

Acontecer histórico del Iteso
1957-1997

Volumen III
Lo organizacional-
administrativo

Alberto Gutiérrez T. Formoso

Acontecer histórico del Iteso
1957-1997

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

David Fernández Dávalos, S.J.

Rector

Salvador Ibarra Álvarez del Castillo

Presidente de IIESO, A.C.

Roberto Núñez Gutiérrez

Director de IIESO, A.C.

Carlos Corona Caraveo

Director de Relaciones Externas

Felipe Curiel Aguirre

Jefe de Extensión Universitaria

Hilda Elena Hernández Carmona

Responsable de Publicaciones

Consejo editorial de la colección

Pablo Humberto Posada Velázquez, S.J.

Roberto Núñez Gutiérrez

Miguel Alfaro Méndez

Francisco Javier González Orozco

Jesús Carlos Camarena Martínez

Francisco Javier Haro del Real

Coordinador de la colección

Roberto Núñez Gutiérrez

Acontecer histórico del Iteso 1957-1997

Volumen III:
Lo organizacional-administrativo

Alberto Gutiérrez T. Formoso



Diseño de portada: Leonardo Mora
Diseño: Hattie Ortega

D.R. © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)
Periférico Sur 8585
Tlaquepaque, Jalisco, México, c.p. 44520

Impreso y hecho en México
Printed and made in Mexico

ISBN 968-5087-08-3

PREFACIO

Antes de empezar a narrar, de manera global y panorámica, el devenir histórico concerniente al ámbito organizacional-administrativo durante estos 40 años, aclaramos lo que se pretende abarcar con el título de "organizacional-administrativo".

Un párrafo de los antecedentes de las reformas organizacionales publicado en la nota editorial de *Magis* de abril de 1997 nos da la pauta: "la reforma pretende establecer una estructura orgánica de la universidad que refleje la integración de sus áreas para optimizar la administración de los recursos humanos, materiales y financieros; aplicar estrategias de cambio planeadas para adaptar con mayor agilidad las estructuras y operación de la universidad".

Las aparentes iteraciones de lo acaecido, discutido y decidido serán apreciadas de manera específica en cuanto a lo organizacional-administrativo.

Este tercer volumen comprenderá las deliberaciones, tomas de decisión, planes y programas, realizaciones y formas de coordinar y evaluar. Destacarán también la jerarquía, las funciones y las labores que implica toda organización. Sobresalen previsiones, alternativas, procedimientos y operaciones de muchas instancias en momentos cruciales.

CAPÍTULO I

LOS INICIOS MODESTOS Y EMPEÑOSOS 1957-1967

Los primeros intentos organizativos

Nos remitimos al "Diario" del P. Luis Hernández Prieto y a la entrevista grabada que el 26 de mayo de 1973 se les hizo a él y a los jesuitas Juan José Coronado y Villanueva y José Hernández Ramírez acerca de los inicios del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), y que citamos en las primeras páginas del volumen I.

Septiembre de 1956, segunda quincena. El P. Hernández Prieto, prefecto del Instituto de Ciencias, citó a varios padres de familia para estudiar la posibilidad de construir y financiar una alberca.

Febrero de 1957, segunda quincena. Como no era posible reunir en marzo los 30 mil pesos requeridos para construirla, el P. Hernández Prieto citó de nuevo a los señores. Acudieron Joaquín Colín, Francisco Sepúlveda, José Fernández del Valle y Guillermo Silva. Después de resolver el problema financiero consiguiendo una prórroga de seis meses con don Joaquín Ruiz Esparza, el Ing. Fernández del Valle manifestó que la alberca era sólo uno de tantos aspectos que quedaban por realizarse después del paso fundamental de construir el edificio. Para Guadalajara era un privilegio tener a los padres de la Compañía de Jesús, pero éstos debían dedicarse a su labor educativa y no era justo cargarlos de problemas económicos; esta responsabilidad recaía en la sociedad. Se sugirió formar un "Patronato pro mejoras del Instituto" (auditorio, campos deportivos, internado, etc.), con la idea de que sería un magnífico coronamiento a las obras del patronato el rematar con un instituto de estudios superiores para continuar las labores del Instituto de Ciencias, donde pudieran seguir y finalizar sus estudios los

jóvenes dentro del mismo ambiente educativo. La idea gustó mucho, y toda la actividad del futuro patronato se enfocó hacia este objetivo. La idea de ayudar al colegio a salir de sus deudas y continuar sus construcciones se fue desvaneciendo.

Se decidió invitar a otros señores e ir a Monterrey para estudiar la organización del patronato del Instituto Tecnológico de Monterrey.

Volvieron de Monterrey, los acogieron muy bien allá [...] y entonces Vázquez Arroyo, que empezó ya como a encabezar el asunto, hizo un informe dirigido a mí [P. Luis Hernández Prieto] sobre su visita al Tecnológico de Monterrey. Yo ya veía que tenía que hacerme un poquito a un lado, le dije entonces al P. Acévez.

Entonces se citó a una entrevista allí en [la calle] Libertad; por aquí está la fecha, fue el 3 de abril de 1957, a las 8 p.m. Nos reunimos con el P. Acévez [viceprovincial de los jesuitas], el P. Gómez Michel y yo. Se leyó el informe de Vázquez Arroyo, y entonces después de parlamentar, el P. Acévez llegó a las siguientes conclusiones: esto no se puede precipitar, desde luego, aunque la respuesta del padre General en el caso anterior haya sido negativa; si es una cosa que se planee, pues puede creerse que se admita. Entonces se hizo un plan a cinco años [...] durante los cuales esta especie de patronato se comprometió a reunir los fondos para construir edificios, equiparlos y además formar un patrimonio para poder sostener a la institución, puesto que se tomaba como un hecho que una institución universitaria no se sostiene por sí sola con las colegiaturas. Además el P. Acévez les decía: se necesita un patrimonio y un fondo para la formación de profesores jesuitas; si ustedes quieren que esta obra sea de la Compañía de Jesús tenemos que preparar personal [...] entonces ellos se comprometieron [...] y el P. Acévez se comprometió para llevar adelante [...] desde luego siempre y cuando en Roma dieran el consentimiento, el cual él creía que sí se daba, preparándolo todo. Entonces ya esa fue la situación [...] El señor Garibi [Arzobispo de Guadalajara] acogió la idea con mucho entusiasmo [...]

Bueno, antes de entrar en detalles, después del 31 de julio [de 1957], puesto que ya se pensaba desligar el asunto del instituto, se pensó en un localito; se consiguió uno allá por Pedro Loza a la altura quizá de Garibaldi, por ahí más o menos, y allí se empezó a trabajar con juntas,

y puesto que se había decidido que los cursos no se empezaran en 57 sino en 58, y según la idea de Vázquez Arroyo había que mantener el entusiasmo, pusimos algunos cursos de extensión universitaria [...] Monseñor Ruiz Medrano estuvo en la inauguración del edificio; aparte él tenía una escuela de filosofía y ofreció integrarla al ITESO, regalar el mobiliario que tenía para su escuelita, y entonces el ITESO empezó ya funcionando con esa supuesta escuela de filosofía [...]

Más tarde, ya con miras a la apertura de cursos para septiembre de 1958, se acondicionó un local en [la calle] Independencia, en aquellos altos, allá en la glorieta... ¿como se llama?, la Plaza de los Hombres Ilustres o algo así [...] Un señor Aguinaga acondicionó el lugar [...]

[...] como ya había dicho, en primer lugar se pensó [en el ITESO] como continuación de la obra del instituto, y los terrenos fueron allá mismo. Cuando vinieron los ataques en Independencia se desligó [del Instituto de Ciencias], y entonces se pensó en terrenos propios. Desde luego, ya nomás por una idea preconcebida se pensó en Zapopan y anduve por el rumbo de Zapopan, allá anduvimos con José [Fernández del Valle] y Salvador Orozco, buscando terrenos por un lado y por otro, y en eso de pronto don José Aguilar ofreció sus terrenos por acá [el actual campus], que nos parecieron bien aun cuando nos cambiaron el rumbo totalmente; mucho mejor en lo que respecta a agua, comunicaciones y todo lo demás [...] Ah, dijo don José, ¿quieren los de abajo?, ahorita se los escrituro [...]

Ahora vamos a ver las consecuencias económicas que trajo todo esto, que fueron sumamente graves. Cuando ya el ITESO fue tomando cuerpo allá en el 58-89, se empezó a llamar gente de posibilidades económicas, entre otras, don Raúl Urrea; entonces se le llamó a él, él aceptó renuientemente, pero al fin y al cabo aceptó y le entró con todo el corazón; y con su habilidad, en unos cuantos meses, ayudado de algún otro compañero, juntó cuatro millones de pesos, que estaban destinados, desde luego, para la construcción. Sin embargo, en las juntas que se tenían, decían que tan importantes como las construcciones eran el equipo, el mantenimiento, etc., y que por tanto no se creía que fuera contra la voluntad de los donantes el que ese dinero se utilizara para que el ITESO marchara adelante [...] Entonces tuvimos tiempos muy bonancibles porque había dinero para todo, se pagaba a los profesores

con absoluta puntualidad, disponíamos para laboratorios allá sin limitación, cajas chicas que las reponían sin ningún obstáculo [...]

Esos cuatro millones se fueron menguando, menguando y a nadie le importaba, porque la construcción de los edificios iba demorándose [...] [y cuando se decidió iniciar la construcción] se encontraron que de los cuatro millones quedaban dos. No se tomó un centavo más para una cosa que no fueran las construcciones, y todavía, desde luego, los dos millones no alcanzaron.

Los Arreguí, que tomaron la concesión [de construir el primer edificio], de buenas gentes [...] por lo menos aceptaron que fuera la cosa a crédito [...]

Ahora, como nunca se había pensado en un presupuesto, en un balance de ingresos y egresos, y todo lo demás, entonces vino un gran desbarajuste [...] porque ya para entonces el ITESO tenía un movimiento bastante grande: profesores, gastos de laboratorio... y de pronto vimos que la colegiatura de los estudiantes era insignificante para pagar aquello.

El resultado es que llega un mes y no se pagan maestros... llega un semestre y no se paga... y no se paga nómina de maestros, más que las de aquellos que eran muy estrictas, que veían que dependían totalmente del ITESO...

La cosa fue tan dura que muchos profesores empezaron a retirarse... Nosotros [los jesuitas] hicimos presión al Consejo de Directores de ITESO, A.C. [Asociación Civil] [...] entonces ya fue una amenaza directa: renunciábamos en masa el rector y todos [...]

Entonces [1965 a 1968] estaba don Roberto de la Torre de presidente de ITESO, A.C., y don Roberto le pidió al P. Villalobos si podía esperarse un poco [...]; nosotros admirábamos en tal forma a don Roberto, como persona, por su entrega personal, que por pura atención a él accedimos a no tomar la decisión aquélla [de la renuncia] y esperamos; entonces ya don Roberto estuvo haciendo el estudio y por fin vino a la conclusión de que no se negaba la deuda anterior, pero era una bola de nieve que iba creciendo cada vez más, y por lo tanto, como que se congelaba lo anterior y desde ese momento se pagaría todo puntualmente y que cuando el ITESO se rehiciera, pagaría sus compromisos anteriores [...] Ya don Roberto de la Torre llevó el asunto con un sentido más crítico de finanzas [...] pues ya se fue la cosa estabilizando a base de un

presupuesto, hasta que llegamos a las circunstancias actuales [1976] en que todavía no salimos de apuros [...] ¿verdad?

Este resumen da idea del inicio administrativo-económico, con sus problemas de finanzas y presupuesto.

Abordamos ahora la valiosa fuente de las actas del Consejo Académico, el cual en aquella primera etapa fue una instancia de decisión en todos los planos.

Retomaremos estrictamente los asuntos organizacional-administrativos. De las primeras 99 actas, del 10 de septiembre de 1958 al 15 de marzo de 1967, falta sólo la 43.

El acta 1, del 10 de septiembre de 1958, informa el objeto de la sesión:

[...] integrar el Consejo Académico que había venido sesionando con el Consejo Administrativo [de este consejo no se conservó ningún documento] De aquí en adelante sesionarán separadamente [...] Se pidió a los Sres. directores presenten los presupuestos que regirán en sus Escuelas el presente año lectivo, así como el que tomen posesión de sus edificios para que hagan los arreglos necesarios [...] Se nombra una comisión encargada de formular la tabulación de los funcionarios y empleados del ITESO [...] Se propone que los funcionarios que voluntariamente quieran ceder sus sueldos, lo hagan con el carácter de donativos, y así se hace constar [...]

En octubre de 1958 el p. Jorge Villalobos, vicerrector, presentó al Ing. Juan Palomar en su carácter de jefe del Departamento de Extensión Universitaria. Se activan "los arreglos que se estaban realizando [...] como el envío de sillas, escritorio y arreglos de baño, instalación de luz, etc., así como las instalaciones del agua".¹ Nacían así los servicios generales, donde varios han entregado su vida en callado y eficiente servicio.

Ya en esos inicios, en el acta 6 se habla de campos deportivos (todavía pensando en el terreno del Instituto de Ciencias) y de biblioteca. "El Dr. Martín del Campo verá lo referente a las casas de asistencia, condiciones higiénicas, moralidad, pagos, etc."²

1. Cfr. acta 5.

2. Cfr. acta 7.

A finales de 1958 el P. Villalobos, vicerrector, designó al señor Jorge Hermosillo Pacheco encargado de conseguir libros para la biblioteca general del ITESO.

Al releer las actas, y más tarde, desde 1968, en el *Boletín informativo del ITESO*, hoy *Magis*, se encuentran una multitud de detalles, nimios si se quiere pero que retratan toda una época y sus peculiaridades. Destacamos algunos detalles significativos.

El Sr. Director de la Facultad de Filosofía, propone exista una clase de latín como complemento del estudio de filosofía, para lo cual presentará estudio sobre costeabilidad, número de alumnos, etc.

El Lic. Flores Gollaz dio a conocer el acuerdo del Consejo Administrativo relativo al movimiento de pagos [...] habiéndose discutido varios procedimientos a seguir [...]

Se organizaron detalles sobre la mecánica del Consejo Académico, las asistencias y sesiones, así como la toma de decisiones respecto de inscripciones y exámenes, ya semestrales, además del proyecto del calendario escolar y periodos de vacaciones.

Se discutió el procedimiento propuesto para el nombramiento de profesores y se aclaró "que no es que el director no nombre a los profesores, sino que el Consejo Directivo tiene por derecho vetar a quien no convenga".³

A finales de 1961 se discutió el reglamento de reinscripciones y las modificaciones referentes a alumnos irregulares, según el acta 29. Más adelante se definieron casos de matrícula extemporánea y la prórroga de pago para alumnos.

Al terminar 1961 el P. Villalobos, vicerrector, explicó "los motivos por los que no se ha empezado a construir, esperando se hará en breve". Después el P. Luis Hernández Prieto "hace una amplia exposición sobre la situación económica que prevalece [fin de 1961, acta 33] en las escuelas, lo que se traduce en una falta de estímulo por parte de las personas que laboran en el ITESO, [...] proponiendo como alivio de la situación se dirija

3. Cfr. acta 24.

al Consejo de Directores de ITESO A.C. [muchos de ellos cofundadores del ITESO] para que haciendo un sacrificio consiga cierta cantidad para que de una vez se hagan los pagos con puntualidad".

El señor Víctor Olavarría aclaró "que las oficinas administrativas y las del Departamento Escolar deben trabajar en forma unificada pues de lo contrario existirá invasión en los respectivos campos".

El Ing. José Fernández del Valle, rector de esos primeros años, expresó "detalladamente las dificultades por las que el ITESO atraviesa actualmente [21 de diciembre de 1961], haciendo hincapié en que una vez empezada la construcción de los edificios planeados, se realizará una campaña de fondos que se cree tendrá éxito". Perspectiva optimista cuyo resultado no fue tan halagüeño.

Para finales de febrero de 1962 "se insiste en que toda proposición para ocupar cátedra debe hacerse previamente ante rectoría con la debida anticipación, y sólo en casos excepcionales los señores directores podrán instalar a un profesor con carácter provisional, hasta en tanto no se corran los trámites: proponerlo a la rectoría, y ésta a la oficina de Administración, etc."

A finales de 1962 se consigna un dato esperanzador:

El Ing. Farías Martínez informó sobre el estado en que se encuentran los edificios en construcción, a fin de que cada uno de los directores le hagan saber lo que necesitan para las nuevas instalaciones, con el objeto de acondicionar los laboratorios, aulas, cubículos, oficinas [...]

Los encargados de Ciencias Químicas hicieron notar que "la escuela [...] no puede verificar el cambio [al campus del ITESO] por lo pronto, por razón de los laboratorios, su instalación, su desmantelamiento y su traslado". También manifestaron su imposibilidad de mudarse las escuelas de Secretarías y Psicología. Había más trasfondo en la renuencia. El traslado completo al campus del ITESO se lograría hasta 1969.

La precaria situación a cinco años del arranque

Hacia fines de 1963, después de cinco años de cursos universitarios, la administración general insistió en "la urgencia de fondos para el pago del personal docente, laboratorios y construcción del segundo edificio". El p.

Jorge Villalobos dió a conocer que seguían trabajando para allegarse fondos, haciendo una exhortación a los señores directores para que el profesorado a su cargo colaborara en la campaña de buscar donantes que aportaran 100 pesos cada mes; "hay personas de buena voluntad, pero faltan promotores", acotó el vicerrector.

Era la administración de la pobreza. Años de arranque. Todo ello paralelo a los intentos de incorporación a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y de formalización académica.

El comité integrado por el C.P. Víctor Olavarría, el Arq. Enrique Nafarrate y el Ing. Arnold Meiners dió a conocer al Consejo de Directores de ITESO A.C. "la situación precaria por la que atraviesa la Institución, así como de algunas deficiencias en la instalación eléctrica". Esbozo de aquella época acorde con los anteriores. En ese marco se proyectaron jardines, se amplió la biblioteca, se arreglaron los campos de juego.

Empeños cotidianos. Se llegó a la conclusión de presentar una carta ante el Consejo de Directores de ITESO, A.C. firmada por los integrantes del Consejo Académico, "pues se empiezan a observar y a dar muestras de inconformidad". Tiempos azarosos y de valentía. De ahí surge la explicación dada por don Roberto de la Torre, asentada en el acta 59, "sobre las gestiones hechas para recabar fondos para el ITESO, como resultado de la comunicación enviada". La crisis tocaba fondo.

En marzo de 1964 se cambió un procedimiento: "todo trámite del personal docente en las dependencias del ITESO, debe hacerse con copia a la Secretaría General".

Reiteradamente se siguió planeando el nuevo edificio y la manera de realizarlo, y se consultó a la Comisión de Construcción del Consejo de Directores de ITESO, A.C. Había llegado el señor Gilbert Oddo con un donativo especial en dólares para parte de ese proyecto.

Fue en ese año, 1964, cuando la acción generosa y firme de don Roberto de la Torre recimentó al ITESO naciente y empezó el control administrativo. Había ya una Comisión de Finanzas del Consejo de Directores de ITESO, A.C. y se "manifestó optimismo en el septiembre venidero".⁴ La vida académica, *in crescendo*, requería aulas, profesores, laboratorios. Era en verdad una administración al servicio de lo académico.

4. Cfr. acta 62.

El acta 66 refiere "que el día 8 [de septiembre de 1964, fecha histórica] a las 10:00 hrs. se hará la apertura de los cursos en el local de Las Fuentes [así se conocía al actual campus] participando todas las Escuelas, incluyendo Psicología y Secretarías"; y se da la agenda de ese día. Nueva etapa administrativa y académica en el crecimiento del ITESO. De ahí nació la organización general y el plan a seguir expuesto por el P. Villalobos.

En la Navidad de 1965 se consigna un dato familiar, pero ya institucional:

Se dio lectura a una comunicación de las señoritas secretarías de las Escuelas que laboran en el edificio del ITESO, solicitando se les dé aguinaldo; se vio la justicia del caso [...] pero difícilmente se puede lograr en virtud de la falta de medios, acordándose turnar dicha petición al Consejo de Directores de ITESO, A.C. y que cada director donará la cantidad de \$100.00 como regalo de Navidad para sus secretarías y mozos.

Para enero de 1966 hubo un hecho que repercutió tanto en la parte administrativa como en la académica, pues se previó que faltarían inscripciones a la universidad ya que los bachilleratos de dos años alargaron su duración a tres en ese curso (1965-1966). El Instituto de Ciencias y el Colegio Cervantes Costa Rica estaban en ese caso y eran los que mayor número de bachilleres surtían al ITESO. Se propuso incrementar la promoción en los bachilleratos que mantenían su plan de estudios en dos años. Ya entonces era representante alumno en el Consejo quien sería pronto presidente de la Federación de Estudiantes de Occidente (FESOC) [y futuro ingeniero Francisco Javier González Orozco]. Con respecto a las inscripciones, se decidió abrir primer año aun con poco alumnado.

En mayo de 1966, el P. Jorge Villalobos Padilla, S.J., vicerrector hasta ese momento, asistió a la sesión 92 ya como el segundo rector del ITESO. Relevo significativo y fundamental. Uno de sus primeros acuerdos fue el que las escuelas de Psicología y de Secretarías "deberían trasladarse próximamente a los edificios propios de la Institución", pese a la abierta oposición del profesorado. Sin embargo, en junio, el propio P. Villalobos tuvo que informar "que siempre no [...] se cambiaban las Escuelas susodichas, por falta de acondicionamiento".

En el texto de las actas de fines de 1966 destacan casos puntuales: la sanción económica a maestros por sus faltas; extender nombramientos a personas que laboraban en las escuelas y hacerles saber sus obligaciones para con la institución; "apegarse estrictamente a los presupuestos aprobados"; los casos de indisciplina de algunos alumnos y la urgencia de preverlos encargando de ello a alguna persona. Sugerencia repetida en otras ocasiones. Se propuso al P. Juan José Coronado para tal efecto. Se abordó el problema de falta de aulas para evitar interferencias de horarios. Finalmente, se consideraron las becas, a pesar de las penurias económicas.

Toda esta problemática acaecía en los primeros meses de 1967: número de ingreso a la universidad, aumento de aulas, colegiaturas atrasadas, etcétera. Así terminan las primeras 99 actas del Consejo Académico.

En ese entonces el ITESO era ya una pequeña universidad, en camino a incorporarse a la UNAM y con más o menos 700 alumnos matriculados. El 11 de diciembre de 1967 había quedado calendarizado como "día de examen obligatorio en todas las facultades".

Para organizar el curso 1967-1968 –se asienta en el acta 103 del Consejo– se pidieron los presupuestos de las escuelas para ese curso y se hicieron cálculos sobre 30 semanas de labores escolares.

El 31 de julio de 1967 se cumplió la primera década de existencia del ITESO desde su acta constitutiva. Se conmemoró con la sesión 104 del Consejo Académico, verificada todavía en la calle Libertad, número 1337.

Un poco antes de esa fecha conmemorativa, el P. Villalobos informó que "existe un comité de estudio para el presupuesto, el cual todavía no ha sido aprobado por el Consejo de Directores de ITESO A.C., pues juzgan que es demasiado elevado para las entradas que el mismo ITESO tiene. Se están haciendo [septiembre de 1967] las adaptaciones de recortes necesarias a fin de que dicho presupuesto pueda ser aprobado por el Consejo del ITESO".

Para octubre de ese 1967 se informa también "sobre el nuevo puesto del Lic. Sergio Medina Vidriales como jefe del Personal del ITESO y encargado de compras; se hizo notar que no tiene autoridad directa sobre el personal, el cual depende directamente de los directores de Escuela, pero sí debe controlar la asistencia y eficiencia del trabajo de todo el personal". Atisbos sobre los primeros intentos de organización administrativa más institucional. En marzo de 1968 ya se contaba con 750 alumnos.

CAPÍTULO II

DE LA INCORPORACIÓN A LA UNAM
A LA FIRMA DEL PRIMER CONVENIO CON
LA COMPAÑÍA DE JESÚS
1968-1974

A diez años de la fundación, todos en el campus de Las Fuentes

El 3 de abril de 1968, según el acta 112, se notificó oficialmente que "para el próximo curso [1968-1969] todas las facultades y Escuelas del ITESO pasarán al edificio de Las Fuentes pues el edificio de Libertad definitivamente se deja", y como consecuencia se pidió a los directores entregar al P. Juan José Coronado una lista de aulas, material y mobiliario necesario para el funcionamiento de las escuelas. El Consejo Académico puso el ejemplo, tuvo su última sesión ordinaria en Libertad 1337 el 19 de junio de 1968; fue la 115. La primera piedra del campus en terrenos donados por don José Aguilar Figueroa había sido puesta el 8 de junio de 1962.

Después se habló "de cómo hacer el Informe de los alumnos becados". Se trataron asuntos como el porcentaje de aprovechamiento trimestral.

A raíz de esos cambios se recomendó que "para satisfacer los deseos de los Consejeros, cada director de Escuela diera por escrito una información anual que se comunicaría en esas reuniones". Informes que, cuando fueron cumplidos en años posteriores, resultó material invaluable para recuperar la historia académica. Volveremos sobre ellos cuando encontremos datos administrativos y de organización.

La incorporación a la UNAM, concedida el 11 de noviembre de 1968 y celebrada oficialmente el 25 de noviembre, marcó un hito histórico de esa gran primera etapa: el ITESO en su nuevo campus y con reconocimiento oficial. Cimiento del desarrollo ulterior de la universidad camino hacia el reconocimiento de validez oficial de estudios (RVOE), concedido por la Secretaría de Educación Pública (SEP) ocho años después, en 1976.

Orgánicamente también es un momento privilegiado. De hecho, incluso el Consejo Académico se reestructuró en una nueva composición. Los asistentes a esa sesión, la 118, cuando la incorporación a la UNAM, ya en el campus, fueron Jorge Villalobos (rector), Alberto Hernández Medina, Luis Hernández Prieto, Juan José Coronado, Sergio Medina Vidriales, León Marchebout, Juan Abascal Carranza, John Boyle, Enrique Moreno, Alfredo Rentería, Miguel Bazdresch Parada, Xavier Basave, Rafael Covarrubias, Luis Macedo y Nicolás Gómez Michel (secretario).

Por otro lado, el número 1 del *Boletín informativo del ITESO* nos aclara ese momento clave y nos da el listado del Consejo de Directores de ITESO A.C.:

Para llegar a la meta, la estructura orgánica del ITESO se ha dividido en dos secciones: la que dirige y coordina las labores académicas y la que forma el patronato, cuya misión consiste en procurar los medios económicos para subsistir y crecer.

La primera sección está integrada por la Rectoría y el Consejo Académico, los consejos técnicos de escuela, directores, profesorado y alumnado, así como diversos departamentos de administración docente, investigación y difusión cultural.

La segunda sección la integran la asamblea de la asociación civil, el Consejo de Directores de ITESO, A.C. y las personas morales o físicas que están colaborando para el sostenimiento.

Al iniciarse el ciclo 1968-1969 el ITESO recibió en sus aulas a 830 alumnos. Más adelante el *Boletín informativo* precisa:

El Consejo de Directores de ITESO, A.C. [...] está integrado por las siguientes personas: presidente: don Raúl Urrea Avilés; vicepresidente: Ing. José Fernández del Valle; secretario: Ing. Gildardo Michel; tesorero: Sr. Roberto de la Torre; vocales: Ing. Jorge Albañez, Sr. Felipe Díaz Garza, Sr. René Cuzín, Ing. Julio Gutiérrez, Sr. Joaquín Colín, Sr. Manuel López Díaz, Sr. Laureano Poyo, Ing. Lorenzo Villaseñor. El Consejo de Vigilancia lo forman: Sr. Miguel Alfaro, Sr. Juan Manuel Baeza y Sr. Felipe Díaz Garza Jr.

El Departamento Administrativo de la Asociación Civil estaba a cargo del C.P.T. Jesús Martínez Amézcaga. La Oficina de Finanzas la dirigía el Lic. Luis

Flores Gollaz, incluía dos secciones además de su función promotora: la sección de información, dirigido por Raúl Covarrubias, y la de relaciones con ex alumnos, a cargo de Alejandro Macías. Todos ellos, aclara el *Boletín*, "trabajadores incansables".

En diciembre de 1968 el ITESO contaba con un terreno de 40 hectáreas. Las construcciones de "ciudad ITESO" abarcaban 4,600 metros cuadrados.

Creación del Departamento Administrativo y de Procesamiento de Datos

Durante 1969, en nuestras fuentes informativas (actas de Consejo Académico, *Boletín informativo del ITESO* y, desde mayo de 1970, *Inter-com*), se repiten decisiones administrativas y resoluciones que se consideró debían ser reiteradas al empezar ya en pleno la actividad universitaria en el campus de Las Fuentes y comenzar a funcionar, en lo administrativo, como una institución global y no cada escuela con sus normas administrativas particulares y a veces muy peculiares y aun distintas de la organización general.

Para unas escuelas fue un tiempo de estira y afloja en cuanto a una autonomía muy *sui generis* en la estructura orgánica.

Desde enero de 1969 se insistió en lo referente al examen de selección; el temario lo fijaría cada escuela. La fecha para aplicarlo era del 23 al 27 de junio. Se pedían documentos originales y pasar el examen psicopedagógico; se le recordaba al director de Psicología entregar a los demás directores un ejemplar del susodicho examen, y se les pidió a los directores seguir trabajando en los presupuestos.

Se precisaban las atribuciones de los consejos consultivos de cada facultad; después el rector haría los nombramientos. Se impulsó la campaña para obtener libros para la biblioteca, en la cual destacaron dos alumnos: Vicente Leal y Salles Cuervo, quienes fueron felicitados por los directores.

A mediados de 1969 se planteó la reglamentación de la Sociedad de Alumnos, que tan diversas modalidades tendría en el transcurso de la historia del ITESO. En ese año la coyuntura era la unidad que implicaba el campus único.

El Ing. Carlos Nafarrate dio una explicación del sistema Bull a todo el personal de dirección y administrativo, por los servicios que ese sistema podría prestar al ITESO. Así empezaba el curso 1969-1970. Entonces se formó

el Departamento Administrativo y de Procesamiento de Datos (DAPRODA), para una eficiente administración de lo académico: listados y controles, exámenes y calendarios.

El sistema del DAPRODA precisó y agilizó todo ese aspecto complejo de la administración universitaria, parte académica, parte organizacional. El plan se aprobó en el acta 133.

En octubre de 1969 se estableció el botiquín del ITESO, como un incipiente servicio de enfermería, ubicado atrás del auditorio del edificio A.

La aprobación del plan DAPRODA al finalizar 1969 sirvió "para no seguir procesando datos inútiles". Recuérdese que entonces se entregaba mensualmente un informe de calificaciones a los padres de familia.

Al terminar ese año se discutió acerca de los desórdenes provocados por alumnos del ITESO en las fiestas organizadas el 11 de noviembre de ese año. Era un punto de competencia ambigua: ¿académica? ¿administrativa? ¿dónde y a quién le correspondía vigilar la disciplina y los casos de indisciplinas? En marzo de 1970 el administrador general, Juan José Peña, tuvo que organizar firmemente y vigilar el uso de aulas que algunos alumnos "posefan". También se habló del reglamento para la concesión de créditos educacionales.

Para abril de 1970 ya regía el Departamento de Administración Universitaria. El acta 143, primera a la que asistió el P. Raúl Mora Lomelí, sin ser todavía rector, definió así la finalidad del departamento:

La finalidad específica es facilitar lo más posible a los directores las gestiones administrativas que se tienen que hacer. En líneas generales comprenderá este departamento la sección de compras, mantenimiento, personal, distribución de aulas, equipo, créditos educacionales.

En consecuencia se propuso la formación de un comité que estableciera la organización universitaria. Se determinó que siendo un asunto de "tan capital importancia", se estudiara y analizara en las próximas sesiones.

De 1969 a 1970. Nueva administración

El P. Jorge Villalobos, rector del ITESO, al recibir el documento de incorporación a la UNAM por parte del Lic. Sergio Domínguez Vargas, director

general del Departamento de Incorporación y Revalidación de Estudios de la UNAM, dijo así en su mensaje:

El ITESO ha cumplido en su primera etapa, con las naturales deficiencias, justo es confesarlo, pero ha adquirido ya un prestigio que se ha manifestado a través de sus egresados que figuran en buenos puestos. En la nueva etapa de la vida del ITESO, incorporado a la UNAM, este prestigio debe subir y esto dependerá principalmente de la calidad y el esfuerzo de nuestros maestros (*Boletín informativo*, núm. 2).

La programación en computadoras digitales en colaboración con la compañía Bull, y el curso impartido por ella, marcó la pauta de todo un nuevo dispositivo de administración.

El Consejo de Directores de ITESO, A.C. desarrolla una nueva promoción financiera para cubrir el presupuesto y construir diez aulas más durante el ejercicio 1969-1970.

El 22 de abril de 1969 se llevó a cabo la asamblea general ordinaria de ITESO, A.C. Ahí se dio lectura al informe de don Raúl Urrea Avilés, que resumía los logros en el ejercicio 1968-1969 en cuanto a: relaciones públicas, finanzas, construcciones y lo académico. Informaron también don Roberto de la Torre respecto al estado financiero y el señor Miguel Alfaro lo concerniente a tesorería.

En junio se nombraron las comisiones de trabajo del Consejo de Directores de ITESO, A.C. reseñadas en el documento fechado el 2 de septiembre de 1969, titulado "La renovación de la vida universitaria", que estudia problemas y apunta soluciones. Es un esfuerzo de planeación.

Para diciembre de 1969, el *Boletín informativo* presenta, con fecha 24 de octubre, un resumen general de los créditos concedidos en el curso 1969-1970: se dan los datos por escuela (un total general de 924); becados: 521; no becados, 403. Deberían pagar 486 mil pesos y pagaban 317,457.05 pesos; el crédito era por 168 mil pesos, con un porcentaje general de 35%. La colegiatura de aquel curso 1969-1970 se elevaba a 341 pesos, con cierta variación entre una escuela y otra. Las carreras más onerosas eran arquitectura (428 pesos) y de administración (443 pesos). Las más económicas eran químico farmacobiólogo (240 pesos) y secretariado (177 pesos). El número 15 del *Boletín informativo* comenta en su editorial la situación de

los créditos educativos. El texto, del Consejo de Directores de ITESO, A.C., es muy ilustrativo:

El ITESO, consciente de su misión social, y fiel a la finalidad para que fue instituido, no ha escatimado esfuerzo alguno para proporcionar una íntegra educación universitaria a todos los estudiantes, sin discriminación por sus recursos económicos. Para este fin ha establecido el Sistema de Crédito Educativo, que se especifica en el siguiente reglamento, ya que gracias a la colaboración de la iniciativa privada, ha sido posible constituir un fondo monetario que funcionará mediante contrato de fideicomiso, celebrado con el Banco Refaccionario de Jalisco, S.A. [febrero de 1970].

Esfuerzo loable al contrastarlo con la etapa anterior de grave penuria económica.

La librería Gonvill donó, en marzo de 1970, un lote de libros para la biblioteca del ITESO, dirigida en ese entonces por Enrique Moreno.

El Comité de Finanzas se abocó a la reorganización de sus actividades por medio de subcomités y de promotores. Se estudiaron las solicitudes de "cuantía" y la obtención de recursos para el fondo de autonomía de los créditos educacionales que ya hemos citado.

El 29 de mayo, "en solemne ceremonia académica que se desarrolló en *ciudad* ITESO, el R.P. y Dr. Raúl Héctor Mora Lomelí, S.J. tomó posesión de su nuevo cargo como rector del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente", notificó oficialmente el Consejo de Directores de ITESO, A.C.

Las autoridades y funcionarios del ITESO al iniciar el curso 1970-1971 eran: rector, Dr. Raúl Héctor Mora Lomelí, S.J.; vicerrector y secretario general, Nicolás Gómez Michel, S.J.; jefa del Departamento Escolar, María Teresa Borondón; jefe del Departamento de Incorporación, Guillermo Rivera; jefe de Administración Universitaria, Lic. Juan José Peña Ortiz; jefe del Departamento de Extensión Universitaria, C.P. Luis Macedo; jefe del Departamento de Integración Comunitaria, Ing. Miguel Bazdresch Parada; jefe del Departamento Administrativo y de Procesamiento de Datos (DAPRODA), Ing. Carlos Nafarrate Mexía; coordinador general, Lic. Enrique Hernández Medina; jefe del Departamento de Créditos, Lic. Juan José Peña Gutiérrez; jefe del Departamento de Recuperaciones, Lic. Juan Villalobos Mejía; tesorera escolar, Cristina Villalobos Padilla; bibliotecario, Dr. Enrique

Moreno García; consejeros de alumnos, Lic. José Hernández Ramírez, S.J., Lic. Alfredo Rentería, S.J. y Lic. Enrique Vela, S.J.; jefe del Departamento de Problemática Universitaria (DPU), Dr. Jesús Gómez Fregoso, S.J.

Destacan los nuevos departamentos: de Integración Comunitaria y de Problemática Universitaria, que fueron piezas clave durante años.

También es interesante cómo, a raíz de la Asamblea General del 8 de septiembre de 1970, los cargos del órgano directivo de ITESO, A.C. quedaron como sigue: presidente, Raúl Urrea Avilés; vicepresidente, Ing. José Fernández del Valle y Ancira; secretario, Ing. Gildardo Michel; tesorero, Roberto de la Torre Castañeda; coordinador del Comité Académico, José Herrera Rosi; coordinador del Comité de Relaciones Públicas, Manuel López Díaz; coordinador del Comité de Construcciones, Ing. Jorge Albañez; coordinador del Comité del Pro-equipo, Ing. Gildardo Michel; coordinador del Comité de Finanzas, Raúl Urrea Avilés; siguen los vocales y el Consejo de Vigilancia: Lic. Miguel Alfaro, Lic. Jesús Soto y Manuel Baeza.

Como bien dijo el rector Mora Lomelí de don Raúl Urrea, del Ing. Fernández del Valle y de don Roberto de la Torre: ellos organizaron el ITESO.

Un cuadro de ITESO, A.C. sobre ingresos y egresos de octubre a noviembre de 1970, muestra un esperanzador superávit a nivel total: 53,800 pesos. Pero todavía existía un déficit en el costo mensual por alumno, que era de 520 pesos, frente a un ingreso de 409 pesos.

Las colegiaturas ya sumaban un monto significativo, aunque los donativos eran todavía trascendentes, máxime para la construcción del edificio 3 (actual edificio B), y la compra de mobiliario y quipo.

Un informe de Enrique Moreno, bibliotecario en ese año 1970, publicado en el número 1 de *Inter-com*, resume la labor realizada en la biblioteca: la disposición material de los libros y su ordenación provisional, más el informe de compras de libros y de donativos, así como la tarea intensa de catalogación y fichero. Las tesis profesionales se habían ordenado según su contenido. Se incrementó la Sociedad de Amigos de la biblioteca del ITESO, cuyos ingresos y gastos eran manejados por los administradores del ITESO. Se fortaleció la comunicación de la biblioteca con los directores, profesorado y alumnos. Ese año se contó con un presupuesto extraordinario asignado a la biblioteca por el Consejo de Directores de ITESO, A.C.

La creación de *Inter-com* en mayo de 1970, dirigido en su arranque por Alejandro Macías, probó muy bien su importancia y el cumplimiento de su misión, pues es una importante fuente para entender el palpitar cotidiano y detallado de la institución.

El curso 1970-1971 en sus aspectos organizacional-administrativos

En su primera sesión con el Consejo Académico, reseñada en el acta 145, el P. Mora Lomelí, en cuanto rector, pidió a los directivos "llevar a cabo los estudios de organización, coordinación y evaluación de puestos del personal del ITESO". El Lic. Jorge Camarena dio a conocer el calendario de lo que se estaba haciendo. Era junio de 1970. También indicó "que presentaría dicho presupuesto en una forma condicional a que los resultados del estudio manifiesten cuál es el salario equitativo y justo de los colaboradores del ITESO". Previendo el curso 1970-1971, el señor Juan José Peña propuso que alguna escuela cambiara de aulas o de horario de clases a fin de solucionar el problema de aulas.

A finales de agosto, sesión 149, se transcribe una observación: "el Ing. Carlos Nafarrate alega que todavía no se pueden organizar Departamentos en el ITESO mientras no haya suficientes maestros de tiempo completo". Se confirió al Ing. Nafarrate estudiar y promover ese asunto.

En septiembre de 1970 se distribuyó entre los miembros del Consejo Académico el Reglamento de Procedimiento y Sistemas de Tesorería, para que se hiciesen las observaciones pertinentes, y a finales de ese año se revisaron los procedimientos administrativos, con el objetivo de facilitar los trámites en la adquisición de material para el funcionamiento de las escuelas. A la vez se aceptó que la administración universitaria tuviera una caja chica de hasta diez mil pesos, de los cuales el rector podría disponer hasta de cinco mil pesos para gastos de emergencia. Los directores podrían disponer de 500 pesos.

Al iniciar 1971 se precisaron, en el acta 159, varios puntos organizacional-administrativos: el proceso de inscripción, sus periodos y cómo aplicar, calificar e integrar el examen psicopedagógico. Se propuso discutir acerca del examen médico como nuevo requisito de inscripción. El Reglamento de Reinscripción. Y, dada la complejidad de todo ese proceso, se sugirió crear una oficina de información.

De manera coyuntural, en el acta 164 se trata la cuestión de la Comisión de Orden y su anteproyecto de reglamento. Punto estrictamente normativo, pero con repercusiones administrativas.

Las reuniones de Miramar

Dos asuntos administrativos caracterizan al año 1971. Se trataron en la sesión 165 del Consejo Académico: todavía subsistía un déficit bastante notable; en consecuencia "se atenderá primero a remediar el pago a profesores según el aumento de clases aun cuando los otros capítulos del presupuesto (congresos, pagos de vacaciones, etc.) tengan que suprimirse. A finales de septiembre se hará un nuevo reajuste para determinar con mayor exactitud el número de clases que se puedan impartir durante el año". Se recomendó a los directores, "de una manera muy especial, que aprovechen el número de clases disponibles que existen entre los profesores de tiempo fijo; con tal motivo deben hacer la planeación de trabajo, asignar metas específicas con el fin de aprovechar ese tiempo disponible". El rector estableció una jerarquía en la importancia de los asuntos: pago a profesores, biblioteca, construcciones futuras. También informó que durante las vacaciones de verano existirían comisiones de estudio y de trabajo. Los profesores de tiempo fijo podían inscribirse en la comisión que más les agradara; la organización administrativa requería de su trabajo.

Por último, en ese año se fortificó el aspecto estadístico para la administración. Se puso énfasis en los anuarios, que en años posteriores fueron muy útiles para la toma de decisiones.

Antes de darle relevancia a las reuniones de evaluación realizadas en Miramar en 1971 y su repercusión organizacional, debemos reiterar la consignación de los bochornosos hechos acaecidos en mayo que desembocaron en cargos contra los responsables de "difamación, calumnias e insultos a personas, escuelas y al ITESO como institución"; la "suplantación y usurpación de nombres y la vulgaridad y falta de decencia de expresión", según se lee en el acta 168, así como las sanciones decididas contra los culpables de la publicación *ECO*, y el veto subsecuente y la retractación pública exigida que complementaron las sanciones. Fue un mayo difícil. Los nombres de los inmiscuidos quedan consignados en las actas 168 y 169 del Consejo Académico.

Respecto de las reuniones de Miramar, destaca el proyecto de reglamentos de los consejos técnicos, de profesores, de exámenes profesionales, de reorganización del Departamento de Integración Comunitaria (DIC) y del Departamento de Problemática Universitaria (DPU).

En agosto se consideró la posible integración de estos dos departamentos y el de Servicio Social.

En ese mismo mes, sesión 172, se afirma:

Acerca del funcionamiento práctico que tendrá el ITESO para el próximo año [1971-1972], el Sr. rector informó que se determinaría en una forma más explícita en adelante, habiendo indicado que la forma práctica será la misma que se tuvo el año anterior [...]

Lamentablemente no encontramos la precisión de ese "funcionamiento práctico" y la "forma explícita" de determinar. Incluso el acta 174, que hace referencia tangencial a los temas de las reuniones de Miramar II, no explicita más, tan sólo hace una referencia al presupuesto "tan reducido" y la flexibilidad necesaria para "poder solucionar estrecheces económicas que pudiera haber en ciertos renglones". También de soslayo se habla, acta 175, de que "se está trabajando en el Reglamento de Contratos" como fruto de Miramar. Pero se consigna que "no se realizó el curso de objetivos y reorganizaciones del ITESO" planeado para mediados de junio de 1971.

Se anota la existencia de un ideario, del cual el P. Mora Lomeli explicó que se trabajó en tres subcomisiones: la histórica; la de reflexión filosófico-teológica que debe inspirar al ITESO, y la de orientación social de la universidad en América Latina.⁵ Trabajo que indudablemente floreció en las futuras Orientaciones Fundamentales del ITESO (OFI).

Ciertamente su contenido se vertió en los cursos a los alumnos de primer ingreso, por parte del DIC, como lo señalamos en el volumen II de esta colección.

En octubre se planteó, junto con la información sobre DAPRODA, la finalidad del Consejo Académico, "se insistió de una manera especial en el término *cogestión*⁶ de la labor universitaria del ITESO, y del oficio de dicho

5. Cfr. acta 175, del 2 de septiembre de 1971.

6. El subrayado es nuestro. Con mayúsculas en el texto original.

cuerpo [el Consejo Académico] como inspirador". Mucho se discutiría en el acta 179 de su papel "inspirador".

Por cierto que en la sesión 181 el p. Luis Hernández Prieto hizo notar que no estaba de acuerdo con la frase expresada en esa sesión: "el Consejo está sobre el rector". Quiso que constara su inconformidad. Terminaba 1971.

Se tocaron asuntos del Comité de Reglamentos, como la discusión de los términos "indeterminación" y "flexibilidad" en el ámbito institucional. Minucias ilustrativas de esa etapa. Se consigna que hay "alumnos que están asistiendo a clases y todavía no están inscritos en el ITESO".

Para diciembre, sesión 184, se informó que "el Consejo de Planeación tendrá una reunión en enero de 1972", y que el C.P. Durán "está haciendo un proyecto de organización para el ITESO". Referencias a las que no pudimos dar seguimiento documental de su realización. Lo que sí aparece concretado es "el control de *Inter-com* a cargo del Área Académica" y la adquisición de un equipo de impresión offset para el centro de publicaciones.

Énfasis administrativo en 1971

Destacan donativos en mobiliario, de compañías importantes de la industria, para el ITESO por ser una "universidad formadora": IGA y NIBCO de México lo hicieron a principios de 1971.

Los informes de ingresos y egresos de febrero de ese año tocan rubros como impuestos por pagar, salarios, gastos generales, pago de pasivo e intereses, gastos del DAPRODA, y, por otro lado: donativos en mobiliario y equipo, que ya ejemplificamos, e inversiones en ese mismo renglón. Donativos e inversiones para el edificio 3 (que se construía entonces). El informe resalta todavía un déficit como de 20% entre costo e ingreso por alumno.

Así como en ese informe de ingresos y egresos, en el *Boletín informativo* de cada mes se presentó un cuadro detallado al respecto. En algunos se explicita el monto de colegiaturas.

También destacan donativos en efectivo para solventar gastos de operación. Se consignan los de General Electric, Delat, S.A. y Protomex, S.A. Fue la fórmula con la que en ese entonces se financió

en parte el crecimiento del ITESO. Había otro tipo de ayuda, no en efectivo, de empresas importantes, como IBM y ConduMex.

Muy en especial ese año se distinguió por la amplia explicación que se dio del programa del Departamento de Integración Comunitaria y del Departamento de Problemática Universitaria.⁷

La información sobre inscripciones para alumnos de primer ingreso da a conocer requisitos, procedimiento, estudio psicopedagógico, fechas y observaciones administrativas, más fácil para los egresados de preparatorias incorporadas a la UNAM. También entonces se acondicionaron sus canchas de basquetbol y voleibol, para lo cual ayudaron ex alumnos generosos.

El mensaje del rector, Raúl H. Mora Lomelí, al inaugurar los cursos de 1971-1972, puso el dedo en una "llaga" del ITESO de esa etapa. Ciertas costumbres establecidas entre casi todos los estudiantes de la ciudad, hicieron que una y otra actividad del alumnado no correspondieran a la orientación pretendida por el ITESO, "al querer compartir con los sectores menos favorecidos nuestras alegrías y esperanzas, sin nada que pueda ser insulto a quienes sufren la miseria. Pienso por ejemplo, en la forma algún tanto ostentosa como se expresa la justificada alegría en el momento de la graduación", y abunda en detalles.⁸

Resaltan varios asuntos en las páginas de *Inter-com* número 16, como las disposiciones del Departamento Escolar para exámenes extraordinarios. El Reglamento de Pagos publicado en el suplemento del número 18 (1 de abril de 1971) da idea de ese aspecto financiero: inscripción, 200 pesos; laboratorios, 300 pesos; colegiatura promedio anual, 6 mil pesos. El Reglamento incluye diez artículos específicos, en los que destacan las cuotas diferenciadas y su finalidad. También se mencionan las prórrogas y las sanciones. Poco después se publicaron con detalle los instructivos de cuota diferenciada y créditos educacionales, así como las solicitudes respectivas. Ésa fue labor del C.P. Juan José Peña Gutiérrez, jefe administrativo y de créditos.

En agosto de 1971 el ITESO recibió alumnos de las preparatorias de Guadalajara y de otros municipios de Jalisco, pero además, conforme a un

7. Cfr. Mensaje del rector publicado en el *Boletín informativo del ITESO*, núm. 34, e *Inter-com* del 20 de enero de 1971, para conocer el programa de cursos del DPU ofrecidos y organizados por el P. Jesús Gómez Fregoso.

8. Cfr. *Boletín informativo del ITESO*, núm. 34.

cuadro publicado en el número 27 de *Inter-com*, de Aguascalientes, Colima, Chihuahua, Coahuila, Durango, Guanajuato, Michoacán, Nayarit, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas, Yucatán, Zacatecas y el Distrito Federal. Hubo cinco alumnos procedentes de preparatorias extranjeras. Todos ellos entre los 301 estudiantes de primer ingreso.

Un evento ajeno al ITESO, el festival de Avándaro y sus excesos, lo retomaron el P. Jesús Gómez Fregoso y el rector, Raúl Mora Lomelí. Todo ello en el marco histórico de la represión estudiantil de 1968 y de ese *Corpus* trágico de 1971 en México, D.F.

La reestructuración de procedimientos administrativos.

Raíces del Ideario. 1971

Pocas veces se encuentra en las fuentes síntesis que ilustran una época. A estas alturas, al inaugurar el P. Mora Lomelí el curso 1971-1972, en su mensaje habló de la reestructuración de procedimientos administrativos y explicó el Ideario:

Mucho queda por hacer en el campo de mecanismos de administración para que todo proceda expeditamente. Pero es innegable que los departamentos de Administración General y Administración Universitaria, el departamento de procesamiento de datos y el departamento de Tesorería han dado pasos que facilitan a todos el trabajo. Tras cada uno de esos departamentos, hay esfuerzos y horas de reflexión que difícilmente podremos desconocer.

Si a alguien hay que expresar nuestra gratitud en este punto, es a los directores de dichos departamentos, a todo el equipo de conserjes y a cada una de las secretarías de las diversas dependencias. Muy hábilmente supieron todos crear un ambiente amistoso y familiar.

Los reconocimientos entregados "a miembros del personal que labora en servicios de apoyo [administrativos y de mantenimiento] destacados por su desempeño, compromiso e identificación con la universidad", el día 23 de abril de 1998, 30 años después, prosigue esa tónica de reconocimiento institucional al trabajo administrativo, que por lo común es poco apreciado.

La primera evaluación de puestos dio como resultado un ligero reajuste de salarios. Dificultades de Tesorería crearon el nuevo reglamento de pagos

y la implantación de la cuota diferenciada, que intenta abrir en definitiva las puertas del ITESO a cualquier candidato deseoso de estudiar, sin que obste la estrechez económica. La colaboración de profesores y alumnos de administración y de relaciones industriales pudo dar en ese año un magnífico impulso a la organización global de este campo.

Un documento primordial en la vida del ITESO fue el llamado Ideario, del cual no encontramos un original auténtico y completo. Sin embargo, las referencias y alusiones nos hacen ver la importancia que tuvo. Así lo confesó el P. Mora Lomelí en el mensaje de agosto de 1971:

Para decir qué somos, qué pretendemos, en qué principios sustentamos nuestra acción universitaria, con qué criterios evaluamos nuestra colaboración al desarrollo nacional, ni es necesario ni basta un conjunto de normas estereotipadas. Ni podremos nunca contentarnos con resolver siempre los mismos esquemas sin llegar a encararlos en cada una de nuestras actividades y relaciones. Un ideario operativo supone una honda reflexión por parte de cuantos forman el ITESO, y una incansable búsqueda de tareas que hagan vida dicha reflexión.

Diversos grupos de profesores, alumnos y directores de Escuela, el Consejo Académico en pleno, durante varias jornadas de trabajo, el Consejo de Directores de ITESO, A.C. que fundó y respalda al ITESO, a lo largo del curso pasado (70-71) y más intensamente durante las últimas vacaciones, han hecho de esta meta un campo de primordial interés y de constante enriquecimiento.

Algunos puntos han quedado explicitados y animan ya nuestras actividades. Otros quedan por hacerse más explícitos y operativos. Cuanto precede sugiere unos y otros.

Llegar a una total elaboración de este ideario supone y reclama la participación de cuantos hoy [23 de agosto] comenzamos el nuevo curso, y de cuantos, a lo largo de trece años, hicieron posible este día.

Para terminar de ilustrar 1971 desde la perspectiva administrativa, damos los datos que el C.P. Juan José Peña anunció sobre los créditos otorgados en el curso 1971-1972 "con el fin de centrarnos en la realidad": alumnos, 1,273; pagaron 529,760 pesos; deberían haber pagado 718,700 pesos; créditos otorgados, 188,960 pesos; porcentaje en concesión de créditos,

26.34% del total de ingresos totales. Todo ello para borrar la "falsa imagen exterior" y la "errónea idea interna" de los ingresos.

El Consejo de Planeación. 1972

Durante el primer semestre de 1972 se afirmaron varias instancias importantes en el ámbito organizacional-administrativo. Ese fue el caso del Consejo de Planeación, cuyo coordinador sería integrante del Consejo Académico, mas sin voto en las deliberaciones.

A la vez, con la forma propia de trabajar del P. Mora Lomelí en su rectorado, se proyectaron seminarios para el Consejo de Directores de ITESO, A.C. y para el Consejo Académico. Se mencionaron como invitados al P. Pablo Latapí, a la señorita Elena Jeanetti, por su experiencia administrativa ante la UNAM y la SEP, a don Agustín Yáñez y al Lic. Pérez Rocha.

Se discutió también el Reglamento del Servicio Social.

A finales de enero se nombró como coordinador del Consejo de Planeación al P. Alberto Hernández Medina. En marzo se estudió el mecanismo que se seguiría para la entrega de presupuestos de escuelas y departamentos. Don Roberto de la Torre planteó construir para agosto cinco galerones para talleres y laboratorios y subrayó "la necesidad de la ayuda moral y física de todos los integrantes del ITESO, así como la promoción económica y financiera para realizar dicho proyecto".

En ese tiempo, el Lic. Luis Flores Gollaz asistió a las reuniones del Consejo Académico "como lazo de unión" con el Consejo de Directores de ITESO, A.C. Se aclaró que la presencia del presidente de la FESOC era para darle continuidad a la asistencia de los alumnos en las juntas de consejo de escuela, así como el procedimiento de elección de los miembros del Consejo mismo. Se trató de resolver asuntos concretos que atañían al Consejo de Directores de ITESO, A.C., y a la FESOC, y detalles como evitar que los alumnos jugasen en los jardines. En la sesión 203, de finales de junio, se hicieron dos notificaciones importantes: a la luz de las resoluciones de Miramar II se determinó nombrar dos comités del Consejo Académico, uno de tipo administrativo y otro para cuestiones escolares. Como jefe del administrativo quedó el C.P. Juan José Peña; del otro se encargó el P. Nicolás Gómez Michel. Se crearon con "el objeto de [...] descargar al Consejo Académico de una serie de asuntos de carácter administrativo y escolar

que en cierta forma entorpecen la finalidad principal del Consejo Académico de inspirador y coordinador del ITESO". Y se discutió la conveniencia o no de nombrar una comisión que estudiara la constitución del Consejo Académico y diseñara su manera de constituirse y funcionar.

El acta 202 consigna una cuestión ilustrativa de aquel momento:

Por último se preguntó que si el Consejo Académico no intervenía en el nombramiento del rector del ITESO, y el rector [Mora Lomeli] informó que de acuerdo con el compromiso entre CECUS, A.C. [Centro de Cultura Superior, Asociación Civil] e ITESO, A.C., el nombramiento del rector era atribución de los superiores de la Compañía de Jesús; [y se añade en manuscrito] cualquier proposición la podrían hacer los superiores.

Texto previo a la existencia del Convenio ITESO, A.C.-CECUS, A.C., firmado por primera vez en 1974, de donde surgiría la Junta de Gobierno, con sus atribuciones de máxima autoridad.

Para finales de 1971 y principios de 1972 hubo un superávit en el total acumulado entre ingresos y egresos. Las colegiaturas cubrieron todo el renglón de salarios. Aunque en el promedio mensual por alumno el costo todavía fue mayor al ingreso, se trata de otra realidad, no de la penuria de la primera etapa. Esto se sostuvo varios meses, según los reportes mensuales.

En ese tiempo se intensificó la campaña para construir la biblioteca del ITESO: "ante esta admirable oportunidad [de recibir algunas bibliotecas de la Compañía de Jesús] el Consejo de Directores de ITESO, A.C. está efectuando una campaña intensa que ha dado un resultado halagador".⁹

En mayo de 1972 se publicó el Reglamento de Pagos con el sistema de cuota diferenciada, como "pensión escolar" determinada por ITESO, A.C. conforme al estudio socioeconómico. Se dan los costos de carrera, inscripción, laboratorio y colegiatura anual. Se precisan sanciones y permisos. No se podían, por ejemplo, diferir cuotas de exámenes extraordinarios, profesionales, de incorporación o revalidación, o de cursos aislados. También se comunicó que se darían las "mayores posibilidades económicas a estudiantes de escasos recursos", y se indicó la forma de tramitar solicitudes y requisitos, con el calendario respectivo.

9. *Cfr. Boletín informativo del ITESO*, núm. 40.

Se organizó un curso de capacitación "para conserjes de *ciudad* ITESO", sobre electromagnetismo, circuitos y generadores, entre otros temas. El curso lo organizó el C.P. Juan José Peña Gutiérrez y fue impartido por alumnos de la Escuela de Ingeniería.

En el número 42 de *Inter-com* se anunció en primera plana y con letras muy grandes: "No tendrá derecho a exámenes finales el que no esté al corriente en pagos". Era el 25 de mayo de 1972. Además se publicó el costo de la inscripción para los alumnos de reingreso, requisitos y procedimiento. En número subsiguiente se lanzó un recordatorio para los solicitantes de créditos educacionales, de hacer los trámites respectivos dentro del tiempo estipulado.

Las cifras aproximadas del alumnado entre 1968 y 1972, tomadas de las tablas del *Anuario estadístico del ITESO 1988-1989*, editado por la Secretaría de Planeación (SEPLA) bajo la dirección del P. Xavier Scheifler, nos pueden dar idea del ITESO de esos años. La introducción, redactada por el rector en 1989, P. Luis González Cosío, afirma que se buscaba "poner orden en el caos cotidiano, vislumbrar la meta, ver hacia dónde va el camino, y ya no metafóricamente dicho: intencionar nuestras acciones, supone una reflexión sobre los datos en su momento y en su evolución; conciencia clara de dónde estamos, de dónde venimos y hacia dónde queremos ir". Las cifras indican el total de inscripciones en licenciaturas, maestrías, programas y diplomados. Anotamos los datos respectivos de 1968 a 1972: en 1968, más o menos 750 alumnos; en 1969, aproximadamente 850 alumnos; en 1970, se puede hablar de 1,000 alumnos en total; de 1971 a 1972 casi se llegó a los 1,500 alumnos, cifra que se estabilizó casi hasta 1976, año del reconocimiento de validez oficial (RVOE) por parte de la SEP.

