztecas, así como para reconocimiento a los artesanos y preservación de tradiciones del municipio jalisciense y de las comunidades wixárikas.

Adicional a lo anterior, se mencionaron: la presentación de piezas musicales y la enseñanza de rituales y de musicografía braille; un proyecto de donación de arte titulado *Las otras Minervas*; una ópera para niños a través de *streaming* para difundir el trabajo operístico local; encuentros de promotores de lectura "Nos leemos"; sesiones didácticas y el diseño e impartición de seminarios de lingüística y educación.

Finalmente, en cuanto a las actividades con el sector productivo, se trabajó con pequeñas y medianas empresas (PYMES) de los sectores industrial, agrícola y de servicios. Ejemplos de esto serían: un proyecto titulado *Hospital de PYMES*, en el cual se dio servicio gratuito de asesorías profesionales; otro, de elaboración de calzado para niños y niñas en situaciones vulnerables; participación en consultorías; colaboración, apoyo y asesorías para agencias de desarrollo local o similares que requerían estrategias de desarrollo local y/o apoyo en la solución de problemas territoriales. La mayor parte de los proyectos de retribución social estuvieron directamente relacionados con el área de estudio del alumno. Sin

embargo, hubo proyectos externos que, aunque fuesen ajenos a su competencia, no quedaron exentos de apoyo, como lo fue la participación en la localidad de San Gabriel, Jalisco, debido a un desastre natural que afectó a su población.

A manera de síntesis, en la Tabla 4 se muestran las acciones de retribución social más recurrentes de acuerdo con las categorías propuestas.

Tabla 4. Actividades de retribución social con el sector social

Sector	Actividades más significativas
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos y reportes técnicos en pro de la solución de problemas sociales. • Asesorías a ONG, colectivos y asociaciones civiles. • Apoyo a universidades internacionales en proyectos con comunidades desfavorecidas. • Charlas en comunidades indígenas. • Atención a la población hospitalizada por COVID-19. • Participación en campañas de vacunación contra la COVID-19 e influenza en la región sur de Jalisco. • Capacitación a diferentes módulos para diagnóstico de COVID-19 en la RU. • Cerca de 500 procedimientos quirúrgicos. • Más de 10 mil consultas de especialidad, así como servicios de laboratorios de análisis y diagnóstico. • Pláticas de educación para la salud, acciones preventivas y atención oportuna y rehabilitación. • Campañas de detección de diferentes enfermedades como diabetes, hipertensión, síndrome metabólico, riesgo cardiovascular, entre otras. • Acciones de prevención, promoción y acceso a la salud renal universal. • Servicios especializados a la comunidad con costos mínimos de recuperación en el Hospital Civil de Guadalajara “Fray Antonio Alcalde” y el Hospital “Dr. Juan I. Menchaca”. • Rehabilitaciones dentales completas y/o complejas en la Clínica de Especialidades Odontológicas Integrales. • Prevención y restablecimiento de la salud oral a costos accesibles. • Participación en la localidad de San Gabriel, Jalisco, debido a un desastre natural que afectó a su población.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Actividades de retribución social con el sector educativo

Sector	Actividades más significativas
Educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomados, seminarios y conferencias. • Foros de difusión cultural. • Tutorías y talleres. • Mesas de discusión y paneles informativos de diferentes temas de acuerdo al área de estudio de cada posgrado. • Trabajos y proyectos de investigación (como protocolos de investigación y tesis) que hablan de intervenciones sociales en el sector educativo. • Trabajos científicos y de divulgación en revistas indexadas, tanto de difusión académica como cultural. • Publicación de libros y capítulos de libro. • Difusión de información valiosa de manera gratuita a comunidades necesitadas o en espacios abiertos para el público interesado. • Participación de los alumnos como presentadores, moderadores y ponentes en eventos culturales y académicos. • Organización de coloquios abiertos al público interesado. • Charlas de inclusión y acoso sexual. • Apoyo a las universidades, tanto de la RU como de IES externas a nivel nacional e internacional. • Participación en escuelas, proyectos de investigación y elaboración de estudios. • Cursos gratuitos de alemán en IES públicas. • Cursos sabatinos a precios accesibles. • Programas de enseñanza de alemán para inmigrantes en Alemania. • Rediseño de libros de texto gratuitos de primaria. • Apertura de espacios de juego sustentables para niños. • Docencia en todos los niveles a personas con discapacidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Actividades de retribución social con el sector gubernamental

Sector	Actividades más significativas
Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a entidades del Gobierno con proyectos de intervención en el sector público. • Asesorías o apoyos en los municipios, consejos de participación u otros organismos gubernamentales orientados a la solución de problemas territoriales y de desarrollo local.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Actividades de retribución social con el sector artístico, cultural y deportivo

Sector	Actividades más significativas
Artístico, cultural y deportivo	<ul style="list-style-type: none"> • Participación y colaboración en eventos y festivales. • Exposiciones virtuales y obras teatrales con la finalidad de erradicar las prácticas misóginas a través de su mensaje. • Programas de narración y teatro aplicados para públicos específicos. • Actividades artísticas que buscan difundir riquezas culturales. • Muestra artística y cultural titulada <i>Soy huertense</i>, sobre La Huerta, Jalisco. • Organización de reuniones del grupo social “Amigos de las Lenguas Yutoaztecas” para el fomento de las lenguas yutoaztecas. • Preservación de tradiciones del municipio jalisciense y de las comunidades wixárikas. • Reconocimiento a los artesanos. • Presentación de piezas musicales y enseñanza de rituales y de musicografía braille. • Proyecto de donación de arte titulado <i>Las otras Minervas</i>. • Ópera para niños a través de <i>streaming</i> para difundir el trabajo operístico local. • Encuentros de promotores de lectura “Nos leemos”. • Sesiones didácticas y el diseño e impartición de seminarios de lingüística y educación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Actividades de retribución social con el sector productivo

Sector	Actividades más significativas
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a PYMES de los sectores industrial, agrícola y de servicios. • Participación en consultorías. • Proyecto Hospital de PYMES, con asesorías de profesionales gratuitas para resolver necesidades urgentes de las micro, pequeñas y medianas empresas. • Proyecto de elaboración de calzado para niños y niñas en situaciones vulnerables. • Colaboración, apoyo y asesorías a agencias o similares que requieran estrategias de desarrollo local y/o apoyo en la solución de problemas territoriales.

Fuente: Elaboración propia.

1.4 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una herramienta que permite identificar los principales elementos de una organización. En este caso, su aplicación supone una potencial estrategia institucional para registrar, analizar y evaluar el impacto de las acciones de retribución social de los programas de posgrado.

Figura 7. Matriz FODA con relación a la retribución social de los posgrados de la UDG

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La retribución social de los posgrados de la UDG se ha venido realizando desde hace muchos años (aunque no con ese nombre). • El alto nivel de compromiso institucional para el desarrollo de actividades con responsabilidad social. • Existencia de potencial financiamiento de actividades de retribución social a través de los programas PROINPEP y NPP. 	<ul style="list-style-type: none"> • La reciente incorporación de la retribución social en las becas nacionales del CONACYT. • Posibilidades para ampliar el alcance de la pertinencia de los programas de posgrado. • Posibles vínculos de colaboración entre programas para la atención de problemáticas más amplias y complejas.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Poca claridad conceptual sobre los alcances de la retribución social. • En algunos casos la retribución social se acota a acciones aisladas sin un propósito definido. • No existen procedimientos o lineamientos institucionales relativos a la retribución social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asimetría entre las acciones de retribución social y el nivel educativo. • La interpretación de la retribución social como un requisito administrativo de egreso. • Poca relevancia de la retribución social en el posgrado en la política institucional.

Fuente: Elaboración propia.

1.5 Reflexiones finales

La retribución social en el posgrado es un concepto ambiguo. Al respecto, no se identificaron trabajos académicos relevantes que profundizaran en su definición y dimensiones. En el mejor de los casos, puede articularse dentro de la RSU para encontrar relaciones causales entre las funciones sustantivas de la universidad, sus procesos y normativa, y los diferentes sectores.

Por otra parte, cabe destacar el carácter pragmático de la retribución social debido a que pareciera que es vista como un valor agregado que los programas desarrollan al interior, pero que no necesariamente forma parte de los procesos de planeación estratégica para la mejora de calidad académica. Esto obedece en gran medida a la falta de mecanismos institucionales que normen —o que, al menos, establezcan los parámetros mínimos— las expectativas de la retribución social, lo que trae como consecuencia la falta de indicadores para valorar su impacto y dimensionar la cobertura hacia los sectores social, productivo, educativo, gubernamental, artístico, cultural y deportivo.

Lo anterior se recrudece ante la poca sistematización de casos de éxito relativos a la retribución social en el posgrado dentro del propio subsistema de educación superior mexicano. Esto imposibilita la identificación de buenas prácticas o de los matices que existen en cada nivel educativo del posgrado o por áreas del conocimiento.

Finalmente, la reciente incorporación de la retribución social como un elemento obligatorio a los beneficiarios del programa de becas nacionales del SNP del CONACYT, dinamizará potencialmente su apropiación en las IES para formalizar y sistematizar las actividades que se han venido realizando. Esto traerá como consecuencia una mayor visibilidad del impacto que las UPE y los centros públicos de investigación (CPI) aportan para la identificación, atención, mitigación y solución de los problemas sociales y medioambientales de sus entornos.

SECCIÓN II

**Guía para el desarrollo de proyectos de
retribución social para los posgrados
de la Universidad de Guadalajara**

2.1 El propósito de la guía para la elaboración de proyectos de retribución social

Una guía tiene la finalidad de trazar el curso probable y deseable de un proyecto o una institución. La que aquí se presenta busca orientar y establecer un marco de referencia con respecto a la retribución social. Algunos de sus elementos provienen de la sistematización y clasificación de las acciones realizadas por los estudiantes de posgrado de manera honorífica ante sectores gubernamentales, sociales, productivos, educativos y ONG, entre otros. De igual forma, muestra los pasos para la definición de un proyecto general, así como de un catálogo de actividades de retribución social.

A nivel institucional, establece una base conceptual y operativa para que los programas de posgrado de la UDG planteen proyectos de retribución fundamentados en la planeación estratégica y en el diseño y operación de programas desde una perspectiva de políticas públicas. Este documento puede ser utilizado tanto por gestores, estudiantes y académicos para orientarse respecto a las acciones alineadas al área de estudio de sus programas de posgrado.

Cabe señalar que, al momento de realizar este trabajo, no se identificó a nivel nacional ninguna guía institucional para la elaboración de proyectos de retribución social para posgrados; al menos, no una abierta al público. Por ello, se busca que ésta sirva también como pauta para otras IES y ofrezca una metodología para que cualquiera de ellas sea capaz de redactar, revisar, replicar y aprobar acciones de retribución social. La propuesta es profundizar en los criterios y elementos cruciales de un proyecto de retribución social para adaptarlos a un escenario en el que pueda ser aplicable.

Es importante mencionar que esta guía es un documento flexible, es decir, es un modelo del diagnóstico de retribución social que puede replicarse o modificarse de acuerdo a las necesidades de las IES y al programa de estudios del posgrado. Asimismo, puede enriquecerse para incluir otras perspectivas educativas en contextos diversos.

2.2 La construcción de un proyecto de retribución social

Esta guía recupera en buena medida las aportaciones de los posgrados de la UDG con relación a las acciones de retribución social llevadas a cabo tanto por egresados como por estudiantes. Para ello, se divide en ocho apartados: a) planeación de la retribución social; b) catálogo de actividades; c) dimensiones de la retribución social; d) actores que participan en las acciones de retribución social; e) relación existente entre la retribución social y la pertinencia del programa de posgrado; f) beneficios esperados; g) alcances y limitaciones, y h) diagrama general del proceso de retribución social.

2.2.1 Planeación de la retribución social

Se entiende como *planeación* a la preparación de un conjunto de decisiones para la acción futura dirigida al logro de objetivos. Es un proceso y una actividad continuos, que no terminan con la formulación de un plan, sino que implican reajustes permanentes entre medios y fines.

Como en cualquier proyecto, es importante definir los objetivos que se pretenden lograr. Éstos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo. Dentro de los objetivos generales para este caso, pueden incluirse: aumentar la motivación, la productividad o el sentido de pertenencia hacia el sector social donde se llevará a cabo la actividad de retribución social, así como servir como un instrumento de empoderamiento para grupos sociales vulnerables.

Una vez teniendo metas claras, se debe planear una estrategia con actividades específicas. Tras ponerla en marcha, se realizará su medición para evaluar si se tiene que modificar el plan o si se han alcanzados los objetivos propuestos.

En el caso de la retribución social, es necesario identificar el problema a atender. Después se hace un diagnóstico y, posteriormente, se formulan objetivos y metas claros. La siguiente etapa es la ejecución, en don-

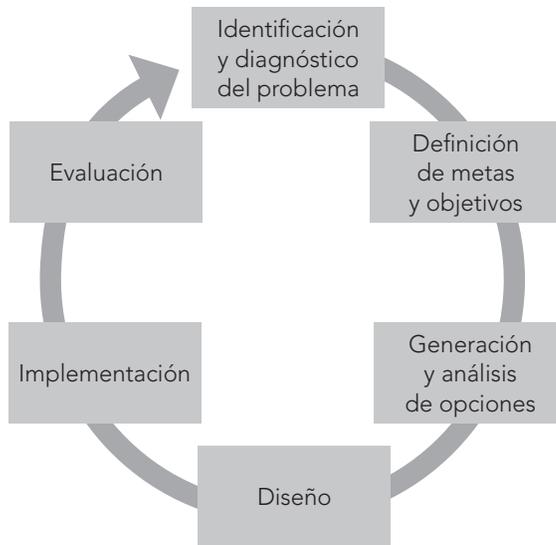
de el proyecto se lleva a cabo en el sector social correspondiente, para finalmente evaluarlo.

En ese sentido, se propone adaptar el ciclo de las políticas públicas para concebir el proyecto de retribución social, debido a los siguientes argumentos:

- a) La planeación de la retribución social en el posgrado no debe ser un proceso realizado una única vez ni considerado como una condición inicial. Por el contrario, se asumirá como un proceso dinámico que requiere de una revisión continua. Además, deberá ser adaptable a nuevas necesidades, actores, lineamientos a políticas públicas e institucionales y cambios sociales y tecnológicos.
- b) El ciclo de la política pública, como un elemento conceptual, permite desglosar las etapas que componen desde la concepción del problema hasta la evaluación. Si bien en la práctica éstas están superpuestas y no siempre son secuenciales, pueden servir como un ancla teórica para sustentar a los proyectos de retribución social.
- c) El tratamiento del proyecto de retribución social podría compararse al de un programa público, en el sentido en que está sujeto a una política pública —en este caso, el PDI—: el problema público a atender equivale a la intervención en la retribución social; el diseño es responsabilidad del órgano colegiado del posgrado, que en este caso es la Junta Académica; el proceso de implementación, de una instancia pública, que puede ser la coordinación del programa; la evaluación, típicamente realizada por una instancia externa, podría ser asumida por el propio programa en un sentido analítico dentro del marco de la teoría de la evaluación.

En la Figura 1 se muestra el ciclo de la política pública. Con base en ello, se profundizará en la equivalencia de sus etapas con el proyecto de retribución social. Cabe señalar que existen ligeras variaciones entre autores sobre cuáles son las etapas de ciclo de las políticas públicas, por lo que, para efectos de este documento, se rescata la definición de Torres-Melo & Santander (2013).

Figura 1. El ciclo de la política pública



Fuente: Elaboración propia.

Identificación y diagnóstico del problema

Esta etapa refiere a la definición del problema que se buscará atender y a sus dimensiones. En ese sentido, podría especificarse si es social, educativo, gubernamental, artístico, cultural, deportivo o productivo, a partir de las categorías propuestas en la Sección I del presente documento. Adicionalmente, se agrega la categoría de "medio ambiente" debido a que es factible que la intervención se realice en un territorio.

Puede desarrollarse como un ejercicio de reflexión académica por las coordinaciones y los miembros del núcleo académico que integran el programa de posgrado. Entre otras posibilidades, pueden emplearse como insumos:

- Estudios académicos.
- Informes técnicos.
- Análisis de políticas públicas, programas y normativa.
- Entrevistas a expertos.
- El conocimiento sustantivo que aporten profesores, estudiantes y egresados.

El resultado deriva en el diagnóstico de un problema que potencialmente se puede atender a través de una intervención de retribución social. Se sugiere que este diagnóstico esté por escrito y sirva adicionalmente como insumo para la planeación estratégica del programa de posgrado.

Definición de metas y objetivos

En esta etapa se propone que el órgano colegiado de gobierno del programa de posgrado —o sea, la Junta Académica— delibere en cuanto a la aproximación con respecto al problema a atender y algunas de sus dimensiones. Para la toma de decisiones, se sugiere considerar los siguientes aspectos:

- Las LGAC del programa de posgrado.
- El perfil de egreso.
- Los contenidos de las asignaturas / malla curricular.
- La formación académica y perfil profesional de los miembros del núcleo académico.
- Los acuerdos de colaboración —formales e informales— del programa.
- Los temas de investigación y/o intervención desarrollados históricamente en el programa.
- Las acciones de retribución social desarrolladas anteriormente.