Nuevo rector. Informe de don Raúl Urrea Avilés. 1972

Aunque el cambio de rector es un hecho importante, acontecimiento administrativo trascendente, no siempre significó cambios drásticos en el ritmo organizacional-administrativo. También es necesario atemperar la franqueza del P. Scheifler, quien en una entrevista dijo haber encontrado un "desbarajuste" administrativo al tomar posesión. La historia lo podría desmentir y darle la razón a la vez.

El P. Xavier Scheifler y Amézaga, S.J. tomó posesión como cuarto rector del ITESO el 21 de agosto de 1972. La concurrencia reunió al P. Enrique Gutiérrez Martín del Campo, Provincial de la Compañía de Jesús, y a don Raúl Urrea, presidente del Consejo de Directores de ITESO, A.C. Las palabras de bienvenida las dijo Mario Saucedo, presidente de la Sociedad de Alumnos.

El P. Scheifler presentó su línea organizacional:

Es evidente que la primera tarea que tengo que desempeñar en el ITESO es la de aprender. Aprender, no sólo cuál es la organización y cuál el funcionamiento, cuál es el análisis del puesto que debo desempeñar, y cuáles los organismos o personas con las que debo mantener relaciones, etc., sino sobre todo aprender de todos y cada uno de los miembros de esta comunidad universitaria a cuyo servicio quiero poner mis conocimientos, experiencias, convicciones y energías.

Y habló de "ambientarme antes de tomar cualquier determinación". El documento completo forma parte de un legado de mensajes emitidos a través de 40 años por rectores, presidentes, directores, etcétera.

Como complemento de la realidad del ITESO en ese segundo semestre de 1972, retomamos el informe de don Raúl Urrea Avilés al Consejo de Directores de ITESO, A.C. coincidente casi con el inicio de la nueva rectoría:

La prueba de fuego para nuestra institución radica más que en pesos invertidos o en muros levantados, en la formación que hayamos hecho posible en nuestros alumnos.

Hemos tratado de integrar, especialmente en los programas de Promoción Financiera, a los padres de familia jóvenes, quienes tendrán en un futuro próximo, más próximo de lo que suelen imaginárselo, la responsabilidad de proporcionar formación profesional a sus hijos.

Con este objetivo [...] se integró a nuestro Consejo de Directores de ITESO, A.C. del ejercicio 71-72 a tres ex alumnos del ITESO, y creo que en lo futuro debemos llamar, en auxilio de la tarea que se encomienda a la nueva Directiva, a más egresados.

Año por año el ITESO requiere de más aportaciones para poder cumplir su cometido. Si los gastos de operación del ciclo 69-70 fueron de casi 4 millones; los de 70-71 casi alcanzaron los cinco, los de 71-72 rebasaron

en tres mil pesos los seis millones, y para 72-73 el presupuesto asciende a 7'291,999.00 pesos. Son los requerimientos de 1,476 alumnos de este curso.

Durante este ejercicio 71-72 recibimos de la iniciativa privada 1,178,921.10 [pesos] para ser destinados a cubrir la diferencia de los ingresos y egresos de operación. Casi la mitad se gastó en concluir el Edificio 3.

El renglón de la biblioteca: su acervo se incrementó por medio de contratos de fideicomiso.

Hemos pugnado en lo posible porque la falta de recursos económicos no sea obstáculo para que un alumno estudioso curse su carrera en nuestra institución. En el ciclo 71-72 deberíamos haber recibido 7'217,000.00 [pesos] por concepto de colegiaturas, en cambio sólo se obtuvieron 4'823,000.00; la diferencia, 33.17%, significa los créditos educacionales y cuotas diferenciadas concedidas al alumnado.

Se inició la modesta edificación de nuevos locales para laboratorios y talleres y mejoras definitivas a los campos deportivos.¹⁰

El 9 de septiembre de 1972 se había nublado con el deceso del P. Jorge Villalobos, en plena madurez, segundo rector del ITESO y puntal de su fundación. Él logró la incorporación a la UNAM el 11 de noviembre de 1968. Su semblanza, rescatada por el *Boletín informativo*,¹¹ la escribió su hermano jesuita y en ideales para el ITESO, el P. Luis Hernández Prieto, S.J.:

Nunca supo lo que era el desaliento. Siempre optimista, idealista, tranquilo ante las luchas por la supervivencia del ITESO; lleno de fe ante las parciales derrotas, aparentes unas, reales las otras [...] Rico en esperanzas ante las duras carencias por las que pasó su obra [...]

En el mismo mes de la muerte del P. Villalobos se jubiló Ma. Teresa Borondón, jefa del Departamento Escolar desde su fundación. El *Boletín*

10. De hecho fue don Raúl Urrea quien encabezó, a fines de 1972, la jornada de inauguración de las instalaciones deportivas, en la que el equipo Atlas derrotó 7 a 3 al equipo ITESO.

11. También el Ing. Miguel Bazdresch redactó, con corazón de alumno y maestro, para la revista *Renglones*, una semblanza del P. Villalobos.

informativo dice de ella: "Fueron 15 largos años de fructífero trabajo los que dedicó la Srita. Borondón al servicio de nuestro instituto. Siempre desempeñó su cargo con gran entusiasmo y dedicación [...]"

Otro hecho relevante al finalizar 1972 fue la visita al ITESO del P. Pedro Arrupe, S.J., General de la Compañía de Jesús. Después de agradecer la confianza en la Compañía, expresada por don Raúl Urrea, afirmó:

[...] una universidad no se crea en 5 ni en 10 años. Es una obra que lleva mucho tiempo y mucho esfuerzo, muchas dificultades, pero que al fin y al cabo, se va cristalizando en una obra que puede ser, como verdadera universidad, de valor inmenso [...]

Fue el P. Arrupe quien como padre General nombró rector del ITESO al P. Xavier Scheifler.

La situación entonces se podría conocer con el informe del DIC de los últimos dos años, el cual recaba datos estadísticos codificados; el Ing. Miguel Bazdresch estaba al frente de él. El acta 204 lo confirma de manera formal.

Las actas 204 a 218 del Consejo Académico consignan varios hechos administrativos que permiten apreciar lo acaecido en el último semestre de 1972.

Por algunos problemas que entorpecieron el proceso de exámenes psicopedagógicos y de inscripciones, se tuvo que retrasar el calendario escolar. A raíz del problema en inscripciones, el P. Nicolás Gómez Michel, como Secretario General, dio un informe detallado e instó a los directores "para que procuren que los alumnos que no estén todavía matriculados no asistan a clase". Solicitud reiterada año con año, curso tras curso. Fundamentó la petición en los "trastornos económicos y administrativos que esto ocasiona". Y se propusieron métodos para corregir ese abuso:

[...] hacer un arqueo por escuela; aumentar la cuota de inscripción a los remisos; cobrar la colegiatura por semestre [...] [Todo ello] siempre y cuando se respete plenamente la dignidad de los estudiantes y el método contribuyera a la formación del uso de la libertad y del sentido de responsabilidad de los mismos.

El rector informó que los presupuestos para el curso 1972-1973 estaban aprobados a pesar del déficit que originaban de casi un cuarto de millón de pesos. Recordó también que "no se puede cambiar el remanente de una partida propuesta a otra sin la previa autorización del rector".

Punto administrativo crucial fue el planteamiento de la reestructuración del Consejo Académico y la creación de un nuevo Comité Académico "con carácter transitorio como el Administrativo y [el] Escolar".

En septiembre de 1972 eran miembros del Comité Académico el P. Gómez Michel, el Ing. Carlos Nafarrate y los señores Jorge Ayala y Guillermo Rivera. Formaban el Comité Administrativo el C.P. Juan José Peña Gutiérrez, el Mtro. Marcelino Llamas, Raymundo Díaz Oñate, el Ing. Miguel Bazdresch, el Lic. Jesús Martínez Sáinz y el propio rector Xavier Scheifler.

Sin embargo, "después que el C.P. Peña Gutiérrez dio los lineamientos generales de trabajo del comité administrativo [...] se encontró que, después de un análisis detenido, hay una deficiencia de coordinación entre la parte académica y administrativa del ITESO". En consecuencia, las áreas en que se decidió trabajar fueron: personal, contabilidad, finanzas y servicios.

A la vez, el Consejo de Planeación expuso el plan de trabajo que siguió para realizar la encuesta a los integrantes del ITESO.

A finales de septiembre el rector informó de la próxima creación del Departamento de Personal, dependiente del Departamento Administrativo. En octubre se revisaron en Consejo "los pasos que se siguen para la toma de decisiones". Todo ello junto con asuntos casi triviales, como las quejas sobre la cafetería.

El P. Luis Hernández Prieto propuso como tema central por discutir durante esos meses "definir la sede de la autoridad en el ITESO".

La reestructuración de fondo. 1973-1974

Al terminar 1972 las actas del Consejo Académico plantean la reestructuración del ITESO, que incluía la "posición" universitaria del instituto, según expresó el Ing. Nafarrate, y su concepto de educación, universidad, orientación cristiana y orientación social. Se retomaban los puntos axiales del Ideario de tiempos del P. Mora Lomelí. Fue el P. Jesús Gómez Fregoso quien propuso estudiar las relaciones entre ITESO, A.C. y CECUS, A.C. Cada consejero puso énfasis en algún asunto fundamental.

Esa deliberación se tradujo operativamente en determinar la coordinación necesaria entre el Departamento de Administración General, Rectoría, Administración Universitaria y Tesorería.¹²

Dos sucesos aislados en el inicio de 1973 reflejan la tónica administrativa de ese entonces: el rector dio a conocer el cambio de director de la Escuela de Administración y Contabilidad e indicó que él mismo se haría cargo de dirigirla y urgió reglamentar el nombramiento de los directores. Por otra parte, se ratificó la decisión de anular el semestre a alumnos que no hubieran cubierto sus pagos, aunque se matizó su aplicación por insistencia del C.P. Juan José Peña y del P. Nicolás Gómez Michel; se insistió en el sentido de responsabilidad que ya hemos subrayado, y en el sentido humano del ITESO, aunque sin transigir con los remisos.

El acta 220 consigna que el anterior director de Administración y Contabilidad, Mtro. Luis Vargas Escutia, recibió la gratitud del rector por su gestión y continuó como asesor de la dirección. Era enero de 1973.

En mayo de 1973 se cuestionó la conveniencia o no de que la Escuela de Secretarías "continúe formando parte del ITESO, de acuerdo con el espíritu crítico de revisión que debe existir". Se dio a conocer el procedimiento para determinar ese asunto. También en ese mes el rector, a propósito de explicar la situación del presupuesto y el "equilibrio precario" al aumentar 25% las colegiaturas, propuso: "hay que examinar más a fondo este problema y determinar el modelo de desarrollo, estudiando cuáles son las carreras más apropiadas para conseguir los objetivos del ITESO". Para ello el rector dijo que tendría dos asesores: el P. Gómez Michel y el C.P. Juan José Peña.

En la sesión 237, el Lic. Luis Flores Gollaz presentó una "idea del estado presupuestal, e insistió en la existencia de diversas partidas no procedentes de las colegiaturas para la superación del déficit". Ofreció datos interesantes: la deuda de alumnos ascendía a medio millón de pesos y el presupuesto superaba en casi 300 mil pesos al del año anterior. Insistió en un mayor control individual por parte de los directores. Y el Mtro. Marcelino Llanos, director de Psicología, sugirió estudiar un sistema de control efectivo. El rector explicó cómo se había llegado a la necesidad de elevar colegiaturas

12. *Cfr.* acta 215.

para el curso 1973-1974 y la actitud que observaron los estudiantes ante dicha medida. El acta 238 consigna que los miembros del Consejo "proporcionaron apreciaciones de mucho valor que conviene tomar en cuenta respecto del procedimiento que conviene seguir en la comunicación que debe haber con los alumnos".

En el número 51 de *Inter-com* se publicó la aprobación del instructivo de exámenes profesionales y de grado del ITESO, por la Dirección General de Estudios Superiores de la UNAM.

Un organigrama de febrero de 1973, de la Escuela de Contaduría y Administración, nos da idea de aquel tiempo y su ritmo organizacional.

Otro organigrama, más sencillo, se publicó en marzo en *Inter-com*, muestra la organización y la relevancia de Consejo de Escuela:

El organigrama de la Escuela se formó buscando una forma de dirección más horizontal. La creación de las diferentes áreas y su representación en la dirección por los coordinadores hace que, en lo posible, las decisiones de la dirección lleven el modo de pensar de todos las áreas.

Todo ello, fruto de reuniones, en febrero de 1973, llevadas a cabo en Tapalpa.

A finales de 1972 se había elegido el Consejo de Directores de ITESO, A.C. Es importante conocer su estructura antes del Convenio y el surgimiento de la Junta de Gobierno como autoridad máxima: presidente, Raúl Urrea Avilés; primer vicepresidente, Carlos García Castellanos; segundo vicepresidente, Guillermo Urrea Carroll; secretario, José de Jesús Levy García; pro-secretario, Lorenzo Villaseñor; tesorero, Manuel Bello Hidalgo; pro-tesorero, Jesús Soto González; primer vocal, Laureano Poyo; Consejo de Vigilancia; Comité de Finanzas; Comité de Relaciones Públicas; Comité de Construcciones; Comisión Académica; Comité de Adquisición de Mobiliario y Equipo; Comité de Presupuestos; Comité de Estudios de Programas.¹³

Un suplemento del *Boletín informativo* de finales de mayo de 1973 publica una circular a los alumnos y a los padres y tutores de los alumnos del ITESO, en ella se informa costos, sistema de pago, cuotas diferenciadas

13. Cfr. *Boletín informativo del ITESO*, núm. 50.

Figura 1
 Organigrama de la Escuela de Contaduría y Administración, febrero de 1973

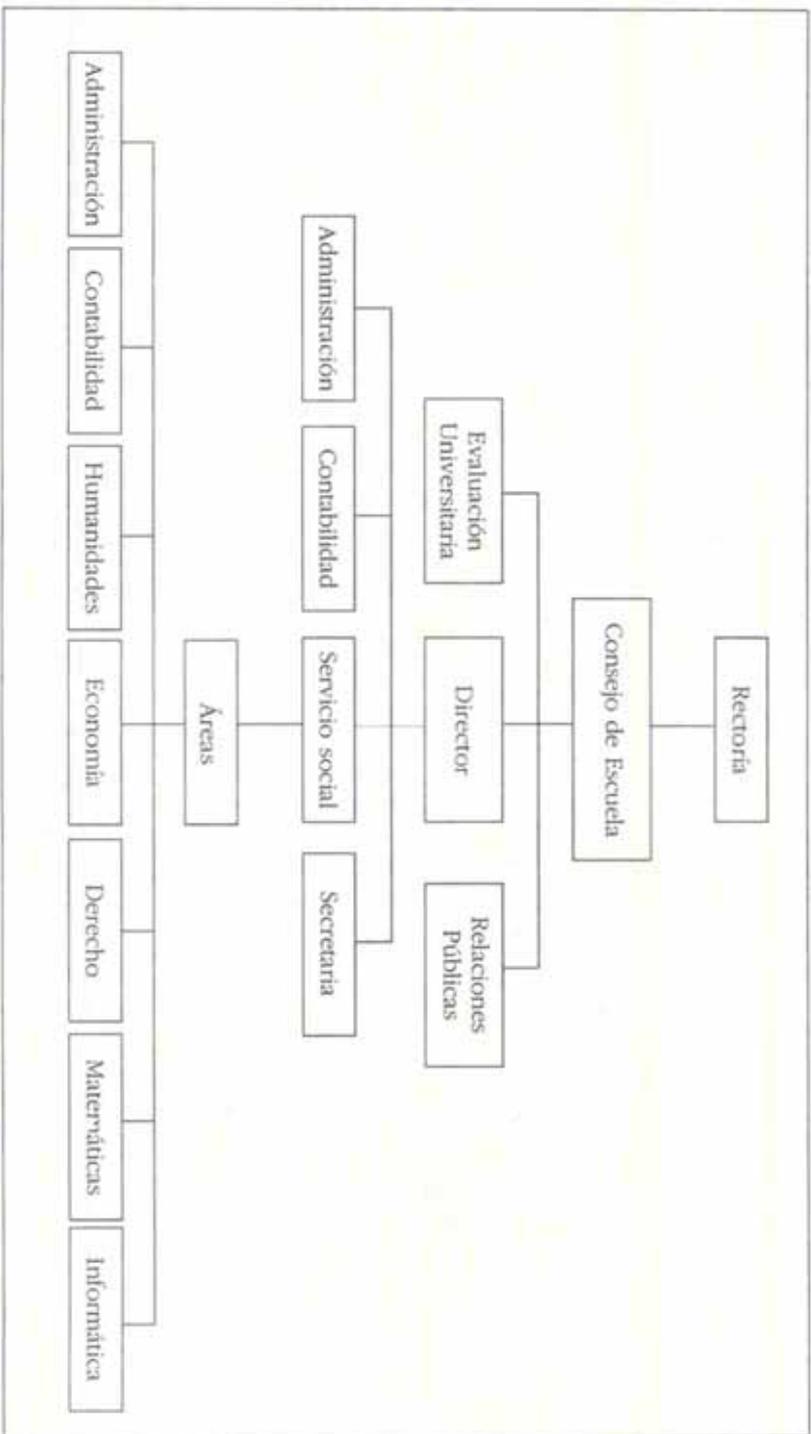
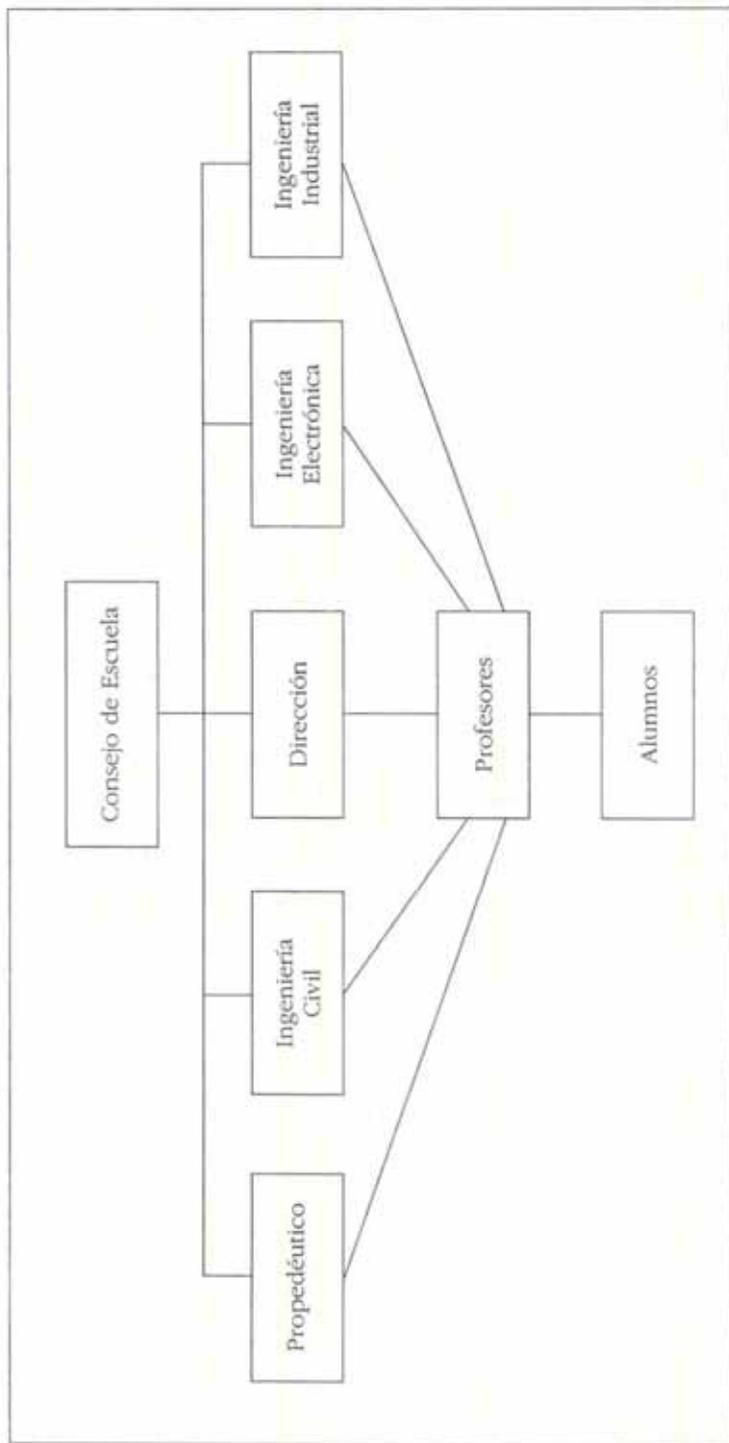


Figura 2
Importancia del Consejo de Escuela en el organigrama



Fuente: *Iiter-com*, marzo de 1975.

y créditos, becas y la cuota semestral, modalidad nueva en ese tiempo. Adjunta el Reglamento de Pagos y los costos de inscripción, laboratorios y colegiatura. Este suplemento lo presentó Guillermo Urrea, que estaba al frente del Comité de Finanzas.

La Escuela de Ingeniería integró, en octubre de 1973, su consejo: consejales: Juan Lanzagorta, Luis Jáuregui, Vicente Amézaga, Óscar M. Cisneros, Luis Farías Martínez, Carlos Gutiérrez y Óscar Buenfil; director: Carlos Nafarrate; secretario: Jorge Hermosillo.

Las actas del segundo semestre de 1973, sobre todo la 245, 245 bis y 246, ofrecen la panorámica de las raíces fundamentales para cimentar las interrelaciones del ITESO. Ahí se afina el futuro convenio entre ITESO, A.C. y CECUS, A.C. El detonador fue la caída del presidente Salvador Allende en Chile y la toma de posiciones frente a las declaraciones firmadas por el Consejo Académico. En este contexto asiste el Lic. José de Jesús Levy, presidente del Comité Académico del Consejo de Directores de ITESO, A.C., a la sesión 241 del Consejo Académico.

A la vez se hizo la planeación de un curso de didáctica para profesores, notable por la asistencia, participación y ambiente creado, donde el propio P. Scheifler participó. Las fotos de *Inter-com* son muy expresivas. Finalizaba 1973.

El 9 de octubre pasado, la sesión 245 bis del Consejo Académico había dado origen a varias instancias y organismos debido al "estudio de los documentos enviados" por el presidente del Consejo de Directores de ITESO, A.C., cuyo contenido era: causas del problema; revisión de las relaciones entre el ITESO, la jerarquía y la Compañía de Jesús; estudio de las relaciones de ITESO universidad con ITESO, A.C.; análisis de la transformación estructural del ITESO, derivada de tomas de posición del Consejo Académico con respecto a la inspiración cristiana, el compromiso social y la filosofía pedagógica.

El acta 246 adjunta un organigrama de "estructura orgánica y funcional", al parecer propuesta por el Lic. Luis Flores Gollaz, que afirmaba coincidía con la de otros miembros del Consejo de Directores de ITESO, A.C. Lo transcribimos:

Figura 3
Organigrama propuesto por Luis Flores Gollaz en 1973
para lograr una "estructura orgánica funcional"



Fuente: Acta 216 del Consejo Académico.

La Asamblea de la Asociación Civil sería el órgano de autoridad máxima en el ITESO, y el Consejo de Directores de ITESO, A.C. su representante ejecutivo. A este respecto se mencionó lo siguiente:

Con la Compañía de Jesús no se ha celebrado un estricto contrato de trabajo legalmente hablando; se trata de un simple convenio que ha sido inspirado desde sus orígenes por el espíritu de mutuo entendimiento y confianza.¹⁴

Se confió a la Asociación Civil elaborar el organigrama del ITESO. Dicho organigrama no pretendía responder a una situación legal sino a una situación administrativa existente en el momento de su elaboración, en septiembre y octubre de 1973. Jamás ha sido aprobado en forma definitiva. Tampoco se había presentado la necesidad de someter a discusión la sede

14. Cfr. acta 246.

de autoridad máxima, pues jamás había surgido ningún conflicto al respecto. El P. Scheifler precisó el estado de la cuestión, dio a conocer que al poco tiempo de haber tomado posesión de su cargo percibió una discrepancia entre la situación jurídica y la realidad del Consejo Académico.

Al efecto, don Raúl Urrea le insistió varias veces en que la Compañía de Jesús era la única responsable de la conducción académica. Por otro lado, el P. Scheifler se dio cuenta que el Consejo Académico tenía conciencia de cierta autoridad que no estaba definida. Esta situación lo alarmó mucho y, después de haber consultado con el Provincial, visitó a don Raúl Urrea para saber si estaba de acuerdo con la dinámica de participación del Consejo Académico en la toma de decisiones. El rector añadió que salió de la entrevista con la impresión de que don Raúl le había concedido "luz verde" para que el proceso de restructuración orgánica continuara. El proceso seguiría hasta culminar con el Convenio y la creación de la Junta de Gobierno.

Dentro del proceso vivido en 1973 para clarificar discrepancias entre la situación jurídica del Consejo Académico y la situación en la que de hecho actuaba en los últimos años, como "máxima autoridad académica", en un campo "por cierto muy indefinido", el rector y los miembros del Consejo precisaron varios puntos neurálgicos que tenían repercusiones administrativas. Así pues, en el acta 247, redactada cuidadosamente por Leonardo Mora Lomelí, enfatizaron:

Mientras no se determine de modo inequívoco otra cosa, los interlocutores privilegiados en los puntos que tratamos son la Compañía de Jesús y el Consejo de Directores de ITESO, A.C. [...]

El Consejo Académico reconoce de hecho el actual Estatuto Jurídico, es decir, acepta quedar como Consejo Asesor del rector hasta tanto que las pláticas entre la Compañía de Jesús y Consejo de Directores definan más claramente sus funciones, de forma que se puedan ir creando los estatutos jurídicos más adecuados para la participación en la toma de decisiones.

La votación para esa fórmula fue de 16 votos a favor, cero en contra y una abstención, según las actas 246 y 247. Se anexó el texto íntegro de la propuesta del rector.

A mediados de noviembre el P. Scheifler informó de ese proceso y los avances entre la Compañía de Jesús y el Consejo de Directores de ITESO, A.C. A la reunión del 8 de noviembre habían asistido Raúl Urrea Avilés, Ing. José Fernández del Valle, Gildardo Michel, Mons. Rafael Vázquez Corona, Luis Flores Gollaz y los jesuitas Carlos Soltero (Provincial), José Antonio Orozco (Viceprovincial) y Xavier Scheifler (rector).

Se entregó el proyecto titulado "Posición de las autoridades de la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús y de los jesuitas que trabajan en el ITESO sobre tres puntos que consideran claves [futuras OFI] en la tarea universitaria que se realiza en el mismo ITESO". El P. Scheifler recalcó la espontaneidad con que fue redactado el texto y pidió guardar la discreción que el asunto requería.

El final de 1973 se caracterizó por un inexplicable y deslucido Día del ITESO y la indiferente actitud del alumnado aun en la eucaristía, como consta en el acta 251. Ello en contraste con el intenso e importante trabajo realizado esos días por los protagonistas del ITESO.

Al terminar noviembre y durante diciembre se planteó la formación de un tribunal de honor. Fue tema de seria ponderación, se retomó el trabajo de "la constitución y reglamento de una comisión de Orden y Responsabilidad interrumpido, desdichadamente" en 1971.¹⁵

Ese asunto tuvo doble trascendencia: la propia constitución del tribunal y la necesidad, expuesta por el rector, de "reestructurar su puesto", conclusión a la que había llegado en sus tres semestres de experiencia "pues a pesar de estar dedicado mucho tiempo a sus tareas, juzga que está desatendiendo lo principal". "La tensión de asuntos secundarios y detalles le absorben gran parte del tiempo, y estos asuntos son de tal naturaleza que pueden perfectamente delegarse."

El 11 de enero de 1974, el Comité de Reestructuración del ITESO empezó a trabajar en el "estudio del contrato, futuro convenio, entre la Compañía de Jesús e ITESO, A.C."

Se conformó el Comité Administrativo, asesor del rector, con atribuciones precisas. Se quería que fuese "creativo"; su objetivo era "lograr la unidad

15. Los primeros miembros del tribunal fueron el P. Luis Hernández Prieto y el Arq. Salvador de Alba. La designación de otro quedó pendiente (acta 254). Se elaboró su reglamento, completado más tarde por el P. Nicolás Gómez Michel.

de gobierno, agilizar la administración: evitar fugas, administrar mejor y retribuir mejor". Lo conformaron, en enero de 1974, Juan José Peña Gutiérrez (Departamento de Administración Universitaria), Salvador Navarro (Departamento de Personal), Luis Flores Gollaz (director de Finanzas de ITESO, A.C.), Miguel Agustín Limón (representante de alumnos), Luis Vargas Escutia (aspectos técnicos), Miguel Bazdresch Parada (aspectos académicos), Nicolás Gómez Michel, S.J. (vicerrector).

También se informó que el Departamento de Personal "se encargará en lo sucesivo de la formulación de nóminas". Y se pidió a los directores preparar por escrito la descripción de funciones del personal de tiempo fijo, con cálculo aproximado de tiempo dedicado a sus diversas actividades.

CAPÍTULO III

LA ÉPOCA DEL CONVENIO Y DEL RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS

Del convenio ITESO, A.C.-CECUS, A.C. al reconocimiento de validez oficial de estudios

El acta 264 del Consejo Académico puntualiza la historia, el fundamento y la formulación del Convenio entre ITESO, A.C. y CECUS, A.C. Después se redactó el texto, que se firmó el 26 de abril de 1974.

El rector hizo una breve exposición histórica del ITESO a partir de 1957, cuando empezó a funcionar: su fundación como universidad católica; el tiempo en que la Compañía de Jesús tomó de manera oficial la dirección académica; las dificultades de orden económico y la persecución sistemática de que fue objeto; los obstáculos para incorporarla a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), y su situación jurídica cuando empezó a funcionar. También expuso el fundamento en que se estableció el Convenio, a saber: inspiración cristiana, principios básicos de la pedagogía y compromiso social; añadió una breve exposición sobre cada uno de estos puntos, que más tarde fueron las Orientaciones Fundamentales del ITESO (OFI).

Para la formulación del Convenio se integró una comisión mixta: de ITESO, A.C., los señores Luis Flores Gollaz, Javier Sánchez Vargas, José Levy García y Luis Urrea, y de parte de CECUS, A.C., los jesuitas Xavier Scheifler, Hernán Villarreal, Maximino Verduzco, Álvaro Quiroz y Nicolás Gómez Michel.

En seguida, también en esa sesión 264, del 14 de marzo de 1974, "se dio lectura al Convenio aprobado, la creación, atribuciones y miembros de la Junta de Gobierno, parte integrante del Convenio".

El acta 266, del 4 de abril, consigna los primeros miembros de la Junta de Gobierno: Raúl Urrea (*ex officio*), monseñor Rafael Vázquez Corona y Javier Sánchez Vargas como propietarios, y como suplentes los señores José Levy y Carlos Nafarrate, todos ellos de ITESO, A.C.; y de parte de CECUS, A.C. los jesuitas Xavier Scheifler (*ex officio*), Nicolás Gómez Michel y José Hernández Ramírez como propietarios, y Hernán Villarreal y Juan José Coronado como suplentes.

El Convenio se firmó de manera solemne y sencilla el 26 de abril, en las oficinas de ITESO, A.C., en la avenida Niños Héroes, número 1342. Se invitó a los miembros del Consejo y a los profesores numerarios del ITESO. *Inter-com*, en su número 70, informó sobre el acto.

Otro aspecto relevante del Convenio es la creación de la Junta de Gobierno. Las cláusulas del Convenio y el anexo correspondiente en el que se señalan las atribuciones y la organización de la Junta de Gobierno se publican por separado en el mismo número de *Inter-com*. Las finalidades, atribuciones y normas de la Junta de Gobierno resumen su fuerza de máxima autoridad jurídica, administrativa y académica.

A partir de la firma del Convenio y la creación de la Junta de Gobierno se marcaron ciertas pautas administrativas; señalamos algunas:

- Se definieron los criterios de la política de remuneración del personal docente, el reconocimiento a maestros y el incentivo a profesores, y se dieron a conocer en el número del 21 de enero de 1974 de *Inter-com*.
- Se organizaron y normaron las publicaciones colocadas en los tableros del ITESO. Ello a raíz de un desplegado con sello y aprobación de Extensión Universitaria que causó protesta del Consejo de Escuela de Arquitectura.
- Se discutieron las interpretaciones "morales" de la Comisión de Honor y sus intervenciones en determinados casos. Se buscó un "procedimiento concreto" para tratar el asunto de "faltas de respeto a la comunidad universitaria".¹⁶
- Se presentó, en el acta 272, el proyecto para organizar el Consejo Académico, con una proposición del Ing. Miguel Bazdresch, cuyo análisis se dejó para sesiones posteriores.

16. *Cfr.* acta 269.

Dos textos con graves repercusiones en la conducción y la política administrativa fueron motivo de estudio al empezar 1974: el documento de la Conferencia Episcopal Mexicana "El compromiso cristiano ante las opciones sociales y la política", del 7 de diciembre de 1973, calificado como "extraordinario", y el documento redactado por Pablo Latapí, S.J., "Compromiso social y universidad", cuyo estudio fue base de muchos criterios y decisiones en esos años. A partir de ellos el P. Scheifler expresó su asombro por la actitud apolítica del alumnado.

En el primer semestre de 1974 se hicieron varias aclaraciones administrativas. En el acta 273 del Consejo Académico se expresa la satisfacción por la actitud de los directores en lo referente a equilibrar el presupuesto, y se hace una aclaración pertinente:

Aunque el Consejo Académico no tiene facultades deliberativas sobre la aprobación del presupuesto escolar, sí debe conocer la situación real del ITESO y colaborar en forma constructiva a la formulación del mismo [presupuesto].

Se aclaró que ya se habían presentado, de parte del Departamento Administrativo de ITESO, A.C., las cuentas del ejercicio 1972-1973. Además el rector aclaró las políticas generales que existían para elaborar el presupuesto. Esas políticas se centraban, en 1974, en prepararse para el caso de un aumento del personal de servicio; de disponer de una partida especial para conseguir el seguro grupal del personal administrativo y de los profesores de tiempo fijo; y para ir tomando providencias para un fondo de pensiones del personal. Se hicieron aclaraciones, preguntas y sugerencias para abatir costos y obtener ingresos, sobre todo en los departamentos, mediante cursos y seminarios, y para evitar fugas por el exceso de número de clases impartidas. También se hicieron aclaraciones respecto de pasivos, déficit y reservas, y se comentó la necesidad de detectar fugas del presupuesto. Hubo precisiones en cuanto a los criterios de las políticas de remuneración al personal docente:

- Primer criterio: no incurrir en déficit y hacer el análisis de ingresos y egresos de ITESO, A.C. y de los ingresos escolares por colegiaturas.
- Segundo criterio: diferenciar la retribución de acuerdo con la clasificación académica de maestros "auxiliares (c), asociados (b), titulares (a), numerarios"; diferencia que sería de 25% entre ellos.

- Tercer criterio: atender el caso especial de los directores de escuela, sus tiempos, categoría, aumentos y compensaciones.

El acta número 3 de la Junta de Gobierno informó de los trámites para "traer la biblioteca de Puente Grande [casa de formación de los jesuitas] en virtud de que se habían solicitado donativos específicamente para la integración de la biblioteca". La historia era larga, pues mucho del acervo de la susodicha biblioteca había tenido su origen en el antiguo juniorado, etapa de formación humanista de los jesuitas, de donde llegaron al ITESO maestros insignes, como los jesuitas Xavier Gómez Robledo, Luis Sánchez Villaseñor y Juan José Coronado, puntales en la Escuela de Comunicación por muchos años.

El acta 4 de la Junta de Gobierno en sesión extraordinaria, consigna la "problemática del incremento de sueldos del personal académico y administrativo". Iniciaba septiembre de 1974. El P. Xavier Scheifler "recuerda cómo se solucionó el conflicto obrero-patronal mediante el aumento de 22%". Raúl Urrea manifestó "que no hay otro camino más que el de aumentar las colegiaturas", aunque el P. Scheifler creía en "otras gestiones como las cuotas diferenciadas". El P. Nicolás Gómez Michel decía que "podría haber reacciones muy difíciles de controlar". Se tomó el acuerdo número 14 de la Junta de Gobierno, por consejo del Ing. Javier Sánchez Vargas, de aumentar "hasta completar las cantidades requeridas".

El P. Scheifler, apenas unos días después, el 28 de septiembre, en la sesión 5 de la Junta de Gobierno, recordó "que de acuerdo con los lineamientos del ITESO, las decisiones importantes de la vida de la institución deben ser fruto de un diálogo y de una corresponsabilidad de los sectores que forman la comunidad universitaria". Preguntó "si la A.C. se podría comprometer a verificar nuevas aportaciones en favor del ITESO". El Ing. Carlos Nafarrate opinó que "los gastos de operación del ITESO deben ser financiados con las cuotas de los alumnos", y que "cualquier aportación que se obtenga por conducto de la A.C. debe ser destinada al crecimiento de la institución". Los jesuitas manifestaron su voluntad de "ceder el aumento de sus sueldos". La decisión final tardó en tomarse, y se "evitarían sugerencias [sugerecias] inoperantes". Era octubre de 1974.

La problemática financiera y administrativa de 1974 a 1976

El trasfondo del problema presupuestal a finales de 1974 era, por un lado, financiero-administrativo, pero por el otro tocaba una fibra sensible del ITESO, “los principios que sustenta nuestra universidad [...] antes de tomar una decisión final [...]”¹⁷ Don Raúl Urrea aclaró:

[...] se ha bajado el % de los beneficios otorgados a estudiantes de escasos recursos económicos y que es muy difícil pronosticar el porcentaje en virtud de que la política del ITESO ha sido de no cerrar sus puertas a ningún estudiante por razones económicas plenamente demostradas.

El P. Nicolás Gómez Michel insistió en “revisar la reglamentación conforme a la cual se otorgan créditos educacionales y cuotas diferenciadas”. En aquel entonces eran 557 alumnos los beneficiados.

Se trató de integrar un comité plural de la Junta de Gobierno, con representantes de los alumnos y padres de familia, para analizar los problemas de colegiaturas, créditos, cuotas, incrementos, salarios, recuperaciones, becas y construcciones. Un apartado del acta 7 de la Junta de Gobierno consigna:

El Sr. Urrea dice que los alumnos no están perfectamente enterados del manejo del ITESO, y creen que la institución no está bien dirigida [...] Considera que debemos informarles ampliamente, y que ya está trabajando la comisión que integran él y don Carlos García Castellanos para hacer un plan de comunicación interna. Considera que hay desconocimiento y descontento aún en algunos padres de la Compañía de Jesús y que debemos tratar de convencer a nuestra comunidad universitaria de que las cosas se están haciendo lo mejor posible, aunque indudablemente todo está sujeto a mejoría.

Un “reporte especial”, publicado en el número 3 de *Desarrollo educativo*, de junio de 1974, y transcrito en *Inter-com*, número 72, de diciembre de

17. Cfr. acuerdo 16.

ese mismo año, plantea parte de la problemática económica: "Las colegiaturas en la educación superior, ¿cobrar o no cobrar?", con estos incisos:

- "¿Estamos ante un cambio inminente?"
- "¿Afectará el acceso a la educación superior?"
- "¿De quién es la obligación de sostener la educación superior?"
- "¿Qué efectos formativos ejercerá sobre los estudiantes?"
- "¿Cómo será afectada la demanda por carreras?"
- "¿Cómo será afectada la autonomía y la administración de las instituciones?"
- "¿Qué efectos tendrá sobre la calidad de la enseñanza?"
- "¿Cómo se afectará la desigualdad y la competencia entre instituciones?"

Todos los cuestionamientos se abordaban desde lo desfavorable y lo favorable. Fue un buen marco referencial del problema agudo que vivía el ITESO a fines de 1974, cuando el P. Xavier Scheifler, su rector, se hallaba en Roma en la Congregación General de la Compañía de Jesús.

La reunión de la Junta de Gobierno con los padres de familia fue clave en la política delineada por el P. Scheifler "en el sentido que exista una participación en las decisiones del ITESO".

El cuadro sobre ingresos y egresos 1973-1974 comparados con el presupuesto 1974-1975, presentado por el Lic. Luis Flores Gollaz, encargado de finanzas, clarifica el problema de finales de 1974. Los ingresos de 1973-1974 superaban los previstos para 1974-1975 en casi un millón de pesos. Los egresos 1974-1975 fueron más que en 1973-1974. El déficit por cubrir en 1973-1974 había sido de medio millón de pesos, y el previsto para 1974-1975 podría ser de dos millones.

El cuadro completo está en el número 72 del *Boletín informativo del ITESO*, de diciembre de 1974.

¡Y el alumnado había disminuido!, debido a que las preparatorias alargaron sus cursos a tres años.

Por otro lado, se daban largas discusiones en los consejos de escuela que implicaban asuntos administrativos. Las sesiones de junio se dedicaron a matizar esas interrelaciones de autoridad y de organización. Fue una cuestión en la que se entrelazaron los aspectos jurídico-normativo, académico y organizacional-administrativo.

Al final del acta 279 hay una nota manuscrita; no sabemos si es del P. Xavier Scheifler o del P. Nicolás Gómez Michel: "la autoridad en la escuela será ejercida por el director y consejo de la misma, conforme a funciones y áreas, como queda definido en el reglamento aprobado". Agosto de 1974.

El rector había cuestionado, según acta 280, la frase textual "en que se dice ser el Consejo de Escuela la autoridad máxima", y presentó una moción para corregirla.

Ante la problemática económico-administrativa vivida en el final de 1974, según hemos vislumbrado, en 1975 hubo indicios de solución y resoluciones concretas de cierta disciplina administrativa en aspectos como presupuesto, ingresos y egresos, costos, fondos.

Retomamos primero las actas del Consejo Académico a partir de la 291, para luego analizar lo consignado en las actas de la Junta de Gobierno de la número 8 en adelante. Después revisaremos las fuentes más noticiosas, como los ejemplares de *Inter-com*, que fueron pocos en 1975, y los del *Boletín informativo del ITESO*.

Desde enero de 1975 se exigió presentar los presupuestos tentativos del curso 1975-1976. El C.P. Juan José Peña entregó la papelería para vaciar esos presupuestos. El P. Juan José Coronado se quejó "de irregularidades en las recepciones de alumnos y de una extrema libertad en el espíritu de crítica no constructivo [...] respecto a la situación económica del ITESO".

En ese tiempo, febrero de 1975, se decidió que los pagos de colegiaturas e inscripción se tendrían que hacer en ciertos bancos de la ciudad. A finales de ese mes las oficinas de finanzas se cambiaron de avenida Niños Héroes al ITESO "de las Fuentes". Se fue olvidando la nomenclatura de "ciudad ITESO".

Por cierto que esos meses las actas las levantó el C.P. Juan José Peña Gutiérrez.

Los comités sólo abordaron aspectos económicos: el de Directores analizó el número posible de alumnos y la contratación de maestros; el de Créditos revisó el reglamento de cuotas diferenciadas y la situación económica de las solicitudes por investigar; se consideraron las quejas por el alza de colegiaturas, y la utilización del dinero. Era abril del 1975.

El P. Xavier Scheifler propuso un método para revisar los presupuestos: el de ingresos, de acuerdo con los datos de posibles entradas; el de egresos, con base en datos reales de 1974-1975, con su extrapolación proporcional;

introducir las modificaciones necesarias prospectivas por compromisos contraídos: autorizaciones, promoción de maestros, aumento de costos, etc.; distribuir la diferencia según necesidades de escuelas, al respecto habría entrevistas del rector con cada director.

En ese momento era necesidad "ineludible" terminar las instalaciones del edificio B. Ahí estarían los talleres de Arquitectura.

El 13 de mayo se programó la bendición e inauguración de la biblioteca del ITESO, con el nombre de Dr. Jorge Villalobos Padilla, S.J., en el edificio C. Se dio "constancia de agradecimiento" a Raúl Mora Lomelí, S.J. como "iniciador y promotor de la formación de la biblioteca", y a los miembros de ITESO, A.C. por los fondos para esas instalaciones nuevas. El P. José González Torres, bibliotecario de ese tiempo, supo dirigir el traslado, la organización y la catalogación; él y su equipo dieron muestras de servicio callado y eficiente.

El P. Nicolás Gómez Michel, secretario general por varios años y en ese mes también al cargo de Servicios Escolares, dejaba el ITESO después de nueve años. Lo suplieron, "provisionalmente", el P. Hernán Villarreal en la Secretaría General, y el P. Maximino Verduzco en Servicios Generales. Por cierto que el P. Juan José Coronado tomó en esos meses su año sabático y luego regresó como maestro de tiempo completo.

Entonces se planeó el trabajo del personal de tiempo fijo, tanto docente como administrativo, para las semanas de "no-clases", con tareas y trabajos señalados y "graduales", "en atención a la tradición anterior del ITESO".

Al iniciar ese año, la Junta de Gobierno había planteado la necesidad de integrar un fondo para becas, según consta en el acta 8, y consigna también una fórmula mixta administrativo-académica ante la renuncia del señor Marcelino Llamas a la dirección de la Escuela de Psicología. Dicha fórmula consistió en un doble nombramiento: al P. José Hernández Ramírez como director administrativo, puesto que entonces se adoptaría en otras escuelas, y a la Lic. Isabel Chávez de Sánchez como directora académica.

En la sesión 9 de la Junta de Gobierno se informó "de las gestiones elevadas ante el Departamento Interamericano para el Desarrollo, Fundación Misereor y una agrupación que gestiona una colecta en Austria" para financiar programas como el del Centro de Coordinación y Promoción Agropecuaria (CECOPA). Esquemas de financiamiento muy típicas de los años setenta.

En mayo se sintió "la necesidad que tiene la universidad de crecer, y dada su situación actual [menos inscripciones] no hay posibilidades de expansión o ésta es simplemente lenta".

En el seno de la Junta de Gobierno se empezó a considerar un proyecto de club deportivo, que no prosperaría después de francas discusiones y observaciones puntuales.

También a nivel de Junta de Gobierno ese año se hicieron consideraciones pertinentes alrededor de presupuestos y los aspectos que incidían en una visión previsoría, como el número de alumnos necesarios en primer ingreso (230) y la resolución de emergencias afrontadas por los jesuitas para "abaratarse costos". Y se llevó a cabo una sesión extraordinaria "con el único objeto de estudiar soluciones al problema económico" (20 de junio de 1975). La agenda habla de un "análisis de sugerencias para allegar recursos al ITESO".

En esa sesión, el P. Scheifler pidió que se aclarara lo que había manifestado antes de tomar el acuerdo 35:

Que considero injusta la situación por cuanto el rector tiene la obligación de buscar para cada escuela el director apropiado y esto es imposible debido a los niveles de sueldos, y es así como ha tenido que designar a miembros de la Compañía de Jesús como directores de las Escuelas de Administración, biblioteca y Ciencias de la Comunicación, y en parte Psicología.

Se solicitó pasar estas inquietudes al pleno del Consejo de Directores de ITESO, A.C. La sesión extraordinaria de finales de julio tocó un punto muy delicado. Los miembros de la Junta de Gobierno escucharon los comentarios de Mons. Rafael Vázquez Corona en "relación a la entrevista que tuvo con el P. Provincial, y manifestó que el ITESO debe asumir responsabilidad más directa en la economía de la universidad". Y el P. Nicolás Gómez Michel recordó "las indicaciones del P. Arrupe sobre los lineamientos generales y la responsabilidad que libremente aceptó la Asociación Civil". Más aún, Mons. Rafael Vázquez Corona propuso "que se tome como compromiso de la A.C. la suma de dos millones en los cuales están incluidos el déficit de operación, el subsidio especial para biblioteca, y el déficit que presentó el ejercicio 75/76".

Inter-com, dirigido en 1975 por el P. Xavier Cadena, S.J., comunicó el cambio de las oficinas administrativas de la Escuela de Contabilidad, de la avenida Niños Héroes al segundo piso del edificio A de "ciudad universitaria", como se le llamaba entonces al campus. El C.P. Florencio Sánchez dirigía al personal.

También en ese semestre de 1975 había renunciado el C.P. Luis Macedo como miembro del Comité de Créditos y de la Comisión de Presupuestos. En su paso por la institución fue director de Extensión Universitaria y de un centro de información del ITESO. Fue también uno de los organizadores del curso propedéutico.

Se realizó la redistribución de funciones en el Departamento Administrativo. Todo lo de mantenimiento, adaptación y servicios quedó a cargo del C.P. Juan José Peña, y lo referente al personal docente, administrativo y de servicio, a cargo del Lic. Salvador Navarro.

Era mediados de 1975. La bendición de la biblioteca "Dr. Jorge Villalobos" por el señor cardenal José Salazar, acompañado por los jesuitas Jesús Gómez Fregoso y Xavier Gómez Robledo, había sido tal vez el suceso más representativo. El director de la biblioteca era José González Torres, S.J.

El otro semestre del año empezaba con tristes augurios económicos. El acta 309 del Consejo Académico consigna:

Como el año anterior, las inscripciones hasta el día de hoy [7 de agosto] son bajas; se necesitan 420 inscripciones para equilibrar el presupuesto y ha habido menos de 300 exámenes de admisión [...]

El Ing. Carlos Nafarrate anotó que "debería investigarse qué tanto se aprovechan los servicios de los departamentos".

En la sesión 311 se hizo una severa evaluación de los consejos de escuela casi a la par de la discusión que se había tenido sobre la restructuración del Consejo Académico, misma que narramos en el volumen II de esta colección. Se revisó la actuación de los consejos de escuela en sus procedimientos de comunicación, temas tratados, colegiaturas, tiempo gastado en reuniones, calendario de actividades, etcétera.

El P. Hernán Villarreal dio datos significativos de finales de agosto: 355 alumnos de nuevo ingreso; 1,052 de reingreso, y un total de 1,407. Tal vez se añadirían unos 50 más inscritos al final. Número insuficiente para cubrir

el presupuesto. Se observaron varios problemas referentes a la sesión de información para los nuevos alumnos: necesidad de separar la información del examen de admisión y del psicopedagógico; al P. Xavier Cadena, organizador del curso, se le nombró director interino de Ciencias de la Comunicación, y luego "se le devolvió la organización del curso"; se redujo el programa de información obligatorio y tuvo diferencias en relación con sesiones anteriores; no se evaluó el curso entre los participantes, salvo en Psicología.

En el acta 314, del 18 de septiembre, referente a los cuadros comparativos de inscripciones, el P. Scheifler dijo:

[...] aunque el verdadero problema consiste en la poca demanda que viene teniendo el ITESO [1973-1975], no podemos dejar de considerar las repercusiones económicas de lo sucedido. Si no se pone ningún remedio, el déficit previsto de medio millón de pesos ascenderá a 1'700,000. Si se considera que no existía partida alguna para aumento de sueldos y que se avecina la revisión de salarios mínimos, aparece claro que nos encontramos en situación difícil.

Al continuar hablando de la baja de inscripciones, el rector englobó en cinco capítulos las causas de ello:

- "Mejoramiento de la imagen de la UdeG [Universidad de Guadalajara] y de la UAG [Universidad Autónoma de Guadalajara] y deterioro de la imagen del ITESO".
- "Desconocimiento del ITESO".
- "Inadaptación del ITESO a las necesidades actuales".
- "Disminución de las fuentes alimentadoras del ITESO".
- "Ciertos problemas internos del ITESO".

A pesar de eso, las actas del Consejo Académico y de la Junta de Gobierno consignan sucesos de los últimos meses de 1975, que reflejan la vitalidad de la institución: a mediados de octubre se planteó un seguro de grupo para el personal de tiempo fijo, para docentes, administrativos y de servicios, que se firmó el 1 de noviembre de ese año. Asimismo, se hicieron sugerencias sobre procedimientos del Consejo Académico. El tema de los excesos de indisciplina, como beber cerveza los sábados de fútbol, la falta

de responsabilidad al estacionarse, los juegos y la música en los jardines, lo replanteó el P. Hernán Villarreal, en búsqueda de una solución. Respecto de esta última cuestión, el acta 317 finiquita el asunto de la Comisión de Orden y Responsabilidad, en dicho documento se afirma que "el cuidado de la disciplina queda a cargo de toda la comunidad universitaria".

Dos proyectos trascendentes se abordaron al finalizar 1975 y se realizarían en el futuro: el Estatuto Orgánico, con acento en atribuciones y procedimientos, y la maestría en Desarrollo Humano, sus cuestionamientos y su especificidad, que nacería en enero de 1976.

A finales de 1975 la Junta de Gobierno estudió el proyecto para crear el CECOPA y se hicieron consideraciones jurídicas, ideológicas y administrativas de parte de Mons. Rafael Vázquez Corona, P. Nicolás Gómez Michel, Ing. Javier Sánchez Vargas y otros. El Ing. Miguel Bazdresch Parada informó de la aceptación de la Interamerican Foundation de contribuir al proyecto para "reforzar el sentido de participación de una universidad entre una comunidad rural, con cambio de actitudes frente al papel de la universidad latinoamericana", asienta el acta 15 de la Junta de Gobierno. En diciembre, el P. Scheifler informó de la firma del convenio para subvencionar el CECOPA y su envío a la Interamerican Foundation.

Al terminar el año se discutieron problemas de financiamiento e integración del profesorado. También se insistió en un estudio de mercado de la reciente maestría en Desarrollo Humano, "para que no se convierta en una carga económica".

Para inicios de 1976, don Raúl Urrea Avilés, presidente del Consejo de Directores de ITESO, A.C., notificó de los estudios que se hacían sobre la reestructuración del mismo Consejo. A la vez, el acta 19 consignó las reflexiones sobre el procedimiento de la Junta de Gobierno.

Se hizo una revisión del Convenio ITESO, A.C.-CECUS, A.C., firmado en 1974. En ese contexto, el inciso "h" consigna:

Respecto al compromiso económico de la A.C., el Lic. J. Jesús Levy considera que se puede hacer el pronóstico de requerimientos, darlo a conocer al Consejo de Directores de ITESO, A.C., y estudiar hasta dónde es posible cubrirlos.

El P. Xavier Scheifler pidió que los incisos del compromiso económico se analizaran cuando se presentara el presupuesto para 1976-1977.

Recordemos que fue en la sesión del 8 de junio de 1976, de la Junta de Gobierno, cuando se discutió ampliamente el cierre o no de la carrera de Ingeniería Química, conforme al estudio del Centro de Planeación. Se hicieron toda clase de observaciones. Tal vez la más directa referida al ámbito administrativo fue la del Ing. Carlos Nafarrate. La transcribimos para completar la información ya recogida en los volúmenes I y II de nuestra colección:

El déficit de la Escuela de Ingeniería Química no provoca una problemática grave para el ITESO. No hay aún posibilidad de abrir Químico-Administrador. Los egresados del ITESO son pocos y muy bien preparados. Sí hay necesidad de Ingenieros Químicos, aun cuando en número pequeño. El cierre de otras facultades de Ingeniería Química en la República les dará ventaja a los nuestros aun cuando la demanda sea pequeña.

El acta 22 de la Junta de Gobierno, de mediados de 1976, resume el presupuesto del ciclo 1976-1977:

El anteproyecto presenta un déficit, en números redondos, de dos millones y medio, los que sumados al millón y medio que se estima podrían gestarse en administración general, en promoción y recuperación de créditos educacionales, da un total de 4 millones a conseguir mediante donativos.

El P. Nicolás Gómez Michel preguntó qué garantizaba que la Asociación Civil los consiguiese. A lo cual el Lic. José Levy dijo que no se podía adoptar posición alguna.¹⁸

Es indudable que el discurso del P. Xavier Scheifler titulado "No bajaremos la bandera de los fundadores del ITESO", del 12 de noviembre de 1975, en el séptimo aniversario de la incorporación del ITESO a la SEP, impulsó todo el ejercicio universitario, y por ende administrativo del primer semestre de 1976 y cursos posteriores. El texto íntegro se reprodujo en el

18. Por cierto que a finales de julio, en el acta 23, se consigna la designación del Lic. José de Jesús Levy García como presidente del Consejo de Directores de ITESO, A.C.

número 84 del *Boletín informativo*. El planteamiento del problema toca directamente el trasfondo económico:

Siendo el ITESO una universidad pobre ¿por qué no concentra sus recursos escasos para lograr un sólo objetivo: la excelencia académica? ¿Por qué si el ITESO es pobre, persigue varios objetivos a la vez: buena preparación técnica, formación integral y compromiso social?

Luego propuso la razón de ser del ITESO, analizó las "características del México de Hoy" y remarcó las funciones de la universidad: la de instrucción, la de crítica, la creativa, la experimental, la formativa y la de inspiración cristiana. Terminó haciendo varias preguntas en la línea de la utopía: "Ésta es la tarea que a todos nos incumbe: No bajar la bandera del ITESO. Luchar por hacer realidad el sueño imposible del ITESO".

El 19 de marzo de 1976 había "marchado a la Gloria de Dios" el P. Luis Hernández Prieto. "El acto principal del día, que iluminaba todos los demás, era la misa". Así lo retrató el Ing. Salvador Santoyo, quien tanto había convivido con él.

Ese primer semestre de 1976 se cerró el 29 de junio, con el informe de don Raúl Urrea a la Asamblea General de ITESO, A.C., publicado en el *Boletín informativo* número 88, que resume la situación económico-financiera, además de otras:

Al iniciar nuestra gestión como presidente del Consejo de Directores de ITESO, A.C., nos propusimos tres metas: en primer lugar, nivelar la situación económica, lo cual comprendía como meta número 1, cubrir el pasivo creciente y como meta número 2 solventar el déficit de operación. Cubiertas estas áreas, nuestro tercer objetivo consistía en el crecimiento del ITESO [...] por lo que respecta al pasivo de 2'000,000, fue rápidamente cubierto en amortizaciones regulares mensuales de \$25,000 y con otros pagos, fruto de generosos donativos [...] [Para solventar el déficit] emprendimos una campaña de donativos mensuales que en un momento llegó a proporcionar \$150,000.00 al mes. Recibimos también muchas aportaciones en ideas; pero no sólo nuestra experiencia, sino también el consejo de quienes ya estaban dedicados al financiamiento de universidades nos hizo ver que por el momento no había otro camino viable que el de recurrir a la cooperación de

nuestra comunidad a través de diversas empresas, [...] Promovimos no donativos, sino inversiones, pues estamos convencidos que lo que se gasta en Educación, es el mejor dinero invertido [...] Las edificaciones donde se sitúan Escuelas, oficinas, talleres y laboratorios, suman 8,083 M de construcción con un valor aproximado de \$16'000,000.

Tres sucesos acaecidos el primer semestre de 1976 marcaron al ITESO de esa época, con sus implicaciones concomitantes administrativas: la creación de la maestría en Desarrollo Humano; la puesta en marcha del proyecto del CECOPA, educación y tecnología en el medio rural, y la instrumentación de los cursos de verano.

Las actas del Consejo Académico en ese primer semestre de 1976 destacan varios puntos organizacional-administrativos. Muy en especial sobresale la labor jurídica, pero también con trascendencia organizacional, de la comisión de estudios del Estatuto Orgánico, cuando se planteó éste en mayo de 1976.

Se informó la creación de la Oficina de Servicios Universitarios, en la que algunos alumnos pudieron realizar su servicio social. Se dictaminó el grave caso del Ing. P.V.G. (*sic*, con discreción en el acta 323) con respecto a las asesorías de tesis.

En marzo el rector presentó al señor Pablo Elguero como nuevo elemento, pues Juan José Peña Gutiérrez y Salvador Navarro dejaban el ITESO por motivos familiares; el señor Elguero sería el nuevo administrador. Se les agradeció, a quienes se iban, "la labor y entrega alegre y generosa que tuvieron con el ITESO".

El Ing. Carlos Orozco Pointelín presentó el estudio de la Secretaría de Planeación (SEPLA) acerca de las causas externas e internas de la baja inscripción. El estudio ilustra la importancia de la SEPLA en el ámbito administrativo. Las actas 325 y 326 así lo consignan.

En la sesión 328 se estudiaron algunos incisos del reglamento del Consejo de Escuela, con muchas connotaciones administrativas.

El reconocimiento de validez oficial de estudios de la SEP.

El nuevo Consejo de Directores de ITESO, A.C.

El 7 de septiembre de 1976 se llevó a cabo la Asamblea General Ordinaria de ITESO, A.C., en la cual se designó al nuevo Consejo de Directores para

el ejercicio 1976-1977, y se eligió al Lic. José de Jesús Levy como presidente de la Asociación Civil. En esa ocasión rindieron un homenaje a los tres anteriores presidentes, cofundadores e impulsores del ITESO en sus primeros 20 años. Las dedicatorias del homenaje son significativas:

Al Sr. Ing. José Fernández del Valle, fundador, primer rector del ITESO en épocas de tormenta, primer presidente del Consejo de Directores de ITESO, A.C. [...] al Sr. don Roberto de la Torre, segundo presidente del Consejo de Directores de ITESO, A.C., intrépido caballero, generoso y bueno [...], al Sr. don Raúl Urrea Avilés, tercer presidente del Consejo de Directores de ITESO, A.C., dinámico reorganizador de la Asociación Civil, entusiasta promotor del reconocimiento oficial del ITESO, eficiente realizador del Convenio con la Compañía de Jesús [...]

Transcribimos los nombres del nuevo consejo para esos años: José de Jesús Levy García, presidente; Javier Sánchez Vargas y Guillermo Urrea Carroll, vicepresidentes; Ignacio González Luna, secretario, y como tesorero Jesús Soto González. Después se enlistan los 16 vocales, entre los que destacan Alfonso Urrea Carroll y Salvador Ibarra Álvarez del Castillo, futuros presidentes de ITESO, A.C.

El Consejo de Vigilancia lo conformaron Miguel Alfaro Méndez, Fernando Gaisman Weill y Luis Villa García. En el Consejo Consultivo quedaban cinco protagonistas clave, entre ellos los homenajeados: José Fernández del Valle, Roberto de la Torre y Raúl Urrea Avilés, a quienes acompañaban Jorge Matute Remus y Gildardo Michel Ramírez.

Otro acontecimiento, que hemos resaltado en los anteriores volúmenes, fue el dictamen del reconocimiento de validez oficial de estudios (RVOE), concedido por la Secretaría de Educación Pública el 12 de noviembre de 1976, con el acuerdo 15018. A partir de éste la organización administrativa del ITESO refundamentó toda su estructura universitaria, así lo obligaba la cláusula número 12 del RVOE: "su validez subsistirá en tanto que el ITESO se organice y funcione dentro de las disposiciones legales vigentes y cumpla con las obligaciones estipuladas en este acuerdo".

Se dieron las bases para el ITESO como "universidad con rostro y personalidad propios", tal como reza la glosa anónima del acuerdo 15018, que fue publicada en el número 91 del *Boletín informativo*.

En el transcurso de ese segundo semestre, con el eco de esos dos momentos históricos decisivos, sucedieron otros hechos administrativos que completan la perspectiva que podemos tener de ese tiempo.

A raíz del planteamiento de la composición del Consejo Académico, el acta 329 consigna dos aseveraciones:

Sobre todo veíamos la urgencia de una estructura más flexible para agilizar la acción, pero sin que esto lesionara la participación de los distintos grupos del ITESO, más aún, que la promoviera [...] No hay ninguna organización que responda adecuadamente a todas las necesidades [...]

A mediados de 1976 el ITESO tenía 1,393 alumnos. Contaba con un presupuesto de egresos de 12 millones de pesos y unos ingresos reales de ocho millones. Administración Universitaria presupuestaba millón y medio; Rectoría, medio millón; Servicios Escolares, otro tanto.

El acta 334 del Consejo Académico, de mediados del año, presenta una información sobre un proyecto de presupuestos: disminución de alumnos (-72) por baja de reinscripciones y sin incremento considerable de nuevos ingresos. La colegiatura nominal era de 4,500 pesos, pero la real era de 3,500 pesos, por los 600 alumnos (50%) que tenían crédito o beca. El último aumento a profesores había sido en septiembre de 1974.

Un objetivo del presupuesto era señalar el interés real del ITESO en sus maestros. Las políticas comprendían: no aumentar gastos ajenos a salarios; no aumentar el personal administrativo y de servicios, pero sí distribuirlos más equitativamente entre las diferentes instancias, y dar atención especial al personal académico de tiempo completo, "para quien el ITESO es, o casi es, su única fuente de ingreso". Proyecto de aumento desde 5% hasta 62% según la categoría del profesorado. Proyecto de la nueva forma de pago a tiempo variable; el cambio sería en función "de la justicia y el reconocimiento".

Al acta mencionada se adjunta una nota: "que se ataque el problema por partes; primero el sistema de pagos y luego el aumento", y que cada escuela considerará sus necesidades de profesores de tiempo fijo.

El objetivo de fondo era aumentar la calidad académica al dar una mejor remuneración a quienes participaban en la enseñanza. Por otro lado, en

esos meses consideraron precisar la redacción de las atribuciones, funciones y procedimientos del Consejo Académico, según consta en el acta 335.

En la misma acta también se aclaró cómo debía entenderse lo de tiempo completo (40 horas semanales) y medio tiempo (20 horas), si trabajar todo el horario en el ITESO o en otro lugar expresamente acordado.

Se estudió el Reglamento del Personal Docente, con fuerte carácter administrativo. En el acta 337 se reconocía que "además, en varias escuelas, se señaló que algunos de ellos (tiempo fijo) no dan al ITESO el tiempo que deben dedicarle".

Ese semestre se hizo la proposición de "que el Consejo Académico delegue a los actuales Comité de Directores y al Comité Académico, mientras se constituye el nuevo Consejo Académico".¹⁹ Preámbulos de un proceso organizacional que culminaría el 28 de octubre de ese año con la primera reunión del plenario, que abriría la cuarta etapa del devenir organizacional-administrativo, conforme al proyecto NORGA, "Nueva Organización del ITESO", en esos meses en proceso de recolectar información y asesoría. Meses también de muchos cambios entre los jesuitas adscritos al ITESO, por salir, reincorporarse o simplemente regresar a él. Muchos de ellos atendieron instancias administrativas y organizacionales, como Javier Cadena, Juan José Coronado, Jesús Gómez Fregoso, Luis Sánchez Villaseñor, Ricardo García González, Jorge Mata, Agustín Churruca, entre otros.²⁰

En el acta 340, de octubre, se afirma: "Con la integración del Nuevo Consejo Académico cerramos un periodo y abrimos otro". Los electos para el Comité Académico habían sido el Mtro. Javier Haro del Real y el P. Luis Morfín López, como directores de escuela, y el Ing. Jorge Santoyo; en el Colegio de Directores, licenciados Pedro Núñez, Arturo Balderas, Rosa Larios y Ramón Alvarado; en la Comisión de Información, Adriana Camarena; en la Comisión Legislativa, Elías García de Alba, y en la Comisión de Evaluación, Anita Nielsen.

El acta número 1 de la sesión plenaria del nuevo Consejo Académico, realizada el 28 de octubre, consigna a los protagonistas de ese organismo colegiado y de esta cuarta etapa que aquí recuperamos. El rector, Xavier

19. *Cfr.* acta 336.

20. El texto del acta olvidó a los jesuitas José González Torres y Francisco Varela Araiza.

Scheifler, explicó la formación y el funcionamiento del nuevo Consejo Académico, hizo una breve historia del nacimiento del actual y precisó:

El Consejo Académico es un cuerpo colegiado que se integra por directores, maestros y alumnos, y que trabaja en conjunto o en grupos, presididos por el rector, y con la presencia del Secretario General [...] El antiguo Consejo Académico cumplió su cometido. Se espera lo mismo del actual.

Se precisaron atribuciones para voz y voto, y procedimientos. Se proyectó un audiovisual del ITESO, aprobado por unanimidad.

Los asistentes a esa primera sesión plenaria fueron: P. Xavier Scheifler Amézaga, rector; P. Hernán Villarreal, Secretario General, y los consejeros Arturo Balderas, Miguel Bazdresch Parada, Javier Haro del Real, P. Manuel González Morfín, P. José Hernández Ramírez, Mauricio Martínez, P. Luis Morfín López, Pedro Núñez Hermosillo, Rafael Ruiz Sahagún, Salvador Santoyo Cázares, Jorge Santoyo Cázares, Héctor Silva, P. Francisco Varela y P. Máximo Verduzco.

En la segunda sesión plenaria se habló de presentar para aprobación los procedimientos durante el Consejo Académico en pleno, a más tardar el 7 de enero de 1977. El anexo 1 de esta sesión es el texto de esos procedimientos en detalle. Está fechado el 29 de noviembre de 1976 referido como "segundo proyecto", elaborado por la Comisión del Comité Académico (COCA).

CAPÍTULO IV

AL RITMO ADMINISTRATIVO DE LA SEP.
LAS TAREAS DEL CONSEJO ACADÉMICO

Reestructuraciones administrativas. El vigésimo aniversario. 1977

En el contexto de grave crisis devaluatoria al final del régimen de Echeverría, la Junta de Gobierno, en su reunión del 11 de noviembre de 1976, vísperas del reconocimiento de validez oficial de estudios (RVOE) revisó los informes económicos, que presentaban, por primera vez en los 18 años de funcionamiento del ITESO, un remanente de 1'200,000 pesos del ejercicio 1975-1976, "que debe guardarse como reserva" y "por unanimidad se pide que en el acta conste la felicitación de los miembros de la Junta de Gobierno por los resultados obtenidos gracias a la administración presupuestal del P. Xavier Scheifler". A petición del rector se hizo constar que dichos estados financieros "se aprobaban por unanimidad".

En ese mismo contexto "se motivó a los consejeros para realizar una campaña rápida a fin de obtener 240 becas de mil pesos mensuales cada una" para cubrir el déficit previsto para el curso 1976-1977. También se habló de construir un local para funciones administrativas, y se discutió acerca del posible, y luego rechazado, anteproyecto del club deportivo para egresados. Mucho se consideró el aumento salarial, el concomitante incremento de cuotas y una intensa campaña de concientización.

El P. Scheifler analizó la historia reciente (1972-1976) del ITESO, afirmó: "el problema económico se le ha dejado a las autoridades académicas: sentimos que nos han dejado solos"; aunque, prosiguió, "se siente alegría porque estimo que se está iniciando una nueva época".

El año 1977 empezaría, en las actas de la Junta de Gobierno, con la consideración de las construcciones, sus prioridades y problemas. Se

informó de la próxima inauguración del Centro de Computación y de que el Centro de Planeación se responsabilizaba de las estadísticas; su labor produjo los anuarios de 1988 a 1996, bajo la dirección del P. Scheifler y después del Lic. Francisco Ulloa.

A fines de enero de 1977 se añadió texto y una enmienda al proyecto de procedimientos del Consejo Académico. Los siguientes meses se continuó el estudio del documento, que planteaba los diversos tipos de votaciones en el seno del Consejo, que podían ser "económica, nominal y por cédula", y también "indicativas", éstas no eran decisorias sino sondeos. El estudio se anexó al acta 4 junto con los requisitos de los miembros, sus obligaciones y permanencia. Tres páginas manuscritas insisten en que "así mismo tuvo presente la comisión que la membresía del Consejo Académico se debe originar en una actitud realmente universitaria que sea mantenida y acrecentada al hacer universidad",²¹ palabras del P. José Hernández Ramírez, el 20 de abril de 1977.

En ese mes, la Junta de Gobierno decidió reorganizar la Administración de Finanzas y de Relaciones Públicas de ITESO, A.C.

También se crearon tres secretarías: la de Servicios Generales, a cargo del P. Humberto Ochoa Granados; la de Servicios Escolares, a cargo del P. Max Verduzco, y la Secretaría Académica, a cargo del Ing. Miguel Bazdresch Parada.

El sexto punto del acta 27 de la Junta de Gobierno, de finales del mes, dice:

En cuanto a la reorganización de la Administración de Finanzas y de Relaciones Públicas del ITESO, el rector pide que por de pronto quede entre paréntesis lo de relaciones públicas y se toque únicamente la Administración de Finanzas.

El Lic. José de Jesús Levy, presidente de ITESO, A.C., expuso "que de acuerdo con su criterio, la operación de la administración dependa del organismo que asigne la Junta de Gobierno y que el Lic. Flores Gollaz se convierta en Comisario". Mons. Rafael Vázquez Corona manifestó que la proposición

21. Aquí resaltamos la labor de recuperación de documentos que, bajo la dirección del Lic. Roberto Núñez, realizaron sus eficientes ayudantes. Para nosotros fue la base documental de primera mano.

debía estudiarse más, "tomando en cuenta la unidad financiera, y que se debe evitar el riesgo de que el rector pierda autonomía". El Lic. Luis Flores Gollaz expuso el origen histórico de la división de funciones, "correspondiéndole la parte académica a la Compañía de Jesús, y la financiera a la Asociación Civil". Explicó el procedimiento que se seguía para elaborar y controlar los presupuestos, y que en éstos sólo operaban como autoridad la Junta de Gobierno y la Rectoría. Indicó que las funciones no correspondían a la separación física de las oficinas que estaban en la avenida Niños Héroes y las de "ciudad ITESO" sino que había una "interrelación permanente y una mezcla de la forma en que se inter-afectan en general todas las operaciones". Solicitó analizar éstas con cuidado. El P. Scheifler precisó:

[...] que la A.C. ha estado al margen y que para lo que ha servido es para decir: no hay dinero; que hay que ver juntos los problemas y que juntos elaboren las políticas. No está de acuerdo en que el paquete se le haya dejado al rector, y que se ha sentido molesto también porque los directores de escuelas y departamentos, en lugar de aprovechar los acuerdos con el rector para tratar asuntos académicos, lo único que hacen es pedir [...]

El Lic. José Levy concretó en una proposición que se convirtió en el acuerdo 60 de la Junta de Gobierno, aprobado por unanimidad, la compleja "operación de la administración" en ese 1977:

- Una sola gerencia administrativa que dependa del rector.
- La definición de grandes políticas en materia de finanzas las tomaría el Comité de Finanzas, que dependería de la Junta de Gobierno.
- El Comité de Finanzas elaboraría un presupuesto anual.
- El rector sería el responsable de ejecutar las políticas dictadas por el Comité de Finanzas.
- La Asociación Civil se reservaría la función de vigilar, mediante un "comisario".
- La Asociación Civil continuaría con la responsabilidad de procurar fondos para la universidad y tendría su propia organización administrativa para esos fines.

En esa misma sesión el rector presentó un estudio de la evolución de las colegiaturas y el Lic. Luis Flores Gollaz hizo algo similar sobre los sueldos

de 1968 a 1977. Se nombró al p. Hernán Villarreal, a "título personal" para responsabilizarse de los créditos educacionales.

A mediados de mayo, a raíz de la promoción de maestros titulares, hubo un significativo aumento de 30% en los salarios.

Tres asuntos importantes se ventilaron en la sesión 28 de la Junta de Gobierno. Ante pregunta del p. José Hernández Ramírez referente al desempeño del Consejo de Directores de ITESO, A.C., el Lic. José Levy manifestó:

[...] que los resultados no han sido favorables [...] porque la época es difícil para obtener donativos y aun los propios consejeros se han visto afectados por la devaluación [...] el ITESO necesita crear conciencia en la sociedad de que él [como universidad] es un instrumento necesario a fin de que la comunidad aporte su colaboración.

El Arq. Nemesio Maisterra dijo que al ITESO "hay que tomarlo como empresa, y [...] hace falta un organismo que empuje a los consejeros". Finalmente, el Lic. Levy afirmó que el Consejo de Directores de ITESO, A.C. "debe aceptar el compromiso de cubrir el déficit y pensar también en el desarrollo del ITESO".

Con ese ritmo y con esa dialéctica, la historia del ITESO afrontó sus primeros años de arduo transitar. Momentos de "encuentros y desencuentros" entre ITESO, A.C. y CECUS, A.C., con la responsabilidad académica y directiva asumida por los padres de la Compañía de Jesús, conforme estipulaba el Convenio de 1974, y que tres años después aún no quedaba traducido con claridad a la operación. Dilucidación de campos y de ámbitos de decisión que no pocas veces fueron de compleja solución.

El *Boletín informativo* número 97, de junio y julio de 1977, en el contexto de la celebración del vigésimo aniversario del ITESO, publicó un editorial del Lic. José de Jesús Levy titulado "Esfuerzo en el presente, fe en el futuro", que se refiere a los primeros 20 años del ITESO:

Podríamos decir que los defectos y las cualidades que son propias de la juventud, son también los nuestros. Espíritu abierto, esperanza en el futuro, entrega a grandes ideales, optimismo y alegría, contradicciones pasajeras en la búsqueda de nuestra identidad; maduración de nuestras estructuras en proceso; limitación de nuestros recursos; grande interés

por la investigación y la exploración de nuevos caminos; en resumen, una vida llena de esfuerzo en el presente y de fe en el futuro.

El curso vigésimo, 1977-1978, arrojó cifras alentadoras con un aumento de 50% en solicitudes de admisión; no todas aceptadas, por razón de cupo. Se habían inscrito 1,689 alumnos que representaban un aumento real de 15.7% de primer ingreso y de reingreso. Los profesionistas egresados eran causa de orgullo: 13 egresados recibidos en el curso 1974-1975, 38 en el curso 1975-1976, 87 en el curso 1976-1977, todos ellos todavía bajo el régimen de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

En ese año fue notable la aprobación para instalar la electricidad en el campus, además de reacondicionar el estacionamiento y sembrar 600 árboles.

El Día del ITESO, 23 de noviembre, el mensaje del P. Xavier Scheiffler resumió el devenir de la universidad hasta ese vigésimo aniversario. Presentamos un somero esquema del texto:

- Pasado del ITESO: la esperanza en una utopía. Valor en el proyecto de libertadores responsables, hombres completos al aceptar su debilidad y su grandeza; en 1957 eran un puñado de hombres con una fortaleza inquebrantable ante las dificultades que vendrían. Historia del ITESO en tres grandes etapas: la heroica, 13 años de vida caracterizados por el esfuerzo para comenzar y para sobrevivir (1957-1970); la de inspiración y cuestionamiento (1970-1972), de ampliar horizontes y abrir nuevos caminos; la de consolidación (de 1972 a esa fecha: noviembre de 1977), que se pudo construir sobre los cimientos anteriores.
- Presente del ITESO: las tres infraestructuras, consolidadas. La jurídica, con el acuerdo 15018 de la SEP; la académica, en divisiones y carreras, y la económica, con un campus propio y finanzas sanas.
- Futuro del ITESO: organizar la esperanza de la utopía, con la resolución de retos capitales. Formar profesionistas para servir a los más necesitados. Construir una universidad para el cambio. Que los estudiantes vayan instruyéndose de una mística de servicio. Asumir el reto de la investigación. "Si queremos tener un ITESO, tenemos que darlo, como la madre que sólo tiene a su hijo cuando lo da. Dar al ITESO es darnos nosotros al ITESO; es comprometernos a seguir construyendo la utopía [...] (noviembre de 1977).

Respecto de la situación económica, el rector presentó un esquema de colegiaturas con incrementos de 100 a 282.6% entre 1968 y 1977, mientras el valor adquisitivo había pasado de un peso a 35 centavos en ese periodo. La colegiatura semestral más inscripción ascendió de 3,100 pesos a 7 mil pesos, que equivalían a una disminución real de 20.10%.

La infraestructura económica, de cero centavos en 1957, contaba con un campus de 38 hectáreas en 1977, donado por don José Aguilar, edificios de aulas y talleres con equipo, mobiliario e instalaciones que costaron 16.5 millones de antes de la devaluación (1976-1977), todo ello proveniente de donativos. Un presupuesto de operación "ya suficientemente equilibrado" a raíz del "saneamiento económico del ITESO que se comenzó en 1968". Sistema de créditos educacionales por un monto de dos millones de pesos.

Éstos son datos "escuetamente presentados" también en el vigésimo aniversario: alumnos inscritos, más o menos 1,700; directivos, muchos de ellos también maestros, 28; maestros de tiempo variable, 205; personal de servicios administrativos, 47; en mantenimiento y aseo, 17.

El Lic. José Levy comunicó que la Fundación Martín donaría 10 mil dólares al ITESO, en memoria de la señora Concepción Carroll de Urrea, y de donativos de la inmobiliaria Nueva Galicia que sumaban 200 mil pesos, para construcciones. Informó de su visita a don Lorenzo Servitge para pedirle apoyo, y de la sugerencia de don Lorenzo de promover a los ex alumnos.

En ese tiempo llegaron los dos primeros permisos para celebrar exámenes profesionales de alumnos que habían cursado sus estudios con anterioridad: del Lic. José de Jesús Levy y del Ing. Michel Farah. El Lic. Luis Flores Gollaz informó de los créditos educacionales. Junto con estos datos se estudió el financiamiento del Banco de México y sus condiciones. Los números para créditos eran relevantes. Entonces en el acuerdo 73 se decidió "que el ITESO no concedería becas en el futuro [...] sino gran facilidad del crédito educativo", y se insistió en un "verdadero fondo" para operar esos créditos. Se planteó la preocupación de que el ITESO "permanezca estático" sin abrir más carreras; pero el financiamiento que ello requería, por la contratación de maestros, era oneroso.

En diciembre se adelantó el estudio acerca del desarrollo del ITESO, planteado para enero de 1978, en sesión extraordinaria, así como el reiterado monto de las colegiaturas y la dificultad de aplicar las cuotas diferenciadas.

Al iniciar 1978 y a la luz del Seminario sobre Desarrollo del ITESO, en la sesión 35 de la Junta de Gobierno se dio a conocer un estudio referente a "la capacidad actual de las instalaciones del ITESO". Existían 34 oficinas administrativas enclavadas en los espacios originalmente destinados a aulas, y que "ocupan" 36% del espacio físico. Se proponía aislar esas oficinas para dar cabida a dos mil alumnos en sus aulas. Algunos profesores de tiempo fijo no tenían cubículo para trabajar y atender a los estudiantes. Como prioridad se planteó la construcción de un edificio para oficinas. Se contempló que talleres y laboratorios podrían buscar sus fuentes de financiamiento. Con el acuerdo 86 se aceptó como inminente construir el edificio administrativo, con diseño del Arq. Salvador de Alba.

En la sesión 36, de finales de febrero, se marcó el criterio para los créditos educativos:

Entiende el ITESO el privilegio del egresado universitario como una responsabilidad ineludible de comprometerse a ayudar a quienes no tuvieron ni van a tener lo que él disfrutó [...] Al ITESO le parece por tanto justo y profundamente formativo que el egresado, como un aspecto de su compromiso, retribuya a la universidad, cuando ya pueda, lo que recibió de ella, para que otro que lo necesite, reciba la oportunidad de la cual él gozó [...] Así cree el ITESO se debe entender el sentido del crédito educativo.²²

Las becas de la SEP las otorgaba un comité,²³ bajo un compromiso de "crédito de honor".

En abril de ese año se consignó una aclaración a propósito del financiamiento y los donativos.

La decisión de a qué se dedique lo donado [...] por CECUS, A.C. depende de esta institución. Los donativos que consigue ITESO, A.C. deben ir no sólo a desarrollo físico, sino también a nuevos programas, aunque posteriormente se conviertan en autofinanciables [...] Si las cuotas se dejan bajas se subsidia al que sí puede pagar [...] Los pagos pueden

22. *Cfr.* acuerdo 89.

23. Comité coordinado, desde esos años, por el P. José Hernández Ramírez.

prorratearse entre diez meses. El 88.7% del gasto es financiado con colegiaturas y el 11.3% con otros subsidios. Los alumnos seguirán subsidiados por el uso de las instalaciones, aun cuando cubrieran los gastos de operación [...]

Se discutió si se igualaban las colegiaturas en todas las escuelas. Concluyeron que las colegiaturas cubrían los gastos. Se acordaron varias políticas, asentadas en el acta 38 de la Junta de Gobierno, por ejemplo:

Que las colegiaturas sean de tal forma que exijan un estilo de sencillez y una buena administración [...] pero que permitan buen nivel académico, sueldos adecuados, y crecimiento de profesores de tiempo fijo y otros puestos necesarios [...] que las colegiaturas tiendan a cubrir el total de los gastos de operación, de forma que los donativos que consiga ITESO, A.C. se destinen al desarrollo del ITESO (nuevas construcciones, equipo para laboratorios y talleres, nuevos programas, etcétera).

Se recibió el informe anual del Consejo Académico en documento escrito y en un audiovisual informativo.

La Comisión del Consejo Académico y su labor organizacional. Nuevo rector y nuevo presidente de ITESO, A.C.

Con el impulso de la Comisión del Consejo Académico (COCA), se analizaron, durante el segundo trimestre de 1978, los capítulos del Estatuto Orgánico referentes al consejo de escuela y al director de cada una de ellas, "para que no haya problemas con la nueva estructura del ITESO".

En la bienvenida al curso vigésimo primero, el 10 de agosto de 1978, el rector, Xavier Scheifler, aseveró:

El ITESO ha vivido una etapa de consolidación en los aspectos: jurídico, económico, organizativo y académico; y una etapa de desarrollo manifestada en el crecimiento de la población estudiantil, y en el aumento en el número y calidad de los servicios [...] el ITESO emprende ahora nuevas realizaciones como el estudio de nuevas carreras, el Seminario de Desarrollo, la revisión de planes de estudio, proyectos de investigación, el Estatuto Orgánico, etc. Y corresponde principalmente

al Consejo [Académico] no sólo deliberar y legislar sino ser el principal promotor, inspirador y orientador del nuevo rumbo [...]

El Mtro. Arturo Balderas propuso añadir a la labor del director la función de "ser responsable de las tareas administrativas", punto aprobado en el acuerdo 13-6 sobre los requisitos del director. Coincidente con esos momentos, el 10 de agosto de 1978 el P. Carlos Vigil ocupó el nuevo puesto de secretario del rector.²⁴ Para ese mes había 531 alumnos admitidos; "se había rechazado al 79%, y sólo se habían inscrito 394". El ingreso a ingenierías era poco y todavía había cupo para 240 alumnos; también era escaso en la División de Ciencias Económico Administrativas (DCEA), con sólo 163 admitidos. Los presupuestos se habían hecho en función de 700 inscripciones.

En un ejemplar del *Catálogo 1978-1979 del ITESO* se publica un organigrama representativo de aquel momento (véase más adelante).

Destacan instancias clave de esos años: el Centro de Planeación (CEPLA), la Dirección de Integración Comunitaria (DIC), la Dirección de Problemática Universitaria (DPU), el Centro de Coordinación y Promoción Agropecuaria (CECOPA), el Centro de Cómputo.

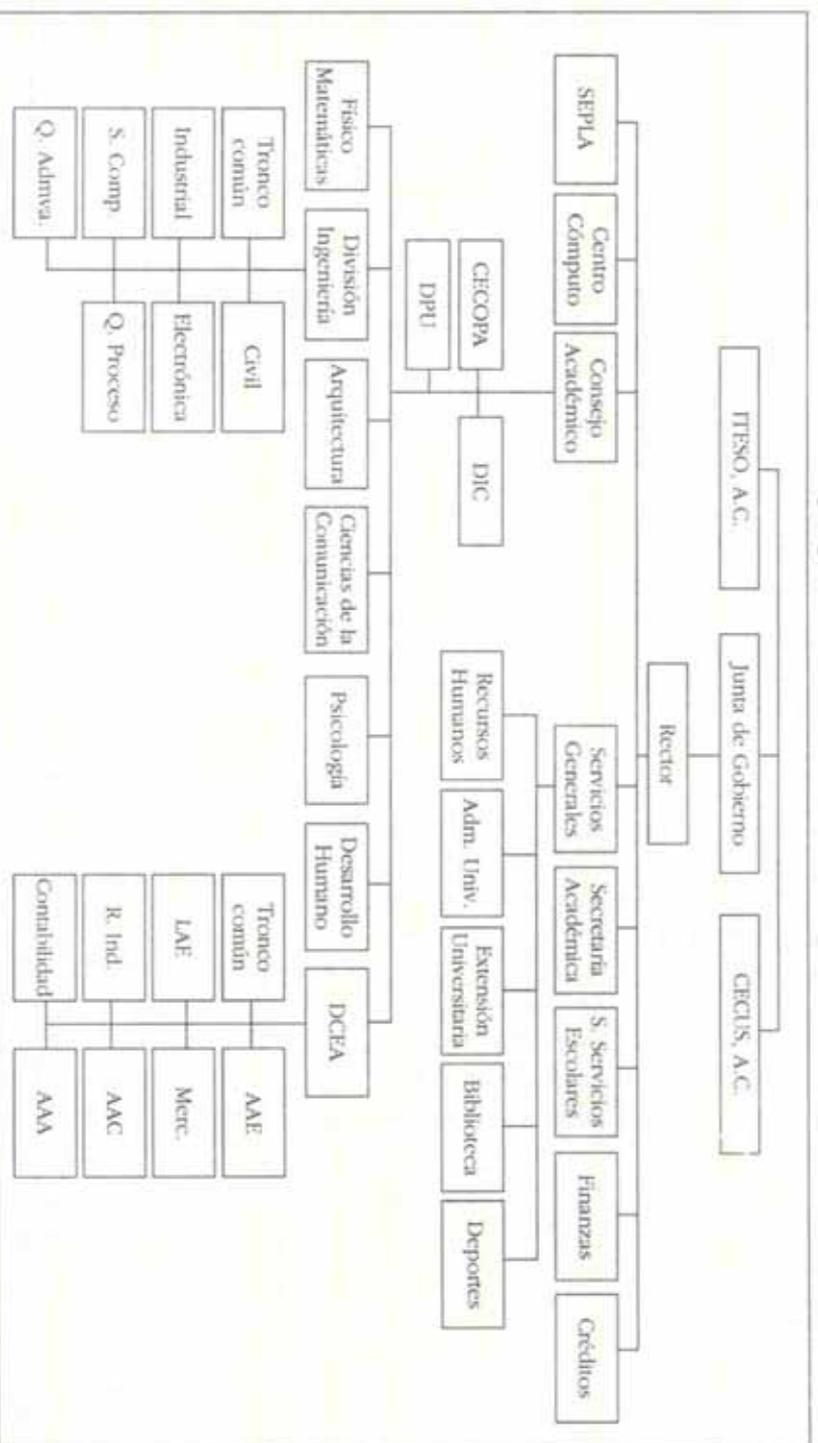
En ese año la Junta de Gobierno la integraban el Ing. José Fernández del Valle, el Lic. José de Jesús Levy García como presidente de ITESO, A.C., el P. Xavier Scheifler en la recta final de su rectorado, los jesuitas José Hernández Ramírez y Hernán Villarreal, y el Ing. Carlos Nafarrate Mexía.

El Consejo Académico lo formaban, además del rector, el secretario académico, Ing. Miguel Bazdresch, y los secretarios de Servicios Escolares, P. Max Verduzco, y de Servicios Generales, P. Humberto Ochoa Granados. El coordinador de la DCEA era el Mtro. Javier Haro, y de la División de Ingeniería, el Ing. Michel Farah.

Dos detalles resaltan en el verano de 1978. El primero fue la discusión con el Dr. Gilbert Oddo, organizador de los cursos de verano para estudiantes americanos, que ese año insistía en contar con 30 salones más cafetería y biblioteca, frente al ofrecimiento del ITESO de tan sólo permitirle 25 salones, pues el ITESO había organizado cursos de verano para regula-

24. Pocos días después, el P. Carlos Vigil supliría al P. Hernán Villarreal en la estratégica COCA; el Consejo estuvo de acuerdo.

Figura 4
Organigrama del ITESO a finales de los ochenta



rización y capacitación del alumnado. La discusión fue álgida por la actitud del Dr. Oddo, y ameritó la intervención conciliadora de José Levy García.

El segundo detalle consiste en que no se logró en esos meses la aceptación del ITESO como miembro de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), debido a la oposición, según se asentó, de la Universidad de Guadalajara.

Los ex alumnos se habían empeñado en una campaña de promoción y habían fijado una meta de 20 millones de pesos para seguir otorgando el crédito educacional. El Lic. Javier Romo Gil y el Ing. Manuel de la Torre dirigieron la campaña.

A finales del año la biblioteca, dirigida por Rossana Reguillo, reorganizó sus servicios, inició la hemeroteca (281 títulos de revistas) y una fonoteca. Además, el sistema catalográfico de las colecciones reforzó la organización de la biblioteca. Se atendía a 20 mil personas cada año.

En ese contexto se celebró la cena-concierto de festejo del vigésimo primer aniversario y se inició el curso 1978-1979, último del rectorado del P. Xavier Scheifler, quien en ese tiempo había viajado para asistir a la XII Asamblea General de la Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC). Fue el tiempo del premio de la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), concedido al ITESO en la confrontación internacional de estudiantes de arquitectura durante el XIII Congreso Mundial de la Unión Internacional de Arquitectos, en octubre de 1978.

El 9 de febrero de 1979, en su sesión 46 -acuerdo 20-1-, la Junta de Gobierno resolvió nombrar como rector al P. Carlos Vigil Ávalos. Las consideraciones del acuerdo precisan todos los requisitos y trámites formales. Se concretaron las sugerencias para la ceremonia seria y sencilla. El cambio sería el 19 de marzo.

El acta 21 de la sesión plenaria del Consejo Académico adjunta el esquema del informe final del P. Xavier Scheifler. Señala estos puntos:

- Objetivos de su trabajo en el ITESO: convertirla en una verdadera universidad.
- Dificultades al inicio de su gestión: inexistencia de un Estatuto Orgánico; falta de definición del Consejo Académico; crisis por los desplegados de 1973 a raíz del golpe militar en Chile; Convenio ITESO, A.C.-CECUS, A.C.

- Problemas económicos: presupuesto deficitario, poca capacidad contable, mínimo acceso a la información financiera.
- Cómo se cumplieron los objetivos: con el reconocimiento por parte de la SEP, selección de estudiantes, difusión.
- Recursos: maestros, 27 de tiempo fijo y 220 de tiempo variable.
- Atención a maestros: promoción, presupuesto para biblioteca, edificio para el Centro de Cálculo, respaldo administrativo.
- Hacia dónde va el ITESO: "Toca ahora reagrupar esfuerzos, no aprobar intuiciones y ampliar el ámbito de trabajo [...] falta mucho por hacer; adaptar y crear carreras más acordes a las necesidades de las mayorías. Realizar esfuerzos más serios por la línea de la investigación, y vivir y proyectar los valores evangélicos".

En los inicios de 1979 el Consejo Académico discutió el segundo proyecto del capítulo "Perfil del universitario", del Estatuto Orgánico, el documento "Universidad y sociedad"²⁵ y la evaluación del Consejo Académico del 29 de enero de 1979 en que con porcentajes se expresan los tiempos dedicados a ciertos tópicos.

Algunas acotaciones al procedimiento, "todavía no uniforme", para el nombramiento, consulta y cambio de rector, forman parte de los asuntos en el primer trimestre de 1979. Se insistió en que todo el personal recibiera el comunicado referente al cambio de rector.

Así pues, el P. Carlos Vigil tomó posición en el cargo de rector el 19 de marzo de 1979. En mayo de ese año se enfrascaba ya con el Consejo Académico para estudiar a fondo el capítulo "Perfil del universitario" del Estatuto Orgánico.²⁶

En esos meses hubo algunas reuniones de universidades privadas, al inicio en la línea del deporte y después con más formalidad y connotación ideológica para analizar la estructura educacional en México, sobre todo en una reunión en Ajijic, Jalisco. En realidad se organizaba información para entregar al presidente de la República, José López Portillo. Se decidió no participar en ese grupo ni presentar la información. Todo ello llegó a

25. Resultado del foro organizado por la Universidad Autónoma de Aguascalientes como un primer coloquio nacional; asistieron directivos del ITESO.

26. Todo ello imbuido del mensaje de Juan Pablo II en la Basílica de Guadalupe dirigido a los universitarios de México el 31 de enero de ese año.

la Junta de Gobierno, fue uno de los primeros asuntos que debió resolver el P. Vigil.

Entonces se hicieron varias construcciones y equipamientos: la construcción de un nuevo almacén de mantenimiento, la carpintería y cinco bodegas especiales; la etapa final de las oficinas del Departamento de Administración Universitaria y de Recursos Humanos; la instalación del nuevo laboratorio de audio; la reorganización completa de la biblioteca; la primera etapa del proyecto para construir el edificio de las oficinas generales, con una inversión de seis millones de pesos en construcción y dos millones en mobiliario y equipo; se adquirió nuevo equipo para el laboratorio de Ingeniería Electrónica, por las gestiones ante la Universidad de Stanford, gracias a la franquicia otorgada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) para transportarlo.

Debido a la estadía fuera de México del Lic. José de Jesús Levy por más de seis meses, el Consejo de Directores de ITESO, A.C. nombró presidente al señor Francisco Martínez Martínez, reconocido empresario tapatío, quien en su primera intervención definió su filosofía educativa:

Creemos y confesamos públicamente con orgullo, pertenecer a una universidad de inspiración cristiana, con un profundo sentido social y de servicio a la comunidad.

El Día del Maestro los dos nuevos directivos, P. Carlos Vigil y don Francisco Martínez, presidieron la promoción de maestros titulares.

El número 25 del *Boletín informativo* ofrece una estadística de las solicitudes y alumnado del curso 1979-1980 (véase la figura 5).

Del estado de Jalisco ingresaron 446 alumnos; del Distrito Federal, 92, y de los estados colindantes: Guanajuato, 44; Michoacán, 39; Colima, 21, igual que de Nayarit, y así en número decreciente hasta de Chiapas y Campeche. Además uno de Centroamérica, 34 de Sudamérica y aun dos de Asia.

La aprobación de los capítulos "Del personal académico" y "De los alumnos" conllevó consideraciones de parte del Consejo Académico; la discusión de muchas enmiendas denota la importancia que se le concedió. Por fin, el acuerdo 23-10 lo aprobó por unanimidad. Era finales de junio.

Un resumen de la Dirección de Integración Comunitaria presentó sus criterios. El número 6 da una idea de los mismos: "El Consejo Académico

Figura 5
Solicitudes 1979-1980

Arquitectura	124
Ciencias de la Comunicación	140
Ciencias Económico Administrativas	274
Ingenierías	287
Psicología	156
Total	981

Fuente: *Boletín Informativo del ITESO*, núm. 25.

promoverá en los Consejos de Escuela un estilo de trabajo universitario basado en la seriedad científica, el rigor metodológico y la conciencia crítica".

Al texto del acta 30 del Consejo Académico se adjuntan los informes de trabajo durante el curso 1978-1979 y la relación de asuntos. Es un documento que detalla hasta los porcentajes de asistencia de cada consejero a las sesiones. Trabajo ímprobo de los licenciados Carlos Luna y Salvador Silva, supervisado por el Ing. Miguel Bazdresch.

Las actas de la Junta de Gobierno reiteran el estudio del Estatuto Orgánico y aportan datos de la restructuración del Departamento de Finanzas. En el acta 53 se informa de varios asuntos con respecto al devenir administrativo. Se trató seriamente la atribución de la Junta de Gobierno de "recibir y dictaminar en primera instancia lo relativo al plan de Desarrollo del ITESO", y surgieron las opciones de la cafetería, la biblioteca y la sala de usos múltiples. Don Francisco Martínez Martínez informó cómo se había manejado el asunto de la deuda con don Roberto de la Torre, que recibió el apoyo pleno de la Junta de Gobierno. También comentó las perspectivas de apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y los donativos para la construcción del edificio central.

Al aprobar el presupuesto 1979-1980 se concluyó, a manera de análisis de porcentajes, que los gastos por administración representaban 33.6% de los egresos totales. Al revisar el acuerdo 122 sobre las colegiaturas, se habló de constituir una comisión con un economista y un contador.

El acta 54 de la Junta de Gobierno, de finales de 1979, documenta varios informes de lo acaecido esos meses. Consigna que "es necesario ir viendo

todo lo que se refiere al sindicalismo en las universidades". Se sugirió que el rector se reuniera con el C.P. Miguel Alfaro para conocer más detalles y la reglamentación de otras universidades en cuanto a contratos colectivos.

Volvieron a abordar la consecución de fondos para el edificio central, cuyo costo se fue incrementando; se propuso "que no decaiga el impulso" para incrementar donativos.

Los estados financieros fueron tema considerado por la baja de la bolsa, los anteriores e "increíbles" renditos que se habían dado, y el riesgo bursátil. El C.P. Florencio Sánchez propuso que el superávit de ese ejercicio pasase a constituir parte del patrimonio de la institución. Se pidió una auditoría externa para movimientos económicos y contables que así lo exigieran. Esto lo ratificó el acuerdo 144.

A finales de noviembre se discutió si convenía mejor hablar de un Consejo de Administración en vez del nombre, asentado en el acta constitutiva, de "Consejo de Directores de ITESO, A.C."

Se estuvo alerta frente a las sorpresas de la inflación durante esos meses finales de 1979, su repercusión en colegiaturas y sueldos.

El año 1980 empezó influenciado por el profundo ensayo "Universidad y sociedad", que permitió ventilar el criterio del ITESO frente a la sociedad y sus repercusiones en cuanto a cuestiones administrativas y financieras. El peso de los estudios colegiados acerca de ese documento pervade todas las actas del Consejo Académico en esos meses. De ahí que los acuerdos se refieran a la "reelaboración del documento 'El perfil del universitario'; y de la elaboración de un documento de trabajo que reflejara el criterio del Consejo sobre el Desarrollo del ITESO".²⁷

Con trasfondo organizacional se planteó el tema de la función de "inspirador" que se le concedía al Consejo Académico, y su organización interna y forma de unión y de trabajo. El COCA y un informe del Lic. Carlos Luna plantearon ese "aspecto organizativo del Consejo" y la posibilidad de analizar la proyección del trabajo del mismo.

27. Cfr. acuerdos 28-1 y 27-1.

CAPÍTULO V

CONCENTRACIÓN FÍSICA DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS. LA REFLEXIÓN VALORATIVA 1980-1985

El Edificio Central y el patrimonio financiero

Desde abril de 1979, en el texto del acta 49 de la Junta de Gobierno se había redactado el acuerdo 122, que se cumpliría hasta marzo de 1980. El acuerdo consideraba:

[...] realizar sesión de estudio acerca del modo de cómo no caer en el espiral entre colegiaturas y gastos de operación. Por tanto, empezar a crear un patrimonio con este fin. Respecto a este acuerdo queda rectoría encargada de preparar un documento de estudio para cumplirlo en fecha próxima.

Esa "fecha próxima" se llegó en dos sesiones de la Junta de Gobierno, la 57, del 28 de febrero de 1980, y la 58, del 13 de marzo. La 57 es muy importante, pues en ella se plantearon puntos concretos de la economía: finiquitar el costo y la construcción del Edificio Central. El costo original tuvo un incremento de 100%. El Ing. José Fernández del Valle propuso que a futuro, en caso de realizarse una construcción, se iniciaría con planos y costos bien analizados.

Por primera vez se abordó "la formación de un capital patrimonial" (acuerdo 122) y se discutieron los diversos rubros de gasto y los ingresos por colegiaturas:

El planteamiento del problema se origina en las políticas de colegiaturas que con asesoría de una comisión instituyó el P. Scheifler hace dos años

[...] y que éstas deberían revisarse anualmente para cumplir con el acuerdo de la Junta de Gobierno. Los créditos educacionales no son la solución al problema.

[...]

Volviendo un poco al origen del punto que se trata, el estudio de salarios en la historia del ITESO ha sido objeto de búsqueda durante muchos años.

En ese contexto se planteó aumentar las colegiaturas y cotejar costos de estudios paralelos de otras universidades.

"Todo a nivel de comentarios", asienta el acta de marzo:

[...] una forma práctica de empezar a constituir el patrimonio es a través de campañas de ITESO, A.C. y de exalumnos. Una vez terminado el Edificio Central se sugiere una campaña especial, que sea el inicio de este patrimonio [...] Otra serie de posibles ingresos son conferencias, cursos intensivos, etc. dentro de la universidad [...] Una posibilidad como fuente de ingreso es el intentar subsidios por parte del Gobierno [...] el patrimonio posible no es una panacea, [...] esta idea] fecunda en nuestra inteligencia para dilucidar qué se puede lograr para obtener el objetivo.

Aunque se pidió que quedara claro que el patrimonio es un medio de romper "la espiral", pero "que no se vea como el único [...], que no se circunscriba a eso sólo". Con el acuerdo 156 decidieron nombrar "una comisión que estudie y lleve a cabo la acción de formar un patrimonio".

La inauguración del Edificio Central, hoy edificio Xavier Scheifler, el 29 de abril de 1980, implicó una "nueva manera de compartir" la nueva y básica organización. Se escucharon las palabras del presidente de ITESO, A.C., Francisco Martínez, y del P. Carlos Vigil, rector, junto con la proyección del audiovisual ITESO hoy y la bendición impartida por Mons. Hernández Hurtado. En el presidium estuvieron, además de los ya citados, el provincial Enrique Núñez Hurtado, S.J., el rector Carlos Vigil, S.J., el ex rector Raúl Mora Lomelí, S.J., así como los ex presidentes don Raúl Urrea y el Ing. Fernández del Valle.

El rector Carlos Vigil agradeció en especial al señor Francisco Martínez todo el esfuerzo de ITESO, A.C.; al Arq. Salvador de Alba y al Ing. José

Fernández del Valle, "por su continuo ir y venir entre cimbra y escombros", y al Comité de Construcciones de la Junta de Gobierno. Precisó la importancia "funcional de la obra del Edificio Central que vino a equilibrar el desarrollo de la universidad. Este edificio acerca las distancias físicas entre diversas instancias estrechamente relacionadas, agiliza la comunicación y promueve el intercambio de la información".

El *Boletín informativo* número 130 comenta:

Un día surgió la idea del Edificio Central entre los directivos del ITESO, luego de observar las necesidades de nuestro centro de estudios, y decidieron emprender la obra: un edificio donde se integrarían los organismos oficiales de la universidad.

Al mes siguiente, 27 de mayo, quedó constituido el nuevo Consejo de Directores de ITESO, A.C. y sus consejos de Vigilancia y Consultivo. Mencionamos a varios de sus integrantes: Francisco Martínez Martínez, presidente; Miguel Alfaro Méndez, primer vicepresidente; entre los vocales, Alfonso Urrea Carroll y Salvador Ibarra; José de Jesús Levy en el Consejo Consultivo, junto a los tres ex presidentes anteriores y a Mons. Rafael Vázquez Corona.

El 30 de abril el Sr. Francisco Martínez expresó: "La dirección de un organismo implica un conocimiento del mismo, un saber sobre la función de cada una de sus partes y un comprender la estructura que éstas integran".

La sesión 61 de la Junta de Gobierno, a finales de mayo de 1980, se encargó de aprobar el proyecto de "presupuesto de operación del curso 1980-81". Se explicó que únicamente se esperaba el cambio de las oficinas administrativas al edificio central para proceder a efectuar la "Evaluación de la Eficiencia Administrativa" por el despacho Peat, Marwick, Mitchel & Co. También se notificó una demanda de embargo por construir el edificio central sin el permiso correspondiente, y se planteó que convenía solucionar el punto de forma que no se tuviese que liquidar el supuesto adeudo.

Se abordó el proyecto de aumento salarial. Se propuso un "apunte de un Manual de Sueldos y Salarios en el ITESO" y sus criterios. El P. Max Verduzco se ofreció para elaborarlo. Llegaron al acuerdo respectivo número 159.

Las actas contemporáneas -a partir del 5 de noviembre de 1980- del Consejo Académico tratan del reglamento del personal académico, muy

extenso y detallado, como el punto 4.9, acerca de derechos de autor en las publicaciones editadas por el ITESO.

Un reporte de la Lic. Celia Muldoon, a mediados de 1980, sobre la evaluación del Consejo Académico, señala aspectos organizacionales en cierta medida "álcidos". El documento se originó en un cuestionario de 12 preguntas.

Definitivamente pienso que la mayor parte del problema de funcionamiento del Consejo reside en la estructura del mismo; sin restarle importancia a las diversas idiosincrasias personales, me parece que la mayoría de los integrantes no van al pleno a participar activamente, sino a obtener algo, ya hecho y decidido, que necesitan.

Los informes de 1980 tocan cuestiones administrativas, como todo lo referente a servicios generales, la capacitación del personal de servicio, la creación de la Dirección de Asuntos Estudiantiles "sin consultar a los alumnos representantes de organismos", y los informes de la Rectoría en lo referente a la auditoría administrativa.

En la sesión 62 de la Junta de Gobierno, además de que se revisaron acuerdos, el Consejo de Directores de ITESO,² A.C. comentó acerca del remanente, que ascendía en ese momento a 12'300,000 pesos en números cerrados, cifra significativa si se recuerdan las penurias de todos los años anteriores. Se discutió la "mejor aplicación de dicho fondo": disponer de hasta 40% del mismo para el desarrollo físico, a juicio del Comité de Construcciones, y el otro 60% debía obtenerlo la Asociación Civil; aunque se determinaba "no iniciar ninguna obra hasta no tener realmente financiado el 90% o el 100% del costo". En ese año se pensaba en construir el segundo piso del Centro de Cálculo, cubículos, el edificio del Centro de Coordinación y Promoción Agropecuaria (CECOPA), el laboratorio de Psicología, el acceso a la universidad, estacionamiento y cafetería.

Pero también se advirtió "la conveniencia de caminar con cautela en el renglón de la construcción [...], recordar que la situación actual del ITESO es fruto de una sana administración y de unos sueldos castigados". Se señalaron los aspectos básicos que "nuestra universidad tiene que atender y deben ser realizados efectivamente a partir del remanente: la prima de antigüedad (que contablemente existe, pero real y efectivamente no se tiene en el banco); el plan de pensiones que se tiene elaborado, pero no

aplicado ya en el Banco como algo que no podemos tocar; y también la proposición de formar el inicio de un patrimonio a fin de que éste ayude a resolver la espiral colegiaturas-salarios".

Se informó que habían quedado solucionados el problema de multa y los permisos de construcción. El Ejecutivo de Tlaquepaque "exime al ITESO y con esto queda regularizada la situación de todas las construcciones de la universidad [...] A cambio de eso se le dio un donativo de 100,000 pesos al ayuntamiento en pagos de 20,000".

Se analizaron los tabuladores de salarios para 1981, "estudiados y actualizados" con un aumento real de 33%. Respecto del presupuesto, la Rectoría pidió que se desglosaran más los conceptos de cada una de las partidas que se ejercieron.

Se nombró al P. Gonzalo García Verea como secretario del Comité de Construcciones.²⁸ Todavía se insistió en el nuevo proyecto de unidad deportiva; ya no club, pero todavía "centro de esparcimiento" para los donantes.

A finales de 1980, con el discutido proyecto de la unidad deportiva y con la invitación formal al C.P. Florencio Sánchez, director del Departamento de Tesorería y Contabilidad, para que explicase el resultado del ejercicio 1979-1980, aprobado por unanimidad, se abrían las perspectivas del Comité de Construcciones para 1981.

Con respecto a la proposición de construir la unidad deportiva, se opinó que "nos falsearía la imagen de universidad que se quiere propugnar: austera y modesta, y estas instalaciones darían una imagen contraria". Pidieron "se explicita y se corrija la presentación del proyecto", y seguir tratando el asunto.

Fue en esos meses cuando el C.P. Antonio Topete Cosío se entrevistó con el personal administrativo y con los funcionarios, como parte de un estudio sobre la organización administrativa.

Se reiteró la creación de la reserva efectiva, junto con el plan de pensiones, para finales de 1980 e inicios de 1981. Los incisos del acuerdo 160 acerca del remanente se reiteraron en esa sesión, la 64, con el acuerdo 168. Se informó de donativos cuantiosos, como uno de la

28. El primer problema que tendría que abordar sería el del uso y paso por el campus y sus accesos a la cartonera colindante.

Siderúrgica Guadalajara, y sugirieron no hacer "solicitudes repetidas" de donativos.

En esa acta, entre los informes del Consejo de Directores de ITESO, A.C. encontramos éste párrafo:

Respecto a la problemática en cuanto a la liquidación de un porcentaje por donativos al Lic. Luis Flores Gollaz, se llegó a la conclusión de que a partir de enero de 1981 recibirá un sueldo fijo. Se ha pedido una asesoría para determinar el salario. Parece que éste es el mejor camino, pues es complicado y difícil en varios casos, hasta dónde éste o aquel donativo proviene directamente por la promoción exclusiva del Lic. Flores Gollaz.

En 1981 se contrató a Lourdes Hernández para organizar un sorteo. Se calculaba llegar a tener un remanente de tres millones y un costo de siete. Se propuso llevar a cabo reuniones con personas que habían hecho donativos, la idea primordial era que conocieran qué se hacía con sus aportaciones, y propiciarles un sentido mayor de pertenencia al ITESO. Con respecto a ello se tomó el acuerdo 169.

El plan de pensiones y el problema de los donativos por la nueva Ley de Hacienda²⁹ fueron temas de las sesiones 65 y 66 en diciembre de 1980 y en enero de 1981. Se estudiaron y corrigieron los documentos adjuntos. También discutieron la continuación del sorteo, sus implicaciones y las exigencias al respecto por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Es evidente en ese tiempo, así lo dijo el Ing. Carlos Nafarrate, "la inquietud del Consejo de Directores de ITESO, A.C. por conocer más a fondo la universidad e integrarse más a la Institución", a sus "éxitos, fracasos, medidas, realizaciones", con el objeto de que "en un momento dado pueda ser un soporte importante para el desarrollo del ITESO, sobre todo en cuanto al aspecto económico". Se tomó el acuerdo 171 que establecía estudiar esas inquietudes.

29. La nueva ley del impuesto sobre la renta eliminaba la deducibilidad de los donativos, así que éstos menguaron.

Ya comenzado 1981 se consideró por mucho tiempo la adquisición de una nueva computadora y las alternativas que había frente a las necesidades y requerimientos y los riesgos de "caducidad" de dicho equipo.

Otro asunto reiterado fue el retiro de muchos donativos por causa de la "no deducibilidad". Hubo hasta una reunión de 27 rectores de universidades de la República, que informaron de los acontecimientos, comentarios y propuestas de lo que se podría hacer.

El acuerdo 172 abordó "los puntos de nuestros recursos", lo de la compra de la computadora y el posible crédito para el sorteo. Después se comentó la idea de abrir una agencia turística que redituara beneficios al ITESO, según establece el acuerdo 176.

Se logró la autorización completa del sorteo por parte de la Secretaría de Gobernación al intervenir el señor Luis Villa García, quien promovió la condonación de la fianza correspondiente al caso. En el acta 68 se afirma:

En una Junta del Consejo de Directores de ITESO, A.C. se vio que la universidad cuenta con recursos financieros, producto de una sana administración. Por otra parte se conocen sus necesidades de desarrollo físico, y la continua alza de costos en el ramo de la construcción. Así pues se invita a la Junta de Gobierno reflexione sobre esta situación.

Para renovar el Convenio ITESO, A.C.-CECUS, A.C. se estudiaron las modificaciones y nuevas cláusulas en una sesión extraordinaria del 2 de abril de 1981. Por ejemplo, se actualizó la primera cláusula del Convenio, que había sido aceptada el 26 de abril de 1974:

b) ITESO, A.C. proporcionará, de acuerdo a sus posibilidades, una cantidad para los gastos de operación del ITESO que será fijada anualmente por la Junta de Gobierno (cláusula 4ª).

c) Aportará una cantidad anual, de acuerdo a sus posibilidades, y según el plan aprobado por la misma Junta de Gobierno, para el desarrollo del mismo ITESO en construcciones, mejoras y caminos.

También se modificaron las cláusulas tercera y undécima:

ITESO, A.C. y CECUS, A.C. conservarán la propiedad de los bienes que han puesto al servicio del ITESO; así mismo conservarán la propiedad de los que adquieran en el futuro [...]

Es competencia de la Junta de Gobierno aprobar los presupuestos anuales para la gestión del ITESO, y aprobar también estados de ingresos y egresos del cierre del ejercicio del mismo ITESO.

Por otro lado, a raíz de modificaciones del presupuesto 1980-1981, se repartió a los miembros consejeros un ejemplar del documento "Panorámica de ingresos y egresos al 28 de febrero de 1981" mismo que el P. Carlos Vigil fue explicando en forma comparativa: lo presupuestado y lo ejercido. "Se afirmó que estamos en una situación favorable, con un margen en los egresos que probablemente no llegue al tope de los \$53'465,000.00 presupuestados".

Éstos son algunos de los asuntos en ese primer trimestre de 1981: la alternativa entre construir el laboratorio de Psicología o la biblioteca; optaron por el laboratorio. Se cuestionó acerca del seguro contra incendios, que no existía, y la continuidad del seguro para el equipo de computación. Además, con el acuerdo 180 quedó establecido elaborar informes financieros mensuales "con la debida oportunidad".

Todavía bien entrado el año, el asunto del sorteo ocupó mucho tiempo y atención. Parece que en esos tiempos se veía como la única fuente de financiamiento ante la dificultad de los donativos. El acta 70 de la Junta de Gobierno lo recalca:

El Sr. Francisco Martínez pidió, sobre todo a CECUS, A.C., a través de su acción en la parte académica, su ayuda para el asunto del sorteo. Es muy importante que el éxito de ese primer sorteo propicie triunfos posteriores en los siguientes sorteos.

Los sorteos duraron varios años, con éxitos y dificultades.

A mediados de 1981 se subrayan las siguientes cuestiones: un manual de procedimiento de contratación para el personal, que tomó en cuenta al anterior. Ello en el marco amplio de las OFI y del capítulo "Del universitario" como ideal de profesor. Ya estaban construyendo el segundo piso del Centro de Computación, se avanzaba en los proyectos de la cafetería y el laboratorio de Psicología, y hasta realizaban un bosquejo de la discutida unidad deportiva. Lo que sí se veía con más claridad era prolongar el edificio B para más aulas, y "la construcción de la unidad de Maestrías". También se subrayó la conveniencia de que se cercara con alambre el

campus propiedad del ITESO, para deslindar por fin los terrenos. Y hasta se hicieron sugerencias detalladas, como "sembrar plantas de bambú o poner dobles ventanerías y estructuras de acero" para resolver problemas de acústica en el edificio C.

Se acordó realizar el segundo sorteo, mediante el acuerdo 181, con un toque de atención del rector, Carlos Vigil: "que no se tome ninguna decisión [acerca de la compra de una casa] si no es urgente". Se pensó en contratar a una persona para dirigir los sorteos. El P. Vigil "recibió una carta, dirigida a la Junta de Gobierno, de la Dirección de Integración Comunitaria (DIC) en la que se expone la inconformidad con respecto a la propaganda del sorteo, y al hecho de poner como primer premio una casa de ese precio, en vez de varias de menor precio".³⁰

Se pensó en gestionar un seminario "para mejorar métodos en la obtención de fondos" con alguien radicado en San Luis, Misuri, que organizaría un departamento especial "para allegarnos fondos".

En las políticas de colegiaturas del curso 1981-1982 se insiste en que:

[...] se mantenga el principio de que no se cierren las puertas de ingreso a ningún muchacho que desee estudiar con nosotros, por problemas económicos [...], que las mejoras sustanciales a los profesores no graviten tan sólo en las colegiaturas, sino en el capital existente [...], que no se tienda a que todos los donativos que se obtengan, se destinen al desarrollo físico, sino también a mejorar el cuerpo de maestros.

A título personal tenemos la convicción de que el cuerpo secretarial de apoyo a las tareas del ITESO constituye un elemento esencial. Nos consta que este juicio lo emiten también muchos maestros y personal de la universidad. Esta consignación quiere ser tan sólo un sincero reconocimiento de gratitud y respeto, que se trasluce en las fuentes documentales.

Si se nos permite, fuera del tono documental de la obra, narramos una anécdota, entre miles, que podría ilustrar esta aseveración. Hace años, ante un cambio sorpresivo de director de escuela, algunos maestros externaron con sinceridad que la secretaria de esa escuela podría atender adecuada-

30. Los premios del sorteo ilustraron las portadas del *Boletín informativo del ITESO* de ese año.

mente un interinato de la dirección "sin que se notara ninguna deficiencia organizacional-administrativa". Así era, y es, la confianza en el cuerpo secretarial.