Como resultado, se sugiere que las juntas académicas realicen un acuerdo en el que se definan los propósitos de la retribución social, el cual estará directamente alineado con el área del conocimiento o campo profesional del programa y será acorde al nivel educativo (especialidad, maestría o doctorado).

Generación y análisis de opciones

Esta etapa es fundamental. Refiere al análisis colegiado, ya sea con la Junta Académica o con los profesores del núcleo académico, en el que se trazan diferentes cursos de acción relativos al proyecto de retribución social alineado directamente con los objetivos planteados en la etapa anterior.

El propósito de esta etapa es el análisis de la factibilidad y priorización de los diferentes cursos de acción que potencialmente se podrían llevar

a cabo por el programa de posgrado. De esta manera se podrán decidir, en orden de relevancia, impacto y factibilidad, las acciones que se incluirán en el proyecto de retribución social.

Se sugiere que, para la toma de decisiones, se consideren los siguientes aspectos:

- Los recursos financieros y materiales necesarios.
- La temporalidad para su realización.
- Los impactos esperados.
- Las instancias y actores involucrados tanto al interior como al exterior del programa de posgrado.
- La posible logística asociable a las actividades de retribución social que se desprenden de cada curso de acción.
- La alineación de las acciones con el programa de posgrado.

Como resultado se esperaría un acuerdo del órgano colegiado de gobierno del programa de posgrado en el que se seleccione el curso de acción más factible.

Diseño

Para el diseño del proyecto de retribución es necesario considerar los siguientes elementos:

- Aspectos generales del programa.
- Diagnóstico de la retribución social en el programa de posgrado.
- Objetivos de la retribución social.
- Definición de las acciones y actores involucrados.
- Establecimiento del proceso.
- Mecanismos de registro y validación.
- Colaboración con otras instancias.
- Beneficios esperados e indicadores de desempeño.
- Medios de difusión.

En el apartado “Formato general para el llenado de un proyecto de retribución social en el posgrado” se profundiza en la información que debería contener.

Implementación

Esta etapa consiste en la puesta en marcha del programa de retribución social. Su objetivo consiste en traducir las intenciones planteadas en acciones concretas, las cuales deberán generar rutinas al interior del programa.

Cabe señalar que no existe una única manera de llevar a cabo la gestión académica en el posgrado, por lo que cada programa, a partir de sus capacidades y experiencias, deberá encontrar su punto de equilibrio. En cualquier caso, los esfuerzos se deberán orientar hacia la sistematización de los procesos para reducir al mínimo el margen de discrecionalidad de los actores involucrados.

Evaluación

Existen diversos tipos de evaluación: diseño, procesos, desempeño, resultados, indicadores, consistencia, pertinencia y especiales. En ese sentido, quedará a criterio de la Junta Académica el que se utilizará.

Como un parámetro de referencia, se sugieren las evaluaciones de diseño y consistencia en las etapas iniciales, y se dejan los otros para ejercicios posteriores, considerando la presencia de un mayor nivel de madurez en los mecanismos y procesos del propio proyecto de retribución social.

Comunicación

Como complemento a las etapas anteriores, es relevante considerar la comunicación y sus mecanismos. En ese sentido, se identifican dos: la interna y la externa. La *comunicación interna* se da hacia el interior de la comunidad del programa de posgrado: las y los profesores, tutores, directores de tesis, estudiantado, egresados y personal administrativo y de apoyo. Su propósito es el de informar oportunamente sobre el proyecto mismo de retribución social, sus temporalidades, requisitos y resultados, entre otros. Complementariamente, la *comunicación externa* se realiza hacia la comunidad universitaria y sectores interesados, sirve como un mecanismo de rendición de cuentas y fortalece la pertinencia de los propios programas de posgrado en su entorno.

Los mecanismos para difundir los resultados e impacto de la retribución social pueden ser: conferencias, boletines informativos, videos, blogs, memorias, ruedas de prensa o cualquier otro que se considere adecuado.

Como se puede observar, es un proceso circular. Al igual que el de la política pública, el ciclo de retribución social se debe conceptualizar, ya que así se irá construyendo y mejorando continuamente.

2.2.2 Catálogo de actividades

A continuación se presenta un catálogo de actividades de retribución social según las categorías identificadas en el diagnóstico inicial. Asimismo, se agregan aquellas orientadas a la solución de problemáticas medioambientales que, si bien no fueron identificadas en un primer momento, son incluidas por su relevancia.

Tabla 1. Catálogo de actividades de retribución social en el posgrado

Actividades de retribución orientadas al sector social
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de proyectos y reportes técnicos en pro de la solución de problemas sociales. • Asesorías a ONG, colectivos y asociaciones civiles. • Apoyo a universidades nacionales e internacionales en proyectos con comunidades desfavorecidas. • Charlas comunales en comunidades originarias. • Atención a la población hospitalizada por COVID-19. • Participación en campañas de vacunación. • Capacitación a diferentes módulos de salud en la RU. • Atención en consultas médicas y servicios de laboratorios. • Actualización en pláticas de educación para la salud, acciones preventivas y atención oportuna y de rehabilitación. • Campañas de detección de diferentes enfermedades y padecimientos. • Servicios especializados a la comunidad. • Rehabilitaciones dentales completas y/o complejas. • Prevención y restablecimiento de la salud oral a costos accesibles. • Impartición de cursos o talleres de formación e innovación social.* • Sistematización y presentación de iniciativas sociales y de innovación.* • Construcción de comunidades de aprendizaje-comunidades de vida.* • Colaboración en procesos de innovación social y tecnológica.* • Participación en procesos de educación y comunicación para la sustentabilidad.* • Campañas para la salud y alimentación sana, la educación sexual y el cuidado de menores, adultos mayores y personas con discapacidad.* • Creación de redes sociales de colaboración.* • Asesorías gratuitas en materia de Derechos Humanos a grupos en situación de riesgo.*

Actividades de retribución orientadas al sector educativo

- Impartición de diplomados, seminarios, charlas y conferencias.
- Elaboración de notas y artículos de difusión.*
- Impartición de tutorías y talleres.
- Participación en mesas de discusión y paneles informativos de diferentes temas de acuerdo con el área de estudio de cada posgrado.
- Realización de trabajos y proyectos de investigación (como protocolos de investigación y tesis) que hablan de intervenciones sociales en el sector educativo.
- Elaboración de trabajos científicos y de divulgación en revistas indexadas, tanto de difusión académica como culturales.
- Publicación de libros y capítulos de libro con orientación a la atención de problemáticas sociales, educativas, gubernamentales, culturales, artísticas, deportivas, productivas y/o medioambientales.
- Difusión de información valiosa de manera gratuita a comunidades necesitadas o en espacios abiertos para el público interesado.
- Participación de los alumnos como presentadores, moderadores y ponentes en eventos culturales y académicos.
- Colaboración de los docentes como adjuntos en los programas de posgrado.*
- Asesorías a jóvenes de maestría en su formación.*
- Creación de materiales multimedia y de comunicación social con resultados de investigación.*
- Presentación de resultados de investigación ante grupos sociales, productivos e instituciones.*
- Participación en comités de ética de la investigación, prevención del acoso sexual y atención a las diversidades.*
- Apoyo a los programas de posgrado para revisar tesis, tesinas o trabajos terminales sobre temas afines a su formación.*
- Organización de coloquios abiertos al público interesado.
- Apoyo a las universidades, tanto de la RU como de ies nacionales e internacionales.
- Participación en escuelas, proyectos de investigación y elaboración de estudios.
- Impartición de cursos de idiomas de manera gratuita a IES públicas.
- Rediseño de libros de texto gratuitos de primaria.
- Apertura de espacios de juego sustentables para niños.
- Docencia en todos los niveles a personas con discapacidad.
- Organización de eventos de formación y promoción de vocaciones científicas.*
- Participación en foros de intercambio de experiencias sociales y/o institucionales.*

Actividades de retribución orientadas al sector gubernamental

- Apoyo a entidades del Gobierno con proyectos de intervención en el sector público.
- Asesorías o apoyos en los municipios, consejos de participación u otros organismos gubernamentales orientados a la solución de problemas territoriales y de desarrollo local.
- Realización de un servicio social en instituciones y organizaciones de la sociedad civil.*
- Creación de documentos con recomendaciones de políticas públicas.*

Actividades de retribución orientadas al sector artístico, cultural y deportivo

- Participación y colaboración en eventos y festivales artísticos, culturales y deportivos.
- Exposiciones virtuales y obras teatrales.
- Programas de narración y teatro aplicado para públicos específicos.
- Actividades artísticas que buscan difundir riquezas culturales.
- Apoyo cultural y artístico a municipios en Jalisco.
- Colaboración en actividades de animación sociocultural.*
- Organización de reuniones de grupo social de fomento al conocimiento de las macrolenguas mexicanas.
- Traducción de resultados de investigación a lenguas maternas de los pueblos originarios.*
- Preservación de tradiciones del municipio jalisciense y de las comunidades.
- Reconocimiento a los artesanos.
- Presentaciones de piezas musicales y enseñanza de rituales.
- Proyectos de donación de arte.
- Ópera para niños a través de *streaming* para difundir el trabajo operístico local.
- Encuentros de promotores de lectura.
- Sesiones didácticas y el diseño e impartición de seminarios de lingüística y educación.
- Participación en foros de difusión cultural.

Actividades de retribución orientadas al sector productivo

- Apoyo a PYMES de los sectores industrial, agrícola y de servicios.
- Participación en consultorías.
- Asesorías gratuitas de profesionales para resolver necesidades urgentes de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Proyecto de elaboración de calzado para niños y niñas en situaciones vulnerables.
- Colaboración, apoyo y asesorías a agencias de desarrollo local o similares que requieran estrategias y/o apoyo en la solución de problemas territoriales.

Actividades de retribución orientadas al medioambiente

- Participación en localidades afectadas por desastres naturales.
- Actividades para la restauración ecológica en sistemas afectados.*
- Participación en brigadas para la atención de emergencias nacionales.*
- Campañas de concientización sobre el cambio climático, uso racional de los recursos y economía circular.
- Programas de reciclaje o reutilización de residuos.

*El CONACYT considera estas actividades de retribución social; sin embargo, reconoce que pueden existir otras, como las que se presentan en la tabla, las cuales también abonan a la retribución social de los posgrados.

Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico de retribución social y actividades sugeridas por el CONACYT 2022.

2.2.3 Dimensiones de la retribución social

a) Dimensión temporal

Es necesaria la definición de la temporalidad de las actividades de retribución, las cuales deben estar alineadas invariablemente a los objetivos del proyecto. Se sugiere que las lleven a cabo los alumnos de semestres más avanzados, con la finalidad de garantizar la aplicación de conocimientos y herramientas adquiridos en el programa de posgrado.

Tabla 2. Temporalidad en la retribución social

Temporalidad	Descripción
Formación a lo largo el programa	Se realiza a lo largo de la trayectoria escolar de manera continua.
Por ciclo escolar	Se realiza en uno o varios ciclos escolar, es pudiendo ser en los últimos bajo la idea de mayor apropiación de los conocimientos y herramientas proporcionados por el programa de posgrado.
Por la consecución de objetivos	Las actividades de retribución social concluyen hasta que se alcanzan los objetivos planteados en el proyecto sin que ello implique una temporalidad definida.
Ligada a los contenidos de alguna asignatura	Se llevan a cabo actividades tomando como referencia los contenidos de alguna(s) asignatura(s) que por su naturaleza detonen la retribución social.

Fuente: Elaboración propia.

b) Dimensión colaborativa

Debido al trabajo colaborativo necesario para la atención de problemas complejos, los proyectos de retribución social pueden ser inter, multi y transdisciplinarios. Puede existir asociación entre programas del mismo o de diferentes niveles educativos, e incluso con programas de pregrado y/o estudiantes de nivel medio superior, departamentos, divisiones, coordinaciones e instancias organizacionales con alcances académicos. En todos los casos, el liderazgo del proyecto deberá recaer en los programas de posgrado.

c) Dimensión de financiamiento

El financiamiento es esencial para el desarrollo de cualquier proyecto, por lo cual es importante que los recursos asignados sean optimizados para el cabal cumplimiento de sus objetivos. En ese sentido, las fuentes

de financiamiento pueden ser combinadas de diferentes bolsas en la medida de la capacidad de gestión del programa de posgrado.

Tabla 3. Dimensión colaborativa de la retribución social en el posgrado

Instancias involucradas	Descripción
Únicamente programa de posgrado	Desarrollar al interior académico. Sólo aplica a asistentes al programa.
Coordinación con otro programa del mismo nivel educativo	Colaboración entre pares, complemento de áreas temáticas.
Coordinación con otro programa de otro nivel educativo	Colaboración entre distintos niveles educativos. Se puede incluir licenciatura y bachillerato. Liderazgo del posgrado.
Desde las coordinaciones de los posgrados dentro de la misma institución	A partir de la coordinación de posgrado u otras instancias.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Financiamiento del proyecto de retribución social

Fuente de financiamiento	Descripción
Sin financiamiento	Tipo de actividades en donde el propio estudiante asume los costos de las actividades.
Con financiamiento del programa de posgrado	Con los recursos que tiene el programa. Como parte de las bolsas institucionales, se encuentran los programas Nuevos Programas de Posgrado (NPP) y el Programa de Incorporación y Permanencia de Posgrado en el Programa Nacional de Posgrado de Calidad (PROINPEP), que consideran como rubros de gasto a las actividades retribución social.

Fuente de financiamiento	Descripción
Financiamiento conjunto entre programas de posgrado	El recurso se origina de dos o más programas de posgrado cuyos objetivos son comunes, afines y/o complementarios.
Con financiamiento de otras instancias universitarias	Los recursos provienen de otras instancias institucionales, tales como las coordinaciones de posgrado, divisiones académicas, departamentos, coordinaciones o alguna unidad organizacional capaz de financiar este tipo de proyectos.
Con financiamiento externo	El financiamiento proviene de instancias ajenas a la universidad, ya sea a través de concursos, convocatorias y/o convenios.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4 Actores que participan en las acciones de retribución social

Como en cualquier proyecto de retribución social, existen distintos actores involucrados en el proceso. A continuación, enlistamos los que logramos identificar a partir del diagnóstico:

- a) *Coordinaciones de los programas.* Son las instancias encargadas de coordinar, planear, organizar y evaluar los resultados de las acciones de retribución social. Promueven el trabajo colegiado de los académicos y alumnos del posgrado.
- b) *Tutores de retribución social.* Supervisan el desarrollo de las actividades de retribución social por parte de los estudiantes, así como sus resultados. Asesoran al estudiantado en la elección de las actividades de retribución social, asegurándose de la contribución al proceso de formación. Forman parte del núcleo académico del programa de posgrado.
- c) *Estudiantes.* Personas que cursan estudios de posgrado y que llevarían a cabo mayormente las actividades de retribución social.
- d) *Egresados.* Personas que han cursado y completado con éxito un programa o curso de estudio, en este caso, un posgrado.

- e) *Actores sociales*. Personas influyentes por su poder de decisión. Grupos o instituciones que tienen alguna relación con el núcleo social de interés para su grupo, barrio o comunidad, y que pueden fungir como puentes para la realización de actividades de retribución social.
- f) *Actores gubernamentales*. Son quienes laboran en los Gobiernos y la administración pública, representantes políticos, tribunales de justicia, entre otros.
- g) *Actores empresariales*. Propietarios, directivos o encargados de una empresa local.
- h) *Actores de los sectores artísticos, culturales y deportivos*. Grupo de individuos u organizaciones que representan o desarrollan actividades en dichos sectores.

2.2.5 Relación existente entre la retribución social y la pertinencia del programa de posgrado

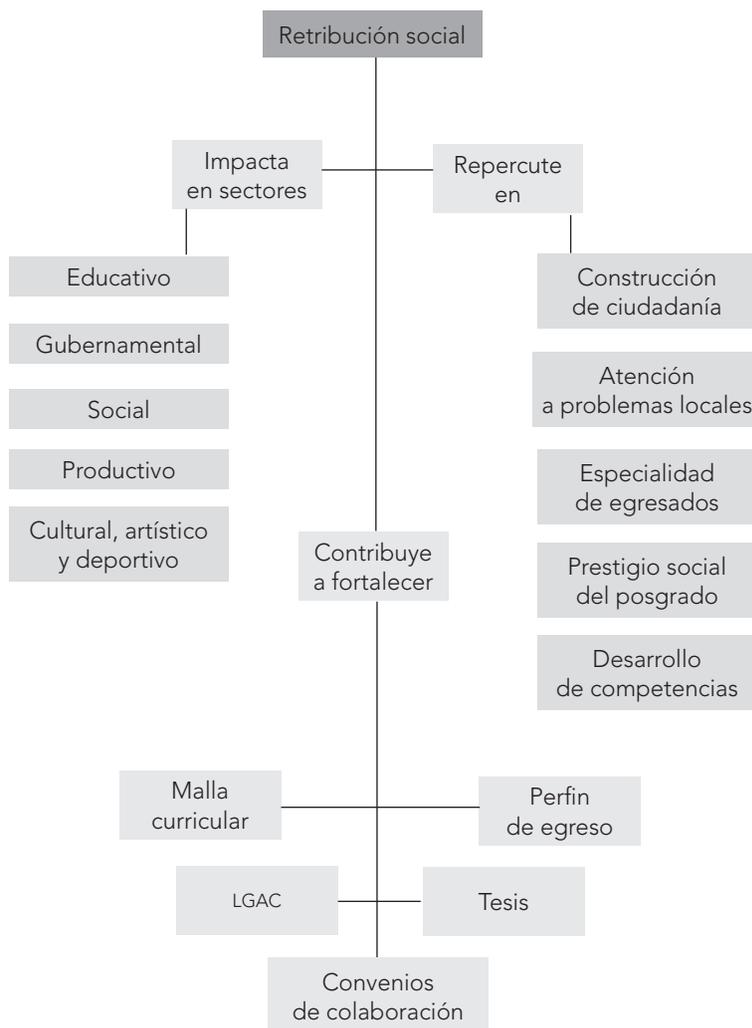
La retribución social y la pertinencia del programa de posgrado van de la mano, ya que se busca fortalecer la calidad académica y de investigación con las acciones a realizar. Un ejemplo de ello podrían ser la afinidad —pero no sustitución— entre las tesis y proyectos de retribución social en términos de su potencial impacto en la sociedad. Se pueden elaborar, además, análisis de los mejores proyectos y de esta manera fortalecer tanto a las asignaturas como al mismo programa de posgrado en general. Los resultados obtenidos a partir de esta intervención pueden formar parte de la planeación y de los planes de mejora académica. También es factible que impacten en el perfil de egreso, así como en las competencias y habilidades que se generan al interior del programa.