Encontramos un texto, en el número 117 de *Inter-com*, de mayo de 1981, que reseña que "las Señoritas Secretarias del ITESO opinan que los alumnos de primer ingreso debían saber":

[...] deberían primero que nada conocer la ubicación de todas las instalaciones de la universidad [...] de rectoría a cafetería [...] que copien y conserven sus horarios y se fijen en los salones que les corresponden [...] se enteren dónde están las oficinas de su propia escuela [...] que conozcan a las personas que se van a encargar de manejar asuntos escolares [...] que sepan que existen horarios de atención a estudiantes [...] para que los respeten [...] que sepan que las secretarias deben realizar otros servicios igualmente importantes para los alumnos como calificaciones, listas, cartas [...] que deben conocer y utilizar los reglamentos [...] que acudan con regularidad a la tabla de avisos [...] que sepan que el Sr. rector no es una persona inaccesible [...] que no teman preguntar dudas [...] para no ir arrastrando problemas [...]

También se refieren a la misa universitaria, a la promoción cultural y la orientación vocacional, las OFI, entre otras cuestiones.

El texto cita a varias de las secretarias, aunque junto con sus nombres van todos los de quienes, aunque no citadas, están presentes en esta historia:

Laura y Carmen de Arquitectura; Alicia y Tere de Ciencias de la Comunicación; Ana Elena de rectoría; Alma y Rosa María de Admisión; Ana María y Ofelia de LAE [Licenciatura en Administración de Empresas]; Josefina de Asuntos Estudiantiles.

Se tomaron acuerdos, como el 182, en el que se decide construir la cafetería.

El rector informó de las solicitudes de personal, 27 de académicos de tiempo completo y ocho a nivel secretarial, y dijo: "Si se autoriza este incremento en Recursos Humanos se lograría un óptimo equilibrio en cuanto a las demandas y atención a las mismas".

Se sugirió aumentar 10 tiempos fijos y "mejorar el salario de maestros de T.V. [tiempo variable]". Mucho se comentó al respecto, por ejemplo, "el ahorro que significa la contratación de mayor número de profesores de tiempo fijo que de tiempo variable", asienta el acta 72 de la Junta de Gobierno.

Hay que recordar que fue en 1981 cuando se presentó con detalle el Programa en Asentamientos Humanos, que contenía un apartado específico de organización y de presupuesto.

El acta 49, de la sesión plenaria del Consejo Académico, indica que "el ritmo de los maestros que entregan tarde sus notas marca el ritmo con que se pueden elaborar las boletas en el CCI [Centro de Computación]".

En 1982 se realizaron dos construcciones: una en el centro físico del ITESO, que se denominó Centro de Inspiración; nos referimos a la pequeña capilla ("cenáculo"). Su construcción fue un signo de convicción, fe y esperanza.³¹ La otra fue la cafetería, frente al Edificio Central, corazón administrativo del ITESO.

Ese año se festejó el 25 aniversario del ITESO, año de hondo sentido de crecimiento físico, administrativo y organizacional. Se instaló una comisión organizadora, integrada por el rector Carlos Vigil en su último año de gestión, Cristina Romo, Ana Elda Goldman y el P. Joaquín Crespo. Al Consejo de Directores de ITESO, A.C. lo representaban Julio García Briseño, José de Jesús Levy, Salvador Ibarra Álvarez del Castillo y Fernando Sánchez Rivera, representante de los ex alumnos.

El Día del ITESO de ese año hubo un reconocimiento a las 25 personas que tenían mayor antigüedad en el ITESO y "al legado que ellas han transmitido a nuestra universidad", recalcó el rector, por "el valor del compromiso, el saberse arriesgar" por la institución.

Destacan en esa lista, que lamentablemente no aparece completa en el documento, el Lic. Juan Villalobos Mejía, con 25 años en el ITESO; el Lic. Luis Flores Gollaz, con 24, y el señor Jesús Gradilla, con 22. Además se hizo un homenaje a los ex presidentes de ITESO, A.C. y a los ex rectores.

Aspectos importantes en las actas 75-77 de la Junta de Gobierno: los sorteos segundo y tercero, la aprobación del presupuesto de operación 1981-1982, el "sueño" del P. Vigil de construir la biblioteca Jorge Villalobos,

31. Como dato adicional, entonces fue cuando el ITESO ofreció el bachillerato en teología.

s.J. –acuerdo 191 de la Junta de Gobierno–, el acuerdo 193 respecto de la elaboración de los estados financieros de la Asociación Civil, la presentación de los flujos de ingresos y egresos, y los planes del Comité de Construcciones. El rector pidió:

[...] que se pudiera manejar flexiblemente el presupuesto de construcciones que está por realizarse en el ITESO, de tal manera que si en algún renglón podemos ahorrar, esto sirva de fondo para otras construcciones que resultaran elevadas de costo.

Fue en este tiempo cuando se presentó el proyecto de la “casita blanca” para la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, la Comisión de Representantes Estudiantiles (CORE), Deportes, *Inter-com* y la sala de juntas.

A finales de 1981 e inicios de 1982 se trató el Plan de Relaciones Públicas, Difusión y Publicidad “por ser un punto muy delicado”. Se tomó el acuerdo 196 de la Junta de Gobierno: “ambas instancias [ITESO, A.C. e ITESO académico] se comprometen por recabar cuáles serían las políticas de la auténtica imagen del ITESO”.³² También se sugirió un documento comparativo entre ingresos y egresos, y hacer un balance consolidado de las tres instancias: sorteos, ITESO académico y donativos de ITESO, A.C.; tal era la relevancia financiera de los sorteos. Y así se le solicitó al director de Tesorería y Contabilidad, el C.P. Florencio Sánchez.

El Lic. Luis Flores Gollaz estaba al frente del Departamento de Tesorería y Contabilidad y al mismo tiempo era el director de Finanzas y Relaciones Públicas. Se estudió nombrar otro director de Tesorería y Contabilidad.

Durante del periodo inflacionario de 1982, en marzo se planteó la pregunta: “¿Cuál es la relación entre patrimonio y colegiaturas?” Al respecto se hizo una revisión de 10 puntos específicos.

1982. Gastos de operación y plan de consecución de fondos. Construcciones. Evaluación de los organismos colegiados. Informes de instancias

A principios de 1982 se informó que muy pronto funcionaría la micro-computadora del Departamento de Tesorería y Contabilidad para manejar

32. Al respecto véanse también el acuerdo 202 y el acta 81 de la Junta de Gobierno.

todas las cuentas de los alumnos en ese sistema. La computarización de la contabilidad era la novedad administrativa.

Pero lo más notorio es que se explicó, a nivel de Junta de Gobierno –acta 83–, el flujo respecto de gastos de operación, el plan de consecución de fondos y las construcciones. Se advirtió que “mientras no se tenga la información completa del primer y segundo sorteos, y no se vea lo que sucede con el tercero,³³ no se decida nada que empiece a condicionar un posible cuarto sorteo, [...] este criterio va muy de acuerdo a las decisiones tomadas en esta Junta de Gobierno”. En los sorteos siguientes, lo veremos, también se dio esa tirantez. Con el acuerdo 204 se estableció un aumento salarial de urgencia.³⁴

En ese contexto se planteó el proyecto del presupuesto de operación para el curso 1982-1983. En la realización de dicho proyecto resaltó, según dijo el rector, la colaboración del Centro de Planeación (CEPLA), dirigido por el P. Xavier Scheifler, con el apoyo del Lic. Rodolfo Partida. Se explicaron siete opciones presupuestarias. Hubo muchas sugerencias precisas y razonadas. Se planteó la posibilidad de planear por semestre el presupuesto y no por año. El acta 85 de la Junta de Gobierno consignó todos los comentarios, y se citó a sesión extraordinaria para el 31 de mayo, donde se invitaría a la SEPLA para que explicase mejor. En todas las preguntas técnicas, dice el acta de esa sesión especial, número 86, la SEPLA asesoró a la Rectoría. Uno de los puntos específicos era la conveniencia de “un aumento quebrado”, según menciona el acuerdo 207.

En ese fin de cursos 1981-1982 la colegiatura era de 23,000 pesos y la cuota de inscripción de 4,000 pesos. Un informe de ITESO, A.C., en agosto de 1982, revela la realidad de esos meses y el trasfondo económico-administrativo:

[...] el desarrollo del 3er. sorteo va bien en términos generales; se ha sentido el cambio de administración de forma favorable; existe más

33. Se planeó para agosto de ese año. Pidieron que la segunda casa se vendiera “para apoyar el flujo de efectivo” (Cfr. acuerdo 203).

34. Los jesuitas Humberto Ochoa y Roberto González Santana con su carisma manejaron muy bien ese problema del pago de emergencia (cfr. acta 87).

tranquilidad, mayor control, y se observa que están llevando en forma adecuada los pasos para una realización exitosa.³⁵

Francisco Martínez hizo una evaluación seria de los primeros sorteos, "donde no se habían implementado los sistemas de organización", e hizo énfasis en cambiar al director de sorteos.

Además, en ese primer semestre de 1982 se había vivido con intensidad y con mucha carga organizacional y aun administrativa la evaluación de los organismos colegiados, que las actas del Consejo Académico consignan y comentan.³⁶

Muchos meses de ese año se dedicó el Consejo Académico en pleno a considerar los organismos colegiados. Casi a la par se escucharon y comentaron los informes de diversas instancias del ITESO. Todo ese material está contenido en las actas 53 a 57 y sus respectivos anexos.

En la evaluación de los organismos colegiados, muy en particular del mismo Consejo Académico, "la pregunta que más causa inquietud es la que habla de la optimización del tiempo". Se afirma que había habido "un gran avance en lo relativo a la información: cada vez es más amplio el grupo de personas interesadas en la marcha de la universidad". Existía la Comisión de Información y Comunicación. Se propuso entrenar a los miembros de los organismos colegiados, en cuanto a lo técnico y operativo.

Al solicitarse un boletín o gaceta informativa fue cuando nacieron *ITESO-Ahora*,³⁷ que sustituiría a *Inter-com*, y el *Boletín informativo del ITESO*.

El Comité de Construcciones concretó las edificaciones de cafetería, estacionamientos, cercado, área deportiva, laboratorio de Ingeniería Electrónica, la "casita blanca", proyectos de talleres de Arquitectura y maestría en Desarrollo Humano.

Aparecen otras cuestiones: se frenó la automatización del conmutador, se modificaron los horarios de servicio, entró en vigor el reglamento de impresiones, se explicaron los cuadros de percepciones, se otorgó seguro de vida a todo el personal de tiempo completo.

35. Cfr. acta 87.

36. Cfr. acta 53 del Consejo Académico en pleno.

37. Su número 0 salió el 25 de marzo de 1982, impulsado por Cristina Romo.

Es importante anotar el difícil momento que se vivió a nivel nacional por la "vaguedad" de la situación económica nacional y su repercusión de "mucho malestar" entre los alumnos ante la decisión de tener que pagar una "cuota de emergencia" puesto que "los salarios en el ITESO dependen en un 100% de las colegiaturas", se asentó en el acta 54. Fue un tiempo de tensión y diálogo. Se redactaron comunicados que requirieron una relectura para interpretarlos con exactitud. Entonces se sugirieron varias fórmulas: una Comisión de Evaluación, un "Congreso de los Consejos", entrenar a los miembros de esos organismos.³⁸ Se tomaron acuerdos muy operativos en cuanto a la realización de guiones, documentos e informes.

Del acta 57 resumimos unos cuantos informes presentados al Consejo Académico en pleno por determinadas instancias: fue notorio el marco informativo del presupuesto 1982-1983 con índice de precios, inflación y valor adquisitivo, análisis de cuotas y sueldos. Se estudiaron gráficas. Se habló de que "ante la coyuntura de no contar con dos Direcciones, se tendrá la experiencia de un comité de tres personas: una de la DGIC [Dirección General de Integración Comunitaria], otra de DGPU [Dirección General de Problemática Universitaria] y otra de la Dirección General Pedagógica". Se habló de la falta de una organización de maestros semejante al Consejo de Representantes Estudiantiles. Tesorería puntualizó su difícil tarea al abordar asuntos "desagradables", como por ejemplo ayudar "a los que realmente lo necesiten y ocuparse de los morosos [...] Comparado con 1977 el alumno de 1982 paga 80 centavos por un peso de entonces"

Se revisaron los estados financieros y el cumplimiento de su elaboración conforme al acuerdo 190. Para ello se invitó al C.P. Florencio Sánchez, director de Contabilidad y Tesorería, y al Ing. Guillermo Vega. Ellos informaron cómo se estaba trabajando para integrar la contabilidad al sistema de computación. Se calculaba ya tener información de cada mes en los seis primeros días del siguiente. Se pidió que los estados contables estuviesen "al día" para ejercer el presupuesto con datos correctos y actualizados, sobre todo en cuanto a préstamos. Francisco Martínez recomendó una reunión con Florencio Sánchez, para que coordinara esos

38. *Cfr.* acuerdo 55-1.

estados financieros. Era ya la preparación de 1983. A la vez se propuso elaborar un inventario físico plausible e incorporarlo a la contabilidad.

Se alabó lo "obtenido en la nueva administración [del P. Carlos Vigil y del señor Francisco Martínez]; resulta un panorama muy positivo". El acta 94 añade: "Ha quedado muy clara la situación económica de prestigio en que se encuentra el ITESO". Se incluía en ese juicio la duplicación del monto de los créditos educacionales, y el criterio de justicia distributiva. También se acordó una "tregua" en los avances de construcción hasta conocer resultados del ejercicio presupuestario y de la crítica situación económica del país.

Cerramos la información de 1982 con el acuerdo 62, en el que "se decidió aprobar, por unanimidad, la designación del P. Luis Morfín como rector del ITESO" para el periodo 1983-1988. Había desempeñado varias funciones en la universidad en los años anteriores inmediatos. El cambio fue en enero de 1983.

Como consecuencia del cambio de rector se renovó la Junta de Gobierno por parte de CECUS, A.C. Asistieron de nuevo los jesuitas Xavier Scheifler y Luis Ochoa Gómez.

Se informó la mejoría de la organización de los sorteos tercero y cuarto y la implantación de sistemas para el quinto.

En marzo de 1983 el P. José Antonio Orozco quedó como "delegado del rector" al ausentarse el P. Luis Morfín y el P. Xavier Scheifler para ir a la congregación provincial de la Compañía.

Con el cambio de rector se reanudaron las juntas del Comité de Finanzas, importantes para supervisar la situación financiera. Había habido un "rezago prolongado".

Se discutió la conveniencia de efectuar una revaluación de los terrenos del ITESO a fin de actualizar los activos fijos. Sobre todo por los requisitos para obtener créditos, entre ellos el de declarar el monto del patrimonio. En las actas se afirma que el ITESO había obtenido sus créditos con un "criterio muy simple, es decir a base de relaciones [...] Actualmente eso ya no es posible. El ITESO tiene que acumular determinado patrimonio y declararlo para tener acceso al crédito demandado".

Al inicio del rectorado del P. Luis Morfín se creó la Comisión para Estudiar Sueldos y Salarios. El CECOPA y el Programa de Estudios Urbanos habían recibido en esos meses sendos donativos especiales gracias a la

intervención de sus respectivos coordinadores, el Ing. J. Luis Serra y el P. José Antonio Orozco.

En junio de 1983 –acta 100 de la Junta de Gobierno– se plantearon las políticas globales de sueldos, y junto con ello se presentó el presupuesto, ahora semestral, del primer semestre del curso 1983-1984. El Centro de Planeación elaboró el estudio de las políticas globales. El P. Xavier Scheifler expresó su preocupación con respecto al presupuesto de la maestría en Desarrollo Humano, pues habían afirmado que sería “autofinanciable”.

El costo real de operación de enero a julio de 1983 había sido de 82 millones de pesos y lo presupuestado para el siguiente semestre fue de de 137 millones. La diferencia era muy notoria. Se dieron las razones de ese incremento: aumentos salariales de 28%, aunque sólo 4% para profesores de tiempo variable. Se preveían otros aumentos para septiembre de ese año.

CEPLA llevó a cabo el estudio para determinar colegiaturas e incrementos salariales. Recuérdese que la pérdida del valor adquisitivo en aquel periodo crítico 1982-1983 había llegado a 75%. Se tomó pues el acuerdo 231 con el que se aprobó el presupuesto.

En los meses de mediados de 1983 se estudió el presupuesto de Promoción y Relaciones Públicas, cuya oficina estaba en la avenida Niños Héroes, así como el presupuesto de la oficina de sorteos. El rector y el Lic. Miguel Alfaro firman el acuerdo, número 232.

El P. Luis Morfín observó que, también en ese año, “del presupuesto de operación académica se toma prestado para algunos gastos urgentes de construcciones. Estos préstamos, dijo, ocasionan déficits aparentes en las fechas de cierre de presupuesto.”

De ahí que se necesitara recurrir a préstamos bancarios, “que deberán en su oportunidad, ser cubiertos por la división de sorteos” a fin de deslindar las aportaciones netas.

En esa misma sesión, número 100, de la Junta de Gobierno, se precisaron 11 propuestas para el crecimiento del campus: la fuente-monumento a los fundadores y a la primera generación –según el acuerdo 233–, la entrada del ITESO, los andadores dentro del campus, el calentador solar para regaderas, las oficinas administrativas y los talleres de Ingeniería, un observatorio “mínimo”, el estacionamiento en la zona poniente, la biblioteca, los laboratorios de Ciencias de la Comunicación y las canchas deportivas.

Además, la sesión 100 de la Junta de Gobierno tomó otros acuerdos: el 234, referente al fondo de prima de antigüedad, y el 235, para la revaluación de terrenos y edificios.

En los primeros meses de 1983 el Consejo Académico se dio a la tarea de "reflexionar sobre la situación económica de México", trabajo presentado y coordinado por el P. Scheifler. Suscitó muchos comentarios. La documentación es abundante, su análisis requirió varias sesiones.³⁹

El Consejo Académico también realizó, en junio, la Reflexión Valorativa⁴⁰ sobre el ITESO en el periodo 1979-1983 y atendió al informe de trabajo del Comité Académico durante el curso escolar anterior, 1981-1982, presentado por el Mtro. Carlos Ruiz Sahagún, en ese tiempo secretario académico. Transcribimos las afirmaciones, inscritas en el acta 67: el susodicho informe "confirmó la impresión de que el trabajo está mal distribuido [...] El Comité Académico tiene una carga mucho mayor de trabajo". Además, el informe añade que su trabajo "es el más eficiente".

El Colegio de directores, como está, pudiera ser innecesario [...] la lentitud en el trabajo del Colegio de directores [...] se puede explicar por el tratamiento del Reglamento Interior de trabajo del Personal Administrativo y de Servicio.

El informe no apareció con oportunidad debido al cambio de secretario académico, concomitante con el de rector, pues el P. Luis Morfín, nuevo rector, era el secretario académico del rectorado anterior, a cargo del P. Carlos Vigil.

Se hablaba también de que "convendría más el funcionamiento por comisiones *ad-casum* [...] porque hay personas que tienen más experiencia en determinados asuntos". Esto se complementa con una afirmación en el acta 67:

[...] el participar en los organismos colegiados ayuda a tener una visión más global de lo que sucede en el ITESO. Es importante que se trasmita

39. *Cfr.* actas 63 y 64 del Consejo Académico en pleno.

40. Todavía a mediados de 1984, actas 73 y 75 del Consejo Académico en pleno, la Reflexión Valorativa cubría instancias centrales, recabando información de la DGIC, la DGPU, el CECOPA, el Centro Polanco, Ciencias de la Comunicación, etcétera.

esta experiencia como representante de una instancia del ITESO a los miembros de esa instancia.

El apartado 3 de la Reflexión Valorativa, en el acta anteriormente citada, cubrió los aspectos administrativos y económicos: datos cuantitativos y cualitativos acerca del personal administrativo y de servicios; colegiaturas, créditos educacionales a corto plazo, incobrables, recuperaciones; finanzas y presupuesto; estadísticas financieras; salarios; desarrollo físico: construcciones y equipos; inventario de documentos significativos. A ello se añadían tres esquemas de los aspectos por evaluar: fase de toma de conciencia de logros y dificultades en nuestro medio de acción (la realidad global y por niveles, servicios e historia); las fuerzas y los condicionamientos (fuerzas de cohesión y de repulsión; todo en cuanto eficiencia y eficacia mediante objetivos y actividades); fase de creatividad para fijar nuevos objetivos, normas, funciones, por niveles y áreas responsables.

Resaltamos algunos acuerdos logrados ese año.

Según el acuerdo 239 de la Junta de Gobierno, ésta "acepta designar a la firma de auditores externos que lleven a cabo la auditoría de la oficina de Niños Héroe y la división de sorteos". Precizando lo anterior, el acuerdo 241 dice:

Para el cumplimiento del acuerdo 239, una vez obtenida la información que se encomendó al Sr. Miguel Alfaro, Sr. Francisco Martínez Martínez y P. Luis Morfín, ellos designarán la firma de auditores que llevarán a cabo la auditoría de ITESO, A.C., así como la del campus.

Acuerdo 242:

Ante las anomalías manifestadas en el desarrollo del 5º sorteo y ante el incumplimiento del acuerdo 227 [dirigido al Lic. Mario Haro], acuerda se tenga una sesión extraordinaria en la que el responsable de sorteos explique dichas anomalías, responda a las preguntas de los miembros de la Junta de Gobierno, se definan los remedios requeridos para remediarlas, y pueda finalmente la Junta de Gobierno proceder en consecuencia.

En su primer párrafo, el acuerdo 243 dio anuencia para "seguir efectuando sorteos"; en el segundo párrafo se percibe la importancia que se le daba a los sorteos y su repercusión:

Se encarga al P. Xavier Scheifler, al Ing. José Fernández del Valle y al P. Luis Morfín la redacción de un documento en el cual se señalen los aspectos negativos en sorteos a fin de resguardar la imagen del ITESO.

Y el párrafo tercero reafirma el punto de vista de la Junta de Gobierno al respecto:

Así mismo, la Asociación Civil elaborará un documento interno que contenga todas las fallas administrativas constatadas, que tienen que ser corregidas para poder continuar con los siguientes sorteos.

En agosto la Junta de Gobierno dictó el acuerdo 237:

[...] con la ayuda del Ing. José Fernández del Valle se proceda a recabar los mayores datos que puedan obtenerse a fin de integrar un documento o memoria con la historia del ITESO desde sus inicios a la fecha [1957-1983]. Se encarga al rector encuentre a la persona responsable y apta para esta tarea.

ITESO-Ahora, el medio informativo de la Comisión de Información y Comunicación del Consejo Académico en ese año, en su número 13 nos presenta un apartado del "ITESO en cifras": había inscritos 2,493 alumnos en licenciatura, 131 en maestrías, los atendían 70 profesores de tiempo fijo y 278 de tiempo variable, durante nueve años (1974-1983) se había promovido a 160 personas como maestros titulares y 14 como numerarios. En el curso 1982-1983 se habían realizado 122 exámenes profesionales. En total habían egresado del ITESO en todos los años 3,630 personas. En 1983, 412 terminaron sus estudios; se podían cursar 15 licenciaturas y tres maestrías. Su organización básica la constituían cuatro secretarías, dos direcciones generales, cinco departamentos y cuatro centros. El costo de operación (1982-1983) había sido de 142 millones de pesos. Durante ese curso la planta física había crecido con los edificios de Arquitectura y Desarrollo Humano. La biblioteca llegó a 55,600 volúmenes; 14,500 consultas y ocho mil préstamos. Se habían otorgado 415 créditos educacionales. En el ITESO trabajaban 58 secretarías, 21 conserjes y 56 funcionarios, que con el personal de las oficinas ubicadas en Niños Héroe y los profesores sumaban 514 personas que prestaban sus servicios a la universidad.

Fin de 1983 e inicio de 1984

El acta 102 de la Junta de Gobierno abundó en las anomalías del quinto sorteo, que implicó aclaraciones y acciones muy definidas. Consigna dificultades serias entre la Rectoría y el Lic. Luis Flores Gollaz, "urgiéndole respuestas al acuerdo tomado por la Junta de Gobierno respecto al sorteo".⁴¹ Detalla, para ejemplificar, anomalías y dificultades. Se insistió en "la necesidad de hacer un análisis profundo de los puntos indicados".

Las respuestas al acuerdo 227, presentadas por el Lic. Mario Haro, coordinador del Comité de Sorteos, forman parte del acta 103 de la Junta de Gobierno, a finales de septiembre. Son precisas y aceptan las graves anomalías. La cuestión de las anomalías del quinto sorteo terminó con el acuerdo 243, que dio anuencia para seguir efectuando sorteos. Pero se pidió un documento que señalase los aspectos negativos de los mismos, "a fin de resguardar la imagen del ITESO". Asimismo, ITESO, A.C. elaboraría un documento interno "que contenga todas las fallas administrativas constatadas,"⁴² que tienen que ser corregidas para poder continuar con los siguientes sorteos".

El C.P. Florencio Sánchez ahondó en la información económico-financiera. A finales de 1983 se tenían 54 millones de pesos en inversiones. Pero los alumnos adeudaban 30 millones de pesos, a los cuales se les podría restar cuatro millones y medio de las becas. Quedaban pues 25'500,000 pesos netos. Estos millones y los 54 de inversiones daban un monto de casi 80 millones de pesos al final de ese año. En cuanto a egresos, los gastos fuertes correspondían nóminas, gratificaciones anuales y por antigüedad. El P. Xavier Scheifler y el rector, Luis Morfin, consideraron "coherente la proposición [...] de que el costo directo de operación se pague con las colegiaturas, y los gastos de construcciones y equipo se cubran con donativos". Se tomó el acuerdo 244, que aprobó el ejercicio presupuestal 1982-1983, por unanimidad.

Al fijar colegiaturas de 1984, se hicieron observaciones del esfuerzo que el ITESO había hecho en años anteriores para no aumentarlas. El

41. Acuerdo 227 de la Junta de Gobierno.

42. Se auditaron formalmente los cinco primeros sorteos (*cfr.* acta 1105).

alumnado había disminuido en 150 personas y se habían prolongado los plazos de los créditos a "corto plazo".

El año 1984 empezó con la "contestación a las indicaciones presentadas por el Consejo de Directores de ITESO, A.C., respecto a los controles adicionales que se llevarán en el departamento de sorteos", dirigida al Sr. Francisco Martínez, presidente de ITESO, A.C.; por el Lic. Luis Flores Gollaz, director de Finanzas; el Lic. Luis Villa García, coordinador del Comité de Sorteos del Consejo de Directores de ITESO, A.C., y por el Lic. Mario Haro González, director de sorteos. El documento abarca con detalle los 16 controles, su ejecución respectiva y la obligación de los promotores. Además, se adjunta una carta personal del Lic. Luis Flores Gollaz donde hace aclaraciones en torno a la cuenta con el Banco de México, las cuentas de los sorteos y el análisis de los gastos de la Asociación Civil. El anexo número 1 del acta 106 informa que al iniciar 1984 se adeudaba al Banco de México, a largo plazo, 30'287,000 pesos. El Lic. Flores Gollaz dijo:

Carezco de estados financieros, pero verbalmente el responsable de la contabilidad me ha informado que esos 30 millones incluyen los intereses, los cuales se irán devengando en la próxima década siendo los últimos en 1992.

Según el mismo informe verbal, el monto inicial sumaba aproximadamente 12 millones. El ITESO había cobrado cuatro millones en pagarés que amparaban el adeudo con el Banco de México.

En ese contexto se llegó a la sesión 108 de la Junta de Gobierno, donde se revisó el Convenio entre ITESO, A.C. y CECUS, A.C., y se llegó al acuerdo 245, de ratificación, y al 246, que estipuló la revisión del documento cada tres años.

El acta de la sesión 109 de la Junta de Gobierno señala varios puntos de la situación económica desde los inicios de 1984 y acerca de los criterios de prioridad en cuanto a proyectos de construcción. Se señaló que los síntomas de la crisis económica nacional habían frenado la decisión de aumentar el costo de las colegiaturas. Había una baja de interés y una salida masiva de dinero, con una inminente devaluación. Se tuvo una sesión extraordinaria para discutir ese asunto.

La crisis económica se reflejó en la baja de las solicitudes de ingreso, y se observó una falta de adecuación entre el número de solicitudes y el

cupo por carrera. Por ejemplo, se registraron 110 solicitudes para Computación, cuyo cupo era de 45, y en Administración Agropecuaria había cupo para 45 y sólo se tenían 10 solicitudes. En ese contexto se tomó el acuerdo 247:

La Junta de Gobierno pide que en el fijar el cupo para cada carrera, se atienda al punto de equilibrio entre ingresos y egresos de cada carrera, de manera que no se imponga a unas carreras el peso de subsidiar a otras, sino que se tienda a la autosuficiencia.

Con respecto a las prioridades de construcción, suponiendo un fondo de 16 millones que había por el relanzamiento de la campaña del Consejo de Directores de ITESO, A.C., se tomó un acuerdo, el 248, que señaló las cinco obras escogidas: el área deportiva, canchas y acondicionamiento de graderías, vestidores y baños; talleres y laboratorios de Ingeniería; el acceso al ITESO y las casetas de veladores; los cubículos de los maestros de la Dirección de Ciencias Económico Administrativas (DCEA), y los talleres de Arquitectura, de los cuales la mitad del costo lo aportaron los alumnos.

El acta 72 del Consejo Académico en pleno resume:

[...] de la reunión con el P. Xavier Scheifler [en ese tiempo director de la SEPLA] se vio que había una necesidad sentida de reorganización. Al examinar la carga de trabajo se detecta como indispensable la orientación del trabajo y es una necesidad en segundo nivel. Hace cinco años [1978] se había precisado este punto. Se atendieron muchas cosas, pero esta carencia continuó.

El rector, Luis Morfin, propuso una fórmula:

[...] una estructura de organización y estrategia que permitiera a los responsables atender lo educativo en un segundo nivel. Esta mi proposición pide la reorganización para luego determinar si se crea una instancia [la Dirección General de Innovación Educativa, DIGINE] o no.

De la parte de aclaraciones seleccionamos algunas de éstas:

[...] hubo coincidencia en las opciones que versaban sobre reorganizar y hacer una estrategia. Así como respecto a la vinculación de las

diferentes instancias entre sí y con el rector. El principio inspirador de la organización de la estrategia educativa.

Otra aclaración precisó que la propuesta "incluye toda la estructura del ITESO".

La tercera parte del acta, las opiniones y sugerencias, es más cuestionante:

Hay muchos indicadores [no los explicita] de que urge esa reorganización [...] Falta precisión de objetivos y metas que alcanzar y la actualización de los mismos, y de ahí ver si la organización de las instancias y del tiempo del rector es la forma de hacerlo.

Con esos antecedentes se tomó el acuerdo plenario 72-1:

[...] que se integre una comisión encargada de elaborar y proponer un modelo de organización de la universidad, que permita ubicar la atención a lo educativo como prioritario. Sin detrimento del conjunto ni de la buena marcha [administrativa-académica] de la institución.

Se sugirieron los candidatos para esa comisión: Arturo Balderas, Gabriela Ibáñez, Javier Haro, Enrique Hernández, Carlos Ruiz Sahagún y Xavier Scheifler, S.J.

El anexo 4 del acta plenaria 72 incluye un documento que consigna las "reacciones de los sub-grupos del Consejo Académico a las alternativas propuestas":

Es necesario algo estratégico y reorganizativo. La estrategia se muere si hay conservación del *Status quo*. Se ha reestructurado lo no educativo, y esto según surgen demandas [José Luis Montiel].

¿A quién le corresponde cambiar el burocratismo que nos consume? Quizás a una Instancia de Planeación, que sería diferente a una dirección de planeación [Enrique Hernández].

Y siguen comentarios de Margarita Villalobos, Raúl Fuentes, Ana Elda Goldman, Rossana Reguillo, Anita Nielsen, Jorge Santoyo, Arturo Langarica, Cristina Romo, Carlos E. Luna, Fernando Arias, Alfonso Alarcón, P. Luis Ochoa, Javier Haro y otros.

La Reflexión Valorativa, el trabajo más serio desde 1983, continuó durante 1984. La Reflexión Valorativa reunió el más ambicioso diagnóstico de un periodo (1978-1983) del ITESO, por ello constituyó la base para tomar decisiones administrativas en todo ámbito: planeación, dirección, organización, control y evaluación.

En el anexo 1 del acta 73 del Consejo Académico se resume el objetivo de aquel documento:

Esperamos que esta Reflexión Valorativa aporte elementos de juicio que contribuyan a evaluar el grado de compromiso social de las diversas experiencias y contribuya a proseguir la Reflexión de la función [social] de la universidad, y a tomar decisiones cada vez más congruentes en la línea del compromiso social.

La firma, al calce de cada documento de la Reflexión Valorativa, lleva el sello del trabajo colegiado del ITESO y acredita a los protagonistas de esa etapa. No quisiéramos, al citar algunos, omitir a muchos otros igualmente entregados. Hojeamos tan sólo los finales de los documentos para entresacar nombres de los firmantes: Rosa Ana Saucedo Castillo, secretaria del Consejo Académico; Carlos Ruiz Sahagún, secretario académico; Mtra. Patricia Guadarrama Aldana, de la DGIC; P. Juan Manuel García de Alba, de la DGPU; P. Luis Morfín López, rector; Mtro. José Antonio Ray Bazán, del Centro Polanco; Lic. Óscar Hernández, del CECOPA;⁴³ Lic. Luis José Guerrero, uno de los evaluadores del trabajo del Consejo Académico en pleno durante ese trimestre de 1984.

El acta 110 de la Junta de Gobierno, del mes de junio, anexa unos cuadros para "estudiar las alternativas para fijar el monto de colegiatura para el curso 84/85". Señalamos algunas cifras expresivas, pero antes transcribimos varios comentarios agudos consignados en esa misma acta.

El ITESO como institución no ha sufrido las consecuencias: más aún, ha crecido. Ha aumentado el porcentaje de créditos que concedemos; ciertos beneficios de la institución se han mantenido gracias a esto [...]

43. El *Boletín informativo del ITESO* de octubre de 1984 publicó un amplio comentario acerca del CECOPA.

El problema es que ha sucedido en este asunto como sucedería en una empresa, aunque nuestra meta no sea el lucro. Al subir la inflación, cobra más y paga menos. El ITESO se ha ido por la línea de hacer crecer la universidad y se ha aprovechado de la crisis y del deterioro del sueldo.

El P. José Antonio Orozco enfatizó: "El ITESO posee unos ideales que se confiesan y se tratan de vivir, y el comportamiento en la práctica está siendo similar a cualquier empresa. Esto es incoherente con esos ideales".

Algunos datos de los cuadros: incremento porcentual de salarios, 35%; número de alumnos inscritos en licenciatura, 2,550; incremento a gastos generales, 40%; tasa de inflación, 38.5%; equivalencia de la colegiatura al salario mínimo en 1970, 4.39 veces, en enero de 1984, 3.47 veces; equivalencia del salario de conserje al salario mínimo: en 1976, 1.02 veces, en enero de 1984, 1.30 veces –en agosto de 1983 se les había dado 62% de aumento.

En septiembre de 1984, acta 113 del Consejo Académico, se dieron varios cambios de encargados de puestos importantes:

El relevo del Ing. Jorge Santoyo por el Ing. Miguel Bazdresch, en calidad de director interino de la División de Ingeniería con una encomienda muy concreta: la reorganización administrativa de la División.

El Ing. Jorge Santoyo suplió como director del Departamento de Ciencias Físico Matemáticas al Ing. Javier González Orozco. Hubo otros cambios, enroques más bien, en el ajedrez directivo de las ingenierías y su tronco común.

En esos mismos meses se consigna una campaña de procuración de fondos con comidas y visitas a los empresas para allegarse donadores. El séptimo sorteo había recolectado "y depositado" 72 millones, monto muy superior al de sorteos anteriores, resalta el acta 113.

Más adelante, a finales de octubre, en la sesión 115 del pleno del Consejo Académico se trataron varios asuntos de importancia: el cierre del ejercicio 1983-1984 y el presupuesto de la oficina de ITESO, A.C. ubicada en Niños Héroe. La reserva de la prima de antigüedad hacía tiempo considerada y decidida. La constitución del plan de pensiones, también varias veces propugnado –acuerdos 168 y 234–, con varias opciones

-acuerdo 266-. La revisión de políticas de colegiaturas y salarios. Por último, las políticas de crecimiento del ITESO, esta vez en cuanto a personal contratado y contratable.

Con respecto a cada asunto revisado se hicieron comentarios pertinentes: el Lic. Luis Flores Gollaz aclaró que las modificaciones de algunos renglones del presupuesto ejercido en el curso 1983-1984 se debían a sugerencias del Consejo de Directores de ITESO, A.C., que era la primera instancia que revisaba el presupuesto antes de pasar a la Junta de Gobierno para ser aprobado de manera definitiva. El P. Xavier Scheifler pidió definir el Fondo de Becas como "donativos para becas", pues eso eran con precisión, ya que el ITESO extendía recibos deducibles. Se pidió cambiar el concepto "apoyo" por el real, "préstamo", del Banco de México. El P. José Antonio Orozco preguntó si existía alguna razón para que en ingresos se considerase lo de sorteos, no en egresos, a lo cual el Lic. Flores Gollaz respondió que lo que estaba presentando como "ingresos" era el superávit con respecto a los egresos.

El acta 115 consigna: "[...] no se puede comparar el presupuesto ejercido y el presentado, porque habiendo devuelto el presupuesto para que fuese revisado por el Consejo de Directores de ITESO, A.C., nunca volvió a la Junta de Gobierno".

El rector manifestó su preocupación, y Francisco Martínez, como presidente de ITESO, A.C., precisó que "le gustaría se profundizara más sobre el funcionamiento de la oficina de Niños Héroes, y la Junta de Gobierno pudiera visualizar diversos aspectos como son: con qué costo, con qué personal, cuáles acciones, etc. y una vez conociéndolos, llevar a cabo una reestructuración más sana y eficiente". José Fernández del Valle consideró "que no es precisamente que la oficina de Niños Héroes deba desaparecer, lo que pasa es que está mal manejada".

Más o menos en ese tiempo, a finales de 1984, se pidió al Lic. Miguel Alfaro "urja la terminación de la auditoría contable en ITESO Académico, o cuando menos los auditores señalen una fecha de terminación". Éstos requerían información "que no está disponible", asienta el documento. Precizaron que era urgente aclarar "en qué está atorada la mencionada auditoría".

Se colocó una placa conmemorativa a quienes pusieron la primera piedra del campus, el 8 de junio de 1962, "quienes con fe sembraron el proyecto de nuestra universidad".

El Mtro. Carlos Ruiz Sahagún, secretario académico, el Lic. Luis José Guerrero y la Lic. Rosa Ana Saucedo, secretaria del Consejo Académico, realizaron un detallado estudio del funcionamiento del Consejo Académico. Trabajaron en cuatro grupos, con su respectivo coordinador. Cada grupo opinó acerca de los mismos puntos. Se revisaron tópicos desde la asistencia de los miembros del plenario hasta la relación tiempo-trabajo invertidos y frutos alcanzados; se nota la falta de preparación de los temas por discutir: "por eso se atascan sobre todo los estrictamente administrativos", se asienta en el acta 77 del plenario. Destaca también la afirmación del equipo C sobre "el afán de no perder el sentido de lo académico en las marañas administrativas". Además, se evaluaron temas como la realización de las OFI en el trabajo del Consejo Académico mismo, y la dificultad de "objetivar" los resultados.

A la pregunta referente a asuntos prioritarios, el grupo A resaltó el Plan de Desarrollo, la apropiación del nivel académico del ITESO y el desarrollo de la investigación. Como contraste, el grupo B dio prioridad a la tensión de estructuras, la reorganización del ITESO y la relación del trabajo administrativo académico.

A la vez que el tema central, la evaluación del Consejo Académico, se consideró la propuesta hecha por el Mtro. Carlos Ruiz para instaurar una Escuela de Educación. Poco más tarde, en la sesión 78 del plenario, se trató el proyecto de la maestría en Comunicación. El acta incluye "la inquietud sobre la estructura del ITESO" y el deseo de que esta cuestión no quedara al margen del estudio y análisis.

Todo lo anterior y mucho más se vertió en el informe anual ante el Consejo Académico del 26 de julio de 1984, en la Casa Loyola. Por la gran duración de la jornada prevista, se preparó una guía para la sesión número 79 del plenario. Destacamos algunos puntos de organización y administrativos.

La Rectoría contaba ese año con "tres ayudas": la SEPLA, la Comisión de Sueldos y Trabajos y la Comisión de Reorganización del ITESO. La SEPLA era responsable del Plan de Desarrollo.

Felicitaron a la Secretaría de Servicios Generales por "el gran avance que ha habido en el trabajo de esa Secretaría en este año 1984". El Departamento de Créditos Educativos expuso las dificultades para promover los créditos y el largo proceso para otorgarlos. Se planteó el papel de director de división en cuanto a inquietudes, proyectos, necesi-

dades y lazo de unión con la Rectoría. "Ser un director de División es ser un Superman en pequeño." Entonces existía una División de Desarrollo Humano "incoada".

El cuarto bloque de informes, coordinado por el Mtro. Javier Haro, se refirió a los logros y las deficiencias administrativas del ITESO. La Comisión para la Reorganización del ITESO (COREI) generó avances en instancias específicas: la SEPLA y biblioteca, entre otras. Pero "no hay un sistema administrativo básico del ITESO [...] Lo administrativo consume mucho tiempo y no se puede abordar lo académico". Existe "diferencia de cargas de trabajo comparable".

Es indubitable que la Reflexión Valorativa de 1983 y los resultados críticos del informe anual de las instancias durante la sesión 79 del Consejo Académico en pleno, a mediados de 1984, fueron hitos en el ritmo organizacional administrativo y académico en esos años del rectorado del P. Luis Morfín López. El esquema de avances y deficiencias, usado como marco referencial para afianzar la información presentada, aunque sobresaturada, como lo señaló Carlos Luna, fue un instrumento útil de estudio para el informe anual. Hay datos y aseveraciones profundas y críticas que cuestionaron realidades cotidianas.

Remitimos a nuestros lectores a analizar con detalle el acta 79 del plenario del Consejo Académico y a codificar y sopesar con más calma lo que da la impresión que rebasó a los consejeros de aquel tiempo, quienes habían "aprendido a justificar lo administrativo que nos absorbe, y no tenemos tiempo para lo creativo". Ante esto propusieron:

[...] romper con justificaciones funcionalistas [...] que nos impiden ver lo trascendente por estar atendiendo lo urgente-importante [...] Se sienten los dos niveles: operativos y utópicos [...] Estamos sumidos en lo operativo y no en lo esencial [...] sin tomar en cuenta las OFI [...] Se delega la vivencia a materias aisladas, todo se manifiesta en números [...] no se dan líneas de reflexión.

Juicios severos que reflejan inquietudes.

Por otro lado, el P. Luis Morfín y Francisco Martínez Martínez viajaron a Washington para entrevistarse con Antonio Ortiz Mena, director del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Parecía coyuntural interesar al BID en un proyecto de financiamiento a largo plazo en favor del ITESO. La cifra era

un millón de dólares como crédito no reembolsable, pues "para el BID esa partida representa un movimiento de caja chica". Ya había antecedentes de ese tipo de operación para cuestiones académicas. Además se habían tenido reuniones con personal de IBM sobre proyectos donde esta empresa podría colaborar.

Coincidieron esas fechas con la celebración del Día del ITESO. El fin de año la Junta de Gobierno lo dedicaría –actas 115 y 116– a estudiar las políticas de colegiaturas y de salarios, y a "la especial atención a los estratos más necesitados, en coherencia con las OFI".

En un anexo, el acta 117 de la Junta de Gobierno traduce a información numérica esas políticas globales, con parámetros como el número de alumnos, tasas de intereses, porcentaje de becas e "incobrables", superávit y reserva.

Al mismo tiempo, ITESO-Ahora, en sus números de 1984, 17 al 25, aporta una seria y resumida información de varias instancias organizativas del ITESO y su papel.

Protagonistas de 1985. Separación de contabilidades

Como hemos acostumbrado en ciertos momentos clave del acontecer histórico del ITESO, enlistamos a los miembros del Consejo Académico 1984-1985, tal como lo publicó ITESO-Ahora en su número 23: P. Luis Morfín López, rector; Mtro. Carlos Ruiz Sahagún, secretario académico; Lic. Rosa Ana Saucedo, secretaria del Consejo Académico; Lic. Cenobio Gómez Villarruel, secretario de Servicios Generales; Lic. Margarita Villalobos Madero, secretaria de Servicios Escolares; P. Humberto Ochoa Granados, secretario de Asuntos Estudiantiles; P. Luis González Cosío, director de la DGPU; Mtra. Patricia Guadarrama, directora del DIC; Mtro. Javier Haro del Real, director de la DCEA; Ing. Jorge Santoyo Cázares (quien falleció esa Navidad), director de la División de Ingeniería; Arq. Alejandro Ramírez Ugarte, director de la Escuela de Arquitectura; Lic. Raúl Fuentes Navarro, director de la Escuela de Ciencias de la Comunicación; Mtra. Anita Nielsen, directora de la Escuela de Psicología; Mtra. Rosa Larios, directora de la Maestría en Desarrollo Humano; Lic. Alfonso Alarcón Saldívar, coordinador del tronco común de la DCEA; Ing. Fernando Arias Hernández, coordinador de la División de Ingeniería; Ing. Antonio Aguilera e Ing. Horacio Montiel Morales, representantes de maestros en el Colegio

de Directores; Arq. Javier Díaz Reynoso, representante de maestros en el Comité Académico; los alumnos Ildefonso Hernández y Javier Jaime Villaseñor, representantes en el Colegio de Directores y en el Comité Académico, respectivamente; Mtra. Isabel Valdés Castellanos, coordinadora de la Comisión de Legislación, así como el alumno Martín Ignacio Ramírez; y en la Comisión de Información y Comunicación, la Mtra. Cristina Romo como coordinadora, la Lic. Cecilia Herrera como maestra, y Rossana Reguillo, alumna.

En 1985 se inició la revisión del acuerdo 250 de la Junta de Gobierno, para intervenir y determinar "dónde se encuentra la dilación en la entrega de estados financieros"; se notificó que "se procedió a relevar de su cargo al encargado del programa por parte del centro de cómputo".

Los coordinadores de la División de Ingeniería, al saber que había 30 millones disponibles para construir los talleres, preguntaron a "las autoridades del ITESO si estarían dispuestas a invertirlos en contratación de maestros", esto, decían, elevaría el nivel académico "rápidamente", y se comprometían a trabajar otros cinco años en las mismas instalaciones así como estaban.

Al final del acta 118, de febrero de 1985, se consigna la separación del director de Finanzas, Promoción y Relaciones Públicas, Lic. Luis Flores Gollaz. "Ante este cambio, preocupa la situación que puede presentar sorteos." Se consignó ahí mismo "que se está contemplando la posibilidad de hacer una reestructuración interna en el Consejo de la Asociación Civil para revitalizarlo".

Los lineamientos de la Reflexión Valorativa y del informe anual de instancias ante el plenario tuvieron una resonancia que marcó la tarea organizativa y evaluativa de 1985, escuela por escuela, instancia por instancia, departamento por departamento y comisión por comisión. Así se preparaba desde febrero la sesión programada para el 25 y el 26 de julio de ese año.⁴⁴

El primer plan de trabajo considerado -acta 84- fue el de la Comisión de Evaluación, con respecto al funcionamiento de su propia estructura. La Mtra. Isabel Valdés lo presentó. Mediante el acuerdo 84-1 la comisión retomó los encargos que se le habían dado en 1983.

44. *Cfr.* acta 88 y sus 22 anexos.

Se hicieron sugerencias a manera de lluvia de ideas, para el informe anual de 1985, con la experiencia del anterior. La idea era recopilar la mayor cantidad de información posible para nutrir también el informe del rector.

Se atendió la Reflexión Valorativa de Psicología, Arquitectura y la DCEA, y se deliberó acerca de ella.

La idea original era que, a partir de una visión del transcurso histórico, se hiciera una reflexión todos juntos. Es importante retomarla; hacer una síntesis.

Un punto referente al devenir administrativo-organizacional del ITESO fue la información dada en la sesión 85 del plenario por el rector Luis Morfín y la Comisión para la Reorganización del ITESO (COREI) en cuanto a la reorganización. Seguimos la pista a sus afirmaciones. El origen de la COREI había sido una carta del P. Luis Morfín al Ing. Miguel Bazdresch "con el encargo de elaborar y proponer una organización del ITESO distinta de la actual, que permitiera":

- Al rector, ejercer sus funciones; evitar la sobrecarga de trámites que requerían la intervención permanente del rector.
- Propiciar la operativización de las estrategias educativas de conformidad con las OFI.
- Inspirar a todas las personas "que tienen autoridad", para instituir un estilo de universidad.
- Conciliar las exigencias legítimas de participación orgánica, campos de autoridad, autonomía, delegación y agilidad en la operación.

Se estimó el valor de la COREI y su papel clave en el diagnóstico y la corrección, aunque "en la COREI no hay una revisión sistemática de los objetivos. La apreciación es individual", consigna el acta de la sesión 85 del Consejo Académico. Se ponderó la realización de cada uno de sus objetivos. La COREI aportó pautas para el trabajo, lo cual, a juicio del Mtro. Carlos Ruiz Sahagún, Secretario Académico, "es una forma educativa de reorganización, más que una forma técnica".

Se valoró el trabajo de Miguel Bazdresch y Alberto Minakata en la COREI. También algún consejero dijo que "es difícil conceptualizar algo tan

existencial". Pero el trabajo de reorganización "caminó y marcó pautas y un estilo de universidad". Seguirían las Reflexiones Valorativas particulares.

La sesión 119 de la Junta de Gobierno, a finales de 1985, fue muy importante por los puntos del ámbito organizativo considerados. En la revisión de acuerdos se planteó nuevamente el acuerdo 190, "que no se ha cumplido", dijo el P. Xavier Scheifler, y que versaba sobre la entrega oportuna de los estados financieros. También se expuso, con gráficos, el comportamiento de salarios entre enero y junio de ese año. Se presentaron ingresos y egresos porcentuales y la asignación de recursos. Además se estudió el plan de pensiones, las propuestas aprobadas y su vigencia.

Se consideró la conveniencia de separar contabilidades y cajas, del campus y de la oficina ubicada en la avenida Niños Héroe, propuesta por el P. José Antonio Orozco "sin esperar posteriores aclaraciones de detalle". Más adelante el texto del acta 119 afirma: "lo más conveniente es aclarar los datos [...] Pedir el cálculo global con el costo financiero y tomar la medida de que se separen las cajas contablemente". Se tomó el acuerdo 269, que establece la separación de contabilidades y cajas.

Francisco Martínez Martínez planteó su relevo en la presidencia de ITESO, A.C., el cual de hecho se dio hasta el 19 de abril de 1986, al asumir el cargo el Lic. Francisco Mayorga:

[...] viendo muy saludable que exista una renovación en los miembros de la Junta de Gobierno, y considerando las cosas con honestidad, he decidido dejar el puesto de presidente de ITESO, A.C., pero no el cariño que siento por la institución. Esto significa seguir colaborando con el ITESO en cuanto a estar con él, y seguir viendo por él como infantería.

A ello el P. Luis Morfín comentó:

Desde el cambio de Carlos Vigil como rector, Francisco Martínez manifestó su disposición de dejar la Presidencia. Yo, Luis Morfín, le pedí e hice ver que no era conveniente el cambio de dos cabezas simultáneamente. Por esto hago ver que se trata de una decisión madurada desde hace mucho tiempo.

Y asienta el acta:

Cree el rector que les ha tocado juntos tomar decisiones difíciles y discutir con mucha sinceridad las divergencias. En ningún momento lamenta haber disuadido a Francisco Martínez de hacer efectiva su renuncia [antes], pero también siente que ahora sí hay razón para que el presidente de ITESO pueda tomar esta determinación; y no por las dificultades habidas últimamente.

El rector expresó también, al igual que el P. Scheifler, que el ITESO le debía mucho a Francisco Martínez. Ahí tal vez pudiéramos encontrar la razón de su permanencia todavía por un año más al frente del Consejo de Directores de ITESO, A.C.

En otro rubro, pero sincrónico de ese momento, entresacamos algunas cifras consignadas en los informes de Contabilidad y Tesorería el 26 de marzo de 1985: un total de ingresos de casi 286 millones de pesos, y de egresos, 289 millones; la plantilla de personal de tiempo fijo costaba 187 millones; la Secretaría de Servicios Generales tenía el gasto mayor: 33 millones; le seguía el Centro de Computación con 16 millones; el menor era el de inducción a alumnos: 959 mil pesos.

En abril de 1985 el P. Luis González Cosío participó en la Junta de Gobierno ante el repentino fallecimiento del P. José Antonio Orozco; a éste le había tocado, en cuanto viceprovincial, estar muy cerca del primer convenio entre CECUS, A.C. e ITESO, A.C.

El acta 121 de la Junta de Gobierno expuso el plan de pensiones y sus propuestas. El acuerdo 271 incluyó en dicho plan "al personal de medio tiempo cuyo único o principal ingreso es su sueldo en el ITESO". Los requisitos para ser elegido incluían el haber ingresado al ITESO antes de los 55 años de edad y cumplido un mínimo de 10 años de servicio ininterrumpidos. El retiro normal era a los 65 años, con la posibilidad de retiro anticipado si la institución lo aceptaba. El salario de pensión era del promedio del de los últimos cinco años, incluyendo la aportación del ITESO al fondo de ahorro.

También se planteó, en esos primeros meses de 1985, el estudio de alternativas y la aprobación de cuotas para el semestre agosto-diciembre. Fueron propuestas por el Centro de Planeación (CEPLA). Había aspectos como: demanda de admisión, créditos, número de alumnos de escasos recursos. El acuerdo 273 sugirió la "conveniencia de establecer diferentes cuotas por carreras".

Asociaciones a las que pertenecía el ITESO

El *Boletín informativo* publicó, en junio de 1985, en su número 191, un listado de las asociaciones a las que pertenecía el ITESO, o sus escuelas o instancias en particular.

El ITESO, en cuanto universidad, era miembro titular de la Asociación Internacional de Universidades (AIU), de la Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC), de la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL), de la Asociación Panamericana de Instituciones de Crédito Educativo (APICE), del Council for Advancement and Support of Education (CASE), del International Student Exchange Program (ISEP), del Consejo Nacional de Población (Conapo), de Programa de Formación en la Acción y la Investigación Social (Praxis). Y estaba inscrito en el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

La DCEA pertenecía a la Asociación Nacional de Facultades de Comercio y Administración, a la Asociación de Relaciones Industriales de Occidente, al Colegio de Licenciados en Administración de Empresas de Jalisco, al Colegio de Contadores Públicos de Jalisco, a la Asociación Nacional de Estudiantes de Relaciones Industriales, y a la Asociación Nacional de Instituciones de Enseñanza en Informática.

La División de Ingeniería pertenecía a la Asociación de Facultades y Escuelas de Ingeniería, al Comité de Investigación de Currículos, Arquitectura e Ingeniería Civil, a la American Society for Engineering Education, al Consejo Nacional para la Enseñanza de la Química, al Instituto Mexicano de Ingenieros Químicos, a la American Chemical Society, al Institute of Industrial Engineers, a la Asociación Mexicana de Control de Calidad, a la Industrial Management Society, a la Asociación Nacional de Energía Solar (socio fundador) y a la Sociedad Cromatográfica Jalisciense (socio fundador).

Arquitectura pertenecía a la Asociación de Instituciones para la Enseñanza de la Arquitectura de la República Mexicana. Ciencias de la Comunicación era miembro del Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación –y guarda en fideicomiso el acervo bibliográfico de dicho consejo–, y a la Federación Latinoamericana de Asociaciones de Facultades de Comunicación Social. Psicología formaba parte del Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología. El Departamento de Ciencias Sociales pertenecía al Consejo

Mexicano de Ciencias Sociales y a la Asociación Mexicana de Estudios de Población.

También, el CECOPA formaba parte de Praxis. Por último, la biblioteca pertenecía a la Asociación Mexicana de Bibliotecarios y a la Asociación de Bibliotecarios de Instituciones de Enseñanza Superior e Investigación.

Se propuso una visita de los miembros de ITESO A.C. al campus y una exposición del rector acerca del quehacer de la universidad.

Fueron tiempos de nuevos programas académicos. Se plantearon los programas para una maestría en educación, el proyecto de la carrera en ciencias de la educación, también el de una maestría en ciencias de la comunicación, la oportunidad de reabrir la Escuela de Derecho como licenciatura. Incluso se pensó en una licenciatura en filosofía y ciencias sociales.

En agosto, el Lic. Cenobio Gómez Villarruel, secretario de Servicios Generales, informó, en una entrevista para el *Boletín informativo* número 192, de siete obras de remodelación del ITESO y su campus: la nivelación de terrenos al oriente; la construcción de la unidad deportiva; la ampliación del edificio de maestrías –en ese tiempo Desarrollo Humano– para albergar las oficinas de las que hemos citado: en Educación y en Comunicación más el Programa de Iniciativa y Creatividad; la remodelación del laboratorio de Ciencias de la Comunicación; el adoquinado de los andadores; la construcción del laboratorio de Ingeniería Electrónica,⁴⁵ y la remodelación de la biblioteca, con espacios para el personal y ampliación de la sala de lectura. Hasta se construyó un campo de cultivo de nopal detrás del invernadero.

En ese año se renovó la Oficina de Admisión, que dirigía Ana Elena Hernández Plaisant. Dependía de Servicios Escolares y ejecutaba las decisiones del Consejo de Admisión, formado por el rector, el secretario académico, el secretario de servicios generales, los directores de divisiones y escuelas y la directora de admisión. Desde 1978 se aplicaba la prueba de aptitud diseñada por el College Board de Puerto Rico.

El Mtro. Luis José Guerrero Anaya sustituyó a la Mtra. Patricia Guadarrama en la Dirección General de Integración Universitaria. Sus atribuciones incluían al CECOPA y el Servicio Social.

45. Por cierto que la primera piedra la pusieron el P. Luis Morfín, rector, el Ing. José Fernández del Valle y el Ing. Juan Lanzagorta, coordinador de la carrera.

La última sesión de 1985 de la Junta de Gobierno a raíz de un estudio comparativo de cuotas de otras universidades de Guadalajara, hizo notar que:

La situación actual del ITESO, a pesar de la crisis, tiene una muy buena posición en lo económico, sin adeudos ni cargos que repercutan sobre el gasto de operación. Por esto, las alternativas que se proponen son muy razonables e inferiores a lo previsible en las demás universidades.

Así pues, la Junta de Gobierno llegó al acuerdo número 272:

Por unanimidad se establece que la cuota para el semestre enero/junio de 1986 será de 169,000.00 pesos, y esto incluye inscripción y colegiatura.

En el acta 123 se establece:

Se acordó que la A.C. nombraría un contralor que de manera permanente laborara en esas oficinas y conociera, controlara e informara a las instancias correspondientes sobre ingresos, egresos y la contabilidad misma. Existe un hueco que se pedía fuera llenado [...] Esto se considera grave. No sólo el problema inmediato, sino que durante seis años no se ha logrado tener actualizada la contabilidad, y consecuentemente, la entrega oportuna de los estados financieros [...] El instrumento operativo de las cuentas ha sido muy fallo. El ITESO creció estando desprevenido para ese cambio.

Se precisaron dos aspectos de este problema:

El primero, la urgencia inmediata de resolver lo que está dificultando la conclusión de la auditoría; segundo, implantar sistemas, procedimientos y acciones para que el aspecto contable no sufra más el retraso considerable que ha venido arrastrando desde hace años.

El anexo de la sesión 123 agrupó los acuerdos de la Junta de Gobierno "relacionados con el aspecto financiero", desde el número 100 al 269 decididos en los años 1984 y 1985. Es un listado que integra los temas que hemos glosado.

De la sesión 125 saldría el acuerdo 278, que decidía tratar "los mecanismos para integrar el trabajo del Consejo de Directores de ITESO, A.C. y de CECUS, A.C. con el ITESO Académico mediante la Junta de Gobierno y un organismo de planeación [SEPLA]". Se planteaban nuevos horizontes organizacionales y administrativos.

CAPÍTULO VI

EL NUEVO CONSEJO DE DIRECTORES
DE ITESO, A.C.

LAS DIVERSAS COMISIONES. 1986

Elaboración conjunta del plan de trabajo. Grupos de análisis y tarea

A principios de 1986, en sesión extraordinaria del plenario, se estableció la "elaboración conjunta del Plan de Trabajo enero-junio 86 del Consejo Académico", que fructificaría en cuatro grupos de trabajo y revisión.

ITESO-Ahora, en su número 38 de abril de 1986, dedica sus primeras páginas a una reseña sobre ITESO, A.C. con motivo de la renovación de los consejos de Directores y de Vigilancia. Nos parece un documento propicio para resumir los años anteriores:

El pasado 9 de abril [1986] se celebró en nuestro campus universitario la Asamblea General Ordinaria de ITESO, A.C. en la que se renovaron los Consejos de Directores y Vigilancia de dicha A.C. Este acontecimiento nos lleva a recordar la razón por la que existe ITESO, A.C., la estructura que se ha dado y la relación que tiene con la universidad.

ITESO, A.C. fue fundada el 31 de julio de 1957 por un grupo de padres de familia de Guadalajara que buscaba establecer en nuestra ciudad una institución de educación superior que fuera congruente con los valores cristianos y que tuviera alto nivel académico: es así como se tomó la decisión de fundar lo que con el paso del tiempo ha derivado en nuestra universidad: el ITESO.

En un principio la Compañía de Jesús no tomó la directiva académica del ITESO; aceptó que algunos de sus miembros colaboraran. En las gestiones que se realizaron para su creación participaron muy activamente los P.P. Luis Hernández Prieto y Nicolás Gómez Michel.

Fue hasta 1965 que se logra formalizar, con una definición más clara y delimitada, la responsabilidad de la Compañía de Jesús en la Dirección Académica del ITESO; una consecuencia de ello es que, en 1966, el P. Jorge Villalobos Padilla es nombrado rector [aunque los años anteriores fue vicerrector y rector de *facto*].

Desde hace veinte años [1966-1986] está formalmente bajo la responsabilidad académica de los Jesuitas. No siempre nos queda clara cuál es la relación que existe entre dichos responsables académicos y la Asociación Civil que en 1957 formalizó su constitución: ¿Cuál es la función de ITESO, A.C. y de sus Consejos de Directores y de Vigilancia? ¿Qué relación existe entre dichos organismos y el ITESO Académico? ¿Qué beneficios le reporta al ITESO Académico la existencia de los mismos? A dichas cuestiones trataremos de dar una somera respuesta.

Lo primero que no podemos perder de vista es la situación jurídica de nuestra universidad, que tiene personalidad jurídica gracias a que existe ITESO, A.C., propietario legítimo de las instalaciones en que se asienta nuestra universidad, desde el punto de vista civil, laboral, administrativo, etc. En resumen, ITESO, A.C. es jurídicamente el titular de los derechos y obligaciones relacionados con lo que nosotros conocemos como el ITESO.

El siguiente paso a dar para comprender a nuestra universidad desde este punto de vista es desentrañar la vinculación real que en la actualidad [abril de 1986] tiene ITESO, A.C., en especial el Consejo de Directores de ITESO, A.C. y el Consejo de Vigilancia, con el ITESO Académico. Ya decíamos que en 1965 se responsabilizó académicamente de nuestra institución, la Compañía de Jesús, con lo cual ITESO, A.C. pasó a ser, utilizando una comparación que puede ilustrar con tal de que no se interprete muy literalmente, como el socio capitalista que aporta las instalaciones y se compromete al desarrollo y mejora de las mismas, así como a la adquisición del equipo que vaya necesitando la universidad.

Con el tiempo la relación de ITESO, A.C. con la Compañía de Jesús llevó a la creación de la Junta de Gobierno [1968] como la máxima autoridad; lo que indica que en la práctica participa significativamente en la administración de nuestra universidad por medio de sus representantes ante la Junta de Gobierno.

Ahora bien, para entender qué son el Consejo de Directores de ITESO, A.C. y el Consejo de Vigilancia, diremos lo siguiente: el Consejo de Directores de ITESO, A.C., de cualquier Asociación Civil, es su órgano de Administración, lo que en una sociedad mercantil sería el Consejo de Administración; el Consejo de Vigilancia es el encargado de velar por el respeto al derecho y, por supuesto, a los Estatutos por parte del órgano de administración; viene a ser lo que los comisarios en las sociedades mercantiles.

Una vez dicho lo anterior, quizá ya tenga sentido que hablemos de que el 9 de abril [de 1986] se designó al Lic. Francisco Mayorga Castañeda nuevo presidente del Consejo de Directores de ITESO, A.C. Sucede en el puesto al Sr. Francisco Martínez Martínez, quien fuera presidente desde 1979, desde la rectoría del P. Carlos Vigil.

Al final, el artículo de ITESO-Ahora resume las obras realizadas en la infraestructura del ITESO durante la presidencia de Francisco Martínez Martínez: construcción del Edificio Central, ampliación del Centro de Cómputo, construcción de la cafetería, adquisición de la computadora VACS, construcción del edificio de maestrías. Remodelación de jardines, capilla y oficinas varias;⁴⁶ construcción del edificio de Ingeniería Electrónica, de la unidad deportiva y de los laboratorios de Ciencias de la Comunicación.

Para complementar esta información debemos nombrar a quienes fungieron en el Consejo de Directores de ITESO, A.C. junto con Lic. Francisco Mayorga como presidente. Primer vicepresidente, Ing. Germán Petersen Biester; segundo vicepresidente, Lic. Jorge González Chávez Peón; secretario, Lic. Luis Villa García; tesorero, Alejandro Cabrera Robles; vocales, Ing. Raúl Bracamontes Zenizo, Lic. Aurelio López Rocha, Ing. Carlos Mólgora Gil, Lic. Carlos Plasencia Moeller, Ing. Fernando Sánchez Rivera, Ezequiel Tamayo G. y Susana Urrea Carroll de Ramírez.

El Consejo de Vigilancia estuvo compuesto por el Lic. Valentín González Cosío Elcoro, el Lic. Miguel Agustín Limón Macías y Martha Mercado Vivanco.

46. La leyenda a la entrada de la capilla dice: "Por favor tenme paciencia, Dios todavía no me ha terminado".

Por cierto que fue el P. Carlos Vigil, rector cuando los primeros años de la presidencia del señor Francisco Martínez Martínez y en ese momento de 1986 provincial de la Compañía, quien, concluida la asamblea de cambio de responsables de ITESO, A.C., expresó sentidos recuerdos de su labor al lado de Francisco Martínez. El *Boletín informativo* 201, de mayo de 1986, publicó esas palabras.

A la vez de la renovación del Consejo de Directores de ITESO, A.C., se pugnó por la reestructuración de la Secretaría Académica. Ello fue planteado desde el 30 de abril en sesión convocada por el Consejo Académico en pleno. Se precisaron los organismos departamentales y las comisiones dependientes de la Secretaría Académica. Además, se explicitaron siete tareas concretas encargadas por el rector para el curso 1986-1987 a dicha secretaría, entre ellas: "continuar atendiendo el Plan de Desarrollo del ITESO con SEPLA y Ciencias Sociales", y "participar activamente en la reorganización de los organismos colegiados, ahora en proceso".

Con esa nueva estructura, anota ITESO-Ahora en su reseña de mayo de 1986, "la rectoría atenderá directamente a las Escuelas y direcciones de licenciatura, así como a las Secretarías y Direcciones Generales".

Pocos meses después, el 11 de agosto, empezaría la nueva estructura organizacional de la DCEA, en "forma departamental, como estrategia para elevar el nivel académico".

Como complemento organizacional del ITESO, el 3 de junio de 1986 el rector había nombrado a los nuevos integrantes del Tribunal Universitario: presidente, P. Luis González Cosío; suplente, P. Xavier Scheifler; secretario; Ing. Miguel Bazdresch; suplente, Lic. Efraín González Luna Morfín; funcionarios, Mtra. Anita Nielsen y Mtro. Luis Petersen.

Vuelve a ser en ITESO-Ahora, en su número 41, donde se publicaron los nombres de los integrantes del Consejo Académico en pleno: 17 miembros del Colegio de Directores, ocho del Comité Académico y las tres binas de las respectivas tres comisiones "permanentes".

Colegio de Directores: Dr. Luis Morfín López, S.J., rector; Ing. Miguel Bazdresch Parada, secretario académico; Lic. Margarita Villalobos Madero, secretaria de Servicios Escolares; Lic. Cenobio Gómez Villarruel, secretario de Servicios Generales; Lic. Humberto Ochoa Granados, S.J., secretario de Asuntos Estudiantiles; Mtro. Manuel de la Torre Rodarte, coordinador del Área de Integración de Ingeniería; Lic. Francisco Núñez de la Peña, director de la DCEA; Mtro. Alejandro Castañeda Gallardo, director de Arquitectura;

Lic. Raúl Fuentes Navarro, director de Ciencias de la Comunicación; Mtra. Anita Nielsen de Marrón, directora de Psicología; Mtro. Carlos Luna Cortés, director de la Maestría en Comunicación; Mtro. Alberto Minakata Arceo, director de la Maestría en Educación; Lic. Luis González Cosío Elcoro, S.J., director de Problemática Universitaria; Ing. Javier Aguilera Alcocer, maestro de Ingeniería, y Mónica Altamirano L., alumna.

Comité Académico: Dr. Luis Morfín López, S.J., rector; Mtro. Miguel Bazdresch P., secretario académico; P. Luis González Cosío S.J., director de Problemática Universitaria;

Mtro. Luis José Guerrero, director de Integración Comunitaria; Mtra. Anita Nielsen, representante de directores académicos; Mtro. Pablo Lasso Gómez, representante de maestros; Concepción Aramiz A., representante de alumnos.

Comisión de Evaluación: Mtra. Isabel Valdés Castellanos y Mtro. Carlos Luna Cortés.

Comisión de Legislación: Ing. Juan Manuel Kleeman y Lic. Jacinto Silva Rodríguez.

Comisión de Información y Comunicación: Mtra. Cristina Romo de Rossell y Lic. Cecilia Herrera Preciado.

Estos nombramientos se hicieron después de casi seis meses de no haber sesionado el Consejo.

Es grave la falta de sesiones del Plenario y del Colegio de directores [...] Se ha abdicado de muchas tareas [...] La falta de asistencia es reflejo de algo más profundo; [es necesario] buscar las causas de la desatención al funcionamiento estructural del ITESO pues hay desajustes [...] ver la estructura que se necesita para 1986.

Los consejeros marcaron seis de las tendencias que más deseaban atender. Acerca del proyecto mismo, que sea "más académico que administrativo"; respecto de los alumnos, corregir la "baja calidad académica de los demandantes"; en cuanto a los recursos humanos, "privilegiar la metodología educativa"; "sobre la metodología: fortalecer la participación en las decisiones"; en torno a la organización, "buscar la departamentalización"; referente a la inspiración y el compromiso, corregir la tendencia a "descuidar las áreas de inspiración cristiana" y a "reducir el compromiso social".

El acta 90, del 30 de enero de 1986, del plenario del Consejo Académico, después de la pausa consignada, aporta elementos y juicios de primera mano referentes a la organización, consignados por la Lic. María Martha Collignon. Raúl Fuentes manifestó:

Hay mucha vaguedad y son años de carga acumulada en el Consejo. El Consejo no es representativo y el estilo del ITESO no es de solidaridad. El ser representante aquí es un agregado a las funciones de un cargo específico. Continuamente se cae en ver el ITESO desde la parte en la que cada miembro labora [...] Esto se complica con los discursos vagos que apelan a principios amplios y difíciles de operar [...] Además, existen condiciones diferentes entre quienes laboran en ITESO, funcionarios, y otros que laboran y dirigen ITESO, A.C., y CECUS, A.C., éstos últimos son quienes constituyen el proyecto ITESO y, realmente, faltan los medios para participar en este proyecto [...] Es importante definir cuál es la necesidad del Consejo para el ITESO, ver cómo se define el mismo Consejo.

Anita Nielsen dijo:

Pedir al rector los lineamientos parece mucho paquete. El Consejo puede asesorarlo para perfilar las líneas. Que este organismo aporte lo que crea importante trabajar y así lograr la reciprocidad. Que el Consejo diga por dónde quiere que el ITESO camine, de lo contrario se cae en la monarquía. Es necesario que el Consejo reflexione sobre sus atribuciones y no sólo sobre las líneas dadas por el rector [...] Trabajar simultáneamente Consejo-rector. Es preocupante saber que al rector no le sirve su Consejo [...] y hay que reflexionarlo.

Miguel Bazdresch ponderó:

Es importante trabajar en un proyecto universitario, ser congruentes con el modelo escogido y la operación del mismo; la dirección del ITESO es colegiada y sus consejeros elegidos por el rector, pero en la práctica esto no sucede así [...] El trabajo del Consejo puede ser útil, pues es inspiración y desarrollo, lo que hay que pensar es cómo [...] poner los medios para ser universidad, con funciones de Consejo ni muy amplias ni demasiado concretas.

En la sesión 91 del plenario se empezó a cumplir esa tarea de renovación colegiada y, al retomar los documentos enviados para clarificar el trabajo y el funcionamiento del Consejo, se consigné el meollo del problema:

Se parte del fin de la institución y las concretizaciones se juzgan a partir de ahí. Históricamente el ITESO se ha ido dando sus perfiles poco a poco, pero no ha formulado lo que quiere el ITESO, hay una indefinición institucional. Al comienzo del periodo como rector, dijo el P. Luis Morfín mismo, se buscó un plan de trabajo concreto como tarea prioritaria.

Tal vez, inferimos nosotros, de ahí nace la importancia del posterior documento del P. Morfín referente a la finalidad del ITESO.

Se trabajó arduamente el punto del quehacer del Consejo Académico, su ubicación y su relación con el rector:

[...] trabajar más en la reorganización del ITESO, el cual ha crecido anárquicamente [...] y los que no quieran trabajar o no le encuentren sentido al Consejo, que se vayan.

De ahí saldría el anexo "Intento de reformulación del Fin del ITESO":

[...] el ITESO nació para, quiere, debe y puede ser: una universidad, inspirada en la praxis cristiana conforme al estilo ignaciano, comprometida con la sociedad para el logro de la justicia, desde la opción preferencial por los pobres.

También de ese proceso de deliberación surgirían las "posibles tareas de 1986", de las cuales la quinta decía: "llevar a término el proceso de reorganización del ITESO encomendado a la COREI".

El segundo grupo de los cuatro de reflexión en el plenario expresó:

[...] desentrañar el problema de quién es la máxima autoridad del ITESO, pues se entrevé una contradicción entre la estructura vertical y la organización de una vida colegiada de participación horizontal.

El cuarto grupo reflexionó, en la sesión 92, en cuanto al funcionamiento y la organización del Consejo Académico, subrayando la importancia de la

“vida colegiada” y la representatividad de los miembros. Luis José Guerrero expresó:

Creo que ya hemos descubierto qué es lo que nos falta y ahora debemos trabajar con el campo de los juicios que impulsen decisiones.

Miguel Bazdresch propuso:

[...] derogar los procedimientos que se consideren obsoletos [...] Entender al pleno como organismo sancionador de lo que hacen el colegio y el comité.

Y en ese mismo tono, se consignan otras reflexiones: de Isabel Valdés, Francisco Morfín, Juan Manuel Kleeman, Jacinto Silva, Carlos Luna Cortés, Anita Nielsen, Raúl Fuentes, Margarita Villalobos y Martha Aviña. Javier Haro resumió:

Partiendo de los fines no negociables del ITESO, considero esencial la existencia de organismos colegiados que permitan la participación de representativos del ITESO en la concepción y en la constitución viva de la comunidad universitaria [...] Esto supondría voluntad universitaria real de todos y cada uno de los integrantes del Consejo para continuar la recreación del ITESO.

En esa sesión se llegó a varios acuerdos de funcionamiento y organización. En particular, el acuerdo 93-1 señala que “la vida colegiada en ITESO se considera importante”. Varias decisiones tienden a “armar las propuestas de reorganización del Consejo Académico y revisión de procedimientos”. Aparecen los nombres de los integrantes de cada comisión y de los grupos de trabajo.

En ese mismo contexto se siguió trabajando en la sesión 94, donde se consideró una “comunicación del rector al Consejo Académico”, en la que informaba decisiones organizativas, sobre todo con respecto a las instancias que dependerían de la Secretaría Académica. La razón de la “comunicación” la dio el P. Morfín con claridad:

El rector tiene en la actualidad un tramo de control demasiado amplio y urge reducirlo. Conducir y dirigir sin poder atender los asuntos con

la profundidad necesaria, puede deteriorar la eficiencia de las actividades y relajar a la institución [...] quiero decir que la reorganización aún no termina.

Se tomó la decisión de celebrar el XXX aniversario de la fundación del ITESO con anticipación de un año, desde el Día del ITESO en noviembre de 1986. Tanto el Lic. Francisco Mayorga, nuevo presidente de ITESO, A.C., como el rector, P. Luis Morfín, condensaron en su alocución y en su informe respectivo, tramos tanto de la historia de la Asociación Civil como del ITESO académico.

A finales del año empezó a constituirse lo que llegó a ser la Secretaría de Finanzas, con el Lic. José de Jesús Levy García al frente y la colaboración del Lic. Héctor Sánchez. Esa secretaría comenzó a "cubrir" las responsabilidades del Departamento de Tesorería y Contabilidad, del Departamento de Créditos y "buena parte de las funciones del Departamento de Recursos Humanos".

Consignamos varias de las actividades de otras instancias u organismos colegiados al inicio de la celebración del XXX aniversario.

El Consejo Académico recogió el fruto de las reflexiones de los cuatro grupos de trabajo, que completaron el informe anual 1985-1986 presentado por la SEPLA y el rector. El Comité Académico centró su labor en la Maestría en Psicología Comunitaria y las tareas organizacionales. El Colegio de Directores avanzó en "temas fundamentales para la vida del ITESO", como informó ITESO-Ahora, número 44; temas como la recepción profesional, la contratación de profesores, la regularización de la planta docente, el reglamento de inscripciones y el proyecto de la biblioteca, siempre presente.

La SEPLA realizó un estudio preciso de la admisión al iniciar 1987: 1,945 candidatos presentaron examen de admisión, 27% más que en el curso anterior; fueron admitidos 1,338 y se inscribieron 1,144. Seguía acentuada la tendencia a inscribirse en sistemas computacionales y en ingenierías.

Otro de los cambios organizativos notorios que incidieron a fines de 1986 y en 1987 fue la reestructuración organizacional de la División de Ciencias Económico Administrativas -al frente de la cual se hallaba Francisco J. Núñez de la Peña-, "con miras a la superación académica". El primer paso de la estrategia era "organizar en forma Departamental la División", con un director, tres delegados del director en los ámbitos

académico –Óscar Hernández–, de investigación –José de la Cerda Gastélum– y administrativo –Humberto Valencia–. Además de ellos, siete coordinadores al frente de cada una de las áreas específicas de las carreras. Todo ello a la luz del proceso histórico vivido en la organización de esas escuelas desde 1972. Desde 1977 dicha división funcionaba como tal, con una “organización provisional”.

En el XXX aniversario, las personas de más antigüedad laborando en el ITESO eran –también se indica el año de su ingreso–:

Alejandro Ramírez Ugarte (1966), J. Luis Muñoz González (1966), Miguel Bazdresch Parada (1968), Juan Lanzagorta Ibarra (1969), Guillermo Rivera Rodríguez (1969), Cristina Romo Gil (1969), Héctor Morales Díaz (1970), y desde 1972: José Guadalupe Mejía Acosta, Teresa Olivares López, P. Xavier Scheifler y Amézaga, Ofelia Ramírez González, José Luis Lara Lara, Ignacio Díaz Morales (a quien se homenajeó de manera especial), Javier Haro del Real, Roberto Fernández, Francisco Hanon Quijas, Rafael Covarrubias Álvarez del Castillo, Javier Aguilera Alcocer y Arturo Langarica Sánchez.

El *Boletín informativo* destaca dos sucesos de enero de 1987: “la licenciatura en Derecho en el ITESO: una nueva alternativa en el contexto educativo nacional”, y la nueva sede de ITESO, A.C. en la calle Fuego número 1031, colonia Jardines del Bosque.

En la sesión 139, a fines de marzo, la Junta de Gobierno refirió los avances del trabajo específico de la Secretaría de Finanzas y de su política para obtener fondos. A principios de abril el tema por considerar fue el aumento de salarios a los empleados del ITESO. El informe financiero, además, realzó varios puntos.

Se analizaron las posibles alternativas para crear el Fondo de Jubilaciones, presentadas por el Lic. José de Jesús Levy García. Consideraron:

[...] ver la posibilidad de un fondo [...] no como liquidación [...], sino como póliza de tranquilidad [...] es importante no dejar este asunto de lado y tomar las decisiones al respecto.

También se presentó lo referente al Fondo de Becas y su procedimiento, con la asesoría legal del Lic. Efraín González Morfin; lo relativo a cómo

establecer las bases del fideicomiso y a los impuestos. Se tomó el acuerdo número 318 para constituir el fondo con lo que los alumnos habían recabado para ello. Se entregaron los estados financieros para ser analizados por el Comité de Finanzas y no por la Junta de Gobierno, debido a falta de tiempo, señala el acta 139.

Las fechas ordinarias de aumento de salarios se fijaron: 1 de febrero y 1 de agosto, "más algún extraordinario como este año 1987". La SEPLA presentó tres alternativas para esos aumentos. En abril había un "déficit de 60 millones" para el semestre en curso, asienta el acta 140.

El acuerdo 320 refiere que tanto el presidente de ITESO, A.C. como el rector "se comprometen a examinar el aprovechamiento de recursos en la línea de reducir gastos innecesarios en la elaboración del próximo presupuesto".

Fue notorio que en la auditoría externa se señalasen "salvedades" en el ejercicio presupuestal 1984-1985, mas ya no las hubo en el de 1985-1986, excepto la del "reparto de utilidades".

Debido a la reorganización de la oficina de ITESO, A.C., ya en la calle Fuego, se vio la necesidad de una persona que procurase fondos, y que la Junta de Gobierno "definiera ciertos parámetros para la petición de donativos y de información financiera".

Al final del primer semestre de 1987, en el acta 140 de la Junta de Gobierno se anexan los datos presupuestarios: el presupuesto semestral del ITESO académico había sido deficitario por el incremento de gasto en la biblioteca, así como el de la oficina de ITESO, A.C. Contextos nacionales de inflación.

El acuerdo 317, que trató con amplitud la continuación de los sorteos, con condiciones de "eficiencia administrativa mayor", reafirmó el cumplimiento de cláusulas precisas.

En mayo se planteó tanto el asunto de los requerimientos para el proyecto de construcción de la biblioteca⁴⁷ como el de las cuotas del primer semestre 1987-1988. Las alternativas implicaban gran número de "cuestiones" y de variables principales que debían considerarse. Hay que recordar que se habló de un índice de 112% de inflación.

47. Fue un proyecto muy amplio y detallado, presentado por Rossana Reguillo, su coordinadora.

La sesión del 15 de enero de 1987 del plenario del Consejo Académico fue extraordinaria, "en la Cabaña", donde trataron un tema único trascendente: el Taller de Inspiración Cristiana, con una metodología especial. Tres textos se utilizaron en ese taller: del P. Jesús Vergara, "Ayudar con una esperanza" y "El estilo ignaciano como propulsor de una universidad de inspiración cristiana", y el "Intento de reformulación del Fin del ITESO", del P. Luis Morfín. El objetivo del taller era:

[...] explorar y entender críticamente cómo influye la inspiración cristiana en el proceso de toma de decisiones [...] planeación de la universidad. Vincular el proyecto educativo, compromiso social y organización académica, para ir transformando nuestra práctica universitaria de acuerdo con nuestra praxis cristiana asumida.

Los pasos marcados en el acta 99 del Consejo Académico comprenden reflexiones netamente organizacionales-administrativas, analizan la lógica concreta de las decisiones y aun los "estilos de dirección del ITESO".

La sesión 100 del plenario abordó en concreto la planeación del trabajo de las comisiones para el semestre enero-julio de 1987. La sesión 101 se abocó a evaluar el Taller de Inspiración Cristiana y el dictamen acerca del capítulo referente al Consejo de la División de Ingeniería del Estatuto Orgánico.

Las observaciones al Taller de Inspiración Cristiana fueron más bien metodológicas, propusieron la filosofía ignaciana aun para el sistema de remuneraciones y presupuestos.

Con respecto al dictamen de Ingeniería se observó que el documento entregado era más bien una propuesta de funcionamiento. De hecho se afirma en el acta: "ya el Consejo de División actúa así", y funciona "debidamente". La propuesta era un documento escrito por el Ing. Manuel de la Torre, responsable de la división. Fue en ese momento, sesión 102 del Consejo Académico, cuando se consideraron la Maestría en Ciencias Económico Administrativas, con un amplio y detallado estudio de justificación; la Licenciatura en Comercio Exterior y Aduana; la posibilidad de la licenciatura en Ciencias de la Educación, y el Diplomado en Prácticas Sociales, propuesta educativa original. La documentación consta en los anexos del acta 102.

La revisión del Estatuto Orgánico

A finales de mayo y mediados de junio de 1987 el Consejo Académico se centró en el estudio de las "Propuestas de modificación del Estatuto Orgánico y tendencias de reorganización del ITESO", a las se adjunta el documento de Luis José Guerrero titulado "Pros y contras de los diferentes modelos organizativos para el ITESO, propuestos por la COREI [Comisión para la Reorganización del ITESO] y la CREO [Comisión para la Revisión del Estatuto Orgánico [...] para ayudar a la discusión" (véase las figuras 6 y 7).

Como segundo punto, la sesión 104 trabajó una propuesta de organización, atribuciones y anexos respecto de la Rectoría, con anotaciones muy perspicaces, "¿la terminación de su periodo [del rector] no afectará la reorganización?"

El tercer paso de la sesión fue un ejercicio de simulación de la propuesta, seguido de trabajo personal, un debate y los acuerdos.

Al acta se adjunta a la propuesta completa, que debemos comentar pues fue sin duda un momento relevante en el devenir organizacional. A la vez se trabajaba en la modificación del Estatuto Orgánico.

Ya avanzado 1987 se menciona la implantación de un nuevo método de remuneración, que tenía dos instrumentos: el Sistema de Ubicación en el Tabulador (SUD) y el Sistema de Evaluación de Desempeño (SED), éste compuesto de dos factores: características personales y productividad con sus respectivos subfactores.

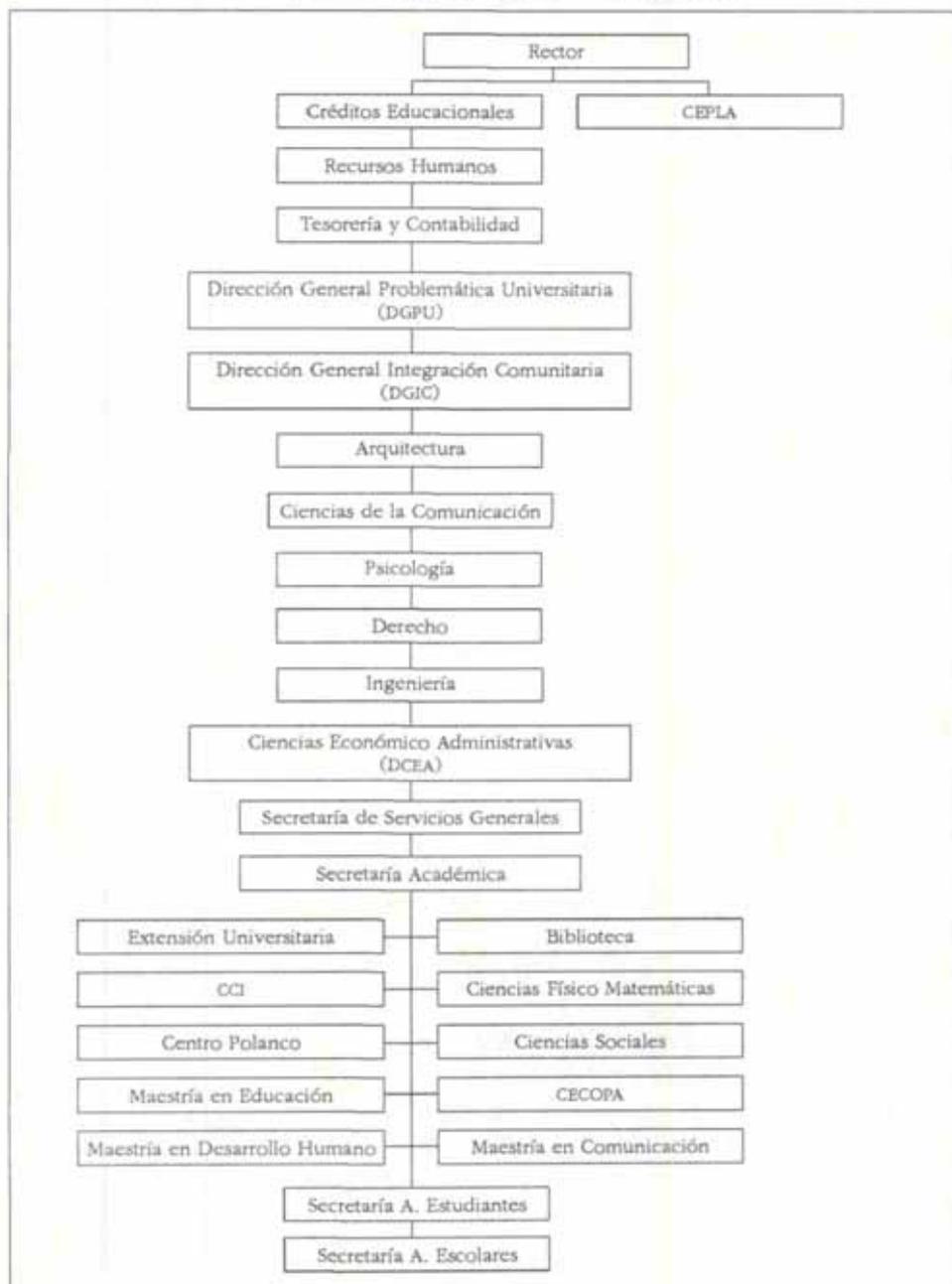
El método pretende, dice el informe de ITESO-Ahora, número 52:

Lograr una administración que facilite y promueva el desarrollo personal y profesional de los académicos de la universidad, la equidad interna en las remuneraciones individuales y la competitividad de la institución en el mercado de trabajo.

Hemos conocido los organigramas propuestos para reorganizar al ITESO planteados por las comisiones encargadas tanto de revisar el Estatuto Orgánico como de reorganizar al ITESO. Aquí pretendemos dar seguimiento al texto del documento puesto a consideración del Consejo Académico.

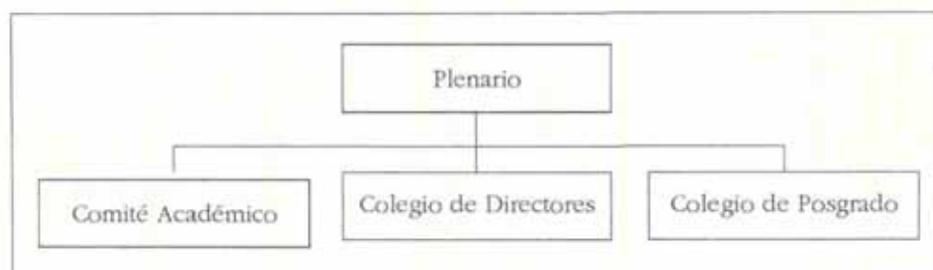
La introducción subrayaba que la propuesta sugería un "previo general del Estatuto Orgánico que especifique la misión de las autoridades en el ITESO". La primera parte del documento propone específicamente que la

Figura 6
Organización del ITESO en mayo de 1987



Fuente: Acta 104 del Consejo Académico.

Figura 7
Organización propuesta del Consejo Académico en mayo de 1987



Fuente: Acta 104 del Consejo Académico.

misión de las autoridades "académica o administrativa, unipersonal o colegiada, de acuerdo con su competencia e integración, era la misión de realizar las Orientaciones Fundamentales del ITESO en la vida de la universidad". E insistía en "la responsabilidad de dar ejemplo convincente de congruencia personal con los valores humanos y cristianos". El texto íntegro es en verdad un texto inspirador y firme.

Se trataba "de decir de una vez por todas lo que está dicho en los previos de varios capítulos del Estatuto Orgánico". Y por lo tanto, con respecto al capítulo referente al Consejo Académico se proponía suprimir el previo, las funciones y las comisiones; crear el Colegio de Directores de Posgrado, modificar la composición y adecuarla a las nuevas instancias, y actualizar las atribuciones para agilizar el trabajo de cada organismo.

La introducción proponía reorganizar la Rectoría con la intención de acentuar la autoridad del rector en lo académico; crear dos vicerrectorías: académica y de finanzas, y definir la competencia de los secretarios. Al final la introducción proponía aprobar "una tendencia organizativa de lo académico por Divisiones y Departamentos".

La segunda parte hace la propuesta concreta de la composición del Consejo Académico y sus tres organismos: el Comité Académico, el Colegio de Directores de Licenciatura y el Colegio de Directores de Posgrado.

La tercera parte abordó la reorganización de la Rectoría, con una amplia "introducción-ubicación" ("la reorganización no es sólo un acto de decisión reorganizativa, sino, principalmente, un proceso de intencionalidad creciente"), y varias propuestas: ubicación del rector; identificación de las áreas

que debía atender el rector, entre ellas la de planeación; niveles de operación del rector; consensos respecto del rector, a los delegados y a los secretarios, y figura del rector.

La cuarta parte perfiló la tendencia de reorganización del ITESO; se marcaron puntos precisos: antecedentes como "el modelo híbrido de Divisiones, Departamentos, Centros y Escuelas"; las alternativas de reorganización, por divisiones-áreas, por divisiones-funciones, y la "híbrida", por áreas-funciones. Los pros y contras de cada modelo tenían una base histórica crítica y otra prospectiva.

El segundo semestre de 1987 resalta tanto por los informes anuales de todas las instancias al pleno del Consejo Académico en la sesión 106, de los cuales tendremos que rescatar datos administrativos de ese entonces, como por una revisión extemporánea, en octubre y no en abril, del Convenio entre ITESO, A.C. y CECUS, A.C., así como la consideración de reorganizar al ITESO, la asignación de recursos y la precisión de las políticas para obtener los fondos necesarios para construir.

Por cierto que en ese inicio de semestre se tuvo un "retiro" de los miembros de ITESO, A.C. y CECUS, A.C. donde se discutió "el tipo de universidad por el que queremos trabajar".⁴⁸ El número rebasaba los cuatro mil alumnos entre licenciaturas (3,747), programas y maestrías. Era el tiempo en que las figuras de rector, vicerrector académico y secretario de Servicios Generales se consideraban como "elementos básicos" del organigrama del ITESO "reorganizado".

En la sesión 144, de fines de agosto, se plantearon alternativas de cuotas para 1987-1988 con hipótesis de incrementos de salario, además se presentaron cuadros de ingresos y egresos escolares. Otro cuadro informaba de puntos específicos, como recuperación de adeudos escolares, productos financieros, donativos, fondos de apoyo e ingresos por servicios, así como los convenios con cafetería, librería y papelería.

También se dieron a conocer los egresos por departamento. Tal vez algunas cifras pudieran orientar acerca de aquella realidad; la figura 8 presenta los rubros principales.

48. *Cfr.* acta 144.

Figura 8
Algunos rubros de egresos. Segundo semestre de 1987

Rubros	Cantidades en pesos
Dirección	87'051,900.00
Administración académica	169'120,940.00
Administración general	416'876,628.00
Docencia	1,275'502,505.00
Investigación	55'273,773.00
Difusión	26'857,505.00
Apoyo a docencia e investigación	142'967,432.00
Apoyo a formación integral	102'574,259.00
Suma total	2,276'224,946.00

La sesión 145 consideró los resultados del ejercicio 1986-1987, presentados por el Lic. José Levy, además del presupuesto 1987-1988, a cargo del P. Xavier Scheifler, y las políticas para obtener fondos, explicadas por el Lic. Francisco Mayorga.

En esa misma sesión se hicieron firmes cuestionamientos referentes al organigrama de ese momento y al propuesto para la reorganización. Había tensiones, "cogestión y representatividad; agilidad y participación; información y relevo de personas". El Ing. Bazdresch fue respondiendo cada cuestionamiento, lo cual consta en el acta 145. Se convocó a una sesión extraordinaria para octubre, pues tanto el Lic. Francisco Mayorga, presidente de ITESO, A.C., como el P. Xavier Scheifler expresaron serias reservas y observaciones.

Preocupaba el "tramo de control tan grande que depende del rector". Y se argumentaba que esa inquietud venía desde el rectorado del P. Scheifler, más de diez años antes.

Mucho se comentó la figura del vicerrector y sus atribuciones en el organigrama para la gestión y el desarrollo del ITESO. Fue cuando el Lic. Mayorga afirmó:

Se está analizando la organización y operación del ITESO del rector hacia abajo; pero, ¿del rector hacia arriba? ¿la Junta de Gobierno, la Asociación Civil?

El P. Luis Morfín, aclaró: "esta reorganización parte de experiencias concretas previas. COREI comenzó en enero de 1984".

El Lic. Mayorga se adhería a la proposición del Lic. Levy García de darle más funciones al vicerrector de Administración y Finanzas.

El P. Morfín hizo notar "que casi no hay jesuitas en los Organismos Colegiados por los que pasó este tema para ser aprobado antes de llegar a la Junta de Gobierno". Y pensaba "que lo más honesto" era reconocer que no "nos sentimos capaces para votar sobre esta proposición".

Tanto el P. Xavier Scheifler, quien se sentía presionado y pensaba que el asunto no estaba maduro, como el Lic. Francisco Mayorga, quien se unió a ese sentir, opinaron ralentar la resolución. En esa línea se tomaron los acuerdos 327 y 328, que insistían en una comisión que estudiara la propuesta de reorganización y que el rector "proceda en la línea de reorganización [...] en todo aquello que queda dentro de su competencia [...] conforme al Estatuto Orgánico."⁴⁹

Más hacia el fin de ese año se asignaron, a nivel de Junta de Gobierno, los recursos para el presupuesto 1987-1988 y se precisaron aspectos reiterativos y políticos para obtener fondos, y necesidades de construcción. Debemos hacer constar que el estado de ingresos y egresos "deja un remanente de 475 millones" en octubre de 1987. El P. Scheifler insistía en la jerarquización de las necesidades. El Lic. Mayorga marcó prioridades: formación de profesores, ayuda a estudiantes de escasos recursos, planta física, instalaciones de apoyo. Los anexos de contabilidad son nimios.

Al terminar el año, el Consejo Académico en pleno instituyó la nueva Comisión para el Estatuto Orgánico (CEO), que significaba más exactamente nueva comisión ampliada para la revisión del Estatuto Orgánico, la cual supliría a las laboriosas COREI y CREO. Sigamos el proceso.

En septiembre de 1987, acta 107, se atendió al informe de las comisiones. Se estudió el quehacer educativo a partir de los profesores, y la investigación. Se analizaron sugerencias acerca del propuesto "vicerrector financiero", pero, sobre todo, el capítulo referente a los secretarios generales, sus facultades, pertinencia organizacional y atribuciones. El P. Humberto Ochoa cuestionó si éstos no eran tan sólo "mandatarios del rector".

Se instrumentó un curso organizado por la fundación Adenauer sobre planeación y administración universitaria. Se nombraron los delegados en ingeniería: administrativo, Juan Lanzagorta, y académico, Francisco Morfín.

49. *Cfr.* acta 327.

Se adjuntaron los documentos de facultades y atribuciones de los cargos e instancias.

Los informes y las propuestas en relación con el quehacer educativo esclarecen puntos específicos de lo organizacional-administrativo. Fueron considerados en noviembre. Abordaron las políticas de capacitación, el ausentismo de los profesores de tiempo variable, la Evaluación de Maestros (MEVA), el caso de "personas recién egresadas de la licenciatura contratadas como profesores" y el descontento subsiguiente, que trascendió hacia fuera de la universidad. El acta 108 lo consigna.

También esa acta del plenario del Consejo Académico resalta, en "asuntos varios", el desorden en la publicación de avisos y comunicados en el ITESO. Era un ambiente "de mucho desorden" en ese aspecto, que planteó el Lic. Cenobio Gómez Villarruel. El P. Humberto Ochoa Granados llegó a exclamar: "existe una contaminación visual que a los funcionarios no les importa".

Se estudió la situación económica crítica de México entre 1987 y 1988.

En enero de 1988 se aprobó la supresión de las comisiones permanentes del Consejo Académico: Comunicación, Legislación, Evaluación. En febrero, en la sesión 110 del plenario, ese tema se reiteró a la luz del acuerdo 349 de la Junta de Gobierno, que ya hemos revisado, acerca de la tendencia de la reorganización del ITESO. Por cierto que se habló de "algunas irregularidades" en el proceso de aclaración y se insistió en que la comisión ampliada "deberá prever los procedimientos" a la luz de lo legislado ya.

Se ratificó, en Junta de Gobierno, la continuación de la labor de la COREI y la CREO, ahora ya como CEO, y su tarea de revisión. Se confirmaron los encargos y deberes de aquellas comisiones -acuerdo 110-3- y se ratificó la supresión de las comisiones permanentes del Consejo Académico. En esa sesión, número 110, se creó el Colegio de Directores de Posgrado -acuerdo 110-5.

CAPÍTULO VII

EL ITESO DE 1988 A 1991

La agrupación en divisiones.

Reorganización de áreas académicas. Cuota de emergencia

Francisco Mayorga presentó su informe de 1987 como presidente de ITESO, A.C. Lo reseña el número 216 del *Boletín informativo*. Después de glosar el aspecto académico al finalizar el XXX aniversario, el notable incremento de inscripciones, el convenio para equipo y asistencia con IBM, la adquisición de la biblioteca de Salvador Reynoso (17 mil volúmenes), abordó el aspecto administrativo y precisó varios logros:

- La actualización y depuración contable gracias a la incorporación del Lic. José Levy García como secretario de Finanzas.
- La mejor coordinación entre la oficina de la Asociación Civil y el Departamento de Tesorería y Contabilidad del ITESO, en cuanto a criterios y procedimientos contables y financieros.
- El apoyo y la reestructuración del Departamento de Sorteos.
- La creación y puesta en marcha del Departamento de Promoción para apoyar a la comisión recaudadora de fondos.
- El complejo estudio de las diversas formas de financiamiento para reforzar en lo económico a la universidad.

El Lic. Francisco Mayorga terminó diciendo:

Entendimos como responsabilidad del Consejo de Directores no sólo la procuración de fondos o la administración financiera del ITESO, sino

todo lo que pudiera garantizar la educación con excelencia académica e inspiración cristiana que nuestra universidad ofrece.

Finalizó satisfecho "del deber cumplido".

Hacia 30 años se habían unido "en la tarea de hacer cumplir la misión de inciar, promover, fomentar, estimular, patrocinar o directamente administrar y dirigir, toda clase de actividades educacionales, de investigación científica y de difusión de la cultura. Y para la realización de tal objeto, fundaron el ITESO".⁵⁰

Ante la "amplia consulta previa" para nombrar a un nuevo rector, CECUS, A.C., la Junta de Gobierno y otras instancias definieron sus facultades y posturas, en el contexto de la historia de los anteriores cambios de rector. El acuerdo 112-1 del Consejo Académico precisó "que no se olvide la historia".

Una carta al Consejo Académico y al rector por parte de los maestros Luis José Guerrero, María Teresa Jiménez, Francisco Morfín Otero, Francisco Javier Núñez de la Peña y Luis Petersen Farah perfiló las razones para pedir la consulta: la necesidad de una participación de la comunidad universitaria, el proceso de la "actual" reorganización del ITESO, la dificultad del tamaño "actual" del ITESO, y el mayor peso cuantitativo de los "laicos". Y proponían un determinado procedimiento.

Así como encontramos la carta antes citada referente a la consulta para nombrar al rector, también hallamos una noticia muy importante en el devenir organizacional, a la cual no se le da relevancia pues acaeció en el lapso entre las sesiones 113 y 114 del plenario del Consejo Académico, con motivo del estudio para la modificación del Estatuto Orgánico. Dice el rector en su informe sobre el trabajo de la Comisión para el Estatuto Orgánico (CEO):

El 27 de mayo se definieron las líneas de reorganización de las Áreas Académicas y se acordó agrupar las actuales en Divisiones [sin cita de manera explícita ni a la División de Ingeniería ni a la [de Ciencias Económico Administrativas (DCEA), ya existentes] en esta forma:

50. *Boletín informativo del ITESO*, núm. 218.

División de Ciencias Sociales y del Hombre: Comunicación, Derecho, Psicología y Educación.

División de Arquitectura y Urbanismo: Arquitectura.

División de Posgrado: Maestrías, Centro Polanco y Centro de Coordinación y Promoción Agropecuaria (CECOPA).

Se acordó no crear la División de Investigación con el fin de que las diversas áreas académicas trabajen sus proyectos.

También en ese tiempo se ponderó la propuesta de la Comisión de Investigación, que tiene su lugar en el volumen II de esta historia del ITESO.

En otro aspecto muy distinto, la Junta de Gobierno, ante la situación económica de México, ese año discutió y aprobó, en su sesión 153, una cuota de emergencia, y reconsideró, de manera complementaria, lo respectivo al reparto de utilidades y la prima de antigüedad. Se tomaron los acuerdos 354 y 355. Los documentos adjuntos a las actas, pero no como anexos formales, muestran dos cartas del P. Xavier Scheifler, director del Centro de Planeación (CEPLA), sobre los cálculos de déficit hechos por el Lic. Rodolfo Partida considerando dos hipótesis y seis alternativas del porcentaje de indicación.

Otro documento expresivo de ese año es la copia de la información financiera presentada por el Lic. Jacinto Silva Rodríguez al Consejo de Directores de ITESO, A.C. que incluía procuración de fondos, sorteos y donativos ordinarios y extraordinarios. Por cierto que se anota la "confusión" —propiciada *ex profeso* por el Tecnológico de Monterrey [TEC], según se dijo— entre los dos sorteos: TEC e ITESO (ya el décimo tercero) en 1988.

El texto del acta 155 de la Junta de Gobierno aporta observaciones en torno a la situación financiera de finales de abril de 1988. Los juicios del CEPLA son reveladores: hace una llamada de atención para cuidar "el remanente [...] la idea de regalar lo que sobra puede ser una trampa y origina la piramidación de sueldos", refiere el acta. Se plantearon las alternativas para el segundo semestre de 1988; a ese respecto se tomaron los acuerdos 358 y 359.

A la vez, "se tuvo una reunión con Javier Aguilar Valencia [hijo de don José, el donador de los terrenos del campus], para tratar el asunto de los linderos del ITESO, y prevenir futuros problemas del ingreso del ITESO".

A mediados de 1988, junto con una encuesta referente al cambio de nombre del ITESO, se sugirió, a nivel de la Junta de Gobierno, "que el rector

diga qué temas son los más urgentes e importantes para tratar, considerando que su periodo en la rectoría termina este año". Y el rector consideró como tales el ejercicio del presupuesto 1987-1988; analizar el de 1988-1989; la reorganización del ITESO, con la revisión consecuente del Estatuto Orgánico, de la que ya hemos puntualizado su proceso; la revisión del Convenio, y la consulta para el cambio de rector.

Ante el panorama económico de esos meses se consideraron estos asuntos: la tendencia a la baja de los intereses, el estudio del CEPLA referente a los rendimientos financieros y a la disminución de ingresos, la posibilidad de operaciones extrabursátiles de rendimiento más alto, los riesgos concomitantes y su minimización por medio de avales. El CEPLA presentó datos concretos:

- Número de alumnos: aproximadamente 4,100.
- Porcentaje de becas, bajas e incobrables de inscripciones: 10%
- Incobrables de colegiaturas: 23.5%
- Incremento en gastos generales: 50%
- Inflación en el primer trimestre de 1988: 32.8%
- Superávit previsto para cubrir el déficit del semestre 1988-1989: 300 millones de pesos.

El Comité de Finanzas presentó un documento con resultados de su labor, como el dictamen sobre la recta aplicación de las normas de los sistemas de remuneraciones (de ubicación en el Tabulador y de Evaluación del Desempeño, SUT y SED).

El proyecto de creación de la licenciatura en ciencias de la educación incluyó un estudio detallado de sus costos y requerimientos, que puede consultarse en el acuerdo 365.

El acta 115 recabó muchas opiniones que entrelazaron los tres ámbitos del ITESO: lo jurídico, lo académico y lo administrativo-organizacional. Cada intervención enfatizó alguno de ellos en especial. Estuvo presente el P. Luis González Morfín, viceprovincial de Educación de la Compañía de Jesús; platicó sus expectativas respecto de la consulta. Tanto él como el P. Luis Morfín, rector, precisaron puntos complejos.

En el acta 116 se consignaron las opiniones de los encargados de diferentes instancias y escuelas. Expresaban sus convicciones en torno al nombramiento del nuevo rector. No remarcaban tanto la persona sino el

equilibrio organizacional colegiado, pues ya el tamaño del ITESO era un reto.

En esa acta se asentaron juicios sobre la vida universitaria. Por parte de la Secretaría Académica se manifestó:

[...] en cuanto a la situación actual del ITESO, reconocemos que estamos en una etapa de transición, de crisis de crecimiento. El ITESO no tiene un financiamiento sano; estamos atados a las colegiaturas, que no alcanzan a cubrir todas las necesidades. No hay recursos para el crecimiento del ITESO [...] Hay que cerrar procesos que se vienen gestando de años atrás y deben encontrar su lugar definitivo en la universidad. En cuanto a remuneraciones, hay que sanearlas.

La revisión de cada capítulo del Estatuto Orgánico tuvo resonancias en lo organizacional-administrativo. Procuraremos dar seguimiento a las más sobresalientes conforme se consignan en las actas 117 a 119 del plenario.

Se pedía no sólo la revisión jurídica sino también la aprobación de las propuestas, su trasfondo e implicaciones estructurales y administrativas.

El antecedente histórico más cercano era la redacción de esos capítulos en 1981. Se insistió en "que estamos en periodo de transición". Se captaron "irregularidades y aun incongruencia del capítulo I", según observación hecha por Óscar Hernández en su propuesta de modificación: "Consejo Académico en vez de Organismos Facultados" pues de *facto* y de *iure* "no hay ningún otro organismo con facultad de proponer modificaciones".

Se trabajaron los acuerdos referentes a la "agrupación de Escuelas en Divisiones". Según la DCEA, "la organización por Divisiones sí funciona", y "el no aprobar la propuesta nos frena todo lo demás".

El rector reiteró: "creo que estamos en un periodo de expectativa y evidentemente se tendría una evaluación para tomar decisiones finales". En cuanto al organigrama propuesto, dijo: "Creo que no es preciso, no hay coincidencias y algunas disciplinas diferentes están juntas. Corresponde revisarlo".

Ante esto, Manuel de la Torre comentó: "me queda la inquietud de que en caso de no aprobar las propuestas, ¿qué tanto se detendría el avance en el ITESO?".

El grupo de la División de Posgrado juzgó:

[... el] Proceso de Divisionar es un proceso conflictivo y tiene consecuencias en el sistema del ITESO [...] se considera que el sistema administrativo del ITESO debe ser más competente y se deben determinar los pasos que se deben dar en ambas direcciones: lo académico y lo administrativo.

Ante esas consideraciones y otras más, se tomó el acuerdo 117-8, para que prosiguiera el proceso de agrupar a las escuelas.

El anexo 2 del plenario 117 es un trabajo de Miguel Bazdresch, "Retos antes de remembranzas", que presenta "precisiones reflexivas respecto de las propuestas de modificación del Estatuto Orgánico". Marca los antecedentes desde 1983 y el principio de reorganización a partir del estudio sobre la posible Dirección General de Innovación Educativa (DIGINE). Prosigue con un diagnóstico de lo que "vivía" el ITESO en su parte organizativa y directiva: "rector ahogado por múltiples dependencias directas. Llegó a tener 23, más las indirectas". Precisa los criterios para enjuiciar la propuesta de reorganización.

El capítulo respectivo al rector tuvo más bien importancia organizacional en cuanto a su injerencia en el presupuesto.

En lo referente al Consejo Académico se subrayaron los "ajustes donde se darán movimientos en la organización y donde podría haber ambigüedades en los títulos y cargos". La composición de este consejo fue un punto de amplia discusión, sobre todo en cuanto al número de directores que lo integraban.

No hubo propuestas para modificar el capítulo de los secretarios generales, pero se cuestionó si habría vicerrectores. Se optó "por un solo rango", de secretarios, abandonándose la idea de los vicerrectores. El P. Luis Morfín precisó que el rector "no podrá crear y suprimir secretarías sin la aprobación de algunos organismos". Hasta habló del "gabinete" del rector y su presentación al Consejo y a la Junta de Gobierno.

Para contextualizar todas esas modificaciones peculiares de ese tiempo, el anexo 1 del acta 119 del Consejo Académico adjunta el escrito de Miguel Bazdresch, quien hace una revisión histórica: "Entretela de las propuestas de redacción del Estatuto Orgánico. Cuenta de conciencia." En ese escrito afirma: "está en puertas el ITESO de tener otro tamaño; ya no será posible crecer sin descentralizar". 10 de octubre de 1988. El documento inicia con

un análisis de la composición y las atribuciones del Consejo Académico. Habla de cuatro "tensiones" de aquel momento:

- El Consejo Académico se entiende "como un organismo de cogobierno de la universidad, en contra de la figura de un consejo asesor del rector. Se busca entonces una composición que facilite la toma de decisiones por dos vías".
- Tensión en la colegialidad: cogestión y representatividad.
- Tensión entre la agilidad y la participación.
- Por último, "las decisiones piden información suficiente y completa en relación con los contextos del ITESO frente al frecuente relevo de personas en los puestos de decisión".

De ahí la propuesta de la CEO acerca de la organización del Consejo Académico, atendiendo a su carácter de decisorio e instancia con responsabilidad colegiada.

Respecto de la organización académica, capítulo V del Estatuto Orgánico, Miguel Bazdresch aborda su análisis con referencias históricas desde 1974, fecha en que se instituyó el Estatuto Orgánico vigente en 1988. Expresa sus reflexiones y las ideas que sustentaron decisiones organizacionales y administrativas:

El transcurrir de la vida académica (con todas sus repercusiones organizativas) ha conformado y corregido esos primeros intentos y descartado, por el peso de la realidad, lo que sí puede funcionar [...] El tramo de control del rector se redujo; pero se creó un cierto malestar entre los antiguos directores, que antes tenían acceso al rector directamente; hubo que ocupar tiempo y esfuerzo en la atención a ese conflicto. Además se aprobó la creación de las Divisiones sin una buena caracterización de los coordinadores.

En ese ritmo se revisaron los capítulos referentes al consejo de división y del director de división. Se empezaba a cerrar la rectoría del P. Luis Morfín y se tomaban acuerdos relativos al proceso de transición en las diversas áreas.⁵¹

51. *Cfr.* anexos 4-6 del acuerdo 120.

En el acta 121 se consigna la decisión de adelantar la fecha del cambio de rector del 17 de enero de 1989 al 18 de noviembre de 1988.

Vuelve a ser Miguel Bazdresch, ahora como secretario académico, quien expresó el agradecimiento al P. Luis Morfín por su rectorado:

La universidad se ha consolidado a tal grado, que este cambio de rector se ha podido verificar con la participación orgánica de la universidad [...] Lo que antes estaba escrito en el Estatuto hoy es práctica cotidiana [...] La comunidad expresa sus puntos de vista, sus deseos, sus temores, sus expectativas, sus intereses, tanto a través de su consulta al Consejo Académico como de las entrevistas que poco a poco fue llevando a cabo, con especial paciencia, el P. Luis González Morfín [vicepresidente de educación de la Compañía de Jesús].

El mensaje del P. Luis González Cosío al Consejo Académico, en su primera sesión como rector, acta 122, del 26 de enero de 1989, subrayó: "hay que trabajar por una infraestructura que nos permita la excelencia académica, que es el eje central al que se subordina todo lo demás".

Al final de 1988 rindió su informe el Lic. Francisco Mayorga en cuanto presidente de ITESO, A.C., informe que consigna el *Boletín informativo* número 223, del cual destacamos lo más relevante en torno al ámbito organizacional-administrativo.

ITESO, A. C. agrupaba a 138 miembros. De los 112 "fundadores", ya habían fallecido 56.

El primer punto señalado por el Lic. Mayorga fue la dedicación de los responsables de los sorteos, Juan Carlos González Ñigo y Luis Villa García. Había sido contratado como gerente de ventas Mariano Coronado Barrios.

El segundo punto resaltado fue la labor de la Comisión de Planeación, dirigida por el Lic. Carlos Plasencia Moeller, y su "estrecha colaboración en la reestructuración administrativa de la universidad".

El Comité de Construcciones, al que pertenecía el Ing. José Fernández del Valle, había terminado el acceso al campus y la primera fase del edificio D, con 36 aulas.

Francisco Mayorga destacó también la tarea de la Comisión de Legislación, integrada por Efraín González Morfín y Jacinto Silva, en particular la solución a una demanda por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

De la Comisión de Finanzas, con el Lic. José Levy García al frente, expresó: "tiene en su haber el cabal acorrentamiento de la contabilidad, y sobre todo la constitución de un fideicomiso para becas".

Puso énfasis en que el "compromiso grave, asumido por ITESO, A.C. desde la fundación del ITESO, y ratificado en el Convenio con la Compañía de Jesús, es el de la recaudación de fondos". De ahí surgió la "ambiciosa Campaña Financiera", en la que participaron activamente el Ing. Carlos Mólgora y un grupo de consejeros.

Por gestiones encabezadas precisamente por Francisco Mayorga se logró "dejar debidamente regularizado, y al corriente en el pago de contribuciones, el predio de 36 has. de la universidad". Terminó su informe con una reflexión:

El servicio del ITESO a la Iglesia en el apostolado de la educación [...] [conforme a la] antigua tradición educativa de la Compañía de Jesús, que vuelve a brotar como fuente inagotable en una pequeña universidad de provincia como es el ITESO.

Finalizó con la bienvenida al P. Luis González Cosío: "al recibirte, Luigi, queremos ofrecerte nuestro apoyo", y con la despedida al P. Luis Morfín: "deseo agradecer a nombre de todos nosotros tus desvelos y tu entrega".

Se integró un nuevo Consejo de Directores de ITESO, A.C.: presidente, Lic. Francisco Mayorga Castañeda (relecto); primer vicepresidente, Lic. Carlos Plasencia Moeller;

segundo vicepresidente, Lic. José de Jesús Levy García; secretario: Lic. Efraín González Morfín; tesorero, C.P. Jesús Huerta Leal; siete vocales: José Luis Anaya Serrano, Martha Mercado, Carlos Mólgora Gil, Alfonso Nuño Rodríguez, Juan de Oyarzábal, Susana Urrea de Ramírez y Luis Villa García. Consejo de Vigilancia: Fernando Sánchez Rivera, Jesús Soto Romero y Ezequiel Tamayo.

Las actas de la Junta de Gobierno de los últimos meses de 1988 y los primeros de 1989 ofrecen una panorámica: la consideración de las políticas de sueldos y salarios, pospuesta para febrero de 1989. El reporte de autoevaluación de la Junta de Gobierno: su metodología de trabajo, el estudio de informes y varios "generadores de acuerdos", además de avances y resultados. El documento es una revisión detallada del trabajo de la Junta de Gobierno durante años de labor y de sesiones referentes a los problemas

y "tensiones" del ITESO. Cita 31 fuentes de información de las cuales recibió iniciativas.

El tema de las colegiaturas no se vinculó con la curva salarial, ni el impacto en créditos-becas, que afectaba a más de 30% del alumnado. Se plantearon las hipótesis y los supuestos en las cifras presentadas a consideración. Los informes presupuestales por parte de ITESO, A.C. son prolijos.

Se discutió lo referente a la imagen del ITESO, tema complejo en ese año.

La Junta de Gobierno se abocó a preparar la renovación del Convenio entre ITESO, A.C. y CECUS, A.C. Se pidió "dar tiempo para sedimentar todo lo que hay alrededor del Convenio".

En el contexto de la ratificación del Convenio, en la sesión 166, se plantearon interrogantes "muy pertinentes" acerca de "la latente desconfianza respecto a los derroteros que ha tomado últimamente, después del Vaticano II, la Compañía de Jesús". Se buscaba clarificar las bases "para establecer con la Compañía de Jesús un proyecto común de universidad para el ITESO", según el anexo 1 al acta 166, a la que también se adjuntan varios cuadros con proposiciones alternativas al proyecto de CECUS, A.C.; existía una propuesta inicial del P. Horacio Chávez.