2.2.6 Beneficios esperados

Los beneficios que se esperan, a partir de las recomendaciones realizadas más arriba, son varios e impactan a diversos actores.

Por ejemplo, al estar relacionadas con su área de estudio, las acciones emprendidas pueden resultar en un proyecto con impacto y reconocimiento institucional y/o externo para el alumnado. Esto abona a la calidad de la formación y potencialmente aumenta las competencias profesionales a favor de la empleabilidad al egreso.

Figura 2. Mapa mental de la contribución de la retribución social a los programas de posgrado



Fuente: Elaboración propia.

A su vez, esta guía fortalece la pertinencia de los programas de posgrado de manera directa y sirve como un insumo para su análisis curricular y planeación estratégica, así como un elemento que abona a la rendición de cuentas al destacar el impacto de la formación de sus estudiantes.

Por su parte, los egresados construirán redes de cooperación y, con ellas, un puente de colaboración con el programa de posgrado y otros sectores. Asimismo, podrían ser considerados para efectuar las actividades de retribución social y complementar su formación.

En cuanto a los sectores sociales, productivos, gubernamentales, artísticos, culturales y deportivos, las intervenciones derivadas de la retribución social contribuirán a la atención, mitigación y solución de algunos de sus problemas.

Finalmente, la universidad encontrará un beneficio al fortalecer su prestigio social y apuntalar la formación de mejores ciudadanos con consciencia y aplicación de conocimientos para la atención a las problemáticas en sus contextos.

2.2.7 Alcances y limitaciones

El alcance de las acciones de retribución social en el posgrado es limitado. Si bien su propósito es resolver problemáticas locales, resulta imposible en la práctica que por sí mismas sirvan como una herramienta para abatir los problemas estructurales que aquejan al país. Considerando lo anterior, pueden asumirse como un mecanismo de atención a necesidades puntuales, empleando para ello el potencial que tienen los programas de posgrado.

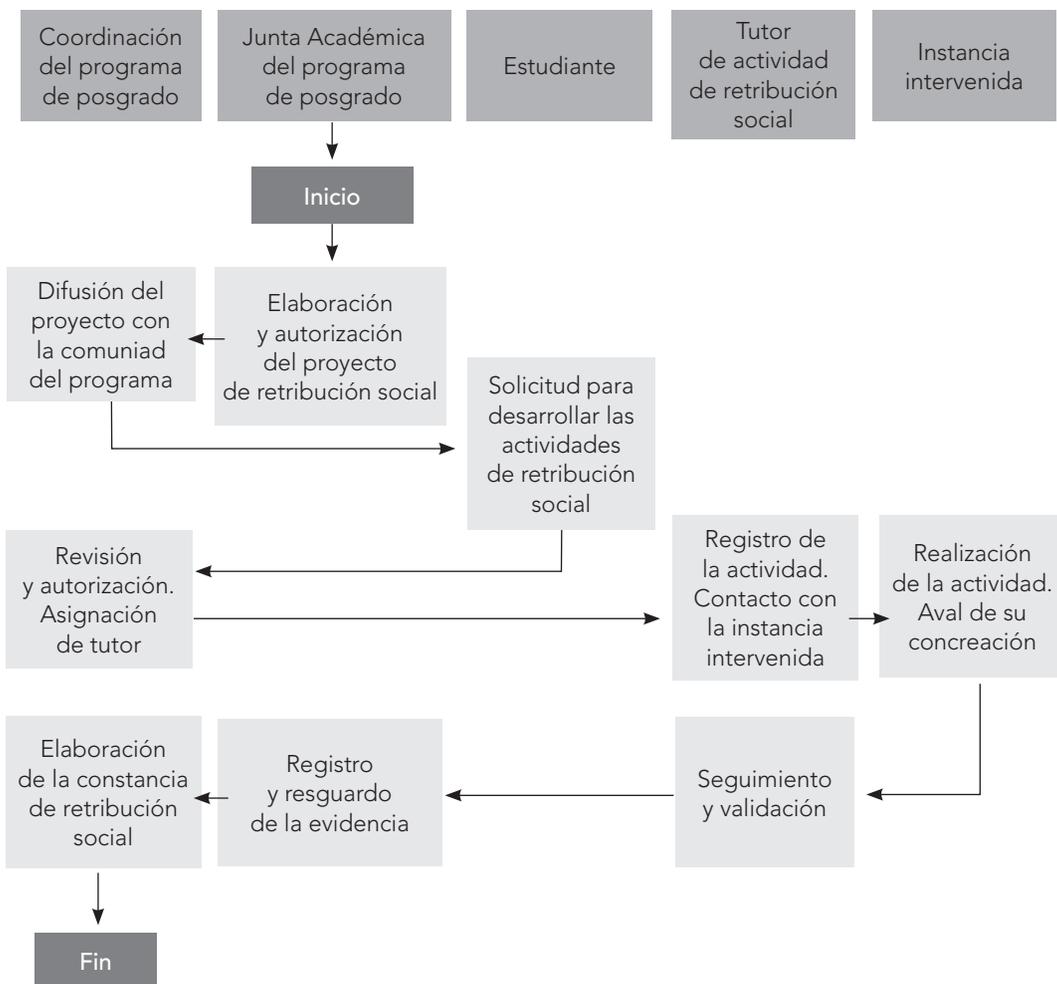
Debido a lo anterior, las expectativas se formarán de manera incremental desde un horizonte temporal del mediano y largo plazo. Asimismo, el impacto deberá analizarse desde el subsistema del posgrado y no necesariamente desde las acciones individuales, sin que ello supla las obligaciones que tiene el Estado para la atención de los problemas públicos.

2.2.8 Diagrama general del proceso de retribución social

Con la finalidad de operar de manera adecuada los proyectos de retribución social, es necesario formular un diagrama de flujo (como el que se muestra en la Figura 3) que describa de manera general las actividades

que la componen y los actores que participan. En ese sentido, se sugiere que el órgano colegiado del programa de posgrado, es decir, la Junta Académica, avale dicho proceso para adaptarlo al contexto y necesidades particulares.

Figura 3. Diagrama de flujo general del proceso de retribución social en el posgrado



Fuente: Elaboración propia.

2.3. Consideraciones generales para la adaptación de la presente guía a los programas de posgrado

Como se ha mencionado a lo largo del presente documento, esta guía puede ser adaptada a la naturaleza y contexto de cada programa de posgrado, pues busca ser una referencia sustentada que permita a los gestores plantear proyectos de retribución social con un propósito estratégico.

Para la creación de este proyecto, primero se detectó un área de oportunidad: la retribución social en el posgrado, la cual, si bien sí se lleva a cabo, cada programa la entiende a su manera y no existe un documento que explique el concepto ni que oriente sobre cómo llevar de manera más efectiva su aplicación a los sectores involucrados.

2.3.1 Elementos básicos para un proyecto de retribución social en el posgrado

I. Aspectos generales del programa

Incluir los aspectos generales del programa. Entre otros:

- Nombre del programa.
- Nivel educativo.
- Área del conocimiento.
- Orientación.
- Centro universitario donde se imparte.
- Modalidad de impartición.
- Duración del programa.
- Opciones terminales.

II. Diagnóstico

Se incluyen como insumos básicos para el diagnóstico:

a) Aspectos internos:

- Líneas de generación y aplicación del conocimiento.
- Perfil de egreso.
- Temáticas de las tesis desarrolladas en el programa.
- Convenios y acuerdos de colaboración vigentes.
- Proyectos de investigación.

b) Aspectos externos:

- Problemáticas sociales y/o medioambientales asociables al propósito del programa de posgrado.
- Características generales de los grupos sociales y/o territorios potencialmente a intervenir.
- Recomendaciones de organismos supranacionales y políticas públicas.
- Marco legal y normativo.

Asimismo, se propone la realización de una matriz FODA y el análisis de las potencialidades y limitaciones para el desarrollo de retribución social.

De igual forma, se establecen posibles cursos de acción considerando los siguientes elementos:

- Viabilidad técnica/operativa.
- Recursos necesarios (humanos, infraestructura, financieros).
- Tiempo esperado para su realización.
- Impactos esperados.

III. Definición de los propósitos del proyecto de retribución social

Se sugiere establecer los propósitos del proyecto para el desarrollo de actividades de retribución social del programa de posgrado desde su contexto. Entre otros elementos, se pueden considerar:

- Objetivo general.
- Objetivos específicos.
- Alineación del proyecto de retribución social con recomendaciones de organismos internacionales, política nacional y política institucional.
- Definición de la población y/o territorio a intervenir.
- Identificar la aportación de la retribución social a objetivos del programa de posgrado y perfil de egreso.
- Lógica de intervención.
- Actores que intervienen en el proyecto.

IV. Procesos y actividades

En el contexto del programa y sus alcances, se sugiere definir el proceso general del proyecto, considerando dos aspectos:

- Diagrama de flujo.
- Descripción de actividades (actividades, actores y medios de verificación).

V. Definición de las dimensiones de la retribución social

Se sugiere realizar una breve justificación de las dimensiones del proyecto de retribución social:

- Temporal.
- Colaborativa.
- De financiamiento.

VI. Catálogo de actividades autorizadas

Tomando como referencia las categorías señaladas en este documento, se sugiere establecer acciones autorizadas en los siguientes sectores:

- Social.
- Educativo.
- Artístico, cultural y/o deportivo.
- Gubernamental.
- Productivo.
- Medioambiental.

VII. Beneficios esperados e indicadores de desempeño

Con la intención de dimensionar los resultados e impactos del proyecto de retribución social, esta sección incluye:

- Beneficios esperados, tangibles e intangibles.
- Indicadores de desempeño.

VIII. Mecanismos de difusión de los resultados

Como parte del diseño del acuerdo para las actividades de retribución social, se sugiere establecer mecanismos de difusión de resultados en dos niveles:

- Al interior de la comunidad del programa.
- Hacia el exterior.

IX. Bitácora de modificaciones

El registro de una bitácora de modificaciones permite identificar las mejoras y adecuaciones llevadas a cabo en el tiempo en los programas de posgrado con relación a la retribución social.

2.3.2 Formato general para el llenado de un proyecto de retribución social en el posgrado

I. Aspectos generales del programa

Nombre del programa	Nombre completo del programa de acuerdo con su dictamen de creación/modificación.
Nivel educativo	Especialidad, maestría o doctorado.
Área del conocimiento	Físicomatemáticas y Ciencias de la Tierra; Biología y Química; Medicina y Ciencias de la Salud; Ciencias de la Conducta y la Educación; Humanidades; Ciencias Sociales; Ciencias de la Agricultura, Agropecuarias, Forestales y de Ecosistemas; Ingenierías y Desarrollo Tecnológico; Investigación Multidisciplinaria...

Orientación	Investigación o profesional.
Centro universitario donde se imparte	CUAAD, CUCBA, CUCEA, CUCEI, CUCS, CUCSH, CUALTOS, CUCIÉNEGA, CUCOSTA, CUCSUR, CULAGOS, CUNORTE, CUSUR, CUTLAJO, CUTONALÁ, CUVALLES, SUV...
Modalidad de impartición	Presencial, mixta o a distancia.
Duración del programa	Duración oficial del programa en ciclos lectivos.
Opciones terminales	Indicar si el programa cuenta con opciones terminales.

II. Diagnóstico

Insumos básicos para el diagnóstico

Aspectos internos
Líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC)
Señalar las LGAC con las que cuenta el programa y su descripción.
Perfil de egreso
Indicar las competencias, habilidades o atributos mencionados en el perfil de egreso del programa de posgrado.
Temáticas de las tesis desarrolladas en el programa
Realizar un listado agrupado por temáticas de los temas de tesis de los últimos cinco años.
Convenios y acuerdos de colaboración vigentes
Mencionar los convenios vigentes del programa, indicando vigencia, instancia, tipo de colaboración y demás aspectos relevantes.

Proyectos de investigación
Señalar los proyectos de investigación realizados al interior del programa o en colaboración con otras instancias de los últimos cinco años, indicando objetivos generales, profesores, estudiantes y egresados involucrados, resultados obtenidos, entre otros.
Acciones de retribución social realizadas anteriormente
Enlistas las actividades de retribución social realizadas en los últimos cinco años, mencionando el tipo de actividades, profesores, estudiantes y egresados involucrados, resultados obtenidos, tipo de evidencia generada, entre otros.
Perfiles profesionales de estudiantes y profesores
Realizar un listado que incluya la formación académica del profesorado y estudiantado con el fin de identificar potencialidades complementarias.
Aspectos internos
Políticas y programas institucionales
Señalar los elementos rescatables de la política institucional (PDI) aplicables a la retribución social, así como la participación en programas institucionales (NPP, PROINPEP u otros) que potencialmente contribuya a financiar las actividades de retribución social.
Marco normativo institucional aplicable
Señalar los aspectos aplicables a la retribución social en el marco de la normativa universitaria (Estatuto General de la UDG, Reglamento General de Posgrado, Código de Conducta, Reglamento de la Defensoría de los Derechos Universitarios, Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Reglamento General de Evaluación y Promoción de Alumnos, acuerdos y minutas de la Junta Académica, entre otros).

Aspectos externos
Problemáticas sociales y/o medioambientales asociables al propósito del programa de posgrado
Las problemáticas parten de un diagnóstico realizado por la Junta Académica desde una perspectiva alineada con los objetivos del programa de posgrado.
Características generales de los grupos sociales y/o territorios potencialmente a intervenir
La identificación de los posibles grupos sociales y/o territorios a intervenir parten del diagnóstico señalado en el punto anterior.
Recomendaciones de organismos supranacionales y políticas públicas
Identificar las recomendaciones provenientes de organismos supranacionales, tales como la ONU, los ODS, CEPAL, FAO, entre otros, que puedan aplicarse al programa de posgrado y a las actividades de retribución social.
Marco legal y normativo
Identificar dentro de la normativa estatal y federal los aspectos clave que apliquen a la retribución social (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley General de Educación Superior, Ley General de Desarrollo Social, Constitución Política del Estado de Jalisco, entre otros).

Matriz FODA y análisis				
			Factores internos	
			FORTALEZAS	DEBILIDADES
			Las fortalezas son los aspectos positivos que tiene el programa de posgrado.	Las debilidades son los aspectos negativos que tiene el programa de posgrado.
Factores externos	OPORTUNIDADES	Las oportunidades son factores externos que pueden ser aprovechados por el programa de posgrado.	En este campo se pueden cruzar filas y columnas (por ejemplo, como potencial, las fortalezas con las oportunidades) para delinear los cursos de acción.	
	AMENAZAS	Las amenazas son factores externos que potencialmente afectarían al programa de posgrado.		

Análisis de las potencialidades y limitaciones para el desarrollo de retribución social
<p>Este análisis sería llevado a cabo por la Junta Académica del programa de posgrado, señalando de manera general el tipo de acciones y los beneficios esperados en el marco de la retribución social; asimismo, se incluyen las posibles limitaciones que impedirían el cabal cumplimiento de los objetivos del proyecto. Cabe señalar que el análisis se basa en las diferentes evidencias y documentos señalados en la presente guía, así como en aquellos que la Junta Académica considere pertinentes.</p>

Posibles cursos de acción		
Curso de acción 1	Viabilidad técnica/ operativa	Se menciona de manera breve la capacidad de llevar a la realidad el curso de acción. Se sugiere realizar una codificación para indicar su grado de viabilidad (puede ser una escala de 1 a 5 o etiquetas lingüísticas como "poco viable", "medianamente viable" y "altamente viable", entre otras posibilidades).
	Recursos necesarios (humanos, infraestructura, financieros)	Se enlistan los recursos humanos, de infraestructura y financieros necesarios para la realización del curso de acción. Se sugiere tener un nivel desagregado por cada actividad a desarrollar.
	Tiempo esperado para su realización	Indicar el tiempo tentativo que tomaría llevar a cabo la actividad y cada una de las etapas del curso de acción. Su codificación puede ser en semanas, meses o aquella unidad de tiempo que la Junta Académica considere pertinente.
	Impactos esperados	Se mencionan los resultados y/o impactos esperados considerando el corto, mediano y largo plazo, la cobertura de personas y/o territorios, los productos esperados, entre otros.
Agregar tantos cursos de acción como se considere necesario.		