El 31 de enero, el P. Xavier Scheifler presentó modificaciones y adiciones al texto completo del Convenio, "para que no caigamos ni en la anarquía ni en el control excesivo".

Encontramos un documento fechado el 7 de febrero de 1989 que establece:

Los que suscriben, Lic. Francisco J. Mayorga Castañeda, presidente de ITESO, A.C., y el Lic. Luis González Cosío Elcoro, S.J., rector del ITESO, con objeto de dar cumplimiento al acuerdo de la Junta de Gobierno de separar formalmente las contabilidades de la universidad, de ITESO, A.C. y de sorteos, delegan su autoridad en el C.P. Jesús Huerta Leal, tesorero de ITESO, A.C., a quien designan presidente del Comité de Contabilidad, con autoridad de tomar los acuerdos pertinentes, oído el parecer de los miembros del citado Comité.

A finales de ese mes, la sesión 168 de la Junta de Gobierno abordó ciertas dificultades acerca del Convenio: ante la propuesta de CECUS, A.C. con

respecto al ingreso de los académicos a la Junta de Gobierno, "¿cuál es la obligación institucional de los académicos? [...] En realidad ITESO, A.C. y CECUS, A.C. asumen riesgos y compromisos con la universidad, ¿dónde quedan los académicos? [...] En caso de quiebra del ITESO, ¿quién se queda con qué?" En lo que se refiere a la aportación económica, propusieron ajustar el Convenio a la realidad.

La propuesta del ingreso de académicos a la Junta de Gobierno suscitó cuestionamientos. Durante la sesión 169 se pidió:

[...] aclarar el sentido del párrafo: la A.C. respondió a la propuesta diciendo que será tratada en el Consejo de Directores de ITESO, A.C. del próximo 6 de marzo de 1989, y que estarían dispuestos a aceptar esta cláusula del Convenio después de cuestionarse a fondo las implicaciones. El Consejo de Directores de ITESO, A.C. quiere revisar y analizar lo que buscan los académicos al ingresar a la Junta de Gobierno. Los ámbitos de competencia son distintos, y es importante entenderlos dentro de la organización del ITESO.

El Lic. Francisco Mayorga precisó:

[...] falta llegar a opciones concretas. La A.C. ve como buena la entrada de los académicos a la Junta de Gobierno, y le ve muchas posibilidades. El problema es que no sabemos cómo debe ser esa participación.

Se retrasó la renovación del Convenio.

La firma se llevará a cabo cuando ambas Asociaciones hayan analizado las maneras concretas de la participación de los académicos en la toma de decisiones de alto nivel y su ingreso a la Junta de Gobierno.

Era marzo de 1989. El asunto se calificó de "circunstancias cruciales para el ITESO [...] El ITESO está nuevamente de moda y tenemos que aprovechar estas circunstancias. Se tiene que lograr la combinación armoniosa de todas las fuerzas que están alrededor de la universidad", aseguró Francisco Mayorga.

A la vez que ese tema trascendente, se dio un "voto de confianza" al rector, para el presupuesto del semestre vigente. Se solicitó una cuota de "inscripción-enganche" para alumnos de primer ingreso.

El acta 170 de la Junta de Gobierno aborda en su punto tres la reorganización del ITESO y el nuevo Estatuto Orgánico. Más que las observaciones, nos parece oportuno esquematizar el documento de la reorganización y su "panorama general", elaborado por el Lic. Carlos Plasencia Moeller, el P. Xavier Scheifler y la Lic. Irma Pía González Luna Corvera, a la sazón secretaria de actas de la Junta de Gobierno.

Refiere los antecedentes desde 1984 con la Comisión para la Reorganización del ITESO (COREI) luego la Comisión para la Revisión del Estatuto Orgánico (CREO) y finalmente la Comisión para el Estatuto Orgánico (CEO) (1988). Precisa los principios de reorganización entendida como proceso. Detalla con claridad las instancias capitales del ITESO: el rector como autoridad unipersonal suprema; los secretarios como colaboradores del rector; las secretarías y su ámbito; el Consejo Académico como "organismo de cogobierno" de la universidad; el Tribunal Universitario, en trámite; el consejo de división y el director de división.

En nuestra tenaz búsqueda documental encontramos el borrador de un organigrama de ese año con anotaciones (véase la figura 9).

Diplomados. Juicios severos en lo organizativo

Para junio de 1989, la Junta de Gobierno se ocupó de revisar, por medio del Comité de Remuneraciones, el sistema de remuneraciones y, en especial, lo respectivo a los sobresueldos, con la intención de reconocer el trabajo de dirección del ITESO, y aun se estudió que en ellos no se considerara la jornada de trabajo, asunto que generó discusión.

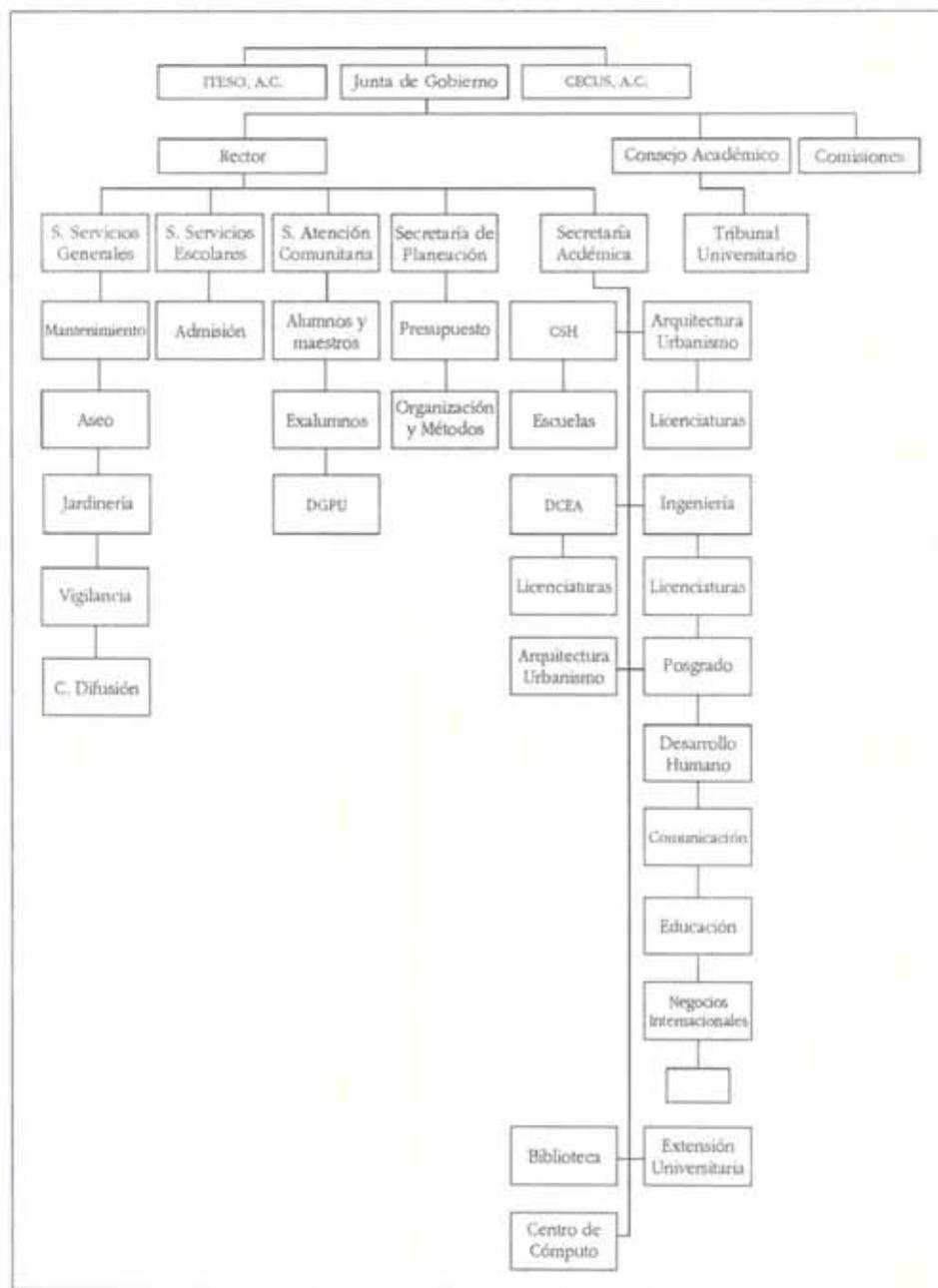
Se acordó que los libros y el archivo de Puente Grande, que estaban en custodia del ITESO, "serán devueltos por petición de los PP. Jesuitas".

Se consideró la situación nacional y los factores en juego por el llamado "pacto" de aquellos años, las repercusiones en colegiaturas y en salarios en su relación con la tasa de inflación y la pérdida del poder adquisitivo.

En la sesión 172 de la Junta de Gobierno se otorgó autorización para impulsar los diplomados en el ITESO, de los cuales la SEPLA atendería lo administrativo y lo económico.⁵²

52. Se anexa el documento específico referente a diplomados universitarios, el cual firma el Lic. Rubén Ruíz Valencia.

Figura 9
Borrador de un organigrama de marzo de 1989



Elaboró: Irma Pía González Luna.

El acuerdo establece que "se eliminen directores académicos y se dejen sólo a los secretarios generales".

La sesión extraordinaria 173 de la Junta de Gobierno, a fines de junio de 1989, hizo comentarios y aclaraciones respecto de la colegiatura del semestre siguiente. La SEPLA entregó un documento con alternativas de cuotas. Todo con la finalidad de elaborar el presupuesto. Se habló de "estar rezagados desde 1981" y "tenemos que ir reponiendo el poder adquisitivo de todos los que laboran en el ITESO". Pero también se acotó que se "están mezclando los problemas".

Hay que consignar que la Junta de Gobierno no era bien vista por el Consejo Académico, pues la consideraban "un organismo que gobierna la universidad sin estar realmente en ella". Juicio emitido y transcrito en el seno mismo de la Junta de Gobierno, acta 174. De ahí que concluyeran: "es importante clarificar las líneas de autoridad del ITESO [...] la colegialidad es rica y a la vez conflictiva en la toma de decisiones". Hasta se llegó a aseverar que "en la práctica, cuando se habla de comunidad universitaria, se excluye a la Junta de Gobierno y más a la Asociación Civil".

Con otra metodología de estudio y aprobación, la sesión 175, realizada a finales de julio, emitió 12 acuerdos en que decidió cuestiones administrativas y organizacionales a propósito de los organismos colegiados, su composición, atribuciones, número de miembros, nombramientos, etcétera.

Campaña financiera de 1989, instalaciones físicas requeridas. El Plan de Desarrollo del ITESO

En el segundo semestre de 1989 se inició una intensa campaña financiera encabezada por ITESO, A.C. El *Boletín informativo* número 241 refiere los propósitos, impulsores y realizaciones de la misma. Se le definió como:

[...] el esfuerzo organizado de un grupo de personas de buena voluntad, preocupadas por los problemas y necesidades de la comunidad, en especial el desarrollo de la universidad ITESO. Los donativos que se obtengan en esta campaña se aplicarán al fortalecimiento de la universidad en la construcción y aplicación de las instalaciones que requiere [...] Lo que quiere la Campaña Financiera del ITESO es [...] hacer conciencia e involucrar a personas valiosas en el proyecto universitario

del ITESO, y en su filosofía, como una alternativa social muy importante, valiosa y realizable.

La impulsaron connotados y convencidos "campañistas". Al frente del Comité de Donativos de Avanzada estuvo el Lic. Valentín González Cosío Elcoro, el Comité de Donativos Básicos fue encabezado por el Ing. Carlos Mólgora Gil y el Lic. José Fernández de Castro Jenkins. Además se habían establecido dos comités de apoyo: el de Evaluación de Prospectos y el de Orientación y Adiestramiento. Se contrató un auditor de campaña. Toda una estructura ambiciosa y comprometida.

Entre las personalidades invitadas como "patronos" estuvieron el cardenal Juan Jesús Posadas Ocampo, Raúl Urrea Avilés, José Fernández del Valle, Jorge Martínez Güitrón, Miguel Mancera Aguayo, Víctor Bravo Ahúja (ex secretario de Educación, en cuya gestión se logró el reconocimiento de validez oficial de estudios) y Sandra López Benavides.

[...] buscar los recursos económicos necesarios para realizar el Plan de Desarrollo del ITESO, mismo que, fundamentado en un diagnóstico de carencias físicas, y en un programa de apoyo a la calidad académica, conforma el compromiso con la excelencia con que el ITESO quiere responder ante los retos que el ámbito de la educación presenta el México de hoy.

Se enlistaban las instalaciones físicas requeridas y su costo: dos auditorios para 152 personas cada uno; 30 aulas en tres niveles; la ampliación del edificio de maestrías; el anexo del edificio A, para cubículos y oficinas de la DCEA, el anexo del edificio C, con la misma finalidad; el laboratorio de Psicología y la cámara de Gessel; el centro de información (biblioteca, hemeroteca, cineteca y aula magna); cafetería para la zona oriente y la zona deportiva; los vestidores y las graderías; el gimnasio; el taller de Arquitectura y 12 talleres de diseño; el edificio para la División de Ingeniería y para los departamentos de Físico Matemáticas y Formación Humana; los talleres y laboratorios de Ingeniería Civil, Ingeniería Química e Ingeniería Industrial, y los del grupo solar.⁵³ Todas obras de desarrollo para el futuro.

53. Cfr. ilustración del *Anuario estadístico 88-89*, p.86.

Más aún. La campaña financiera se propuso apoyar la excelencia académica en 11 puntos muy concretos: cátedras especiales, superación académica de profesores, proyectos de investigación, equipo para los laboratorios de Comunicación, Psicología, Electrónica y Matemáticas Aplicadas, ingreso a la red académica computarizada Binet, premios a profesores y alumnos destacados, desarrollo editorial, creación del Centro de Capacitación y Asesoría a la Empresa Mediana y Pequeña.

Por otra parte, mediante las actas del plenario del Consejo Académico, el devenir organizacional-administrativo del ITESO conoció de otros sucesos y trabajos realizados en el segundo semestre de 1989.

Acerca de las relaciones laborales en la institución se pedía una "declaración formal del ITESO". Hubo comentarios fundamentados referentes al crecimiento "desmesurado" del ITESO y las implicaciones administrativas al respecto. Las Orientaciones Fundamentales del ITESO (OFI) no se consideraban suficientes para regular la organización de la universidad, ni tampoco el reglamento solo, sino más bien se requería un manual de procedimientos. Hasta se afirmó "que las OFI tienen sus días contados [...] Vale la pena discutir la propuesta". Se insistía en que "hacen falta postulados. Una filosofía institucional de lo laboral [...] Falta traducir las metas generales en metas operativas claras y precisas".

La participación de los académicos en la Junta de Gobierno fue ampliamente discutida en el Consejo. La sesión 125 del plenario reconsideró el planteamiento. Hubo quien dijo:

El estar en la Junta de Gobierno no añade más de lo que se da en la actualidad [...] En realidad no estoy de acuerdo con la estructura.

El Ing. Manuel de la Torre externó:

Si la participación se entiende como concesión, no funciona. Los académicos tienen un proyecto que pueden llevar a cabo sin necesidad de que nadie [...] les de derecho de implementarlo.

En el fondo se preguntaba "si los miembros de la Junta de Gobierno quieren que entremos". Álvaro Ochoa dijo:

La Junta de Gobierno es la autoridad máxima del ITESO; la inquietud general es que esta autoridad está ajena a la vida universitaria.

Y en ese tenor siguen muchos comentarios. El Lic. Francisco Mayorga, cuya presencia fue agradecida por el Consejo en pleno, aceptó que las fundamentaciones eran muy interesantes, y la Mtra. Ana Elda Goldman propuso que lo dicho "no se quede como simple charla".

En la sesión 126, el plenario del Consejo Académico, después de las sesiones dedicadas tanto a la propuesta de una posible cuarta OFI como al tema de la participación de los académicos en la Junta de Gobierno, atendió al informe sobre el Plan de Desarrollo del ITESO (PLADI). Por cierto que antes se eliminó "la atribución del Plenario de aprobar la creación y supresión de secretarías que le proponga el rector".

En su plan de trabajo, la comisión del PLADI estableció como objetivo "recuperar la información del ITESO en términos cuantitativos para identificar tendencias de desarrollo y crecimiento". La SEPLA intervino en este trabajo y se establecieron asuntos por resolver a corto, mediano y largo plazos. Se trabajaron tres de corto plazo: salarios, colegiaturas y nivel socioeconómico de alumnos. Había dificultades para determinar el costo de cada materia. El nivel socioeconómico se percibió tras revisar los de automóviles del alumnado y su tenencia. Fue difícil sacar conclusiones.

Se propuso un documento referente a políticas de crecimiento, recursos humanos, financiamiento y desarrollo del ITESO.

En el acta 126 se asientan los comentarios acerca de las políticas editoriales. El Centro de Cómputo podría ser de gran apoyo, se dijo. También se comentó la campaña financiera. A ese propósito se habló de la cohesión del ITESO ya organizado por divisiones, que "no se hable de unidades separadas, sino del ITESO en su conjunto". El Dr. Fernando Lara dijo:

En esta Campaña Financiera parece haber disociación. La Campaña Financiera pretende vender un ITESO ideal sin conexión con un plan real.

Con el antecedente de la sesión 127 del pleno, donde se precisaron y acordaron la nueva composición de organismos colegiados y sus procedimientos, y la aprobación del capítulo referente al Consejo Académico en el Estatuto Orgánico en octubre de 1988, definieron "algunos procedimientos y cuestiones todavía no claras", como el "proceso de transición que está viviendo el ITESO en cuanto al divisionar las áreas".

En ese contexto, en la sesión 127 se precisaron puntos importantes sobre la composición de organismos colegiados y su relación con algunas instancias, por ejemplo, con el secretario de Atención Comunitaria. Se explicó –acuerdo 127-1– la integración del Comité Académico ya sin secretaría académica de licenciatura, sino con una directora de estudios de licenciatura (sin voto). Se acordó que “mientras se termina el proceso de conformación de las Divisiones Académicas, los directores de Escuela asisten a los organismos colegiados”, según el acuerdo 127-2.

Se eligió a los integrantes del Colegio de Directores de Licenciatura, con un propósito: “potenciar la vida colegiada del ITESO y la función de los distintos organismos que la conforman”. Se tomaron los acuerdos 127-2 y 127-3 a ese respecto.

Se aclaró que la reorganización de la Secretaría Académica respondía a la necesidad de atender mejor los diversos niveles de la universidad. También se delimitó la composición del Colegio de Directores de Posgrado, y aun se cuestionó la composición misma del plenario en sí. El acuerdo 127-6 aborda esa contradicción. Todo ello convergía en una integración organizacional-administrativa.

La sesión 128 atendió al presupuesto de la operación académica del ITESO, y a la exposición del P. Xavier Scheifler acerca de las políticas operativas y la explicación de los dos niveles del presupuesto: el desarrollo físico y los gastos de operación académica y organizativa de la universidad. Planteó lo siguiente:

[...] mejorar real y no sólo nominalmente los sueldos [...] mayor austeridad en gastos generales [...] presupuesto anual equilibrado, lo que exige que el primer semestre sea superavitario.

Además solicitó, como medios para lograrlo, una administración eficiente y no aumentar gastos generales. Se comentaron las variables internas y externas y se presentó el presupuesto instancia por instancia, con desgloses detallados de ingresos y egresos.

Como colofón de 1989, se escucharon las “palabras del rector al nuevo Consejo”:

He decidido dirigirles estas palabras en que expreso las ideas y los principios sobre los que se construye la vida colegiada y la organicidad del ITESO, y que han de convertirse en vida.

Definió organicidad:

[...] un sistema de relaciones de interdependencia, el cual impide la hegemonía de alguna de ellas [...] Un complejo tejido de autoridades, y por tanto de responsabilidades, fundado en la diversidad y complementariedad de las funciones que desempeña.

Luego explicó las funciones y facultades del nuevo Consejo Académico en pleno. Matizó la administración universitaria ante el crecimiento de la universidad y al servicio de lo académico "y no a la inversa [...] Que su presencia casi no se advierta", propuso.

La sesión 130 del pleno del Consejo Académico estudió la propuesta del Ing. Miguel Bazdresch para hacer fructificar "en la instalación del ITESO" la campaña financiera de ITESO, A.C.

La propuesta consideraba la información que del ITESO tenía la SEPLA respecto a presupuesto, salarios, colegiaturas y situación financiera; recalca:

El éxito de la Campaña depende, en parte, de la presentación de peticiones concretas [...] ciertamente los funcionarios de la Campaña habían recabado esas peticiones, pero no del Consejo en cuanto tal.

La primera parte de la propuesta pedía que el Consejo manifestara las prioridades que "desea ver atendidas".

La segunda parte planteaba una lista de prioridades a consideración del pleno: el fondo de becas; "la instalación" del ITESO para mayor productividad de profesores y directores; constituir una fundación económica para atender necesidades permanentes de la vida universitaria, con sus respectivos fondos: de jubilaciones, cátedras especiales, capacitación, biblioteca e investigaciones.

La tercera parte proponía las cuestiones de procedimiento ante la Junta de Gobierno, por medio de CECUS, A.C., para llegar a ITESO, A.C.

Para terminar, la propuesta hacía una consideración de perspectiva:

No he propuesto el diseño de un plan de desarrollo [...] Me parece que las necesidades más apremiantes están a la vista [...] Estoy proponiendo que las mejores condiciones financieras de la Campaña sean para la

instalación del ITESO antes que su desarrollo [...] De ninguna manera estoy afirmando que el PLADI [Plan de Desarrollo del ITESO] sea prescindible [...] Sus trabajos deben seguir y llegar a término.

A esa propuesta, el Consejo respondió con varios acuerdos. El acuerdo 130-3 estableció cuatro prioridades: becas, planta física, fondos y proyectos concretos. El acuerdo 130-4 se pronunció por emitir una propuesta ante la Junta de Gobierno en relación con el uso de los recursos de la campaña financiera. Dicho acuerdo se revisó a finales de enero de 1990 y se ratificó con el acuerdo 132-2, que partía de considerar que:

El ITESO ha tenido un crecimiento importante de un año a la fecha, razón por la cual se crea la Secretaría Administrativa [...] por unanimidad el Consejo Académico se pronuncia por integrar una comisión que analice la propuesta de contenido y ubicación de una declaración institucional que resalte la eficiencia administrativa a favor del quehacer académico. Dicha comisión quedó integrada por Francisco Núñez de la Peña y Miguel Bazdresch Parada.

El inicio de la Asociación de Académicos del ITESO.

El Plan de trabajo de la Junta de Gobierno.

La organización por divisiones como rasgo típico de 1990.

La propuesta para organizar el Plan de Desarrollo

ITESO, A.C. pidió a la Junta de Gobierno que el director de la Asociación Civil, todavía en las oficinas fuera del campus, el Lic. Alfonso L. Corcuera Garza:

[...] asista permanentemente a las sesiones de la Junta, ya que puede ser de mucha ayuda para el acercamiento, para el trabajo conjunto y para que el espíritu del ITESO pervada las actividades de la Asociación Civil.

El acuerdo 433 precisó que asistiese como invitado con voz en los asuntos que le competieran, mas sin voto. Al año se evaluaría su asistencia.

El segundo asunto que abordó la Junta de Gobierno, en enero de 1990, fue la convocatoria que un grupo de académicos hacía para constituirse

en asociación civil de académicos del ITESO. En el trasfondo estaba que "en la firma del último Convenio [...] se excluyeron a los académicos de la posibilidad de participar en la Junta, y esto generó malestar". En los comentarios se expresó:

[...] hay que tener cuidado en el manejo de esta iniciativa [...] Hay que preguntarnos qué representa para el ITESO una asociación de esta naturaleza [...] El deseo de participación puede ser confuso e inclusive conlleva otras intenciones.

El P. Luis González Cosío, rector, aclaró:

La convocatoria no está muy entendida y declaran que no les interesa el sindicato. Esta propuesta de organizarse tiene sus antecedentes históricos: la vida colegiada del ITESO estuvo muy desanimada un tiempo, y los académicos quieren reanimar la participación a estos niveles.

Y el P. Xavier Scheifler externó:

Esta convocatoria es una expresión de malestares reales y existentes: no hay que tomar una actitud agresiva sino de comprensión de la situación.

En esa misma sesión, el Ing. Ignacio Díaz del Castillo presentó una propuesta de participación y ayuda por parte de la Asociación Civil a la vida académica de la universidad. Se basaba en la creación de consejos consultivos, en favorecer los contactos con la realidad profesional y en sugerir profesores para algunas materias por la escasez de maestros en algunas áreas. Al respecto se comentó:

Dada la reorganización del ITESO por Divisiones académicas quizás convenga pensar en Consejos Consultivos de Divisiones y no tanto de carreras.

Más avanzado 1990, se realizó una consulta de la Junta de Gobierno acerca de su programa. Encontramos una interesante observación que refleja la realidad organizacional de esos meses:

Hay vacío en el programa de trabajo porque los temas pendientes no se pueden tratar hasta que otros organismos terminen su trabajo.

Se puso énfasis en la inducción de los nuevos miembros y en el punto de vista general de la reorganización "que está viviendo el ITESO". Se remarcó que al ser un organismo "que maneja a la universidad, nos hace falta conocer al ITESO en su conjunto".

En el segundo trimestre de 1990 la Junta de Gobierno hizo consideraciones al Estatuto Orgánico, del cual se desprendían implicaciones organizacional-administrativas. El marco de referencia fue la reflexión hecha para ratificar el Convenio en los aspectos "básicos y sustanciales". El acta 184 de la Junta de Gobierno da cuenta de los juicios externados a ese respecto. También se trasluce la "mala imagen que de la Junta se tenía en la universidad", a juicio del Lic. Carlos Plasencia Moeller, "convirtiéndonos en un comité de finanzas".

La verdad, aseguró el P. Scheifler, es que las personas que laboran en el ITESO participan en muchos organismos, pero no tienen acceso a la cúpula; la universidad está excluida del Convenio y resulta doloroso.

Todo ello fue el antecedente para la consideración del capítulo referente a la Junta de Gobierno.

El acta 185 consigna párrafos que esclarecen el devenir económico de aquellos meses: "ha habido casos especiales como el del Comité de Finanzas con respecto a las inversiones en bolsa de valores"; los jesuitas Xavier Scheifler y Luis González Cosío afirmaron que el Consejo de Vigilancia "trabajó mucho en la conciliación de las contabilidades del ITESO y de las oficinas de Fuego". También se planteó que "para el manejo de Fondos de la universidad [...] la A.C. tendría un auditor en el ITESO, considerando que el dinero se maneja en la universidad", y fungió como tal el C.P. Florencio Sánchez, aunque sin "perfil definido".

A la vez se reconsideró el Plan de Desarrollo del ITESO, que "se está tratando de echar a andar desde 1977", dijo el P. Scheifler. Así, se hizo constar que en la Secretaría de Planeación "se han elaborado documentos sobre el crecimiento del ITESO de 1977 a 1987". Mas también se acepta que "no podemos predecir todo lo que va a pasar y no es fácil elaborar un plan general de la universidad". Las aportaciones y comentarios de don Alfonso

Urrea Carroll, presidente de ITESO, A.C., y del rector, Luis González Cosío, fueron medulares:

Las políticas generales las dicta la Junta de Gobierno, aunque cada área de la universidad haga su propio plan y sus propias políticas operativas.

Se tomó el acuerdo 439, referente a las tareas del Comité de Finanzas.

Se comunicó que "fueron retirados los deducibles de impuestos a instituciones educativas y asociaciones civiles". Noticia que implicaría consecuencias administrativas y financieras durante varios años. La repercusión inmediata impactó a la campaña financiera, por ejemplo, en la donación de material de construcción.

El anexo 6 del acta de la sesión 133 del Consejo Académico contiene el proyecto de redacción de los capítulos referentes al Consejo y directores de división:

El Estatuto Orgánico define los campos de las diversas autoridades e instancias de la universidad. Así le da concierto, estabilidad y estilo a la Organización [...] metodiza la operación de las facultades de autoridades e instancias.

Después de varias sesiones del Consejo Académico, en la número 136 se aprobaron de esos capítulos. Se instrumentaba la administración de lo académico por divisiones. Se tomaron los acuerdos respectivos, 136-1 a 136-4. Se abordaron puntos específicos en relación con el consejo de división y con el director de división, respecto de las atribuciones de esas instancias en cuanto a presupuesto, evaluación de desempeño y nuevas contrataciones. También se estableció la duración del director en su cargo, en el acuerdo 136-29. En esa sesión se tomaron 30 acuerdos. Los anexos y las modificaciones denotan la formal y minuciosa tarea de esos meses de 1990. Naturaleza, composición y facultades del Consejo de División fueron los temas principales.

A la vez que la Junta de Gobierno, pero en sesiones y tarea separadas, el Consejo Académico estudió la propuesta para organizar el Plan de Desarrollo del ITESO. El acuerdo 137-2 decidió "por unanimidad [...] la creación de una comisión que atienda la elaboración y ejecución de una metodología en relación al Plan de Desarrollo del ITESO". Más aún, por el

acuerdo 137-3 se le dio carácter "permanente". Y el 137-4 acordó que la comisión la integraran en razón de los cargos que se necesitaran y no de las personas que los ocupasen. Se habló de una comisión "ampliada".

A finales de agosto de 1990 fue instalada la Comisión para Elaborar el Plan de Desarrollo del ITESO (CEPLADI), "diseñada para tener extensiones consultivas que permitan recoger las inquietudes de la base de la universidad". La integraron el P. Luis González Cosío, rector; Miguel Bazdresch, secretario académico; P. Xavier Scheifler, secretario de Planeación; Francisco Núñez de la Peña, director de Extensión Universitaria; P. Horacio Chávez y María Martha Collignon, "con el objeto de buscar una metodología de interacción entre la dinámica de la universidad y la Junta de Gobierno para generar el Plan Global de Desarrollo del ITESO". El Lic. Carlos Plasencia Moeller, de ITESO, A.C., tuvo un papel destacado en todo el proceso, desde las pláticas sobre el Convenio. Así se asienta en los documentos.

Se revisó el estado físico de edificios "sobrecargados", que llevó a reforzarlos después de los temblores de 1992. Se preguntaba si "el edificio E aguantaría un sismo o si ni un sismo es necesario para que se caiga".

En la sesión 138 se abordaron los riesgos organizacionales de las divisiones y de la departamentalización: "pérdida de identidad [...] aun cuando la identidad de la licenciatura no sea el salón de clases".

El acuerdo 138-2 ratificó la propuesta de desalojar áreas y salones para recuperarlos, y remodelar los espacios grandes para talleres de computación. Se afirmó que "es necesario establecer la burocracia al servicio de la academia, sin ser ésta la reina",⁵⁴ es decir, el trabajo en torno a los criterios que especificaran prioridades; la jerarquización de necesidades que ya hemos señalado como línea administrativa. Asimismo se pedía el "manual de procedimientos" de parte de la Secretaría Académica.

La Secretaría Administrativa informó de sus avances en la integración del equipo de Tesorería, Finanzas, Contabilidad, etcétera.

En ese tiempo se trabajó en círculos de calidad y de calidad total con el personal administrativo. Las Secretarías de Planeación y Académica, Arturo Langarica y María Martha Collignon se responsabilizaron de la evaluación de puestos. El C.P. Rubén Rodríguez Beltrán analizó los aspectos fiscales.

54. *Cfr.* acta 138.

La CEPLADI presentó una síntesis de su tarea de diseñar la metodología de participación comunitaria en el PLADI. Se subrayó la planeación y "anticipación" académica en el manejo y la disposición de los recursos. El primer paso era "la dotación de una infraestructura que establezca condiciones óptimas para el trabajo universitario de todas y cada una de las áreas del ITESO". Los problemas de infraestructura se "ubican", dice la síntesis, en: falta de salones adecuados, de cubículos "dignos", de espacios para talleres, sobre todo de computación.

Comisiones de la Junta de Gobierno. Participación social de la universidad. Informe de la campaña Financiera. Comité de Contabilidad. Inicia 1991.

Ya para terminar 1990, en las actas de la Junta de Gobierno se registra la creación de varios comités.

El Comité de Finanzas quedó constituido por Alfonso Urrea Carroll, presidente de ITESO, A.C.; P. Luis González Cosío, rector; el tesorero de ITESO, A.C., C.P. José de Jesús Huerta Leal; secretario, el Lic. Alfonso L. Corcuera; C.P. Rubén Rodríguez Beltrán, subsecretario de Finanzas; el presidente del Consejo de Vigilancia de ITESO, A.C., Ing. Juan Manuel Gómez Arreola.

Al Comité de Construcciones lo presidió el rector. Como presidente honorario vitalicio, el Ing. José Fernández del Valle. Lo integraron además el Lic. Cenobio Gómez Villarruel, secretario administrativo, y el P. Xavier Scheifler, secretario de planeación.

El Comité de Planeación también lo presidía el P. González Cosío como rector, y de secretario fungía la directora de estudios de licenciatura, María Martha Collignon.

En la Comisión de Sueldos presidía el Lic. Cenobio Gómez Villarruel, secretario de Administración, y como secretario el Lic. Ignacio Moreno Muñoz, director de Recursos Humanos.

Los nombres de los otros integrantes de estas comisiones y de otras no administrativas constan en el anexo al acta 189.

El segundo asunto administrativo, tema único en diciembre, sesión 192 de la Junta de Gobierno, fue el análisis de las alternativas de incrementos a salarios y cuotas para el siguiente semestre. Se tenía en mente privilegiar salarios, ante la competencia de nuevas universidades. Así se mejoraba

también el poder adquisitivo de los conserjes y personal de servicio, menguado desde 1981.

Se analizaron cuestiones financieras y económicas, como la recuperación de los créditos que no se habían pagado y el modo concreto de aumentar las cuotas. "¿Deveras en el ITESO nadie deja de estudiar por falta de dinero? ¿Es real?", se asienta en el acta. Otro asunto más delicado se refería a la calidad requerida en maestros y administrativos, su eficiencia o ineficiencia.

En esa sesión se anunció el superávit del primer semestre de 1990 y las proposiciones consecuentes ante la inflación de ese año. Se acordó aumentar 18% las cuotas. Se presentaron cuadros de las alternativas de incrementos y gráficas ilustrativas.⁵⁵

Según las actas del plenario del Consejo Académico, 1990 finalizó con el análisis de varios asuntos de tinte y fondo administrativo, como la reconsideración y modificación del reglamento del periodo sabático; respecto de ello provocó inquietudes la frase "reducción drástica del personal académico [...] y un aumento de horas frente a pizarrón", como dijo el Mtro. David López.⁵⁶

Se planearon en un proyecto los "propósitos del Consejo Académico para operar, en 1991, la participación social de la universidad". Todo ello iría en relación con los perfiles del servicio social reconsiderados a mediados de 1991. Entresacamos esos propósitos de su escueto enunciado. Todos ellos suponían una organización interna "adecuada", califica el documento en cuestión:

- Ajustar el crecimiento de la universidad a sus recursos propios (humanos y económicos).
- Orientar el rumbo de la universidad hacia el cumplimiento de ciertos objetivos, los cuales deben difundirse y asumirse de manera comunitaria.
- Experimentar y evaluar el funcionamiento de una política en un grupo piloto.

55. Entonces se hizo el estudio cuyo indicador era los coches registrados para el estacionamiento, y su injerencia respecto del estrato económico de alumnos. Conclusiones muy significativas del Ing. Carlos Orozco Pointelín. Ya hicimos referencia a ello.

56. *Cfr.* acta 139.

- Establecer en forma sistemática mecanismos de capacitación y superación profesional, como factor de excelencia y productividad.
- Integrar en un solo proceso educativo la formación técnico-industrial y la social.
- Capacitar para la crítica y el análisis del entorno social.
- Preparar profesionales que colaboren en la transformación de la sociedad.
- Reorientar el quehacer del ITESO hacia la formación de recursos humanos en la investigación, por medio de optimizar, integrar y reagrupar los recursos existentes, para su aprovechamiento social.
- Orientar las líneas de investigación por impulsar.
- Promover que la investigación se articule con los ejes de docencia y extensión.
- Impulsar la práctica de la investigación en todos los niveles. Que la investigación opere en el sentido social del currículo.
- En consecuencia, redefinir el perfil del académico del ITESO.
- Reconocer la práctica de la investigación como una actividad creativa.
- La universidad deberá permanecer en contacto directo con su realidad y proponer acciones que respondan a las necesidades del entorno.
- De ahí, establecer vínculos claros con la industria y el comercio para que los profesionistas tengan formación de cambio.
- Relacionarse con otras universidades del entorno.

En la sesión 141 del plenario, el Lic. Alfonso Corcuera, acompañado de Tere Bárcena y Salvador Ruíz, presentaron el informe de la Campaña Financiera, con objeto de dar "información objetiva y clara, a propósito de rumores contradictorios", afirma el acta. Recordaron que el Consejo de Directores de ITESO, A.C., presidido por el Lic. Francisco Mayorga, "se puso a pensar cómo se puede contribuir a la serie de esfuerzos continuados desde la fundación de la institución, para hacerse de recursos". La parte financiera del informe aborda varios objetivos y consigna a patronos y al Consejo de Directores de ITESO, A.C. Enfatizaba:

El ITESO, con poco más de 30 años de historia, se encuentra hoy ante un reto semejante al que enfrentaron sus fundadores. Lo que ayer se preveía como suficiente hoy se sabe incompleto, y mañana será apenas un grano de arena en la montaña. Nuestro reto es el de elevar los niveles

de bienestar social. Para mantener nuestro compromiso con la excelencia, necesitamos tu apoyo.

Después del organigrama operativo, el informe presentaba lo siguiente. La evolución del número de egresados: 7,743 en total. La distribución porcentual de la campaña: ex alumnos, 40%; "donativos de avanzada", es decir donaciones grandes, 10%, y donativos básicos 50%. Aplicación de los recursos en gastos de operación: 23.6%. Transferencia al Fondo de Becas: 5%. Transferencia para construcciones: 71.4%. Meta propuesta en comparación de donativos suscritos: 23.2% (de donativos básicos, 24.4%, de avanzada, 73.5%, de ex alumnos, 15.9%).

Varios asuntos netamente económico administrativos más que organizacionales impulsaron los primeros meses de 1991 en el trabajo de la Junta de Gobierno y sus comités. Son una muestra del devenir de ese tiempo:

El Comité de Contabilidad había tomado, a fines de 1989, un primer acuerdo que en 1991, en el acta 194 de la Junta de Gobierno, fue ratificado. Versaba acerca de "la posibilidad de invertir en casas de bolsa solventes [...] ya que los productos financieros son vitales en la operación de la universidad". Don Alfonso Urrea, presidente de ITESO, A.C., aseveró que los productos financieros "son determinantes para la universidad [...] y que se respete el acuerdo de inversión en renta fija".

El segundo tema considerado fue el de "establecer el fondo de jubilaciones y la prima de antigüedad", que implicaban cantidades de dinero "congeladas". A ese respecto, don Alfonso Urrea Carroll proponía un estudio actuarial "con el que conoceremos la medida en que los ingresos normales [...] pueden cubrir los compromisos de las jubilaciones".

También se insistió en cumplir el acuerdo del Comité de Contabilidad referente a la política de cobranza. Esto implicaba que el CEPLA fijara la capacidad de otorgamiento de créditos y la certeza de los avales para cubrir los adeudos.

A la vez se habló de la expedición de recibos de donativos ajustados a las nuevas disposiciones fiscales vigentes.

A fines de abril de 1991, la Junta de Gobierno atendió varios asuntos básicos, como los resultados financieros del ejercicio de 1990 y la ceremonia para colocar la primera piedra del llamado "claustro de profesores de la División de Ciencias Económico Administrativas".

El rector subrayó que "estamos en un momento de transición en la forma de trabajo de la Junta de Gobierno y por ello se proponía una recapitulación de acuerdos".

El subsecretario de Finanzas, C.P. Rubén Rodríguez Beltrán, y el tesorero de ITESO, A.C., C.P. Jesús Huerta Leal, expusieron los resultados del ejercicio de 1990. Uno de los que se trataron "con mayor detenimiento" fue el del remanente, a propósito del cual se habló de "contribuir de manera determinante a la fundación de fondos para créditos-beca".⁵⁷ Se deliberó acerca de una "mayor posibilidad de selección [no elitista, sino justiciera] de alumnos". El P. José Hernández Ramírez señaló que el otorgamiento de créditos "es consistente; lo que se ha descuidado es la cobranza".⁵⁸

En la sesión 195 de la Junta de Gobierno se determinó el calendario de información de 1991. En esa época, el Lic. Alfonso L. Corcuera, director de ITESO, A.C., fungió como secretario de actas.

Acciones relevantes de la Secretaría de Administración. Informes trienales de 1988 a 1991

Avanzado junio de 1991, el Lic. Cenobio Gómez Villarruel, encargado de la Secretaría de Administración, presentó un reporte de las acciones emprendidas por dicha instancia desde su creación en enero de 1990. El índice de su reporte contiene estos puntos: los objetivos de la exposición, el programa de calidad total, la misión y los objetivos del ITESO, los objetivos y funciones de la Secretaría Administrativa, un organigrama, objetivos particulares de las direcciones, funciones de las direcciones, productos y servicios, avances de las direcciones hacia donde va la Secretaría Administrativa".

Desde la perspectiva de las actas del Consejo Académico se trataron varios asuntos organizacionales-administrativos: las normas de uso de los laboratorios de Ciencias de la Comunicación; la "ampliación" de las funciones del Consejo Editorial; el reglamento del periodo sabático, con

57. En abril de 1991, el P. José Hernández Ramírez había recibido un fuerte donativo para el fondo de créditos educativos por parte de don Alfonso Urrea a nombre de la campaña financiera de ITESO, A.C.

58. El *Boletín informativo del ITESO* número 251 consigna las diversas responsabilidades que asumió el P. José Hernández Ramírez durante su larga permanencia en el ITESO.

base en el "acento en la productividad del intelectual" (al texto se le acusaba de "pobreza de legislación"), y "la renovación de los recursos [...] universitarios", todo ello asentado en el acta 146, del 25 de junio.

En la sesión 147, "extraordinaria y con carácter de urgente", se aprobó la nueva reglamentación de los laboratorios de Ciencias de la Comunicación, como consecuencia del penoso caso ya reseñado en el volumen II, respecto del conflicto por la edición del filme "La tarea, en que aparecían créditos de producción a nombre del ITESO. De manera específica se precisaba "la ubicación institucional", la línea de ingresos, la estructura interna y los servicios, junto con la salida del equipo técnico fuera del campus. Todo ello remarcado en el apartado V, referente a la administración: custodia, inventario, adquisiciones, etcétera.

La sesión del plenario del Consejo Académico del 26 de agosto inició un proceso resolutorio a partir del asunto antes reseñado. En una carta del Consejo de la Dirección de Ingeniería (DING) dirigida al padre Provincial, José Morales Orozco, se decía:

No sabemos el tipo de problemas expresados por nuestros compañeros universitarios [...] sin embargo entendemos perfectamente que no se utilizaron los conductos internos adecuados [...] Nos preocupa también el que sin haber agotado los caminos formales se hayan expresado desacuerdos con instancias internas a la universidad utilizando formas contrarias al espíritu universitario a problemas que nunca fueron planteados en los foros debidos [...] Nos parece que darle a la universidad un voto de confianza a través de sus instancias y organismos colegiados es darle mayor fuerza moral y nos preguntamos si quienes se han quejado usando conductos externos al ITESO creen realmente en la universidad.

La respuesta del padre provincial incluía "su acuerdo respecto a la solución en las instancias institucionales propias de la universidad".

Las intensas sesiones 150 y 151, con informes de las diversas instancias, consideraron el trienio 1988-1991 y abundan en datos, observaciones y aun inferencias. Las primeras en informar fueron las secretarías generales de Planeación, de Servicios Generales, Administrativa, de Atención Comunitaria y Académica.

El P. José Luis Moreno Aranda presentó el informe de Atención Comunitaria, sus proyectos y la bolsa de trabajo.

El de la SEPLA lo presentó el Lic. Francisco Ulloa Guízar, en representación del P. Xavier Scheifler. Habló de la planeación estratégica para el Plan de Desarrollo del ITESO, del análisis de crecimiento de 1977 a 1988, de la planeación operativa y de la financiera, así como de la elaboración del presupuesto, junto con los anuarios estadísticos.

El informe de la Secretaría Académica, a cargo de Pablo Lasso Gómez, definió "el proyecto de intencionalidades" y sus "rasgos nucleares":

- La propuesta de proyecto universitario.
- La sobrevivencia y el desarrollo del ITESO como organización universitaria.
- La búsqueda de una estructura de producción universitaria de más calidad y a menor costo.
- La construcción de un proyecto académico.
- La reorganización académica hacia una estructura divisional y la separación de las divisiones de licenciatura y posgrado.

La Secretaría de Servicios Escolares, con el Ing. Arturo Langarica al frente, resumió su informe de objetivos y tareas institucionales, así como de los trámites ante la Secretaría de Educación Pública (SEP).

El informe de la Secretaría Administrativa lo dio el Lic. Cenobio Gómez Villarruel, con el respectivo organigrama. Preciso los objetivos desde el nacimiento de la secretaría y dio el informe y los objetivos de cada área: Finanzas, Auditoría, Contabilidad, Créditos Educativos, Tesorería, Recursos Humanos, Servicios Generales, y Dirección de Compras y Abastecimientos. Completó el informe con el Programa de Calidad Total.

Esa sesión, 150 del plenario, terminó con una reflexión acerca de la misión del ITESO y sus objetivos originales. El rector comentó:

Lo escuchado aquí da una idea del universo tan complejo que nos rodea [...] Los informes son honestos [...] Cada Secretaría tiene marcadas las líneas por las que va a ir caminando.

Todavía la sesión 151 del plenario consideró aprobar las modificaciones al reglamento del periodo sabático. En torno a ello se discutieron conceptos

como: "disfrutar", "derecho laboral", "optar", "solicitar", "honor y prestigio". La SEPLA elaboró un listado de todos aquellos que por antigüedad tenían derecho a "solicitar" dicho periodo. Se "determinó la ausencia de recursos si era entendido como obligación legal de darlo". En ese tiempo la institución sufrió un asalto armado cuyo saldo fue el robo de 122 millones de pesos en efectivo y siete millones en cheques. Se consultaron asesores en seguridad.

En el mes de octubre la Junta de Gobierno dio la bienvenida al Ing. Javier González Orozco como miembro de uno de los "espacios" de esa instancia. Fue el primer académico miembro del máximo organismo colegiado.

El acta 199 refiere el informe de inscripciones que presentó el Lic. Francisco Ulloa Guízar. Cubría de agosto a diciembre de 1991 en varios asuntos trascendentes: demanda y admisión global, cupo general, interrelaciones concomitantes y porcentajes. Carreras de cupo "asegurado" y carreras deficitarias. Las posibles causas de decremento y la variación en la pirámide de edades. Un estudio detallado de la apertura de nuevas universidades en Guadalajara y de la oferta comparativa de las ya existentes. El crecimiento paralelo de las preparatorias cuyos insumos incidían en las solicitudes de admisión al ITESO. Conclusiones inferidas e hipótesis explicatorias, para finalizar con sugerencias como la de promover "fuertemente, a mediano plazo la elaboración del Plan de Desarrollo Integral del ITESO".

Después, la sesión 200 de la Junta de Gobierno se dedicó a analizar las conclusiones y sugerencias del informe del Lic. Francisco Ulloa Guízar.

Otro asunto considerado fue el diagnóstico académico de las instancias del ITESO según los informes trienales ya mencionados. El análisis de los antecedentes del proceso de reorganización y el punto de vista de la situación "actual", a la par de la prospectiva de la reorganización, ofrecen un panorama de aquel momento.

Se consignan los nombres de los integrantes de las comisiones de la Junta de Gobierno: de Contabilidad, de Finanzas, de Construcciones, de Legislación (Estatuto Orgánico), de Planeación, de Difusión, y de Sueldos.

A finales de octubre, acta 202, la Junta de Gobierno atendió dos puntos medulares: los avances de los trabajos de la CEPLADI y su relación con la estrategia de procuración de fondos. Pero ese fin de año fue histórico, por la resolución dada al "caso" del rector, Luis González Cosío, y el término de su rectorado, con los antecedentes del intercambio epistolar con el padre

provincial, José Morales Orozco, al que hemos hecho alusión, y el encargo de entrevistarle que se había confiado al Ing. Javier González Orozco, a quien el P. Scheifler felicitó por su "prudencia".

En ese contexto, el P. Luis González Cosío presentó, en sesión extraordinaria del 14 de noviembre, su informe de rector 1988-1991, en consonancia con los que ya hemos indicado de cada órgano. Su propósito era, en palabras de él mismo:

[...] que el Informe permita valorar y juzgar la situación y el rumbo de la institución, que sea útil para apoyar la organización de los consensos sobre el futuro.

Presentamos un resumen del documento. Precisa los renglones en que se trabajó para cumplir con su compromiso inicial como rector:

- "A llevar a feliz término el proceso de revisión e instauración del Estatuto Orgánico."
- "A definir el Plan de Desarrollo del ITESO."
- "A buscar y operacionalizar políticas tendientes a reponer el poder adquisitivo del salario en el ITESO."
- "A llevar a término la revisión del Convenio con ITESO, A.C."
- "A elevar el nivel académico."
- "A mejorar los apoyos administrativos requeridos."
- "A estrechar las relaciones con la sociedad."

El informe da cuentas de "las realizaciones logradas" en esos tres años 1988-1991.

El acuerdo 458 de Junta de Gobierno autorizó al P. Luis González Cosío a "ausentarse por el periodo requerido", y aprobó "su propuesta de nombrar rector suplente a Mario López Barrio, S.J." El cambio se dio el 24 de febrero de 1992.

CAPÍTULO VIII

EL ITESO DE 1992 A 1997

La Comisión Mixta de Reorganización del ITESO. La propuesta de promoción. El Plan Global de Desarrollo

En la primera sesión del P. Mario López Barrio con la Junta de Gobierno, la 206, se deliberó "la interacción de los diversos segmentos que integran el ITESO en torno al proyecto universitario": CECUS, A.C., ITESO, A.C., y Consejo Académico. Mario López Barrio y don Alfonso Urrea informaron que la comisión "trabaja en el Proyecto y Modelo de Universidad". Se ratificaron los comités y comisiones de la Junta de Gobierno, que ya hemos citado.

A finales de marzo de 1992, sesión 207, la Junta de Gobierno tomó el acuerdo 458-bis:

[...] se crea una Comisión Mixta de Reorganización del ITESO. Es responsable de tomar las medidas y acciones necesarias para que se realice un estudio de la estructuración actual del ITESO, y se proponga a la consideración de la Junta de Gobierno.

Se atendió al informe de la campaña de promoción del ITESO 1992, que subrayó varios renglones: introducción y antecedentes; objetivo, características y medios de la campaña de ese año; visitas a preparatorias; medios masivos e impresos; resultados de admisión y proyecto de promoción.

Se deliberó la propuesta del proyecto piloto para reorganizar la División de Ciencias Económico Administrativas (DCEA). La sesión desarrolló de manera intensa ese único tema. El planteamiento central lo hizo el Lic. Pedro Núñez Hermosillo, y lo enriquecieron el secretario académico, Pablo

Lasso, y maestros como Carlos Plasencia y Juan Manuel Gómez Arreola. Se habló: del diagnóstico de la situación de la DCEA; del futuro deseado a largo plazo, por ejemplo, la administración autónoma del presupuesto en las áreas de docencia, investigación, extensión y difusión; de las modificaciones al organigrama, como las unidades académicas básicas; del proceso de transformación de la división; de los puntos concretos para establecer el organigrama planeado, puestos, costos. El P. Mario López Barrio solicitó que se entregaran por escrito los puntos novedosos del proyecto, según refiere el acta 209.

A mediados de mayo, la Junta de Gobierno recibió del Lic. Francisco Ulloa, de la Secretaría de Planeación (SEPLA), una "síntesis de los diagnósticos del ITESO", con un universo encuestado de 2,036 personas: "una imagen del ITESO bastante cercana a la realidad". El trabajo se presentó como continuación del documento del P. Xavier Scheifler intitolado "Desarrollo y crecimiento del ITESO 1977-1987". También el P. Juan Luis Orozco presentó un estudio para promover al ITESO. Las inferencias de las estadísticas por cada instancia es uno de sus rasgos interesantes.

Inicia con un largo y sólido marco histórico del ITESO. Sigue la infraestructura física, luego la estructura financiera en ingresos y egresos, se completa con aspectos particulares: demanda, admisión, inscripción, y termina refiriéndose a la población escolar. Revisa la encuesta de opinión.

Se aprobó un primer texto acerca de la misión del ITESO.

En mayo resaltan varios hechos: la supresión del Centro de Computación, las políticas generales de la Junta de Gobierno en cuanto al aspecto financiero de la universidad, y la correcta toma de decisiones a la luz del presupuesto. El ITESO no podía seguir viviendo sólo (99%) de las colegiaturas.

El informe sobre los trabajos de la Comisión de Diálogo, integrada por los jesuitas, ITESO, A.C., y académicos, fue presentado en la sesión 211 de la Junta de Gobierno por el P. Mario López Barrio, rector suplente, y don Alfonso Urrea, presidente de ITESO, A.C. Los miembros de esa comisión, en reuniones mensuales de enero a junio de 1992, abordaron temas como la misión del ITESO y "la interacción de los diferentes grupos que integran la comunidad educativa del ITESO".

También se trató la propuesta de lineamientos para otorgar colegiaturas diferenciadas en la especialidad en Educación Cognoscitiva, y ratificar que las maestrías fueran autofinanciables.

En junio hubo una reunión para considerar el "Encargo de establecer políticas para financiar proyectos de actividades extra-curriculares": biblioteca, laboratorios, deportes, fundación de cátedras, becas, entre otros.

El 27 de junio se aceptó la renuncia del P. Xavier Scheifler al puesto de secretario de Planeación, presentada por él "por razones de edad y salud", dice el *Boletín informativo* número 264. Se encargó de la SEPLA el ya coordinador de la misma, Lic. Francisco Ulloa Guízar. Reconocieron al P. Scheifler su entregada y decidida participación en los ámbitos académico, directivo, de organización administrativa y de inspiración cristiana. El *Boletín informativo* reseña:

La Junta de Gobierno del ITESO, reunida en pleno el 21 de julio [1992], decidió nombrar, a propuesta de la Compañía de Jesús, al P. Pablo Humberto Posada Velázquez, S.J. como nuevo rector de esta universidad.

El proyecto de promoción del ITESO se pospuso para el segundo semestre de 1992. El documento se entrelaza con otro, de octubre, que se tituló "Síntesis de algunos diagnósticos del ITESO, elaborada desde la óptica de la promoción", anexo al acta 214. Figura central de esa tarea fue el P. Juan Luis Orozco; los diagnósticos incluían juicios severos referentes a la atención a egresados, instalaciones, hemeroteca, etc. Los encuestados habían sido mil personas.

Los objetivos del proyecto de promoción consistían en "contribuir a reforzar, mejorar y mantener la imagen institucional del ITESO [...] e incrementar la demanda de estudiantes para seleccionar y cubrir cupos".

Los temas pendientes en la Junta de Gobierno para ese segundo semestre, en el ámbito organizacional-administrativo, revelan aquella realidad:

- Evaluación del avance del Plan de Desarrollo que realiza la Comisión para Elaborar el Plan de Desarrollo del ITESO (CEPLADI). Incluyó el desarrollo físico.
- Información de nombramientos y evaluación de proyectos, así como el estudio para revisar la estructura organizacional a la luz del citado acuerdo 458 bis.
- El proyecto financiero y las políticas generales a ese respecto.

- Consolidar el proyecto de calidad total iniciado por la Secretaría de Administración.

Ese año, tan controvertido en su inicio, finalizó con dos presagios constructivos: la colocación de la primera piedra del edificio para la División de Ingenierías y la inauguración del Claustro de maestros de la DCEA.⁵⁹ También se construyó el obelisco, a la entrada del campus, con el logotipo del ITESO y su lema.

El año 1993 inició con la presentación, por el Mtro. Pablo Lasso, secretario académico, del Plan Global de Desarrollo del ITESO. El acta 173 del plenario del Consejo Académico anexa cuatro documentos complementarios que habían servido de consulta para el Plan Global: el anexo 1 presenta el primer borrador del Plan de Desarrollo del ITESO. El anexo 2 reúne las metodologías y estrategias como posibles opciones que había que tomar. El anexo 3 reúne los antecedentes de la CEPLADI y los diagnósticos institucionales recientes, a los que ya hemos aludido. El documento 4 es un marco teórico conceptual del desarrollo. Son las premisas básicas que conformarán el modelo universitario del ITESO.

El acuerdo 173-1 consistió en "aprobar *iuxta modum* la propuesta inicial de Plan de Desarrollo del ITESO", y en el acuerdo subsiguiente se delegó en Alfonso Alarcón y Pedro Núñez el diseño "de una estructura más coherente de Plan de Desarrollo".

El plenario les indicó algunas modificaciones. La CEPLADI se completó con más miembros y se propuso como fecha de entrega el 31 de julio próximo.

La SEPLA, a cuyo frente había quedado el Lic. Francisco Ulloa Guízar, participó en las actividades de la CEPLADI.⁶⁰

Rescatamos de los anexos mencionados algunos aspectos relevantes del primer semestre: el primer borrador resaltó tanto la misión del ITESO como el análisis de la situación y los retos y "oportunidades de mejora"; también las debilidades de aquel momento, y se marcaban objetivos y

59. El rector, Pablo Humberto Posada, dio sentido a las dos ceremonias: daba frutos la campaña financiera y el ITESO cumplía 35 años.

60. Primer informe del Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez, S.J., número 64.

finalidades de los programas académicos, con anotaciones financiero-administrativas, en la perspectiva de revisar y de generar ingresos nuevos.

Las premisas básicas del modelo universitario analizaron varios temas: la universidad como respuesta, las condiciones académicas, la inspiración cristiana y el compromiso social, las condiciones financieras y las reformas administrativas.

En una "comunicación oficial" del Comité Académico, documento anexo al acta 174 del plenario, del 14 de enero de 1993, se establece:

[...] que las Divisiones Académicas son un modo de organización Académico Administrativo en torno a áreas de conocimiento compartidas por los diversos Departamentos. Los Departamentos son instancias académicas que reúnen a una comunidad de profesores e investigadores, y son responsables de la docencia, investigación y extensión en un campo de conocimiento. Pueden tener asignadas una o varias licenciaturas, cursos de especialización, diplomados, maestrías o doctorados.

La Secretaría Administrativa en 1993. Avances del Plan de Desarrollo del ITESO. Ratificación para crear departamentos en las divisiones

El primer informe del rector Pablo Humberto Posada recabó las actividades de cada secretaría. Puntualizamos ciertos aspectos que ilustran más lo que se hizo durante ese año, al "impulso de un comportamiento orgánico de las instancias":

destaca la restructuración del proceso de admisión y de tramitación de créditos estudiantiles. Se diseñó un nuevo contrato y se realizó un tabulador de los maestros de tiempo variable y un estudio de los puestos secretariales y de apoyo administrativo. Se dio seguimiento a los programas de financiamiento. Se cuidó la conservación y el crecimiento de las áreas verdes, parte emotiva de la historia del ITESO.

A finales de marzo, el Consejo Académico en pleno atendió los avances del PLADI. Se habían recibido "puntualmente" los diagnósticos de las áreas administrativas.

En la sesión 175 se anexa un documento con los lineamientos de la organización académica, que aporta las definiciones organizacionales, de divisiones, departamentos, centros, diplomados, licenciaturas, etcétera.

A principios de junio de ese año se consideró la "definición de Objetivos Estratégicos de la Universidad en cuatro ámbitos de acción prioritarios", con un estudio preparado por la CEPLADI. Se marcaban en él los objetivos académicos, los estructurales, los financieros y los referentes "hacia el exterior". De los estructurales destaca el de "optimizar la administración de los recursos humanos, materiales y financieros". De los financieros, la asignación de presupuestos en función de prioridades, y "desarrollar una estructura que permita el funcionamiento de la universidad con mayor independencia respecto a los ingresos por colegiaturas".