III. Definición de los propósitos del proyecto de retribución social

Objetivo general		
El objetivo general del proyecto debe contener de manera el propósito que se busca cumplir. Se puede utilizar la taxonomía de Bloom como referencia.		
Objetivos específicos		
Los objetivos específicos deben reflejar aspectos parciales que en su conjunto permitan concretar el objetivo general.		
Alineación del proyecto de retribución social con:	Recomendaciones de organismos internacionales	ODS, CEPAL, FAO, BID, UNESCO, CIDH, entre otros.
	Política nacional	Plan Nacional de Desarrollo, planes sectoriales y/o estatales.
	Política institucional	PDI.
Espacio y/o población a intervenir	Población	Comunidades, grupos sociales, individuos.
	Territorio	Comunidades, colonias, regiones, municipios, estados, entre otros.
Aportación de la retribución social a:	Objetivos del programa de posgrado	Mencionar los objetivos señalados en el dictamen de creación/modificación del programa de posgrado.
	Perfil de egreso	Señalar cómo el proyecto de retribución social abona al perfil de egreso.

V. Definición de las dimensiones de la retribución social

Temporal	Se especifica la temporalidad en la que serán validadas las actividades de retribución social. Pueden ser: formación a lo largo el programa; por ciclo escolar; por la consecución de objetivos; ligada a los contenidos de alguna asignatura.
Colaborativa	Se detallan las instancias autorizadas para colaborar en las actividades de retribución social. Pueden ser: únicamente programa de posgrado; coordinación con otro programa del mismo nivel educativo; coordinación con otro programa de otro nivel educativo; desde las coordinaciones de los posgrados dentro de la misma institución.
De financiamiento	Se detallan las fuentes de financiamiento empleadas para llevar a cabo las actividades. Puede ser: sin financiamiento; con financiamiento del programa de posgrado; financiamiento conjunto entre programas de posgrado; con financiamiento de otras instancias universitarias; con financiamiento externo.

VI. Catálogo de actividades autorizadas por sector

Social
Educativo
Artístico, cultural y/o deportivo

Gubernamental
Productivo
Medioambiental

VII. Beneficios esperados e indicadores de desempeño

a) Beneficios esperados del proyecto de retribución social

Tangibles
Los beneficios tangibles son aquellos que pueden ser cuantificados y potencialmente servirán como insumos para alimentar los indicadores de desempeño señalados en la siguiente sección.
Intangibles
Los beneficios intangibles son aquellos elementos que, si bien no pueden cuantificarse, forman parte de la narrativa del impacto de la retribución social y pueden ser directamente asociados con la evidencia existente del proyecto.

b) Indicadores de desempeño del proyecto de retribución social.

Nombre del indicador	Definición	Forma de cálculo	Periodicidad de la medición	Unidad
<p>Escribir el nombre del indicador. Debe reflejar directamente la medición que realiza.</p>	<p>Describir de manera general su razón de ser.</p>	<p>Explicar cómo se calcula, incluyendo una fórmula si es necesaria.</p>	<p>Especificar la periodicidad de la medición: mensual, semestral, anual, entre otros.</p>	<p>Especificar la unidad de medida del indicador.</p>

VIII. Mecanismos de difusión de los resultados

Mecanismos de difusión internos al programa de posgrado		
<p>Descripción de los mecanismos de difusión al interior del programa de posgrado.</p>		
Mecanismos de difusión externos		
Tipo de mecanismo	Participantes	Medio de verificación
<p>Impreso, virtual o mixto.</p>	<p>Profesorado, estudiantado, personas egresadas, personal de apoyo, entre otros.</p>	<p>Indicar el tipo de evidencia que avala la acción y/o el proyecto.</p>

IX. Bitácora de modificaciones

Versión del proyecto de retribución social	Fecha de autorización	Instancia que autorizó

2.4. Rúbrica de autoevaluación del proyecto de retribución social

Elemento	No está presente	Está parcialmente presente pero es ambiguo, poco claro o no contribuye	Es suficiente aunque puede ser ampliado o profundizado	Es suficiente y proporciona información adecuada para entender el alcance de la retribución social
Se cuenta con un diagnóstico que identifique tanto los factores internos como externos al programa				

Elemento	No está presente	Está parcialmente presente pero es ambiguo, poco claro o no contribuye	Es suficiente aunque puede ser ampliado o profundizado	Es suficiente y proporciona información adecuada para entender el alcance de la retribución social
Están identificadas las potencialidades del programa para la realización de la retribución social				
Se tienen identificados los sectores/ territorios en donde se realizará la intervención				
Están definidos los propósitos (objetivos) del proyecto de retribución social				
Está alineado con las LGAC del programa y el perfil de egreso				

Elemento	No está presente	Está parcialmente presente pero es ambiguo, poco claro o no contribuye	Es suficiente aunque puede ser ampliado o profundizado	Es suficiente y proporciona información adecuada para entender el alcance de la retribución social
Existe una contribución directa al proceso de formación				
Las actividades parten de conocimientos adquiridos en el programa y son acordes al nivel educativo				
El proceso definido es factible en el contexto del programa				
Están definidas las funciones que cada actor debe realizar				
Se definen las dimensiones temporal, colaborativa y de financiamiento				

Elemento	No está presente	Está parcialmente presente pero es ambiguo, poco claro o no contribuye	Es suficiente aunque puede ser ampliado o profundizado	Es suficiente y proporciona información adecuada para entender el alcance de la retribución social
Existen indicadores para medir el desempeño y resultados del proyecto de retribución social				
Existen mecanismos de divulgación de los resultados de la retribución social				
Está autorizado por un órgano colegiado (Junta Académica)				

Referencias

- CONACYT. (2021a). *Convocatoria del Programa Nacional de Posgrados de Calidad Evaluación de Programas de Posgrado Renovación 2021*. <https://conacyt.mx/wp-content/uploads/convocatorias/PNPC/convocatorias/abiertas/ConvocatoriaRenovacion2021.pdf>
- CONACYT. (2021b). *Programa Nacional de Posgrados de Calidad. Anexo. Instrumento de Evaluación para las modalidades tipo escolarizada*. https://conacyt.mx/wp-content/uploads/convocatorias/PNPC/2021/Anexo_Escolarizados.pdf
- Flores, U. (2021). *El sector social de la economía en México, alternativa de desarrollo local*. Contexto UDLAP: Universidad de la Américas Puebla <https://contexto.udlap.mx/el-sector-social-de-la-economia-en-mexico-alternativa-de-desarrollo-local/>
- FONCA. (2017). *Programa de retribución social. Lineamientos Generales*. <https://fonca.cultura.gob.mx/wp-content/uploads/2018/02/Lineamientos-del-programa-de-Retribuci%C3%B3n-Social.pdf>
- Gobierno de la República. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. <https://lopezobrador.org.mx/wp-content/uploads/2019/05/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2019-2024.pdf>
- Gobierno del Estado de Jalisco. (2019). *Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo de Jalisco 2018-2024, Visión 2030*. <https://seplan.app.jalisco.gob.mx/biblioteca/archivo/verDocumento/1049>
- Jiménez, M. (2002). *¿Cómo observar la responsabilidad social de las universidades?: De los valores a los indicadores*. En: *Universidad Construye País, Memorias del Seminario La Universidad Construye País, La responsabilidad social de la universidad de cara al Chile de 2010*, pp. 92-102. Proyecto Universidad Construye País.
- Torres-Melo, J. & Santander, J. (2013). *Introducción a las políticas públicas: conceptos y herramientas desde la relación entre Estado y ciudadanía*. Lemp Ediciones.
- Torres, J. (2006). *Historia del Trabajo Social*. Lumen-Hvmanitas.