En agosto, en sesión extraordinaria se trató como tema único la ratificación del acuerdo 179-1 del Comité Académico, respecto de la creación de departamentos en las divisiones académicas. El acta de esa sesión empieza con "aclaraciones" al proceso: "el Plenario debe conocer los procedimientos del trabajo realizado en el proceso de departamentalización, y dictaminar al respecto"; en la nueva estructura "los coordinadores no serán funcionarios [...] sino que trabajarán por encargo [fórmula administrativa peculiar]"; se reconoció que el Sistema de Ubicación en el Tabulador (SUT) "es rígido"; la interacción debía enfocarse a crear "una organización más ágil, un trabajo más efectivo"; se aceptaba que las definiciones y los procedimientos que la organización y administración implicaba "todavía están sujetos a análisis y discusión".⁶¹

El proceso de reorganización desde el acuerdo 179-1 del plenario, y su ratificación. Fines de 1993

En la sesión 183 del plenario, el rector informó su decisión de que

A partir del 1ro. de noviembre las actuales secretarías generales pasen a llamarse direcciones generales, en tanto que las antiguas direcciones generales serán solamente direcciones [...] con la finalidad de homologarnos con el marco de las instituciones de educación superior. La Secretaría de Acción Comunitaria se llamará en adelante Dirección General de Servicios Educativo Universitarios.

61. Dos últimas aclaraciones completan el texto: la SEP emitió dictamen aprobatorio al proyecto académico de crear departamentos, y la reorganización en clave departamental, "auspicia que lo autofinanciable sea favorecido".

El acta 184, de diciembre, consigna que el P. Pablo Humberto Posada, rector, presentó un organigrama institucional con las direcciones generales, y concebía su funcionamiento procurando salvaguardar las instancias ya consagradas. En ese esquema se ubicaba al futuro Consejo Universitario como parte de la Rectoría. Su función sería asesorar las determinaciones que debiera tomar el rector.

El Consejo Académico se ubicaba al nivel de la Dirección General Académica, para atender asuntos de naturaleza académica, bajo la responsabilidad de esa dirección.⁶²

En el organigrama aparece el Consejo Asesor de Rectoría, otra innovación. Con la perspectiva de los 35 años anteriores, esta estructura era una reforma organizativa muy radical.

Al comenzar diciembre, el C.P. Rubén Rodríguez Beltrán, director general de Finanzas, presentó la proyección financiera para 1994-1997 y lo previsible en cuanto a alumnado, porcentajes de gastos generales, equipamiento y reservas.

Se revisaron fuentes alternativas de financiamiento y las políticas generales de finanzas:

- Consolidar de manera organizacional al ITESO.
- Mantener equilibrios entre ingresos y egresos.
- Sostener el incremento de alumnos.
- No aumentar la plantilla de tiempos fijos.
- Administrar con más eficiencia los tiempos variables.
- No asignar más horas a los planes de estudio.
- No abrir grupos con los mínimos.
- Agilizar la cobranza de créditos.

Las direcciones generales, ex secretarías, adecuaron su organización interna. Así lo hicieron la Dirección General Administrativa, la de Finanzas, la

62. En el escueto segundo informe del rector, que abarcó desde finales de 1993 hasta agosto de 1994, se consigna el documento referente a la estructura organizacional del ITESO de acuerdo con los objetivos estratégicos (26 de octubre), y la comunicación oficial en que se informó que las secretarías generales pasaban a ser direcciones generales y las direcciones generales serían direcciones.

de Planeación, la de Servicios Educativo Universitarios, la de Servicios Escolares y la Académica. Se iniciaba así, de *facto*, una reforma organizativa.

Un anexo tomado de las actas de la Junta de Gobierno, presentado por el Lic. Alfonso L. Corcuera Garza, director de ITESO, A.C., es un buen resumen de los asuntos tratados en torno a las cuotas de colegiaturas y su relación con otros factores, a saber:

- Las colegiaturas en sí mismas como representantes del 95% de los ingresos totales.
- Los salarios del ITESO, el impacto del SUT y la relación entre los presupuestos del área académica y la administrativa.
- Los gastos de operación, la dinámica de incrementar el número de alumnos, el aumento y falta de control de los tiempos variables.
- Los gastos administrativos y la definición de políticas para racionalizarlos.
- La calidad de servicios, el incremento de cuotas y las "críticas severas" a la proporcionalidad entre costos y servicios.
- El número y la calidad de alumnos, y las medidas para reclutar prospectos con mejor preparación. La relación entre el incremento de cuotas y la deserción de alumnos, pero también el peligro de que la universidad fuera más elitista.
- La demanda creciente de becas y de créditos educativos, y facilidades de pago.
- El establecimiento de límites a la cantidad destinada para créditos, y, como conclusión, la necesidad apremiante de captar más recursos para el fondo de becas.
- De ahí nacía un rubro referente a otros ingresos, como donativos y servicios.
- El incremento de la competencia al crearse otras universidades, aun cuando el ITESO tuviere las "cuotas más bajas".
- La promoción y la imagen del ITESO, y su relación con lo económico financiero.

Resumen que da a conocer las labores de 1993 en el ámbito administrativo, con base en el documento referente a los objetivos estratégicos de la universidad en cuatro ámbitos de acción prioritarios, ratificado en las sesiones, 222, 223 y 224 de la Junta de Gobierno.

El avance en el Proyecto Departamental de Organización Académica fue muy importante y tuvo implicaciones en lo organizacional-administrativo; lo presentó el Mtro. Pablo Lasso Gómez, en septiembre de 1993. Un anexo al acta 225, redactado por la Lic. Rebeca Moreno Muñoz, secretaria del Consejo Académico, precisa aspectos de la reorganización en departamentos dentro de las divisiones. Dichos aspectos son: la reorganización en sí, la constitución de los departamentos, las funciones de los coordinadores de programas o de proyectos académicos, los procedimientos que la organización y administración implicaba "tanto de los Departamentos como de la misma División".

Las licenciaturas se fueron reagrupando en los respectivos departamentos propuestos ese año.

Rumbo a la reforma organizativa de 1995. El Consejo Universitario

Los temas seleccionados para la agenda de trabajo de la Junta de Gobierno en los primeros meses de 1994 son indicativos:

- Aprobación de la Misión del ITESO.
- Establecimiento de los objetos estratégicos del ITESO, en las direcciones generales.⁶³
- Definición de la metodología de trabajo para obtener resultados de los objetivos estratégicos.

Un dato trascendente en el ámbito administrativo fue la entrega que hizo el Ing. Xavier Vargas Beal al Comité de Construcciones para su utilización y resguardo, del levantamiento topográfico con curvas de nivel de todo el campus del ITESO, con calidad reconocida por la Junta de Gobierno, asienta el acta 231.

Se cancelaron las maestrías en Educación y Comunicación, asientan el acuerdo 187-01 del Consejo Académico y el 492 de la Junta de Gobierno.

En la sesión 233 de la Junta de Gobierno, junio de 1994, el P. Juan Manuel García de Alba presentó el marco de referencia y el resumen de la

63. Se anexa el documento de la metodología para establecer esos objetivos y el proceso para llevarlos a cabo.

Misión del ITESO, y se procedió a analizarlos y comentarlos. A su vez, el Mtro. Pablo Lasso expuso el documento de los objetivos estratégicos.

Por otra parte, también en ese primer semestre del año, el Consejo Académico en pleno abordó los temas álgidos suscitados por los cambios organizacionales. La sesión 186, de febrero, puntualizó esos aspectos.

El texto del acta refiere el ambiente organizacional de entonces:

[...] lo que se trata en esta reunión es de redefinir al Consejo Académico al nivel de la Dirección General Académica [...] tomar en cuenta la propuesta rectoral de Consejo Universitario con ese nombre o no [...] Hay que repensar y redactar sus funciones, con una ubicación organigramática, inmediatamente abajo del rector, y con todas las atribuciones respecto de las actividades de la universidad [...] Es necesario un apoyo más directo de la Dirección General Académica para comparar esta nueva formulación con la actualmente vigente [...] La propuesta organigramática de un Consejo Universitario que integre los aspectos fundamentales de la universidad, está fundamentada en un conjunto de escollos en cuanto a determinaciones tomadas en lo académico y financiero. La concepción cabal académica requiere una serie de apoyos desde todas las Direcciones Generales. Este Consejo [el Universitario] estará integrado en principio por los directores Generales, que en forma más directa asesoran al rector en la toma de decisiones [...] Un Consejo Asesor y consultivo del rector que no tomará decisiones, realizará votaciones indicativas, no decisiones [...] Y un Consejo Académico de apoyo fundamental y diálogo con la Dirección General Académica, cuyo encargo será fundamentalmente, la marcha de la universidad en lo académico.

Se ratificó a la Junta de Gobierno como "la autoridad colegiada de mayor envergadura", y se afirmó que "la reestructuración de todos los organismos colegiados institucionales implica replantear el conjunto de instancias existentes". Así se tomó el acuerdo 186-1, para esperar una propuesta que definiera "con claridad al Consejo Universitario".⁶⁴

64. Se anexa al acta la propuesta de modificaciones al capítulo V del *Estatuto orgánico*: "De los órganos de gobierno de la universidad".

A finales de septiembre, el P. Posada Velázquez rindió su segundo informe, del que presentamos un resumen.

La Dirección General de Planeación se había dedicado en esos meses a organizarse según la nueva estructura. El Dr. Armando Salcedo había impartido una conferencia acerca de la planeación e implantación del sistema departamental. Se editó el *Anuario estadístico 92-93* y estaba en proceso el de 1993-1994. Esta dirección participó en las reuniones de homólogos del recién establecido Sistema Educativo Universidad Iberoamericana-Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (SEUIA-ITESO), que empezó con ímpetu ese año.

Por su parte, la Dirección General de Finanzas atendió las proyecciones presupuestales y la plantilla de personal. Además contempló las actividades de las direcciones adscritas a ella, como la de Créditos, Contabilidad y Auditoría Interna.

La Dirección General Administrativa se organizó y consideró avances normativos y la participación en los organismos colegiados. Atendía todo lo referente a la planta física, construcciones y remodelaciones. En ese año se construyeron los laboratorios de Química, Ingeniería Civil y Física. Restructuró el SUT.

Se comenzó a ofrecer primaria y secundaria abiertas para el personal de la universidad, en convenio con el Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA), luego se extendería a preparatoria abierta. Fruto del empeño de la Mtra. Zoila Rosas Otero.⁶⁵

Los sistemas de cómputo tuvieron un desarrollo notorio, sobre todo en capacidad y seguridad de los procesos de soporte.

Se avanzaba así en el establecimiento de la estructura orgánica prevista. Se instauró el Consejo Asesor de Rectoría, con la tarea "de integrar la viabilidad académica, económica y administrativa del proyecto universitario del ITESO". En conjunto se trabajó mucho en la estructura financiera.

El rector presagió: se "exige una depuración, precisamente por las razones sustantivas de la universidad, y que habrá de realizarse en clave departamental". Tónica del tramo final de 1994. También manifestó:

65. Su informe como coordinadora de los círculos de estudio del INEA en el ITESO, publicado en el *Boletín informativo del ITESO* núm. 294, ya a fines de 1995 e inicios de 1996, es un excelente resumen de sus esfuerzos.

[...] resultó difícil y profundamente doloroso el haber tomado la decisión de aligerar la carga que soportaba el ITESO por una nómina superior a sus posibilidades reales.

El reporte de la Dirección General de Servicios Educativo-Universitarios, para la Junta de Gobierno, indica los criterios utilizados para reducir la plantilla, los beneficios obtenidos y costos "económicos y no económicos de esa medida". Se había reducido 17% de "plazas" y se esperaba llegar a 25%.

En el acta 234 de la Junta de Gobierno se anotó esa temática y las conclusiones respectivas. El rector asumió como suya la decisión, "habida cuenta [de] la situación financiera de la universidad". Él mismo atendió el cese de los jesuitas Juan José Coronado, Luis Sánchez Villaseñor y Xavier Scheifler Amézaga, "personas altamente significativas en la vida del ITESO", consigna el acta. Suceso muy emotivo. "Ellos supieron atender la determinación [...] en razón de la salud del ITESO." Un memorando de Pablo Lasso Gómez, desde la Dirección General Académica (DGA), confiesa al respecto "una cierta sensación de riesgo laboral y una visión crítica". Subrayó los criterios utilizados.

Investigación y estructura orgánica. Línea departamental.

Se propuso la investigación en tres niveles respecto de la estructura y la organización:

- Programas formales de investigación (PFI), integrados a la currícula, a los objetivos y al plan de desarrollo departamental, según el acuerdo 190-1.
- Metaprogramas institucionales de investigación (MPII). De hecho fueron dos en ese momento: el de Investigación Social y el de Investigación Tecnológica -acuerdo 190-2.
- La Comisión de Investigación, creada con el tercer acuerdo de dicha sesión 190. Se anexaron las propuestas para integrarla: Rebeca Mejía Arauz y Miguel Bazdresch Parada, fechadas el 17 y el 24 de noviembre de 1994.

El autoestudio institucional solicitado por la Federación de Instituciones Particulares de Educación Superior (FIMPES) para aceptar como miembro al ITESO, fue una coincidencia que sirvió mucho al propósito de la reforma organizacional. Obligó al ITESO a una introspección que lo fortaleció y a la reforma de su estructura orgánica. El análisis de rubros como personal administrativo, apoyos, servicios, recursos físicos y financieros, motivaron un "proceso de validación".

La maduración del SEULA-ITESO, en línea de la educación universitaria jesuita, es otro de los rasgos de ese año. La Rectoría planteó a la Junta de Gobierno una "reformulación del Consejo Académico" en los últimos meses.

Un editorial del *Boletín informativo* número 285, "ITESO, 37 años dedicados a la educación superior", es un apretado resumen del crecimiento y desarrollo del ITESO hasta entonces.

La Comisión para analizar la propuesta de reforma de la estructura organizacional y la consulta a la comunidad universitaria

El acuerdo 193-3 del plenario del Consejo Académico sugirió formar una comisión que abordara el tema central por discutir en la sesión 194 de febrero de 1995: "Cuál es la estructura actual existente y si ésta cumple con los objetivos del ITESO" y "cuál es la propuesta de cambio". Todo ello desde la perspectiva de la organización departamental en ciernes, afirma el acuerdo. Era la agenda de trabajo para el último lapso del plenario del Consejo Académico, que concluiría en junio de ese año en la sesión 200.

Al iniciar 1995 se ratificaron las licenciaturas en Ingeniería Ambiental, Ingeniería Mecánica y la de Pedagogía, que compartirían materias con otros departamentos. Estas escuelas ya se ubicaban en los departamentos recién constituidos, como en el caso de Ingeniería Ambiental, cuya administración se encomendó al Departamento de Procesos Tecnológicos e Industriales, mediante el acuerdo 501-1 del Comité Académico. Se dio por terminado el Programa de Posgrado en Diseño de Asentamientos Urbanos. Se crearon las nuevas carreras de Administración Financiera y la de Administración de Recursos Humanos. A finales de marzo se ratificó la instauración de la Maestría en Ingeniería para la Calidad.

Al presentar el Ing. Carlos Orozco Pointelín y el Mtro. Eduardo Arias Castañeda el documento referente a las "líneas prioritarias del Sistema UIA-ITESO", recién formalizado, se manifestó "extrañeza" y se afirmó que "en las Divisiones se ignora ese proceso". Se tomaron tres acuerdos con base en esa inquietud, durante la sesión 194 del pleno.⁶⁶

El 9 de febrero de 1995 se constituyó la comisión de la Junta de Gobierno para estudiar, consultar y dictaminar la propuesta de reformas a la estructura organizacional, organismos colegiados y Estatuto Orgánico. La integraron el P. Xavier Scheifler, por CECUS, A.C.; el Lic. Roberto Núñez Gutiérrez, por ITESO, A.C.; el Mtro. Ernesto Rayas Sánchez, por los académicos, y el Mtro. Alberto Vásquez Tapia, por la Rectoría.

El P. Posada Velázquez hizo la introducción a la sesión 197 del plenario antes de ausentarse para "no cohibir con mi presencia la libertad requerida de los miembros del Consejo". Preciso:

[...] afirmo empero, que los documentos presentados para la propuesta de Reformas en la Estructura Organizacional, Organismos Colegiados y Estatuto Orgánico del ITESO, que les han hecho llegar a ustedes, emanan de un proceso, y suponen un proceso en el que está en juego el futuro y el ser mismo del ITESO.

Los comentarios a la propuesta se hicieron desde diversos puntos de vista y con diferentes énfasis. El acta no consigna quiénes los externaron, tampoco quisiéramos que esta antología connotara otra cosa que no fuera la diversidad de opiniones. Privilegiamos lo organizacional-administrativo:

Se menciona que hubo análisis de la estructura actual, mas no se presentan los resultados; en ese sentido la fundamentación está incompleta.

Parece que se trata de corregir errores a cambio de la colegialidad. La nueva estructura privilegia la verticalidad.

El organigrama [nuevo] no refleja la importancia de lo académico.

Este proceso de cambio institucional sigue un curso de evolución natural; hay dificultad por deslindar lo académico de lo demás. Por

66. *Cfr.* los anexos de las actas 194 y 195 del plenario.

Estatuto Orgánico el Consejo Académico tiene autoridad en lo académico, y el rector autoridad en lo universitario. Esto genera una dualidad en dependencia y autoridad, lo cual provoca una dificultad permanente. Para esto es necesario modificar la estructura universitaria, darle cauce de otra manera a la participación de la comunidad universitaria. El Consejo Universitario es evolución del Consejo Académico.

Se adjunta al acta la propuesta considerada. También se presenta el organigrama discutido en esa sesión. La documentación de la propuesta se completa con la descripción de cada nueva dirección general.

El anexo 3 del acta se refiere al Consejo Académico en su nuevo papel, con dos apartados especiales en torno a la excelencia académica y a la investigación, la extensión y la formación integral.

El anexo 4 describe otros consejos, como el de Rectoría y el Universitario, con su definición, finalidad, integración, modo de operación y funciones específicas. Lo mismo de los consejos de direcciones generales.

En ese contexto se calendarizaron las consultas a la comunidad universitaria, realizadas del 18 al 26 de abril de ese año. Las instancias consultadas fueron las tres divisiones mediante sus directores, jefes de departamento, maestros y alumnos miembros del consejo de división; el Consejo Académico en pleno, el Colegio de Directores y el Comité Académico; los directivos de la Asociación de Académicos del ITESO (ACADI); los directores y jefes de departamento de las direcciones generales; el Consejo Asesor de Rectoría; los directivos de ITESO, A.C. y de CECUS, A.C. Se aclaró el propósito de la consulta, que se hizo en sesión abierta; se aplicó un cuestionario, cuyas respuestas individuales se entregaron en sobre cerrado.

La sesión 241 de la Junta de Gobierno, al revisar el acta de la 240 retomó la discusión en torno a la propuesta de reforma organizativa, cuya forma original, a solicitud de la comisión especial, ya se había ampliado y tocaba no sólo las funciones del Consejo Académico sino una propuesta global. Don Alfonso Urrea Carroll, presidente de ITESO, A.C., afirmó:

En la última junta [240] me había pronunciado porque estudiáramos nada más el documento del Consejo Académico, pero después de comentarlo con Roberto Núñez, director de ITESO, A.C. y relator de la comisión especial, me ha hecho ver que en el ITESO tenemos un

problema fuerte de organización y que manejar solamente el Consejo Académico, moverlo de un lado a otro, o dejarlo como está, etc. sería como poner un parche. Por tanto veo muy importante que todo el ITESO se reorganice, se simplifique, para que sea lo más eficiente posible [...] Esta comisión, que emana de la Junta de Gobierno, puede tener toda la facultad y todo el campo para poderlo hacer. Entonces, me pronunciaría porque esta comisión vea todo el ITESO en su conjunto y nos proponga un plan de reorganización.

El Mtro. Pablo Lasso Gómez prefirió la propuesta de los organismos colegiados:

El Consejo Académico, tal como se propuso a la Junta de Gobierno, no se puede abordar sin ponerlo en relación con el Consejo Asesor de Rectoría y con los Cuatro Objetivos Estratégicos [...] Al menos, a ese nivel, de los grandes Organismos Colegiados que existían hace 30 años, y los que deben existir ahora, a ese nivel macro, no hasta el último detalle sino, si se quiere, a nivel de Direcciones Generales, para arriba, creo que sería importante analizarlo, porque estamos tratando de equilibrar lo participativo con lo unipersonal, que hace 30 años se resolvió de una manera, y ahora se tiene que resolver de otra forma [...] Es el gran aporte que tiene la propuesta de los Organismos Colegiados.

El Ing. Javier González Orozco argumentó:

No veo cómo decidir sobre los organismos colegiados, saber cuál es su ubicación en una estructura que no conozco. Creo que si la estructura se diseña, aunque sea de manera general, ella misma irá pidiendo los organismos necesarios para hacerla funcionar [...] Por otra parte, el Consejo Académico es una instancia sumamente importante de la que no podemos prescindir, mientras se lleva a cabo todo ese estudio; en ese sentido englobaría yo la propuesta de Pablo Lasso, en la que se conservara el Consejo Académico en el espíritu que actualmente tiene, aunque de manera provisional mientras se rediseña la nueva estructura.

En junio de 1995 la comisión especial entregó el informe referente a la propuesta de la reforma. La Junta de Gobierno lo aprobó el 21 de junio, y

el 26 de junio la Rectoría entregó a la comunidad universitaria el documento "Reforma de estructura: su aplicación y seguimiento".

Segundo semestre de 1995: comienza la aplicación de la reforma organizativa. Nuevos nombramientos

En la sesión 243 de la Junta de Gobierno, a finales de junio de 1995, se determinó la propuesta de reformas a la estructura organizacional, organismos colegiados y Estatuto Orgánico del ITESO, "teniendo en cuenta el dictamen de la comisión creada por la misma Junta". Para tomar esa determinación consideró una extensa y precisa exposición por parte de la comisión, a cargo del Mtro. Alberto Vásquez, asistente de la Rectoría.

El dictamen se refiere en primer término al Consejo Académico, y por derivación, dado que funciones y atribuciones del Consejo Académico fueron incorporados a los consejos Universitario y de Rectoría [...] se refiere a esos dos Organismos Colegiados [...] Las [...] modificaciones al Consejo Académico y por derivación a los otros dos organismos le compete exclusivamente a la Junta de Gobierno. El rector no tiene, según el Estatuto Orgánico, atribuciones para poder modificar esas instancias sin la aprobación de la Junta de Gobierno [...] En segundo término, el dictamen atiende a otros aspectos del contexto global planteados en la propuesta [...]

En el Organigrama que les estamos entregando, estaría representada gráficamente la estructura organizacional de la universidad conforme a los términos contenidos en el Dictamen, y no a los términos de la propuesta original enviada por el rector, y a través de la Junta de Gobierno, a la consulta de la comunidad universitaria.

Hubo muchos cuestionamientos al respecto, hasta se llegó a preguntar cuál era el papel de CECUS, A.C.; a ello el P. Xavier Scheifler tuvo que hacer pertinentes observaciones. El acta de dicha sesión 243, levantada acuciosamente por Marta Yance como secretaria de actas, es un apretado resumen de ese momento.

El tercer informe del P. Pablo Humberto Posada precisó:

[...] hemos notado cómo el análisis para evaluar el funcionamiento del Consejo Académico, en toda su envergadura, realizado a fines de 1992, fue base antecedente de un planteamiento de posible Reforma, pues se cayó en la cuenta que se tomaban decisiones que no llegaban a concretarse debido a que faltaban elementos para el proceso decisional como los financieros, de planeación y administrativos.

En el segundo semestre de 1995 fueron designados los titulares de los cargos de dirección. Se consultó para tal efecto, por primera vez, a los integrantes del Consejo Asesor de la Rectoría, a los tres directores de las divisiones académicas, a tres jefes de departamentos –uno de cada división–, a un representante de CECUS, A.C. y a uno de ITESO, A.C. El rector afirmó: “tomé la decisión con fundamento en esa consulta de designación”. El 14 de septiembre, al tomar posesión los nuevos directivos, se entregó el documento intitulado “Políticas, criterios y procedimientos para la conformación de las nuevas direcciones y reubicación del personal”. Al frente de las cuatro direcciones quedaron: Mtro. Carlos A. Corona Caraveo, director general académico; Lic. Roberto Garza-Evía Ugarte, director de integración comunitaria; Lic. Pedro Núñez Hermosillo, director de relaciones externas; C.P. José de Jesús Huerta Leal, director administrativo. Los directores de división fueron ratificados en su puesto hasta que se aprobara la reforma académica, que estaba en proceso.

Después de ello comenzó a funcionar un nuevo Consejo de Rectoría: rector Pablo Humberto Posada Velázquez, Mtro. Alberto Vásquez Tapia, Mtro. Carlos A. Corona Caraveo, P. Roberto Garza-Evía Ugarte, C.P. José de Jesús Huerta Leal, Lic. Pedro Núñez Hermosillo, Mtro. Carlos E. Luna Cortés y Mtro. José Ernesto Rayas Sánchez. A raíz de ello se tomaron decisiones con respecto a niveles salariales del personal reubicado y del nuevo personal. Casi un centenar de miembros del ITESO fueron reubicados.

Antes de terminar septiembre comenzó a funcionar el nuevo Consejo Académico. Cinco de sus miembros eran por oficio: P. Luis Octavio Lozano Hermosillo, Lic. Alfonso Alarcón Saldívar y Carlos Corona Caraveo, Francisco Javier González Orozco y Francisco Javier Haro del Real. Otros 12 más eran miembros por elección, entre los que estuvieron: Raúl Fuentes Navarro, Juan Jorge Hermosillo Villalobos, Anita Nielsen Dhont, José Luis Orozco Martínez, Carlos Petersen Farah, Patricia Pocovi Garzón y Xavier Vargas Beal.

Ya cercano el último trimestre de 1995 se instalaron las contralorías en aspectos financieros, contables y normativos. Las encabezaron Francisco Ulloa Guízar en lo normativo y Jorge Valencia en lo financiero y contable.

En noviembre se conformó el Consejo Universitario, con tres miembros por oficio: el rector, el director general académico y el director administrativo. Lo completaban 18 representantes de las diversas instancias académicas del ITESO, además de un representante de CECUS, A.C., el P. Juan José Coronado Villanueva, y el Lic. Alfonso Corcuera por parte de ITESO, A.C. El Consejo Universitario se instaló el 11 de diciembre.

Al terminar ese año se dio a conocer el documento "Reforma de estructura, su aplicación y seguimiento", con sus tres tareas para 1996-1999: planes de trabajo, programas y adopción del estilo pedagógico ignaciano.

El ritmo de construcciones fue notorio: inicio de la biblioteca, renovación de la red eléctrica, redes de agua potable integradas, andadores y reforzamiento de edificios atendiendo a la nueva norma antisísmica.

Transcribimos el número 101 del tercer informe del rector Posada Velázquez:

1995 fue un año de contrastes y de polémica, de confrontaciones, desasosiegos y efectos dolorosos debido a fuertes cambios; pero también fue un año de profunda riqueza en el que la participación de los miembros de la comunidad universitaria y sus representantes cobró una dimensión nueva, en el que las consultas y los debates fueron abiertos, en el que el ITESO emergió a una nueva etapa en intención de futuro.

Los consejos en la reforma organizativa del ITESO. ·

1996: los nuevos departamentos

El año 1996 se distinguió por tres asuntos relevantes en cuanto a lo organizacional. Uno de ellos fue el procedimiento para definir la duración del rector en el cargo, conforme al acuerdo 183-2 del plenario de fines de 1993, reiterado por una petición personal del P. Pablo Humberto Posada al acercarse el cuarto aniversario de su toma de posesión. El acta 246 de la Junta de Gobierno aborda el tema, que se reafirma con el acuerdo 490-93:

La Junta de Gobierno, por unanimidad, acuerda que el periodo del rector será de cuatro años con posibilidades a dos años más, no

mediando reelección, sino extensión del plazo natural. La Junta de Gobierno y el rector llegarán a un acuerdo respecto a la duración del periodo.

El acta afirma:

La propuesta del P. Posada busca que la extensión sea automática, si hay condiciones adecuadas, es decir, el sujeto en condiciones y la Junta de Gobierno de acuerdo. En el caso de que el sujeto o la Junta de Gobierno no estuvieran de acuerdo, el periodo simplemente concluye a los cuatro años.

El segundo asunto abordado en 1996, en el contexto de la reforma organizativa iniciada en el año anterior, fue la delimitación de los nuevos consejos. El punto 1.3.2 del capítulo I del dictamen referente a las reformas precisó en especial los organismos colegiados con sus funciones respecto de la organización y operación académicas, de la excelencia académica y de la investigación.

El tercer asunto fue la determinación de llevar a cabo la estructura departamental, mediante la reforma académica, con gran trasfondo organizacional-administrativo. Se planteó la definición básica de la estructuración departamental, sus objetivos y criterios, los vínculos entre departamentos y programas educativos, su organización básica y, por último, los proyectos y la coordinación interdepartamentales.

El documento publicado al respecto, sin fecha, menciona los siguientes departamentos: Economía; Educación y Valores; Electrónica; Estudios Socioculturales; Estudios Sociopolíticos y Jurídicos; Hábitat y Desarrollo Urbano; Matemáticas y Física; Procesos de Intercambio Comercial; Procesos Tecnológicos e Industriales, Salud, Psicología y Comunidad. Otro documento de la Dirección General Académica, fechado el 20 de junio de 1996, los precisa y señala la adscripción del personal.

Los nuevos organismos colegiados y la reforma de estructura

La "puesta en práctica de las reformas de estructura" se vivió, según las actas del nuevo Consejo Académico, durante el final de 1995 e inicios de 1996. Estudiamos esas actas, desde la numerada como cero: "a finales de Septiembre [1995] se realizó una nutrida reunión de quienes tenían cargo

en el ITESO para la elección de los representantes en el Consejo Académico". Los jefes de departamento y maestros meditaron acerca de los presupuestos centrales de la reforma, el proceso de aplicación y su seguimiento.

El proceso había sufrido cambios. Se había fundamentado e implantado la reforma. Se había precisado el planteamiento central: "concretar y llevar a cabo los objetivos estratégicos del ITESO", que hemos ya consignado. Se recordaron las cinco áreas de la reforma y, sobre todo, se aclaró la tercera etapa, la organizativa, prevista para los meses de septiembre y octubre de 1995, con la conformación de los equipos de apoyo de las direcciones y "la reubicación de 98 personas".

Se había puntualizado, desde junio pasado, la definición, integración y finalidad del nuevo Consejo Académico. Pero el capítulo "Modo de operación" no quedó a nivel de Estatuto Orgánico sino de reglamento específico.

Todavía en los anexos de esa acta cero se estudió la "propuesta de trabajo sobre la reforma académica del ITESO", el 1 de noviembre; en especial su propósito y objetivos en torno a la estructura organizacional y los organismos colegiados. Se ordenaron las tareas por desarrollar en los rubros de planeación, vertebración, dirección, capacitación y evaluación, según el anexo 3.

Así, el 4 de octubre se llevó a cabo la primera sesión ordinaria del Consejo Académico, en la cual se consideraron las líneas estratégicas de la Dirección General Académica y se escucharon las palabras del rector referentes al proceso para nombrar los directores de la nueva estructura. El rector precisó que el nuevo Consejo Académico sería "la instancia que guiará la reorganización académica del ITESO en la reciente estructura".

Se integró la comisión para esa reforma, la coordinó el Mtro. Carlos Luna. Se enumeraron los múltiples aspectos que debería atender dicha comisión. Se definió su estructura administrativa y su estructura colegiada. Se tomó el acuerdo 1-2. La comisión la integraron Javier González Orozco, Raúl Fuentes y Patricia Pocovi. A finales de octubre, acta 2, la comisión dio su primer informe por voz del Mtro. Carlos Luna y se comentó el probable ingreso a FIMPES, lo cual motivaría un diagnóstico global del ITESO. Se definió el "alcance planteado en la reforma estructural". Se propuso el plazo de abril de 1996 para el trabajo de la comisión. Se tuvo mucho cuidado "en el uso de términos pues el Consejo Académico no tiene atribuciones para reinventar al ITESO".

La sesión 3, del 15 de noviembre, atendió la presentación de la organización departamental por créditos, a cargo de Juan Jorge Hermosillo Villalobos, y la de formación de maestros, por María Martha Collignon, integrantes del equipo de la DGA. Los dos informes precisaron aspectos de recuperación de experiencias como los cursos de verano e invierno para la formación de maestros, o la revisión de procesos de inscripción en la organización departamental.

Durante la sesión cuarta del nuevo Consejo Académico, a fines de noviembre, éste escuchó comentarios críticos referentes al informe de la comisión del Consejo Académico para la reforma académica, que todavía cuestionaban la estructura departamental. Ante ello, el Ing. Xavier Vargas Beal afirmó:

En la propuesta de la comisión encuentro poco claro el aspecto de reorganización de la estructura académica. En el documento de objetivos en el ámbito académico [...] se menciona la consolidación del cambio organizacional con fundamento en una estructura departamental. Pregunto ¿a estas alturas el Consejo Académico puede decidir si trabajamos por departamentos o no? ¿Acaso no es una decisión tomada ya hace dos años?

El Mtro. Miguel Ángel Figueroa Calles, uno de los nuevos miembros del Consejo, manifestó:

La universidad se ha embarcado en una administración por créditos nueva, y necesita una estructura nueva que se adecúe [sic] a esta forma de trabajo; hemos visto en la operación de esta administración que la departamentalización facilita y permite la operación por créditos, pero estoy dispuesto a revisarla.

Ante esas y otras intervenciones se tomó el amplio acuerdo 3-1 en el que se decidió que serían incorporadas diversas cuestiones en la propuesta de la comisión de trabajo. Una de ellas era replantear la estructura departamental. La votación fue de 15 votos y una abstención.

Así pues se adjuntó al acta 4 una segunda versión de la propuesta de la reforma académica. En esa versión se plantea ya la instrumentación de la reforma y se le calendariza: para mediados de 1996 la turnarían para su aprobación a las instancias superiores (Consejo Universitario, Rectoría, Consejo de Rectoría, Junta de Gobierno). Para el ciclo escolar 1996-1997

“se procederá a su instrumentación para su puesta en operación [...] de acuerdo con los términos de la aprobación del Consejo Académico”.

Debemos recordar que a la vez el Consejo Académico estudió el documento referente a la estrategia de renovación pedagógica, y lo que suscitó el diagnóstico en cuanto a lo académico, realizado por la Mtra. Conchita Arias y Simarro, ya consignado en el volumen I. Fue una discusión amplia y enriquecedora. El meollo era, recuérdese, la formación valoral y su importancia capital.

Al mismo tiempo, la reorganización del cómputo requirió también una seria consideración. Se tomaron los acuerdos respectivos, 5.1 a 7. Algunos abordan cuestiones operativas y reubicación del personal involucrado.

Poco a poco, a partir de 1996 las actas del nuevo Consejo Académico se fueron construyendo sólo al ámbito académico: investigación, promociones, programas.

Los estudios del Consejo de Rectoría en cuanto a los procedimientos del Comité de Valuación de Puestos, fueron relevantes en el primer trimestre de 1996. Fue el propio Consejo de Rectoría quien tuvo actuaciones relevantes ante la reforma académica; de ahí su documento “Valoración de las acciones emprendidas en la puesta en marcha de la reforma organizacional”, de mayo de 1996.

El autoestudio del ITESO, mediados de 1996

A mediados de 1996 el ITESO presentó un amplio autoestudio para certificar en la FIMPES. Varios de sus capítulos muestran la realidad de entonces.

El capítulo 2 trata de la planeación. El esquema de la FIMPES era exigente desde su manual *Sistema para ingreso y permanencia*. El ITESO presentó, además de los resultados de su diagnóstico institucional, las fortalezas y las debilidades para emprender la planeación. El texto afirma (2.22.1.2):

Existen una serie de documentos que muestran el propósito de realizar una planeación formal, y existen diversas instancias organizacionales que tienen el propósito de planear [...] [pero] la realización de los propósitos no está apoyada en un plan formal, ni por programas de calidad y mejora continua.

Antes de terminar abordó la participación colegiada, los procesos de capacitación y la propuesta de mejoramiento.

El capítulo 7 informó lo referente al personal administrativo, de servicio, técnico y de apoyo. El punto 7.95 condensa los resultados en cuanto a reclutamiento, contratación, desarrollo, promoción, evaluación, remuneraciones, expedientes y remoción.

El capítulo 10 presentó los resultados de los recursos físicos conforme la normatividad de la FIMPES, que exigía un croquis actual del campus y el diagnóstico de la infraestructura y del equipamiento de todos los laboratorios existentes. En esa parte del informe se incluyeron los auditorios, los salones, las áreas deportivas.

El capítulo 11 se refirió a los recursos financieros. Se precisan las políticas y los ejercicios presupuestales, evidenciando la salud financiera y contable lograda en 1996, y la estructura organizativa de Tesorería, Contabilidad, Créditos y Cobranza. Se reconocían las fortalezas y debilidades de ese campo específico.

Este reporte para la FIMPES fue coordinado por Francisco Ulloa Guízar y redactado por Carlos Enrique Orozco Martínez. Cada capítulo tenía un responsable, auxiliar del coordinador, que para los aspectos organizativos y administrativos fueron Patricia Pocovi (planeación), Roberto Farías (personal administrativo), Jesús Huerta Leal (recursos físicos) y Roberto Núñez Gutiérrez (recursos financieros).

Las jornadas fueron coordinadas por la Comisión de Planeación Institucional, integrada por Alberto Vásquez Tapia, Roberto Fernández Hernández, Roberto Garza-Evia Ugarte, Cenobio Gómez Villarruel, Carlos E. Luna Cortes, Roberto Núñez Gutiérrez y Carlos Petersen Farah. Estuvieron "orientadas a formular objetivos y políticas institucionales con fundamento en el análisis y la propuesta de contenidos medulares", según el cuarto informe del rector.

A mediados de 1996 se establecieron los frentes estratégicos, que se establecían como base para la formulación y ejecución de lo que se llamó metaprogramas.

La ubicación del Centro de Pedagogía Ignaciana dentro del Departamento de Educación y Valores fue un rasgo de ese año; se optaba por la metodología "inherente" a la pedagogía ignaciana.⁶⁷

67. *Cfr.* artículos del Lic. Adrián Castañeda en *Magis* núm. 319.

La Rectoría entregó el documento "Planeación estratégica del ITESO: objetivos, frentes y políticas institucionales".

En julio se decidió crear la Comisión Permanente para el Mejoramiento de la Calidad. En octubre empezó a operar el Colegio de Jefes de Departamentos Académicos. Se definió la ubicación de todas las asignaturas de licenciatura en el nuevo esquema departamental. Trabajo organizacional impropio.

Durante 1996 la Dirección General Administrativa estableció programas para optimizar la administración; se buscó una "cultura organizacional participativa" y se habló de mejorar los servicios administrativos. De ahí nació el plan de capacitación, formación y actualización del personal.

Se actualizaron los expedientes del personal académico en relación con el SUT. Se rediseñó un catálogo de cuentas. La oficina de compras seleccionó proveedores, necesidades y mensajería. Hasta se contemplaron bases de concursos para la renovación de pólizas de seguros. Las secretarías del ITESO decidieron usar uniformes por primera vez.

También se atendió lo correspondiente a normatividad para muchos detalles administrativos: convivencias, avisos, tarjetas de presentación, uso de vehículos, etcétera. Se iniciaron las construcciones de la planta de tratamiento de aguas residuales y del auditorio Pedro Arrupe, S.J.

Decisiones de organismos colegiados en el ámbito económico-administrativo

Al inicio de 1997 el presidente de ITESO, A.C. era el Ing. Salvador Ibarra Álvarez del Castillo. La sesión 257 de la Junta de Gobierno consideró un aumento de colegiaturas e inscripciones. Se sopesaba que los aumentos no fuesen "onerosos", a solicitud del padre provincial. También se consideró "el posicionamiento actual del ITESO" ante las cuotas de otras universidades como la Panamericana y la Autónoma. El tema fue ampliamente considerado y se determinó no hacer ningún incremento ese semestre.

Se puntualizó que como gastos "relevantes" había que incluir los de laboratorios. Se relacionaba el presupuesto con el jefe de cada departamento, como parte de un nuevo sistema de presupuestación, que ya no englobaba todo en gastos generales. Se analizó la propuesta para adquirir

las casas que habían sido del Lic. Efraín González Luna y la del Arq. Ignacio Díaz Morales. Se pensaba en una sede de los diplomados. Se acordó que el Lic. Pedro Núñez y el Arq. Carlos Petersen investigaran montos y otros datos para reconsiderar el tema, refiere el acuerdo 537-97.

A la vez, con sus implicaciones administrativas, se estudiaron las propuestas de tres nuevos "programas académicos" (así se les designó ya a las licenciaturas): Relaciones Internacionales, Ciencias Políticas y Administración Pública, y Filosofía. También la posible creación del Doctorado en Ciencias Sociales.

Los departamentos habían presentado sus planes trianuales 1966-1999. Se empezaba a trabajar en la definición de sistemas y procedimientos de organización y coordinación interdepartamental. Los departamentos comenzaban a instaurar sus "estilos" de dirección y administración. Habían ubicado como 500 asignaturas.

Para 1997 se rebasó el número de tres mil solicitudes y casi se llegó a los dos mil alumnos de nuevo ingreso. Datos sintomáticos del crecimiento del ITESO a 40 años de su fundación.

Ese año la Bolsa de Trabajo atendió más de 1,600 requisiciones, que cubrieron tanto la demanda como la oferta laboral, y hubo talleres específicos de "estrategias de promoción profesional" a nivel del SEUIA-ITESO.

Servicios Generales se encargó de la logística de los actos conmemorativos del XL aniversario. Además de que puso en práctica un nuevo plan de seguridad, casi desapercibido por la comunidad.

Se terminó la construcción del auditorio Pedro Arrupe, S.J. en honor del general de los jesuitas que decidió la firma del Convenio ITESO A.C.-CECUS, A.C. y que visitó al ITESO en 1972.

La reglamentación para contratar personal de tiempo variable la volvieron a estudiar los afectados por tal medida. Se aprobó un importante equipamiento del Centro de Servicios Audiovisuales y del taller de Tecnología del Diseño. En el aspecto de computación se terminó el cableado de fibra óptica entre los edificios y se sumaron más servidores a la red; se habilitó el acceso a la Internet en el campus y la posibilidad de hacerlo desde la casa de cada miembro de la comunidad universitaria.

La encuesta evaluativa que se hizo ya para finalizar el rectorado del P. Pablo Humberto Posada descubre desde otra perspectiva la realidad de ese

año.⁶⁸ La evaluación “referida a la visión global del ITESO en el momento actual, resultó altamente positiva”, afirmó el P. Posada. Incluía aspectos de “apariencia del campus, salarios, mantenimiento, imagen institucional, situación financiera, nivel de los profesionales, formación académica, actividades deportivas, edificios e instalaciones”. Servicios Generales, lo remarcaría el rector en su sexto informe, fue de las instancias mejor calificadas. En ese reporte aparecen amplios y diversos comentarios críticos y constataciones de deficiencias.

Los cambios en la “identidad visual” del ITESO fueron como reconsiderar la identidad institucional.

A manera de colofón

Es obvio que el ITESO y su vida organizacional lleva el sello de influencias de muchos puntos de vista y perspectivas, desde los más sencillos y aun taxativos, hasta las más complejas y sofisticadas teorías o enfoques. Todo ello se da durante estos 40 años. Diversas concepciones, en la dinámica de libertad y en el esfuerzo de congruencia personal y grupal, han incidido en los diversos momentos de su desarrollo, y han marcado diversas etapas de su historia.

Así visualmente esta historia particular: lo organizacional-administrativo, en dialéctica interacción con lo académico y lo normativo-jurídico.

68. Encuesta representativa de autoridades y por elección aleatoria, del personal con respecto a su sentir en ese año.

ANEXO 1

AUTORIDADES Y RESPONSABLES DE LOS PRINCIPALES ORGANISMOS DEL ITESO 1957-1999

Como en mucho de la historia de nuestra institución, los documentos disponibles no son suficientes para reconstruir al detalle los sucesos. Aunque en el texto de los tres primeros tomos hemos optado por atenernos sólo a aquello de lo que pudimos encontrar un respaldo escrito, en este cuadro decidimos solicitar el esfuerzo de memoria de un amplio grupo de itesianos para poder entregar una constancia bastante completa de quienes han desempeñado diversos puestos de responsabilidad. Puede haber aún algunas lagunas e imprecisiones, pero creemos que se llegó a un producto altamente confiable.

Se procura no sólo consignar los nombres de los organismos en cada época sino también establecer la secuencia de funciones semejantes con nombres distintos a través de los años.

Somos conscientes que estos cuadros no son de fácil lectura, pero ciertamente servirán para consulta.

Agradecemos el apoyo de Roberto Núñez Gutiérrez, Mariel Bustos Villarruel, e Imelda Jáuregui González, que se dieron a la tarea de obtener gran parte de la información aquí vertida.

Un reconocimiento especial a quienes tuvieron la gentileza de revisar sus archivos y su memoria para aportar nombres y fechas.

**Autoridades y responsables de los principales organismos del IIESO
1957-1961**

	1957	1958	1959	1960	1961
Presidencia IIESO, A.C. (1957-1959)	Ing. José Fernández del Valle y Ancoira				
Rectoría (1958-1959)	Ing. José Fernández del Valle y Ancoira				
Vicerrectoría (1957-1972)	Dr. Jorge Villalobos Padilla, S.J.				
Consejo Académico (1958-1959)	Dr. Jorge Villalobos Padilla, S.J.				
Secretaría General (1957-1977)	Dr. José Martín del Campo				
Oficina de Firmas (1957-1960)	Director, Lic. Luis Flores Gollaz				
Departamento de Extensión Universitaria (1958-1995)	Ing. Juan Palomar				
Departamento de Administración (1961-1962)					Lic. Fernando Aranguren
Departamento Escolar (1958-1976)	Dr. José Martín del Campo Encargada Srta. María Teresa Boscudón				
Departamento de Biblioteca (1957-1972)	Ing. Luis Farías				Ing. Jorge Garbay
Escuela de Economía (1958-1959)	Director C.P. Víctor Olaverria Velázquez Subdirector Mtro. Juan José Coronado Villanueva S.J.				
Departamento de Matemática de la Escuela de Economía (1961-1962)					C.P. Miguel Ángel Miranda
Departamento de Contabilidad (1961-1962)					C.P. Leopoldo Orendán Ancoira
Escuela de Contaduría (1958-1976)	Director C.P. Víctor Olaverria Velázquez				
Departamento de Ciencias Humanas (1961-1962)					Prof. José Herrera Romo
Facultad de Filosofía (1958-1960)	Director Pbro. José Salvador Rodríguez				
Escuela de Secretarías (1960-1975)				Director Prof. Enrique Moisés García	
Escuela de Psicología (1958-1963)	Director Pbro. Salvador Rodríguez				Director Dr. Miguel Garbay Patrón
Escuela de Derecho (1958-1960)	Director Lic. José Gutiérrez Hermosillo Subdirector, Lic. Francisco Javier Santoncy Fouadón				
Escuela de Ingeniería (1958-1977)	Director Ing. Francisco De Paula Sandoval Alatorre Secretario Sr. Jorge Hermosillo Pacheco				Director Ing. Luis González Hermosillo Secretario Sr. Jorge Hermosillo Pacheco
Departamento de Matemáticas (1961-1976)					Ing. José G. Tapia Clement
Departamento de Física (1961-1976)					Dr. Jorge Villalobos Padilla, S.J.
Ingeniería Mecánica Eléctrica (1958-1976)	Director Ing. Francisco De Paula Sandoval Alatorre Subdirector Ing. Nicolás Díaz Infante				Director Ing. Luis González Hermosillo Secretario Sr. Jorge Hermosillo Pacheco
Escuela de Ciencias Químicas (1958-1977)	Director Ing. Juan González Camarena Subdirector Dr. Ignacio Pérez Becerra S.J.				Director Ing. Juan González Camarena Subdirector Dr. Luis Hernández Prieto S.J.
Ingeniería Civil (1958-1999)	Director Ing. Francisco De Paula Sandoval Alatorre Subdirector Ing. Nicolás Díaz Infante				Director Ing. Luis González Hermosillo Secretario Sr. Jorge Hermosillo Pacheco

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1962-1966**

	1962	1963	1964	1965	1966
Presidencia ITESO, A.C. (1957-1999)	Ing. José Fernández del Valle y Ancha			Ing. José Fernández del Valle y Ancha / Sr. Roberto de la Torre Castañeda	Sr. Roberto de la Torre Castañeda
Rectoría (1958-1999)	Ing. José Fernández del Valle y Ancha				Ing. José Fernández del Valle y Ancha / Dr. Jorge Villalobos Padilla S.J.
Vicerectoría (1957-1972)	Dr. Jorge Villalobos Padilla S.J.				Dr. Jorge Villalobos Padilla S.J. / Lic. Nicolás Gómez Michel S.J.
Consejo Académico (1958-1999)	Dr. Jorge Villalobos Padilla S.J.				
Secretaría General (1957-1977)	Dr. José María del Campo				Lic. Nicolás Gómez Michel S.J.
Oficina de Finanzas (1957-1969)	Director: Lic. Luis Flores Gollaz				
Departamento de Estudios Universitarios (1958-1995)	Ing. Juan Palomas				
Departamento de Bibliotecas (1957-1972)	Ing. Jorge Garbaj				Prof. Enrique Moreno García
Escuela de Economía (1958-1990) Escuela de Contabilidad, Economía y Administración (1960-1977)	Director C.P. Víctor Olavería Velázquez Subdirector Lic. J. Porfirio Miranda S.J.	Director C.P. Víctor Olavería Velázquez Subdirector Mtro. Juan José Covarrubias Villaseca S.J.			
Departamento de Ciencias Humanas (1961-1962)	Prof. José Herrera Rossi				
Departamento de Matemáticas de la Escuela de Economía (1961-1962)	C.P. Miguel Ángel Miranda				
Departamento de Contabilidad (1961-1962)	C.P. Leopoldo Ovendán Ancha				
Escuela de Contaduría (1958-1976)	Director C.P. Víctor Olavería Velázquez				
Carrera de Jefe de Personal (1966-1968)					Director Lic. Alberto Hernández Medina S.J. Subdirector Lic. Miguel Garza García de León
Escuela de Secretarías (1960-1973)	Director Prof. Enrique Moreno García				
Escuela de Psicología (1958-1965) Licenciatura en Psicología (1964-1976)	Director Dr. Miguel Garbaj Patrón			Director Dr. Sergio Galicia Hernández	
Escuela de Arquitectura (1968-1992)		Director Arq. Enrique Nalvarez Meza	Director Arq. Enrique Nalvarez Meza Secretario Arq. Miguel Anduegas Martínez		
Escuela de Ingeniería (1958-1977)	Director Ing. Luis González Hermandillo Secretario Sr. Jorge Hermandillo Pacheco	Director Ing. Luis González Hermandillo / Ing. Arnold Meisen Hueber Secretario Sr. Jorge Hermandillo Pacheco	Director Ing. Arnold Meisen Hueber Secretario Sr. Jorge Hermandillo Pacheco		
Departamento Matemáticas (1961-1976)	Ing. José G. Tapia Clement				
Departamento Física (1961-1976)	Dr. Jorge Villalobos Padilla S.J.				

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1962-1966 (continuación)**

	1962	1963	1964	1965	1966
Ingeniería Mecánica Eléctrica (1958-1976)	Director Ing. Arnold Meiners Huelbner / Ing. León Marchebour Rico Secretario Sr. Jorge Hermosillo Pacheco	Director Ing. León Marchebour Rico Secretario Sr. Jorge Hermosillo Pacheco	Director Ing. León Marchebour Rico / Ing. Carlos Nafarrate Mexía	Director Ing. Carlos Nafarrate Mexía	
Escuela de Ciencias Químicas (1958-1977)	Director Ing. Juan González Camarena Subdirector Dr. Luis Hernández Prieto S.J.				
Ingeniería Civil (1958-1999)	Director Ing. Luis González Hermosillo Secretario Sr. Jorge Hermosillo Pacheco	Director Ing. Luis González Hermosillo / Ing. Arnold Meiners Huelbner	Director Ing. Arnold Meiners Huelbner		
Departamento de Administración (1961-1962)	Lic. Fernando Aranguren Castiello				
Departamento de Admisión (1963-1995)		Mtro. Juan José Cerecedo Villarueva S.J.			
Departamento Escolar (1958-1976)	Dr. José Martín del Campo Encargada Srta. María Teresa Borondón				Lic. Nicolás Gómez Michel S.J. Encargada Srta. María Teresa Borondón

**Autoridades y responsables de los principales organismos del IIESO
1967-1971**

	1967	1968	1969	1970	1971
Presidencia IIESO, A.C. (1957-1999)	Sr. Roberto de la Torre Castañeda		Sr. Raúl Uribe Avilés		
Secretaría (1958-1999)	Dr. Jorge Villalobos Padilla S.J.			Dr. Jorge Villalobos Padilla S.J. / Dr. Raúl H. Mora Lomeli S.J.	Dr. Raúl H. Mora Lomeli S.J.
Vicerrectoría (1957-1972)	Lic. Nicolás Gómez Michel S.J.				
Consejo Académico (1958-1999)	Dr. Jorge Villalobos Padilla S.J.			Dr. Jorge Villalobos Padilla S.J. / Dr. Raúl H. Mora Lomeli S.J.	Dr. Raúl H. Mora Lomeli S.J.
Secretario General (1957-1977)	Lic. Nicolás Gómez Michel S.J.				
Oficina de Finanzas (1957-1969) Departamento de Finanzas, Promoción y Relaciones Públicas (1970-1981)	Director: Lic. Luis Flores Goñar				
Departamento de Extensión Universitaria (1958-1995)	Sra. María Aurora Camacho	C.P. Luis Rafael Macedo Padilla			
Departamento Escolar (1958-1976)	Lic. Nicolás Gómez Michel S.J. Encargada Sra. María Teresa Borroelón				
Departamento de Bibliotecas (1957-1972)	Prof. Enrique Moreno García				
Departamento de Formación Integral (1969)			Encargado Lic. José Hernández Ramírez S.J.		
Escuela de Economía (1958-1999) Escuela de Contabilidad, Economía y Administración (1966-1977)	Director C.P. Víctor Olavería Velázquez Subdirector Mtro. Juan José Coronado Villaseca S.J.		Director C.P. Víctor Olavería Velázquez / C.P.A. Luis Vargas Escutia Subdirector Mtro. Juan José Coronado Villaseca S.J.	Director C.P.A. Luis Vargas Escutia Subdirector C.P. José de Jesús Huerta León	Director C.P.A. Luis Vargas Escutia
Escuela de Contaduría (1958-1976)	Director C.P. Víctor Olavería Velázquez		Director C.P. Víctor Olavería Velázquez / C.P.A. Luis Vargas Escutia	Director C.P.A. Luis Vargas Escutia Subdirector C.P. José de Jesús Huerta León	Director C.P.A. Luis Vargas Escutia
Carrera de Jefe de Personal (1966-1968) Escuela de Administración de Personas (1968-1971) Escuela de Relaciones Industriales (1971-1977)	Director Lic. Alberto Hernández Medina S.J. Subdirector: Lic. Miguel Cosío García de León				
Licenciatura en Administración de Empresas (1968-1999)			Lic. Sergio Medina Valdivia		
Escuela de Secretarías (1960-1973)	Director Prof. Enrique Moreno García		Director Sr. Martín Dygida		Sra. Patricia Dygida
Escuela de Psicología (1958-1983) Licenciatura en Psicología (1964-1976)	Director Dr. Sergio Galicia Hernández	Director Lic. Juan Ahuacal		Director Lic. Óscar E. Bandini Begeronero S.J.	

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1967-1971 (continuación)**

	1967	1968	1969	1970	1971
Escuela de Ciencias de la Comunicación (1967-1991)	Director Dr. Robert Mc Mahon	Director Dr. Robert Mc Mahon Subdirector John F. Boyle S.J.	Director Dr. Robert Mc Mahon / Mtro. Juan José Coronado Villanueva S.J. Subdirector: John F. Boyle S.J.	Director Mtro. Juan José Coronado Villanueva S.J. Subdirector Lic. Luis Sánchez Villaseñor S.J.	Director Mtro. Juan José Coronado Villanueva S.J.
Escuela de Arquitectura (1963-1992)	Director Arq. Enrique Nafarrate Mexía Secretario Arq. Miguel Andonategui Martínez				
Escuela de Ingeniería (1958-1977)	Director Ing. Arnold Meiners Huebner / Ing. León Marchebout Rico Secretario Sr. Jorge Hermosillo Pacheco	Director Ing. León Marchebout Rico Secretario Sr. Jorge Hermosillo Pacheco	Director Ing. León Marchebout Rico / Ing. Carlos Nafarrate Mexía Secretario Sr. Jorge Hermosillo Pacheco	Director Ing. Carlos Nafarrate Mexía Secretario Sr. Jorge Hermosillo Pacheco	
Departamento Matemáticas (1961-1976)	Ing. José G. Tapia Clement				
Departamento Física (1961-1976)	Dr. Jorge Villalón Padilla S.J.				
Ingeniería Mecánica Eléctrica (1958-1976) Ingeniería Mecánica (1956-1969)	Director Ing. Arnold Meiners Huebner / Ing. León Marchebout Rico Secretario Sr. Jorge Hermosillo Pacheco	Director Ing. León Marchebout Rico Secretario Sr. Jorge Hermosillo Pacheco	Director Ing. León Marchebout Rico / Ing. Carlos Nafarrate Mexía	Director Ing. Carlos Nafarrate Mexía	
Escuela de Ciencias Químicas (1958-1977) Químico Farmaco-Biólogo (1969-1974)	Director Ing. Juan González Camarena Subdirector Dr. Luis Hernández Prieto S.J.				
Ingeniería Civil (1958-1999)	Director Ing. Arnold Meiners Huebner		Director Ing. Arnold Meiners Huebner / Coord. Mtro. Pedro Vázquez Guerra	Coord. Mtro. Pedro Vázquez Guerra	
Ingeniería Industrial (1968-1999)			Ing. Vicente Amérigo Díez Martínez		
Ingeniería Electrónica (1968-1999)			Coordenador Ing. Juan Irujo García Barza		
Departamento de Administración (1961-1962) Administración Universitaria (1967-1978)	Lic. Sergio Medina Valdés		Sr. Juan José Peña Gutiérrez		
Tallería Escolar (1969-1973)			Sra. María Cristina Villalón Padilla		
Dirección de Administración y Procesamiento de Datos (DAPRODA) (1969-1973)			Director Ing. Carlos Nafarrate Mexía	Director Ing. Carlos Nafarrate Mexía Coordinador General Lic. Enrique Hernández Medina	Director Ing. Carlos Nafarrate Mexía / Lic. Enrique Hernández Medina
Dirección de Integración Comunitaria (DIRC) (1970-1977)				Director Ing. Miguel Basbresch Parada	
Departamento de Estudios Educativos (1970-1986)				Sr. Juan José Peña Gutiérrez	
Dirección de Problemas Universitarios (DPU) (1970-1977)				Director Mtro. Jerón Gómez Fregoso S.J.	