- UDG. (2019). Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, Visión 2030. https://www.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/pdi_2019-2025_vision-2030_tradicionycambio_versionfinal_impresion_completo.pdf
- UNESCO. (2011). *Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE)*. <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/isced-2011-sp.pdf>
- UNESCO. (2017). *La educación transforma vidas*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247234_spa
- Vallaes, F. & Álvarez Rodríguez, J. (2019). Hacia una definición latinoamericana de responsabilidad social universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. *Educación*, XX1, 22(1), 93-116. <https://doi.org/10.5944/educxx1.19442>

Anexos

Programas educativos que se evaluaron ante PNPC el 2021

CU	Nombre del programa	Nivel educativo	Orientación	Nivel PNPC
CUCSH	Maestría en Estudios de Literatura Mexicana	Maestría	Investigación	Consolidado
CUCSH	Maestría en Desarrollo Local y Territorio	Maestría	Investigación	Consolidado
CUCSH	Maestría en Lingüística Aplicada	Maestría	Investigación	Consolidado
CUCSH	Doctorado en Ciencias Sociales	Doctorado	Investigación	Competencia internacional
CUCSH	Doctorado en Educación	Doctorado	Investigación	Competencia internacional
CUCSH	Maestría Interinstitucional en Deutsch als Fremdsprache: Estudios Interculturales de Lengua, Literatura y Cultura Alemanas	Maestría	Investigación	Consolidado
CUCSH	Maestría en Ciencia Política	Maestría	Investigación	En desarrollo
CUCSH	Doctorado en Historia	Doctorado	Investigación	En desarrollo
CUCSH	Doctorado en Derecho	Doctorado	Investigación	En desarrollo
CUCSH	Maestría en Relaciones Internacionales	Maestría	Profesionalizante	En desarrollo
CUAAD	Doctorado en Ciudad, Territorio y Sustentabilidad	Doctorado	Investigación	Consolidado

CU	Nombre del programa	Nivel educativo	Orientación	Nivel PNPC
CUCEA	Maestría en Tecnologías de la Información	Maestría	Profesionalizante	En desarrollo
CUCS	Especialidad en Odontopediatría	Especialidad	Profesionalizante	Consolidado
CUAAD	Maestría en Diseño e Innovación Industrial	Maestría	Profesionalizante	En desarrollo
CUCEA	Maestría en Dirección en Mercadotecnia	Maestría	Profesionalizante	Consolidado
CUAAD	Maestría en Educación y Expresión para las Artes	Maestría	Profesionalizante	En desarrollo
CUAAD	Maestría en Gestión y Desarrollo Cultural	Maestría	Investigación	Consolidado
CUCEA	Maestría en Negocios y Estudios Económicos	Maestría	Investigación	Consolidado
CUALTOS	Maestría en Procesos Innovadores para el Aprendizaje	Maestría	Profesionalizante	En desarrollo
CUCS	Maestría en Salud Pública	Maestría	Profesionalizante	En desarrollo
CUCOSTA	Doctorado en Ciencias para el Desarrollo, la Sustentabilidad y el Turismo	Doctorado	Investigación	En desarrollo

CU	Nombre del programa	Nivel educativo	Orientación	Nivel PNPC
CUCS	Doctorado en Ciencias Biomédicas	Doctorado	Profesionalizante	Competencia internacional
CUCS	Doctorado en Farmacología	Doctorado	Profesionalizante	Consolidado
CUCS	Especialidad en Ortodoncia	Especialidad	Profesionalizante	Consolidado
CUCS	Especialidad en Nefrología - HCGFAA ¹	Especialidad	Profesionalizante	Competencia internacional
CUCS	Especialidad en Cirugía Laparoscópica -HCGJIM ²	Especialidad	Profesionalizante	Consolidado
CUCS	Especialidad en Medicina Interna - HCGJIM	Especialidad	Profesionalizante	Consolidado
CUCS	Especialidad en Pediatría - HCJIM	Especialidad	Profesionalizante	Competencia internacional
CUCS	Especialidad en Cirugía Bariátrica y Metabólica - HCJIM	Especialidad	Profesionalizante	En desarrollo
CUCS	Especialidad en Alergia e Inmunología Clínica - CMNO ³	Especialidad	Profesionalizante	En desarrollo
CUCS	Especialidad en Cirugía Plástica y Reconstructiva - CMNO	Especialidad	Profesionalizante	En desarrollo

1 Hospital Civil de Guadalajara "Fray Antonio Alcalde" (HCGFAA).

2 Hospital Civil de Guadalajara "Juan I. Menchaca" (HCGJIM).

3 Centro Médico Nacional de Occidente (CMNO).

CU	Nombre del programa	Nivel educativo	Orientación	Nivel PNPC
CUCS	Especialidad en Otorrinolaringología y CCC ⁴ - HCGFAA	Especialidad	Profesionalizante	Consolidado
CUCS	Especialidad en Cirugía General - HCGJIM	Especialidad	Profesionalizante	En desarrollo
CUCS	Especialidad en Medicina del Enfermo en Estado Crítico - HCGFAA	Especialidad	Profesionalizante	Competencia internacional
CUCS	Especialidad en Medicina de Rehabilitación - CRI DIF ⁵	Especialidad	Profesionalizante	Consolidado
CUCS	Especialidad en Imagenología Diagnóstica y Terapéutica - CMNO	Especialidad	Profesionalizante	En desarrollo
CUCS	Especialidad en Hemodinamia y Cardiología Intervencionista - HCGFAA	Especialidad	Profesionalizante	En desarrollo
CUCS	Especialidad en Hematología - HGO ⁶	Especialidad	Profesionalizante	Competencia internacional

4 Cirugía de Cabeza y Cuello (CCC).

5 Centro de Rehabilitación Integral del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (CRI DIF).

6 Hospital General de Occidente (HGO).

CU	Nombre del programa	Nivel educativo	Orientación	Nivel PNPC
CUCS	Especialidad en Hematología - HCGFAA	Especialidad	Profesionalizante	En desarrollo
CUCEI	Maestría en Ciencias en Ingeniería Química	Maestría	Investigación	Competencia internacional
CUCBA	Maestría en Ciencias de la Salud Ambiental	Maestría	Investigación	Consolidado
CUCEI	Doctorado en Ciencias en Ingeniería Química	Doctorado	Investigación	Consolidado
CUCEI	Maestría en Ciencias en Hidrometeorología	Maestría	Investigación	Consolidado
CUCEI	Doctorado en Ciencias en Física	Doctorado	Investigación	Consolidado
CUCEI	Maestría en Ciencias en Física	Maestría	Investigación	Consolidado
CUCBA	Maestría en Ciencias del Comportamiento	Maestría	Investigación	Consolidado
CUCEI	Doctorado en Ciencias de la Electrónica y la Computación	Doctorado	Investigación	Consolidado
CUTONALÁ	Doctorado en Agua y Energía	Doctorado	Investigación	En desarrollo

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Coordinación de Posgrado.

Siglas

BID	Banco Interamericano para el Desarrollo.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos.
CINE	Clasificación Internacional Normalizada de la Educación.
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
CPI	Centros Públicos de Investigación.
CU	Centro universitario.
CUAAD	Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño.
CUALTOS	Centro Universitario de los Altos.
CUCBA	Centro Universitario de Ciencias Biológicas y Agropecuarias.
CUCEA	Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
CUCEI	Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías.
CUCIÉNEGA	Centro Universitario de la Ciénega.
CUCS	Centro Universitario de Ciencias de la Salud.
CUCSH	Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades.
CUCOSTA	Centro Universitario de la Costa.
CUCSUR	Centro Universitario de la Costa Sur.
CULAGOS	Centro Universitario de los Lagos.
CUNORTE	Centro Universitario del Norte.
CUSUR	Centro Universitario del Sur.
CUTLAJO	Centro Universitario de Tlajomulco.
CUTONALÁ	Centro Universitario de Tonalá.
CUVALLES	Centro Universitario de los Valles.
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
FONCA	Fondo Nacional para la Cultura y las Artes.
IES	Instituciones de educación superior.

INBA	Instituto Nacional de Bellas Artes.
LGAC	Líneas de generación y aplicación del conocimiento.
NPP	Nuevos programas de posgrado.
ODS	Objetivos del Desarrollo Sostenible.
ONG	Organización no gubernamental.
OPD	Organismo público descentralizado.
PDI	Plan de Desarrollo Institucional.
PNPC	Programa Nacional de Posgrados de Calidad.
PROINPEP	Programa de Incorporación y Permanencia de Posgrado en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad.
PYMES	Pequeñas y medianas empresas.
RSU	Responsabilidad social universitaria.
RU	Red Universitaria.
SNP	Sistema Nacional de Posgrados.
SUV	Sistema de Universidad Virtual.
UDG	Universidad de Guadalajara.
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
UPE	Universidad pública estatal.

**LA RETRIBUCIÓN SOCIAL EN LOS POSGRADOS
DE LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA**

**Diagnóstico institucional y guía
para el desarrollo de proyectos**

REVISIÓN ORTOTIPOGRÁFICA Y DE ESTILO

James Nuño

DISEÑO, DIAGRAMACIÓN Y DIGITALIZACIÓN

typotaller

Barra de Navidad 76-C

Colonia Vallarta Poniente

Guadalajara, México, 44110

typotaller.com

typotaller@gmail.com