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1972-1976**

	1972	1973	1974	1975	1976
Junta de Gobierno (1974-1999)			Sr. Raúl Urrea Avilés y Mtro. Xavier Scheffler Amézaga S.J.		
Presidencia ITESO, A.C. (1957-1999)	Sr. Raúl Urrea Avilés				Sr. Raúl Urrea Avilés / Lic. José de Jesús Levy García
Rectoría (1958-1999)	Dr. Raúl H. Mora Lomeli S.J. / Mtro. Xavier Scheffler Amézaga S.J.	Mtro. Xavier Scheffler Amézaga S.J.			
Vicerrectoría (1957-1972)	Lic. Nicolás Gómez Michel S.J. /				
Consejo Académico (1958-1999)	Dr. Raúl H. Mora Lomeli S.J. / Mtro. Xavier Scheffler Amézaga S.J.	Mtro. Xavier Scheffler Amézaga S.J.			
Comité de Finanzas (1974-1999)			Sr. Raúl Urrea Avilés y Mtro. Xavier Scheffler Amézaga S.J.		
Comité de Construcciones (1974-1999)			Sr. Raúl Urrea Avilés y Mtro. Xavier Scheffler Amézaga S.J.		
Secretaría General (1957-1977)	Lic. Nicolás Gómez Michel S.J. / Lic. Hernán Villarreal Junco S.J.	Lic. Hernán Villarreal Junco S.J.			
Oficina de Finanzas (1957-1999) Departamento de Finanzas, Promoción y Relaciones Públicas (1970-1981)	Director Lic. Luis Flores Godíaz				
Departamento de Estudios Universitarios (1958-1995)	C.P. Luis Rafael Maedo Padilla				Dr. Jesús Gómez Fregoso S.J. Director Lic. Francisco Varela Arana S.J.
Departamento Escolar (1958-1976)	Lic. Nicolás Gómez Michel S.J. / Lic. Hernán Villarreal Junco S.J. Encargada Sra. María Teresa Borondón	Lic. Hernán Villarreal Junco S.J. Encargada Sra. María Teresa Borondón		Secretario Lic. Maximino Verdusco Alvarez Icaza S.J.	Secretario Lic. Agustín Churruarín Pérez S.J. / Sr. Guillermo Rivera Rodríguez
Departamento de Biblioteca (1957-1972) Dirección de Biblioteca (1973-1999)	Prof. Enrique Morán García	Director Dr. José González Torres S.J.	Director Dr. José González Torres S.J. / Lic. Hernán Villarreal Junco S.J.	Director Lic. Hernán Villarreal Junco S.J.	
Escuela de Economía (1958-1999) Escuela de Contabilidad, Economía y Administración (1960-1977)	Director C.P.A. Luis Vargas Escutia	Director C.P.A. Luis Vargas Escutia / Director Int. Mtro. Xavier Scheffler Amézaga S.J. Subdirector Lic. Maximino Verdusco Alvarez Icaza S.J.	Director Lic. Maximino Verdusco Alvarez Icaza S.J.		Director Int. Lic. Martín García Topete
Escuela de Contaduría (1958-1976)	Director C.P.A. Luis Vargas Escutia		Director Lic. Maximino Verdusco Alvarez Icaza S.J.		Director Int. Lic. Martín García Topete

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1972-1976 (continuación)**

	1972	1973	1974	1975	1976
Corriente de Jefe de Personal (1966-1968) Escuela de Administración de Personas (1968-1970) Escuela de Relaciones Industriales (1971-1977)	Director Lic. Jesús Martínez Sáinz				Director Mtro. Francisco Javier Herrero del Real
Licenciatura en Administración de Empresas (1959-1999)	Lic. Sergio Medina Viduales				
Escuela de Secretarías (1960-1973)	Sra. Patricia Dygala				
Escuela de Psicología (1956-1963) Licenciatura en Psicología (1964-1976)	Director Lic. Oscar E. Bardini Beguerme S.J. / Director Lic. Marcelino Llano	Director Lic. Marcelino Llano		Directores Acad. Lic. Isafel Chávez / Director Acad. Lic. José Gómez del Campo Director Admvo. Lic. José Hernández Ramírez S.J.	Director Acad. Lic. José Gómez del Campo Director Admvo. Lic. José Hernández Ramírez S.J.
Centro Polanco (1974-1999)			Coordinación Rotativa: Lic. Clementina Gutiérrez Zúñiga, Lic. Fernando Flores, Lic. Juan Antonio Ortiz Valdés, Lic. Antonio Barbazán.		Lic. Zulema Zamora de Obeso
Escuela de Ciencias de la Comunicación (1967-1991)	Director Mtro. Juan José Comodoro Villanueva S.J.			Director Mtro. Juan José Comodoro Villanueva S.J. / Lic. Javier Cadena Freucher S.J. / Mtro. Luis Morfin López S.J.	Director Mtro. Luis Morfin López S.J.
Escuela de Arquitectura (1965-1992)	Director Arq. Salvador de Alba Martín				
Maestría en Desarrollo Humano (1975-1999)				Director Lic. José Gómez del Campo	
Escuela de Ingeniería (1958-1977)	Director Ing. Carlos Nafarrete Méndez Secretario Sr. Jorge Herminio Padilla				
Departamento Matemáticas (1963-1976)	Ing. José G. Tapia Gómez				Ing. Jorge Santoyo Cázares / Mtro. Francisco Javier González Orozco
Departamento Física (1961-1976)	Dr. Jorge Villalobos Padilla, S.J.				
Grupo Solar (1975-1983)				Coordinador Ing. Ramón Alvarado de la Torre	
Ingeniería Mecánica Eléctrica (1958-1976)	Director Ing. Carlos Nafarrete Méndez				
Escuela de Ciencias Químicas (1958-1977) Químico Farmaco-Biológico (1969-1973)	Director Ing. Juan González Camarena Subdirector Dr. Luis Hernández Prieto S.J.				Director Ing. Juan González Camarena Subdirector Dr. Luis Hernández Prieto S.J. / Ing. Salvador Santoyo Cázares
Ingeniería Civil (1958-1999)	Coord. Mtro. Pedro Vázquez Herrera				
Ingeniería Industrial (1968-1999)	Ing. Vicente Amézcaga Díez Martínez			Coordinador Ing. Jaime Wastels Nudelnberg	
Ingeniería Electrónica (1968-1999)	Coordinador Ing. Juan Lanzagorta Ibarra				

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1972-1976 (continuación)**

	1972	1973	1974	1975	1976
Centro de Planeación (CEPLA) (1975-1988)				Director Fin. Gador Orozco Poincelle, S.J.	
Departamento de Administración (1961-1962) Administración Universitaria (1967-1978)	Sr. Juan José Peña Gutiérrez	Lic. Javier Merced			Director Sr. Pablo Elguero Riba
Tesorería Escolar (1966-1975)	Srta. María Cristina Villalobos Padilla				
Departamento de Recursos Humanos (1972-1975) Dirección de Recursos Humanos (1976-1995)	Lic. Salvador Navarro Jiménez		Director Benjamín Pedraza Gallegos		Director Benjamín Pedraza Gallegos / Sr. Pablo Elguero Riba
Dirección de Administración y Procesamiento de Datos (DAPRODA) (1966-1974)	Director Ing. Carlos Salazar Mejía / Lic. Enrique Hernández Medina				
Dirección de Integración Comunitaria (DIC) (1970-1977)	Director Ing. Miguel Bazdresch Parada				
Departamento de Créditos Educativos (1970-1986)	Sr. Roberto de la Torre Castañeda				
Dirección de Problemática Universitaria (DPU) (1970-1977)	Director Dr. Jesús Gómez Fregoso S.J.	Director Dr. Jesús Gómez Fregoso S.J. / Lic. Hernán Villareal Junco S.J.	Director Lic. Hernán Villareal Junco S.J.	Director Lic. Hernán Villareal Junco S.J. Director Lic. Javier Cadena Frenzel S.J.	Director Lic. Manuel González Morán S.J.
Centro de Coordinación y Promoción Agropecuaria (CECOPA) (1972-1994)	Director Lic. Carlos Alba Vega			Director Ing. Miguel Bazdresch Parada	

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1977-1981**

	1977	1978	1979	1980	1981
Junta de Gobierno (1974-1999)	Lic. José de Jesús Levy García y Mtro. Xavier Scheffler Amézcaga S.J.		Sr. Francisco Martínez Martínez y Mtro. Xavier Scheffler Amézcaga S.J. / Lic. Carlos Vigil Ávalos S.J.	Sr. Francisco Martínez Martínez y Lic. Carlos Vigil Ávalos S.J.	
Presidencia ITESO, A.C. (1957-1999)	Lic. José de Jesús Levy García		Lic. José de Jesús Levy García / Sr. Francisco Martínez Martínez	Sr. Francisco Martínez Martínez	
Rectoría (1956-1999)	Mtro. Xavier Scheffler Amézcaga S.J.		Mtro. Xavier Scheffler Amézcaga S.J. / Lic. Carlos Vigil Ávalos S.J.	Lic. Carlos Vigil Ávalos S.J.	
Consejo Académico (1958-1999)	Mtro. Xavier Scheffler Amézcaga S.J.		Mtro. Xavier Scheffler Amézcaga S.J. / Lic. Carlos Vigil Ávalos S.J.	Lic. Carlos Vigil Ávalos S.J.	
Comité de Finanzas (1974-1999)	Lic. José de Jesús Levy García y Mtro. Xavier Scheffler Amézcaga S.J.		Sr. Francisco Martínez Martínez y Mtro. Xavier Scheffler Amézcaga S.J. / Lic. Carlos Vigil Ávalos S.J.	Sr. Francisco Martínez Martínez y Lic. Carlos Vigil Ávalos S.J.	
Comité de Constituciones (1974-1999)	Lic. José de Jesús Levy García y Mtro. Xavier Scheffler Amézcaga S.J.		Sr. Francisco Martínez Martínez y Mtro. Xavier Scheffler Amézcaga S.J. / Lic. Carlos Vigil Ávalos S.J.	Sr. Francisco Martínez Martínez y Lic. Carlos Vigil Ávalos S.J.	
Secretario General (1957-1977) Secretario del Rector (1977-1979)	Lic. Herminio Villarreal Juncos S.J. / Mtro. Luis Sánchez Villaseñor S.J.	Mtro. Luis Sánchez Villaseñor S.J. / Lic. Carlos Vigil Ávalos S.J.	Secretario Lic. Carlos Vigil Ávalos S.J.		
Centro Político (1974-1999)	Coordinador Lic. Zulema Zamora de Obeso / Lic. José Gijón de Campo	Coordinador Ing. José Antonio Orozco Obregón S.J.			
Oficina de Finanzas (1957-1960) Departamento de Finanzas, Promoción y Relaciones Públicas (1970-1981)	Director Lic. Luis Flores Gollaz				
Secretaría Académica (1977-1995)	Ing. Miguel Bardsch Parada				Ing. Miguel Bardsch Parada / Mtro. Luis Morán López S.J.
Departamento de Ciencias Sociales (1980-1991)				Director Ing. Miguel Bardsch Parada	Director Mtro. Luis Morán López S.J.
Departamento de Extensión Universitaria (1956-1995)	Director Lic. Francisco Varela Araña S.J.			Director Mtro. Gonzalo García Voreta S.J.	
Departamento Escolar (1958-1976) Secretaría de Servicios Escolares (1977-1994)	Secretario Lic. Máximo Verdugo Álvarez Itza S.J. Director Sr. Guillermo Rivera Rodríguez				
Departamento de Biblioteca (1957-1972) Dirección de Biblioteca (1973-1999)	Director Lic. Humberto Ochoa Granados S.J. Coordinadora Sra. Rosina Reguillo Cruz				

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1977-1981 (continuación)**

	1977	1978	1979	1980	1981
Escuela de Economía (1958-1959) Escuela de Contabilidad, Economía y Administración (1960-1977) División de Ciencias Económico Administrativas (1977-1980)	Director Lic. Maximino Venhuaco Alvarez Icaza S.J.				
Tercer cuartel de la División de Ciencias Económico Administrativas (1977-1981)	Coordinador Mtro. Francisco Javier Haro del Real			Coordinador Lic. Cerebrito Gómez Villaruel	
Carrera de Jefe de Personal (1966-1968) Escuela de Administración de Personal (1968-1970) Escuela de Relaciones Industriales (1971-1977) Licenciatura en Relaciones Industriales (1977-1980)	Director Mtro. Francisco Javier Haro del Real / Coordinador Mtro. Francisco Javier Haro del Real	Coordinador Mtro. Francisco Javier Haro del Real			
Escuela de Contaduría (1958-1976) Licenciatura en Contaduría Pública (1977-1980)	Director Int. Lic. Martín García Tapero / Coordinador C.P. Carlos Morales Ortaño	Coordinador C.P. Carlos Morales Ortaño	Coordinador C.P. Carlos Morales Ortaño / C.P. Rubén Rodríguez Beltrán	Coordinador C.P. Rubén Rodríguez Beltrán	
Licenciatura en Administración de Empresas (1968-1980)	Coordinador Lic. Elías García de Alba				
Licenciatura en Administración Área Mercadotecnia (1977-1980)	Coordinador Mtro. Enrique Hernández Medina				
Licenciatura en Administración Área Computación (1977-1980)	Coordinador Lic. Fernando Suárez Arias				
Licenciatura en Administración Área Agropecuaria (1977-1982)	Coordinador Lic. Enrique Domínguez Lucero		Coordinador Lic. Enrique Domínguez Lucero / Ing. Armando Flores Coordinador Int. Lic. José Sánchez González	Coordinador Int. Lic. José Sánchez González	Coordinador Lic. Oscar Gonzalo Hernández Valdés
Licenciatura en Administración Área Educación (1977-1978)					
Escuela de Psicología (1958-1965) Licenciatura en Psicología (1964-1980)	Director Acad. Lic. José Gómez del Campo Director Admvo. Lic. José Hernández Ramírez S.J.				Director Acad. Lic. José Gómez del Campo Director Admvo. Int. Lic. Ricardo Melgosa Cabedo
Escuela de Ciencias de la Comunicación (1967-1981)	Director Dr. Luis Morán López S.J. / Lic. Salvador Martínez Lucón	Director Lic. Salvador Martínez Lucón / Directora Suplente Lic. Cristina Romo Gil	Directora Lic. Cristina Romo Gil		Directora Lic. Cristina Romo Gil / Director Lic. Raúl Fuentes Navarro
Escuela de Arquitectura (1964-1982)	Director Arq. Salvador de Alba Martín	Director Arq. Salvador de Alba Martín / Arq. Alejandro Ramírez Ugarte	Director Arq. Alejandro Ramírez Ugarte		
Maestría en Desarrollo Humano (1978-1980)	Director Lic. José Gómez del Campo / Lic. Rosa Larrea Novela	Directora Lic. Rosa Larrea Novela			

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1977-1981 (continuación)**

	1977	1978	1979	1980	1981
Escuela de Ingeniería (1958-1977) División de Ingeniería (1977-1990)	Director Ing. Carlos Nofarate Meza / Ing. Jorge Santoyo Cázarez. Secretario Sr. Jorge Herminillo Pacheco	Director Ing. Jorge Santoyo Cázarez Secretario Sr. Jorge Herminillo Pacheco			
Departamento de Ciencias Físico-Matemáticas (1977-1999)	Mtro. Francisco Javier González Ortaño				
Tronco Común de Ingeniería (1977-1985)	Coordinador Mtro. Francisco Javier González Ortaño	Coordinador Mtro. Francisco Javier González Ortaño		Coordinador Mtro. Francisco Javier González Ortaño / Mtro. Xavier Vargas Beal	Coordinador Mtro. Xavier Vargas Beal
Grupo Solas (1975-1983)	Coordinador Ing. Ramón Alcarado de la Torre				
Escuela de Ciencias Químicas (1958-1977) Química Farmaco-Biológica (1960-1973) Ingeniería Química de Procesos (1977-1999) Ingeniería Química Administrativa (1977-1995)	Coordinador Ing. Salvador Santoyo Cázarez				
Ingeniería Civil (1958-1999)	Coordinador Ing. Michel Farah Guerra			Coordinador Ing. Jorge Santoyo Cázarez	Coordinador Ing. Jorge Santoyo Cázarez / Ing. Fernando Arbo Hernández
Ingeniería Industrial (1968-1999)	Coordinador Ing. Jaime Westein Nudelsjör / Ing. Felipe Gálvez / Ing. Jaime Wamain Nudelsjör	Coordinador Ing. Jaime Westein Nudelsjör			
Ingeniería Electrónica (1968-1990)	Coordinador Ing. Juan Lanzagorta Irujo				
Ingeniería Sistemas Computacionales (1977-1999)	Coordinador Ing. José Juan Pedro Irujo y Tomás				Coordinador Ing. José Juan Pedro Irujo y Tomás / Ing. Roberto König Salgado
Maestría en Derecho de Asentamientos Urbanos (1981-1985)					
Departamento de Administración (1961-1962) Administración Universitaria (1965-1978)	Director Sr. Pablo Elguero Irujo				
Centro de Planeación (CEPLA) (1975-1981)	Director Es. Carlos Ortaño Poinelén S.J.		Director Ing. José Antonio Ortaño Oluegón S.J.		Director Ing. José Antonio Ortaño Oluegón S.J. / Mtro. Xavier Scheffer Amézaga S.J.
Tesorería Escolar (1969-1975) Tesorería y Contabilidad (1979-1991)			Encargado C.P. Floriscio Sánchez Sánchez	Director C.P. Floriscio Sánchez Sánchez	
Secretaría de Servicios Generales (1977-1990)	Secretario Lic. Humberto Ochoa Granados S.J.			Secretario Mtro. Gonzalo García Vivero S.J.	

**Autoridades y responsables de los principales organismos del IIESO
1977-1981 (continuación)**

	1977	1978	1979	1980	1981
Departamento de Recursos Humanos (1972-1975) Dirección de Recursos Humanos (1976-1991)	Director Lic. Guillermo Mendoza Mendota			Director Lic. Guillermo Mendoza Mendota / Lic. Víctor M. Torres Miranda	Director Lic. Víctor M. Torres Miranda
Dirección de Administración y Procesamiento de Datos (DAPRODA) (1969-1975) Centro de Cálculo (1977-1981)	Director Fin. Carlos Orosco Possoletti S.J.			Director Fin. Carlos Orosco Possoletti S.J. Ing. José Luis Montañe Sabaterra	Director Ing. José Luis Montañe Sabaterra
Secretaría de Asuntos Estudiantiles (1980-1987)				Secretario Lic. Humberto Ochoa Gramado S.J.	
Dirección de Integración Comunitaria (DIC) (1976-1977) Dirección General de Integración Comunitaria (DGIC) (1977-1993)	Director Lic. Arturo Balderas Rangil			Director Lic. Arturo Balderas Rangil / Lic. María Teresa Escobar Zúñiga	Directora María Teresa Escobar Zúñiga / Mra. Lourdes González Rodríguez
Departamento de Admisión (1963-1995)	Director Lic. Francisco Varela Arata S.J.				
Departamento de Créditos Educativos (1970-1986)	Sr. Roberto de la Torre Castañeda / Sr. Javier Orosco Chávez	Sr. Javier Orosco Chávez			
Dirección de Problemática Universitaria (DPU) (1976-1977) Dirección General de Problemática Universitaria (DGPU) (1977-1993)	Director Lic. Manuel González Morán S.J.	Director Mra. Joaquín Crespo Ganduho S.J.			Director Mra. Joaquín Crespo Ganduho S.J. / Lic. Roberto González Santana S.J.
Centro de Coordinación y Promoción Agropecuaria (CECOOPA) (1972-1994)	Director Ing. Miguel Baalbrech Parada	Director Ing. Miguel Baalbrech Parada / Ing. José Antonio Orosco Obregón S.J.	Director Ing. José Antonio Orosco Obregón S.J.		

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1982-1986**

	1982	1983	1984	1985	1986
Junta de Gobierno (1974-1999)	Sr. Francisco Martínez Martínez y Lic. Carlos Vigil Avalos S.J.		Sr. Francisco Martínez Martínez y Mtro. Luis Morfín López S.J.		Sr. Francisco Javier Mayorga Castañeda y Mtro. Luis Morfín López S.J.
Presidencia ITESO, A.C. (1957-1999)	Sr. Francisco Martínez Martínez				Sr. Francisco Martínez Martínez / Lic. Francisco Javier Mayorga Castañeda
Rectoría (1958-1999)	Lic. Carlos Vigil Avalos S.J.	Lic. Carlos Vigil Avalos S.J. / Mtro. Luis Morfín López S.J.	Mtro. Luis Morfín López S.J.		
Consejo Académico (1958-1999)	Lic. Carlos Vigil Avalos S.J.	Lic. Carlos Vigil Avalos S.J. / Mtro. Luis Morfín López S.J.	Mtro. Luis Morfín López S.J.		
Comité de Finanzas (1974-1999)	Sr. Francisco Martínez Martínez y Lic. Carlos Vigil Avalos S.J.		Sr. Francisco Martínez Martínez y Mtro. Luis Morfín López S.J.		Sr. Francisco Javier Mayorga Castañeda y Mtro. Luis Morfín López S.J.
Comité de Construcciones (1974-1999)	Sr. Francisco Martínez Martínez y Lic. Carlos Vigil Avalos S.J.		Sr. Francisco Martínez Martínez y Mtro. Luis Morfín López S.J.		Sr. Francisco Javier Mayorga Castañeda y Mtro. Luis Morfín López S.J.
Secretario General (1957-1977) Secretario del Rector (1977-1979) (1985-1986)		Ing. José Antonio Orozco Obregón S.J.			
Centro Planteo (1974-1999)	Coordinador Ing. José Antonio Orozco Obregón S.J.	Lic. José Antonio Ray Bazán			
Oficina de Finanzas (1957-1960) Departamento de Finanzas, Promoción y Relaciones Públicas (1970-1981) Oficina de Relaciones Públicas y Finanzas (1982-1984) Dirección de ITESO A.C. (1985-1999)	Director, Lic. Luis Flores Gollaz			Director Lic. Luis Flores Gollaz / Lic. Jacinto Silva Rodríguez	Director, Lic. Jacinto Silva Rodríguez
Secretaría Académica (1977-1995) Dirección General Académica (1995-1996)	Mtro. Luis Morfín López S.J.	Mtro. Carlos Felipe Ruiz Salagún			Mtro. Carlos Felipe Ruiz Salagún / Mtro. Miguel Badesch Parada
Departamento de Ciencias Sociales (1960-1991)	Director Mtro. Alberto Minakata Añón / Lic. Cristina Padilla	Directora Lic. Cristina Padilla / Ing. José Antonio Orozco Obregón S.J.	Director Ing. José Antonio Orozco Obregón S.J.		Director Mtro. Miguel Badesch Parada
Departamento de Extensión Universitaria (1958-1995)	Directora Lic. Cristina Romo Gil				

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1982-1986 (continuación)**

	1982	1983	1984	1985	1986
Departamento Escolar (1958-1976) Secretaría de Servicios Escolares (1977-1993)	Secretario Lic. Maximino Verdugo Abarez Icaza S.J. / Dr. Roberto González Santana S.J.	Secretario Dr. Roberto González Santana S.J. / Lic. Margarita Villalobos Madero	Secretario Lic. Margarita Villalobos Madero		
Departamento de Bibliotecas (1957-1972) Dirección de Bibliotecas (1975-1999)	Director Lic. Humberto Ochoa Granados S.J. Coordinadora Srta. Rosana Regulio Cruz	Directora Lic. Humberto Ochoa Granados S.J. Coordinadora Srta. Rosana Regulio Cruz	Directora Srta. Rosana Regulio Cruz		
Escuela de Economía (1958-1959) Escuela de Contabilidad, Economía y Administración (1960-1977) División de Ciencias Económico Administrativas (1977-1996)	Director Lic. Maximino Verdugo Alvarez Icaza S.J. / Mtro. Francisco Javier Haro del Real	Director Mtro. Francisco Javier Haro del Real			Director Mtro. Francisco Javier Haro del Real / Lic. Francisco Javier Nóñez de la Peña
UAB de Economía y Administración (1985-1993)				Lic. Horacio Chávez Olivares S.J.	
UAB de Mercadotecnia (1985-1993)					Lic. Patricia Pirocovi García
Tronco común de la División de Ciencias Económico Administrativa. (1977-1994)	Coordinador Lic. Genobio Gómez Villanuel / Lic. Alfonso Alarcón Saldivar	Coordinador Lic. Alfonso Alarcón Saldivar			
Escuela de Contaduría (1958-1976) Licenciatura en Contaduría Pública (1977-1999)	Director Int. Lic. Marín García Topero / Coordinador C.P. Carlos Morales Ortuzo	Coordinador C.P. Carlos Morales Ortuzo	Coordinador C.P. Carlos Morales Ortuzo / C.P. Rubén Rodríguez Beltrán	Coordinador C.P. Rubén Rodríguez Beltrán	
Carrera de Jefe de Personal (1966- 1968) Escuela de Administración de Personas (1968-1970) Escuela de Relaciones Industriales (1971-1977) Licenciatura en Relaciones Industriales (1977-1999)	Coordinador Mtro. Francisco Javier Haro del Real / Mtra. Pilar Zermeno Torres	Coordinadora Mtra. Pilar Zermeno Torres			Coordinadora Mtra. Pilar Zermeno Torres / Mtro. José de la Cruz Castañón / Coordinador Int. Lic. Carlos Enrique Ortuzo Martínez
Licenciatura en Administración de Empresas (1969-1999)	Coordinador Lic. Elián García de Alba			Coordinador Lic. Humberto Valencia Carranza / Coordinador Int. Mtro. Horacio Chávez Olivares S.J.	Coordinador Lic. Humberto Valencia Carranza / Coordinador Int. Mtro. Horacio Chávez Olivares S.J.
Licenciatura en Administración Área Mercadotecnia (1977-1999)	Coordinador Mtro. Enrique Hernández Medina				Coordinador Mtro. Enrique Hernández Medina / Lic. Patricia Pirocovi García
Licenciatura en Administración Área Computación (1977-1994)	Coordinador Lic. Fernando Suárez Arias	Coordinador Lic. Fernando Suárez Arias / Lic. Alarc de Alba Luján	Coordinadores Lic. Alarc de Alba Luján		Coordinadores Lic. Leticia Ortuzo Martínez

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1982-1986 (continuación)**

	1982	1983	1984	1985	1986
Licenciatura en Administración Área Agropecuaria (1977-1992)	Coordinador Lic. Óscar González Hernández Valdés				Coordinador Lic. Óscar González Hernández Valdés / Lic. Francisco Martín Castillo
Departamento de Ciencias Sociales (1980-1991) Departamento de Investigación Social (1991-1994) Departamento de Investigación y Transformación Social (1995-1994) Centro de Investigación y Formación Social (1995-1999)	Directora Lic. Cristina Padilla / Mtro. Alberto Minakata Arceo	Directora Lic. Cristina Padilla / Director Ing. José Antonio Orozco Obregón	Director Ing. José Antonio Orozco Obregón		Director Ing. Miguel Baumbusch Parada
Escuela de Psicología (1956-1963) Licenciatura en Psicología (1964-1999)	Directora Mtra. Anita Nielsen Dávila				Directora Mtra. Anita Nielsen Dávila Director Adjunto Lic. Javier Amación Castillo Planchón
Escuela de Ciencias de la Comunicación (1967-1991)	Director Lic. Raúl Fuentes Navarro				
Escuela de Derecho (1956-1960) Licenciatura en Derecho (1960-1999)					Director Lic. Jacinto Silva Rodríguez
Escuela de Arquitectura (1964-1992)	Director Arq. Alejandro Ramírez Ugarite			Director Mtro. Alejandro Cantaheda Gallardo	
Maestría en Desarrollo Humano (1975-1999) División de Desarrollo Humano (1984-1992)	Directora Lic. Rosa Larrea Nivela		Directora Lic. Rosa Larrea Nivela Coordinadora Acad. Mtra. Ana Elida Goldstein Serafin	Directora Lic. Rosa Larrea Nivela / Director Carlos Mólgora Gil Coordinadora Mtra. Ana Elida Goldstein Serafin	Director Carlos Mólgora Gil Coordinadora Mtra. Ana Elida Goldstein Serafin
Maestría en Comunicación (1985-1999)				Director Mtro. Carlos Felipe Ruiz Salagún	Director Mtro. Carlos Felipe Ruiz Salagún / Director Lic. Carlos Eduardo Lara Cortés
Maestría en Educación (1985-1999)				Director Mtro. Miguel Baumbusch Parada	Director Mtro. Miguel Baumbusch Parada / Mtro. Alberto Minakata Arceo
Escuela de Ingeniería (1956-1977) División de Ingeniería (1977-1996)	Director Ing. Luis Jorge Santoyo Glazares		Director Ing. Luis Jorge Santoyo Glazares / Director Mtro. Miguel Baumbusch Parada	Director Ing. Mtro. Miguel Baumbusch Parada / Ing. Manuel de la Torre Rodarte	Director Ing. Manuel de la Torre Rodarte
Departamento de Ciencias Físico-Matemáticas (1977-1980)	Mtro. Francisco Javier González Ortaño		Director Mtro. Francisco Javier González Ortaño / Ing. Luis Jorge Santoyo Glazares	Director Ing. Luis Jorge Santoyo Glazares / Mtro. Francisco Javier González Ortaño	Director Mtro. Francisco Javier González Ortaño

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1982-1986 (continuación)**

	1982	1983	1984	1985	1986
Trozo Comité de Ingenierías (1977-1985) UAB Integración de Ingenierías (1985-1986)	Coordinador Mtro. Xavier Vargas Beal		Coordinador Mtro. Xavier Vargas Beal / Ing. Francisco Macías Otero	Coordinador Mtro. Xavier Vargas Beal	
UAB Electrónica (1986-1991)					Coordinador Mtro. José María Uruñuela Martínez
Grupo Solar (1975-1983) Departamento Energía y Ecología (1983-1988)	Coordinador Mtro. Ramón Alvarado de la Torre				
Escuela de Ciencias Químicas (1958-1977) Químico Fármaco-Biólogo (1960-1975) Ingeniería Química de Procesos (1977-1989) Ingeniería Química Administrativa (1977-1995)	Coordinador Ing. Salvador Samayo Cárdenas		Coordinador Ing. Arturo Langreica Sánchez		
Ingeniería Civil (1958-1999)	Coordinador Ing. Fernando Arias Hernández			Coordinador Ing. Fernando Arias Hernández / Ing. Jorge E. Rodríguez Benítez	Coordinador Ing. Jorge E. Rodríguez Benítez
Ingeniería Industrial (1968-1999)	Coordinador Ing. Jaime Waxstein Nudelnik		Coordinador Ing. Jaime Waxstein Nudelnik / Ing. Juan Manuel Kleinmann Godínez	Coordinador Ing. Juan Manuel Kleinmann Godínez	
Ingeniería Electrónica (1968-1999)	Coordinador Ing. Juan Lanzagorta Barru				Coordinador Int. Ing. Pedro Martín Ramírez Rivera
Ingeniería Sistemas Computacionales (1977-1999)	Coordinador Ing. Roberto Koenig Salgado	Coordinador Ing. Roberto Koenig Salgado / Dr. Francisco Rivera Martínez	Coordinador Dr. Francisco Rivera Martínez		
Maratón en Diseño de Asentamientos Urbanos (1981-1985)	Director Arq. Carlos Ramírez Gamero				
Centro de Planeación (CEPLA) (1975-1988)	Director Mtro. Xavier Scheifler Amézcua S.J.				
Tesorería Escolar (1969-1975) Tesorería y Contabilidad (1979-1991)	Director C.P. Florencio Sánchez Sánchez				
Secretaría de Servicios Generales (1975-1990)	Secretaría Mtro. Gonzalo García Vera S.J. / Lic. Genobio Gómez Villanuel	Secretaría Lic. Genobio Gómez Villanuel			
Departamento de Recursos Humanos (1972-1975) Dirección de Recursos Humanos (1976-1995)	Lic. Humberto Ochoa Granados S.J.	Coordinadora Lic. Verónica Van Hoerde Barragán	Coordinadora Lic. Verónica Van Hoerde Barragán / Directora Mtro. Guadalupe Escoto González	Directora Mtro. Guadalupe Escoto González	

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1982-1986 (continuación)**

	1982	1983	1984	1985	1986
Dirección de Administración y Procesamiento de Datos (DAFRODA) (1969-1975) Centro de Cálculo (1977-1991)	Director Ing. José Luis Montiel Salaserra / Director Inv. Ing. Juan Lanzagasta Ibarra	Director Ing. José Luis Montiel Salaserra / Ing. Fernando Escobar Zúñiga	Director Ing. Fernando Escobar Zúñiga		
Secretaría de Asuntos Estudiantiles (1980-1987)	Secretario Lic. Humberto Ochoa Gómara S.J.				
Dirección de Integración Comunitaria (DIC) (1970-1977) Dirección General de Integración Comunitaria (DGIC) (1977-1991) Dirección de Integración Comunitaria (DIC) (1991-1994)	Directora Mtra. Lourdes González Rodríguez	Directora Lic. Patricia Guadarrama Ahlana			Director Lic. Luis José Guerrero Araya
Departamento de Admisión (1965-1995)	Director Lic. Francisco Varela Arana S.J.	Director Lic. Lic. Francisco Varela Arana S.J. / Sra. Ana Elena Hernández Plascart		Directora Ana Elena Hernández Plascart	
Departamento de Créditos Educativos (1970-1986) Departamento de Créditos (1986-1992)	Sr. Javier Ortao Chávez				Sr. Javier Ortao Chávez / Director Lic. José Hernández Ramírez S.J.
Dirección de Problemática Universitaria (DPU) (1970-1977) Dirección General de Problemática Universitaria (DGPU) (1977-1994)	Director Dr. Roberto González Santana S.J.	Director Mtro. Luis Ochoa Gómez S.J.	Director Mtro. Luis Ochoa Gómez S.J. / Lic. Luis González Cosío Elcoro S.J.	Director Lic. Luis González Cosío Elcoro S.J.	
Centro de Coordinación y Promoción Agropecuaria (CECOOPA) (1972-1994)	Director Ing. José Antonio Ortao Obregón S.J.	Director Ing. José Antonio Ortao Obregón S.J. / Lic. José Luis Serra Martínez S.J.	Director Lic. José Luis Serra Martínez S.J. / Lic. Oscar Hernández Valdés	Director Ing. José Antonio Ortao Obregón S.J.	

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1987-1991**

	1987	1988	1989	1990	1991
Junta de Gobierno (1974-1999)	Se. Francisco Javier Mayorga Castañeda y Mtro. Luis Morfín López S.J.	Se. Francisco Javier Mayorga Castañeda y Mtro. Luis Morfín López S.J. / Lic. Luis González Cosío Elcero S.J.	Se. Alfonso Uribe Carrón y Lic. Luis González Cosío Elcero S.J.		
Presidencia ITESO, A.C. (1957-1999)	Lic. Francisco Javier Mayorga Castañeda		Lic. Francisco Mayorga Castañeda / Se. Alfonso Uribe Carrón	Se. Alfonso Uribe Carrón	
Rectoría (1958-1999)	Mtro. Luis Morfín López S.J.	Mtro. Luis Morfín López S.J. / Lic. Luis González Cosío Elcero S.J.	Lic. Luis González Cosío Elcero S.J.		
Consejo Académico (1958-1999)	Mtro. Luis Morfín López S.J.	Mtro. Luis Morfín López S.J. / Lic. Luis González Cosío Elcero S.J.	Lic. Luis González Cosío Elcero S.J.		
Comité de Finanzas (1974-1999)	Se. Francisco Javier Mayorga Castañeda y Mtro. Luis Morfín López S.J.	Se. Francisco Javier Mayorga Castañeda y Mtro. Luis Morfín López S.J. / Lic. Luis González Cosío Elcero S.J.	Se. Alfonso Uribe Carrón y Lic. Luis González Cosío Elcero S.J.		
Comité de Construcciones (1974-1999)	Se. Francisco Javier Mayorga Castañeda y Mtro. Luis Morfín López S.J.	Se. Francisco Javier Mayorga Castañeda y Mtro. Luis Morfín López S.J. / Lic. Luis González Cosío Elcero S.J.	Se. Alfonso Uribe Carrón y Lic. Luis González Cosío Elcero S.J.		
Departamento de Auditoría (1987-1994)	Director C.P. Florencio Sánchez Sánchez				
Oficina de Finanzas (1977-1999) Departamento de Finanzas, Protocolo y Relaciones Públicas (1970-1981) Oficina de Relaciones Públicas y Finanzas (1982-1984) Dirección de ITESO A.C. (1985-1999)	Director Lic. Jacinto Silva Rodríguez	Director Lic. Jacinto Silva Rodríguez / Lic. César Guillén Herrera / Lic. Alfonso L. Cordero Garza	Director Lic. Alfonso L. Cordero Garza		
Secretaría Académica (1977-1995) Dirección General Académica (1993-1999)	Mtro. Miguel Baxdresch Parada				Mtro. Miguel Baxdresch Parada / Mtro. Pablo Lasso Gómez
Departamento Escolar (1958-1976) Secretaría de Servicios Escolares (1977-1995)	Secretario Lic. Margarita Villalobos Madero Director Sr. Guillermo Rivera Rodríguez	Secretario Lic. Margarita Villalobos Madero / Ing. José Arturo Langarica Sánchez Director Sr. Guillermo Rivera Rodríguez	Secretario Ing. José Arturo Langarica Sánchez Director Sr. Guillermo Rivera Rodríguez		

**Autoridades y responsables de los principales organismos del IIESO
1987-1991 (continuación)**

	1987	1988	1989	1990	1991
Departamento de Bibliotecas (1957-1972) Dirección de Bibliotecas (1975-1990)	Directora Lic. Rosana Reguillo Cruz		Directora Mtra. Rosana Reguillo Cruz / Dr. Jesús Gómez Fregoso S.J.	Director Dr. Jesús Gómez Fregoso S.J. Coordinadora Lic. Georgina Aguilar	Director Dr. Jesús Gómez Fregoso S.J. Subdirectora Lic. Margarita Villalobos Madem
Dirección de Estudios de Licenciatura (1980-1992)			Directora Lic. María Martha Collignon Gotibar		
Departamento de Formación Integral (1969) Dirección de Areas de Apoyo Académico (1989-1995)			Director Lic. José Hernández Ramírez S.J.		
Departamento de Ciencias Sociales (1980-1991) Departamento de Investigación Social (1991-1995)	Director Mtro. Miguel Bandresch Parada		Director Mtro. Miguel Bandresch Parada / Mtra. Pablo Lasso Gómez	Director Mtro. Pablo Lasso Gómez	Director Mtro. Pablo Lasso Gómez / Mtra. Laura Refreca Mejía Aranz
Departamento de Extensión Universitaria (1958-1995)	Directora Mtra. Graciela Romo Gil			Directora Mtra. Graciela Romo Gil / Lic. Francisco Javier Núñez de la Peña	Director Lic. Francisco Javier Núñez de la Peña / Director Int. Lic. Víctor Eugenio Warré Romo
Centro Polanco (1974-1990)	Lic. José Antonio Ray Barón				
Escuela de Economía (1958-1959) Escuela de Contabilidad, Economía y Administración (1960-1977) División de Ciencias Económicas Administrativas (1977-1990)	Director Lic. Francisco Javier Núñez de la Peña			Director Lic. Francisco Javier Núñez de la Peña / Lic. Pedro Núñez Hermsillo	Director Lic. Pedro Núñez Hermsillo
UAB de Economía y Administración (1985-1991)	Lic. Horacio Chávez Olivares S.J.		Coordinador Lic. Horacio Chávez Olivares S.J. / Lic. Pedro Núñez Hermsillo	Coordinador Lic. Pedro Núñez Hermsillo / Lic. Miguel Ángel Figueroa Cálles	Coordinador Lic. Miguel Ángel Figueroa Cálles
UAB Ciencias Sociales (1989-1995)			Lic. Alfonso Alarcón Saldaña		
UAB Métodos Cuantitativos (1987-1993)	Coordinador Mtro. Marco Antonio Casón Márquez			Coordinador Ing. José Vázquez Arévalo	
UAB Económico - Activas. (1980-1991)			Jefe C.P. Horacio Montiel Morales		
UAB de Contaduría Pública (1987-1991)	Coordinador C.P. José de Jesús Huerta Leal	Coordinador C.P. José de Jesús Huerta Leal / C.P. Fernando Aguirre Cervantes	Coordinador C.P. Fernando Aguirre Cervantes		Coordinador C.P. Fernando Aguirre Cervantes / C.P. Antonio López Blackmore
UAB de Mercaderes (1986-1991)	Lic. Patricia Pucovi Garza		Coordinador Lic. Patricia Pucovi Garza / Mtra. Enrique Hernández Medina	Coordinador Mtra. Enrique Hernández Medina	Lic. Kikela Ochoa Elizondo
Tronco común de la División de Ciencias Económico Administrativas (1977-1991)	Coordinador Lic. Alfonso Alarcón Saldaña				

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1987-1991 (continuación)**

	1987	1988	1989	1990	1991
Escuela de Contaduría (1958-1976) Licenciatura en Contaduría Pública (1977-1999)	Director Int. Lic. Martín García Topete / Coordinador C.P. Carlos Morales Ortaño	Coordinador C.P. Carlos Morales Ortaño	Coordinador C.P. Carlos Morales Ortaño / C.P. Rubén Rodríguez Beltrán	Coordinador C.P. Rubén Rodríguez Beltrán	
Carrera de Jefe de Personal (1960-1986) Escuela de Administración de Personal (1968-1970) Escuela de Relaciones Industriales (1971-1977) Licenciatura en Relaciones Industriales (1977-1999)	Coordinador Int. Lic. Carlos Enrique Ortaño Martínez		Coordinador Mtro. Carlos Enrique Ortaño Martínez / Lic. Héctor Gómez Huasca	Coordinador Lic. Héctor Gómez Huasca	Coordinador Lic. Héctor Gómez Huasca / Coordinador Int. Mtro. Antonio Patiño y González
Licenciatura en Administración de Empresas (1969-1999)	Coordinador Mtro. Horacio Chávez Olivares S.J.				
Licenciatura en Administración Área Mercadeo (1977-1999)	Coordinador Mtro. Enrique Hernández Medina				
Licenciatura en Administración Área Computación (1977-1994) Licenciatura en Informática Administrativa (1994-1999)	Coordinadora Lic. Leticia Ortaño Martínez	Coordinador Lic. Francisco Ulises Guívar			Coordinador Int. Lic. Francisco Ulises Guívar / Coordinadora Int. Mtra. Teresita Solórzano Castellanos
Administración Área Agropesquera (1977-1992)	Coordinador Lic. Francisco María Castillo		Coordinador Lic. Francisco María Castillo / Ing. Juan Manuel Fajardo Franco	Coordinador Ing. Juan Manuel Fajardo Franco	
Maestría en Negocios Internacionales (1987-1993) Maestría en Administración (1993-1999)	Director Mtro. José de la Cerda Gantflem		Director Mtro. José de la Cerda Gantflem / Mtro. Rafael Crespo Mendoza	Director Mtro. Rafael Crespo Mendoza	Director Mtro. Rafael Crespo Mendoza / Mtro. José Luis Ortaño Martínez
División de Ciencias Sociales y del Hombre (1986-1992)			Director Lic. Carlos Eduardo Lains Cortés		Director Lic. Carlos Eduardo Lains Cortés / Directora Lic. María Martha Collignon Cortés
Departamento de Ciencias Sociales (1980-1991) Departamento de Investigación Social (1991-1993) Departamento de Investigación y Transformación Social (1993-1994) Centro de Investigación y Formación Social (1994-1999)	Ing. Miguel Bardschsch Parada		Director Ing. Miguel Bardschsch Parada / Mtro. Pablo Lains Gómez	Director Mtro. Pablo Lains Gómez	Director Mtro. Pablo Lains Gómez / Mtra. Laura Rebecca Mejía Arauz
UAB Psicología (1989-1991)			Coordinador Pa. Carlos Ortaño Priemelis S.J.		
Escuela de Psicología (1958-1963) Licenciatura en Psicología (1964-1999)	Directora Mtra. Anita Nielsen Dhoon	Director Int. Lic. Javier Asunción Castillo Plancencia	Director Lic. Javier Asunción Castillo Plancencia		

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1987-1991 (continuación)**

	1987	1988	1989	1990	1991
Escuela de Ciencias de la Comunicación (1987-1991) Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (1991-1999)	Director Lic. Raúl Fuentes Navarro	Director Lic. Raúl Fuentes Navarro / Director Int. Lic. Luis Antonio Petersen Farah	Director Int. Lic. Luis Antonio Petersen Farah / Director Mtro. Pablo Lasso Gómez	Director Mtro. Pablo Lasso Gómez	Director Mtro. Pablo Lasso Gómez / Coordinador Lic. Víctor Fuentes Alejos
Escuela de Ciencias de la Educación (1988-1991) Licenciatura en Ciencias de la Educación (1991-1999)		Director Mtro. Luis González Martínez			Director Mtro. Luis González Martínez / Coordinador Int. Mtro. Francisco Javier Haro del Real
Escuela de Derecho (1958-1960) Licenciatura en Derecho (1986-1999)	Director Lic. Jacinto Silva Rodríguez	Director Lic. Jacinto Silva Rodríguez / Director Lic. Enrique Mauricio Camarena Font-Rexaulx	Director Lic. Enrique Mauricio Camarena Font-Rexaulx / Director Int. Lic. Martín García Topete	Director Int. Lic. Martín García Topete / Director Mtro. Jorge López Vergara	Director Mtro. Jorge López Vergara
Escuela de Arquitectura (1965-1992)	Director Mtro. Alejandro Castañeda Gallardo	Director Mtro. Alejandro Castañeda Gallardo / Director Int. Arq. Carlos Petersen Farah	Director Arq. Carlos Petersen Farah		
Especialidad en Desarrollo Cognoscitivo (1989-1992) Especialidad en Educación Cognoscitiva (1993-1999)		Coordinadora Mtra. Anita Nielsen Dhom			
Maestría en Desarrollo Humano (1975-1999) División de Desarrollo Humano (1984-1992)	Director Ing. Carlos Mólgora GÉ		Director Carlos Mólgora GÉ / Director Fia. Carlos Ozuco Poincelín S.J. / Coordinadora Int. Mtra. Gabriela Sierra García de Quevedo	Director Fia. Carlos Ozuco Poincelín S.J. / Coordinadora Int. Mtra. Gabriela Sierra García de Quevedo	
Maestría en Educación (1985-1990) UAB de Educación en Posgrado (1990-1992)	Director Mtro. Alberto Mizukata Arco			Director Mtro. Alberto Mizukata Arco / Coordinadora Mtra. Diana Sagárnigui Rodríguez	Coordinadora Mtra. Diana Sagárnigui Rodríguez
Maestría en Comunicación (1985-1990) Unidad Académica de Posgrado en Comunicación (1990-1993)	Director Lic. Carlos Eduardo Irujo Cortés			Director Lic. Carlos Eduardo Irujo Cortés / Coordinador Mtro. Raúl Fuentes Navarro	Coordinador Mtro. Raúl Fuentes Navarro
Escuela de Ingeniería (1936-1977) División de Ingeniería (1977-1996)	Director Ing. Manuel de la Torre Rodarte	Director Ing. Manuel de la Torre Rodarte / Mtro. Francisco Javier González Orosco		Director Mtro. Francisco Javier González Orosco	
Subdirector Académico (1987-1992)	Ing. Francisco Marfín Orosco				
Director Posgrados (1987-1989)	Mtro. Pablo Lasso Gómez				

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1987-1991 (continuación)**

	1987	1988	1989	1990	1991
Departamento de Ciencias Físico-Matemáticas (1977-1989) UAB de Físico-Matemáticas (1989-1992)	Director Mtro. Francisco Javier González Ortaño / Ing. Gerardo Antonio Aguilera Pérez	Director Ing. Gerardo Antonio Aguilera Pérez			
Trocho Germán de Ingenierías (1977-1985) UAB Integración de Ingenierías (1985-1996)	Coordinador Ing. Francisco Morán Ochoa / Mtro. Xavier Vargas Best	Coordinador Mtro. Xavier Vargas Best			
UAB de Química e Ingeniería Química (1987-1991)	Coordinador Ing. Arturo Langarica Sánchez	Coordinador Int. Mtro. Roberto Farías Sánchez			
UAB Ingeniería Civil (1989-1991)		Mtro. Carlos Vicente Aguirre Pacca			
UAB Electrónica (1986-1991)	Coordinador Mtro. José María Grañuela Martínez	Coordinador Int. Ing. Alvaro Gómez Sabido	Coordinador Mtro. José Ernesto Bayas Sánchez / Ing. Alvaro Gómez Sabido	Coordinador Ing. Alvaro Gómez Sabido	
Grupo Solar (1975-1983) Departamento Energía y Ecología (1983-1989) UAB de Tecnología Intermedia (1990-1993)	Coordinador Mtro. Ramón Alvarado de la Torre		Coordinador Ing. Juan Jorge Hermonillo Villalobos		
UAB Ingeniería Industrial (1989-1992)		Mtro. Alvaro Ochoa López			
UAB de Sistemas de Computo (1989-1991)			Coordinador Int. Dr. Guillermo David López Castillo	Coordinador Int. Dr. Guillermo David López Castillo Coordinador Int. Ing. José Luis Flores Pugaño	
UAB de Sistemas de Información y Computación (1990-1993)			Coordinador Int. Ing. Asunción González González	Coordinador Int. Ing. Asunción González González / Ing. Francisco Román Cabral / Lic. Benjamín Rodríguez Portillo	
Escuela de Ciencias Químicas (1958-1977) Químico Farmaco-Biólogo (1969-1974) Ingeniería Química de Procesos (1977-1989) Ingeniería Química Administrativa (1977-1995)	Coordinador Ing. Arturo Langarica Sánchez		Coordinador Int. Ing. Javier Aguilera Alcoer		
Ingeniería Civil (1958-1999)	Coordinador Ing. Jorge E. Rodríguez Benítez	Coordinador Ing. Jorge E. Rodríguez Benítez / Ing. Carlos Vicente Aguirre Pacca	Coordinador Ing. Carlos Vicente Aguirre Pacca		Coordinador Ing. Carlos Vicente Aguirre Pacca / Ing. Rafael Martín del Campo Alatorre
Ingeniería Industrial (1968-1999)	Coordinador Ing. Juan Manuel Klemann Godínez / Ing. José Alvaro Ochoa López	Coordinador Ing. José Alvaro Ochoa López / Ing. Eduardo Salazar Calderón	Coordinador Ing. Eduardo Salazar Calderón		

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1987-1991 (continuación)**

	1987	1988	1989	1990	1991
Ingeniería Electrónica (1986-1991)	Coordinador Int. Ing. Pedro Matías Ramírez Rivera			Coordinador Int. Ing. Pedro Matías Ramírez Rivera /Coordinador Mtro. José Ernesto Rayas Sánchez	Coordinador Mtro. José Ernesto Rayas Sánchez
Ingeniería Sistemas Computacionales (1977-1991)	Coordinador Dr. Francisco Rivera Martínez / Dr. Mauricio Danker	Coordinador Dr. Mauricio Danker	Coordinador Dr. Mauricio Danker / Ing. José Luis Flores Fragoso	Coordinador Int. Ing. José Luis Flores Fragoso	Coordinador Ing. Patricia del Carmelo Calderín González
Centro de Planeación (CEPLA) (1975-1988) Secretaría de Planeación (SEPLA) (1988-1991)	Director Mtro. Xavier Scheffer Amézaga S.J.				
Oficina de Finanzas (1957-1969) Secretaría de Finanzas (1969-1989) Subsecretaría de Finanzas (1989-1991)		Secretario Lic. José de Jesús Levy García	Secretario Lic. José de Jesús Levy García / Subsecretario C.P. Rubén Rodríguez Beltrán	Subsecretario C.P. Rubén Rodríguez Beltrán	
Departamento de Administración (1961-1982) Administración Universitaria (1967-1978) Secretaría Administrativa (1980-1991)				Secretario Lic. Genobio Gómez Villarroel	
Tesorería Escolar (1969-1974) Departamento de Gastos y Pagos (1975) Tesorería y Contabilidad (1979-1991)	Director C.P. Héctor Sánchez Luna				
Secretaría de Servicios Generales (1977-1990) Dirección de Servicios Generales (1990-1991)	Secretario Lic. Genobio Gómez Villarroel			Director C.P. Rogelio Arco Pérez	
Departamento de Recursos Humanos (1972-1979) Dirección de Recursos Humanos (1979-1991)	Directora Mtra. Guadalupe Escoto González	Directora Mtra. Guadalupe Escoto González / Lic. Ignacio Francisco Moreno Muñoz	Director Lic. Ignacio Francisco Moreno Muñoz		
Departamento de Contabilidad (1980-1991)			Directora C.P. Rosario del Carmen Ortiz Aguilá	Director C.P. José Luis Nazari	
Dirección de Administración y Procesamiento de Datos (DAPRODA) (1980-1974) Centro de Cálculo (1977-1991)	Director Ing. Fermín Escobar Zúñiga				
Departamento de Compra (1980-1991)				C.P. Ulises López Rodríguez	
Secretaría de Asuntos Estudiantiles (1980-1987) Secretaría de Secretaría de Atención Comunitaria (1988-1991)	Lic. Humberto Ochoa Guzmán S.J.	Secretario C.P. Diego Martínez Martínez S.J.		Secretario C.P. Diego Martínez Martínez S.J. / Secretario Dr. José Luis Moreno Aranda S.J.	Secretario Dr. José Luis Moreno Aranda S.J. / Secretario Int. Fis. Carlos Otazco Paredes S.J.

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1987-1991 (continuación)**

	1987	1988	1989	1990	1991
Dirección de Integración Comunitaria (DIC) (1976-1977) Dirección General de Integración Comunitaria (DGIC) (1977-1993) Dirección de Integración Comunitaria (DIC) (1993-1995)	Director Lic. Luis José Guerrero Anaya		Responsable C.P. Diego Martínez Martínez S.J.		Director, Mtro. Humberto García Berdy S.J. / Dr. Guillermo David López Castillo
Departamento de Admisión (1963-1995)	Directora Ana Elena Hernández Plascan				
Departamento de Créditos Educativos (1970-1986) Departamento de Créditos (1986-1992)	Director Lic. José Hernández Ramírez S.J.				
Dirección de Problemática Universitaria (DPU) (1970-1977) Dirección General de Problemática Universitaria (DGPU) (1977-1995)	Director Lic. Luis González Cosío Elcoro S.J.	Director Lic. Luis González Cosío Elcoro S.J. / Lic. Juan Manuel García de Alba Morales S.J.	Director Lic. Juan Manuel García de Alba Morales S.J.	Director Dr. José Luis Moreno Aranda S.J.	
Centro de Coordinación y Promoción Agropecuaria (CECOPA) (1972-1994)	Director Lic. Oscar Hernández Valdéz				

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1992-1996**

	1992	1993	1994	1995	1996
Junta de Gobierno (1974-1999)	Sr. Alfonso Urea Carrill y Mtro. Mario López Barrio S.J. / Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J.	Sr. Alfonso Urea Carrill y Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J.			Sr. Alfonso Urea Carrill /Ing. Salvador Ibarra Álvarez del Castillo y Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J.
Presidencia ITESO, A.C. (1957-1999)	Sr. Alfonso Urea Carrill				Sr. Alfonso Urea Carrill /Ing. Salvador Ibarra Álvarez del Castillo
Rectoría (1956-1999)	Mtro. Mario López Barrio S.J. / Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J.	Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J.			
Consejo Universitario (1966-1999)					Lic. Gerardo Pérez Vivasmontes
Comité de Finanzas (1974-1999)	Sr. Alfonso Urea Carrill y Mtro. Mario López Barrio S.J. / Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J.	Sr. Alfonso Urea Carrill y Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J.			Sr. Alfonso Urea Carrill /Ing. Salvador Ibarra Álvarez del Castillo y Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J.
Comité de Construcciones (1974-1999)	Sr. Alfonso Urea Carrill y Mtro. Mario López Barrio S.J. / Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J.	Sr. Alfonso Urea Carrill y Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J.			Sr. Alfonso Urea Carrill /Ing. Salvador Ibarra Álvarez del Castillo y Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J.
Secretario General (1957-1977) Secretario del Rector (1977-1979) (1985-1984) Asistente de Rectoría (1994-1998)		Mtro. Alberto Arturo Vázquez Tapia			
Consejo Asesor de Rectoría (1993-1995) Consejo de Rectoría (1995-1999)		Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J.			Coordinador Mtro. Alberto Arturo Vázquez Tapia
Asesor de Finanzas (1995-1999)					Lic. Carlos Plascencia Moeßler
Comisión de Planeación Institucional (1995-1999)					Coordinador Mtro. Alberto Arturo Vázquez Tapia
Comisión Permanente para el Mejoramiento de la Calidad (1996-1998)					Coordinador Ing. Roberto Fernández Hernández
Comité de Proyectos de Intervención (1996-1999)					Coordinador Lic. Oscar Hernández Valdés
Departamento de Auditoría (1989-1994) Controlaría en Aspectos Financieros y Costales (1995-1999)	Director C.P. Florencio Sánchez Sánchez				Controlador Lic. Jorge Valencia Garza
Controlaría en Aspectos Nocturnos (1995-1999)					Controlador Lic. Francisco Ulises Goñar

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1992-1996 (continuación)**

	1992	1993	1994	1995	1996
Oficina de Finanzas (1957-1969) Departamento de Finanzas, Promoción y Relaciones Públicas (1970-1981) Oficina de Relaciones Públicas y Finanzas (1982-1984) Dirección de ITESO A.C. (1985-1991)	Director Lic. Alfonso L. Cerecua Garza		Director Lic. Alfonso L. Cerecua Garza / Lic. Roberto Núñez Gutiérrez	Director Lic. Roberto Núñez Gutiérrez	
Secretaría Académica (1977-1993) Dirección General Académica (1993-1999)	Mtro. Pablo Lasso Gómez			Mtro. Pablo Lasso Gómez / Mtro. Carlos Arturo Corona Garza / Mtro. Carlos Arturo Armenta. Lic. Carlos Eduardo Luna Cortés	Mtro. Carlos Arturo Corona Garza / Asistente. Lic. Carlos Eduardo Luna Cortés
Consejo Académico (1958-1999)	Coordinador Mtro. Pablo Lasso Gómez			Coordinador Mtro. Pablo Lasso Gómez / Mtro. Carlos Arturo Corona Garza	Mtro. Carlos Arturo Corona Garza
Departamento Escolar (1958-1976) Secretaría de Servicios Escolares (1977-1993) Dirección General de Servicios Escolares (1993-1995) Dirección de Servicios Escolares (1995-1999)	Secretario Ing. José Arturo Langarica Sánchez Director Sr. Guillermo Rivera Rodríguez	Director Ing. José Arturo Langarica Sánchez Jefe Sr. Guillermo Rivera Rodríguez		Director Ing. José Arturo Langarica Sánchez	
Departamento de Biblioteca (1957-1972) Dirección de Biblioteca (1973-1999)	Director Dr. Jesús Gómez Fregoso S.J. Subdirectora Lic. Margarita Villalobos Madero			Director Dr. Jesús Gómez Fregoso S.J. Directora Lic. Margarita Villalobos Madero	Directora Lic. Margarita Villalobos Madero
Dirección de Estudios de Licenciatura (1986-1992)	Directora Lic. María Martha Collignon Goebels/				
Departamento de Formación Integral (1969) Dirección de Areas de Apoyo Académico (1985-1995)	Director Lic. José Hernández Ramírez S.J.				
Escuela de Economía (1958-1959) Escuela de Contabilidad, Economía y Administración (1960-1977) División de Ciencias Económico Administrativas (1977-1996)	Director Lic. Pedro Núñez Hermsillo			Director Lic. Pedro Núñez Hermsillo / Coordinador Int. Lic. Alfonso Alarcón Saldivar	Coordinador Int. Lic. Alfonso Alarcón Saldivar
Escuela de Economía (1958-1959) Escuela de Contabilidad, Economía y Administración (1960-1977) UAB de Economía y Administración (1985-1993) Departamento de Ciencias Administrativas (1993-1996) Departamento de Economía, Administración y Finanzas (1996-1999)	Coordinador Lic. Miguel Ángel Figueroa Calles	Coordinador Lic. Miguel Ángel Figueroa Calles / Mtro. Fernando Arias Hernández	Coordinador Mtro. Fernando Arias Hernández / Lic. Miguel Ángel Figueroa Calles	Coordinador Lic. Miguel Ángel Figueroa Calles	Coordinador Lic. Miguel Ángel Figueroa Calles / Jefe Lic. Francisco Núñez de la Peña
UAB Ciencias Sociales (1989-1993) Departamento de Ciencias Sociales (1993-1996)	Coordinador Lic. Alfonso Alarcón Saldivar				

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1992-1996 (continuación)**

	1992	1993	1994	1995	1996
UAB Métodos Cuantitativos (1987-1993)	Coordinador Ing. José Vázquez Arévalo / Coord. Int. Lic. Miguel Ángel Alonso Flores	Coord. Int. Lic. Miguel Ángel Alonso Flores			
Trompa común de la División de Ciencias Económico Administrativas (1977-1994)	Coordinador Lic. Alfonso Alarcón Saldívar				
UAB de Contaduría Pública (1988-1993) Departamento de Contaduría y Finanzas (1993-1996)		Jefe. C.P. José de Jesús Huerta Leal		Jefe. C.P. José de Jesús Huerta Leal / C.P. Rubén Rodríguez Beltrán	C.P. Rubén Rodríguez Beltrán
Escuela de Contaduría (1958-1976) Licenciatura en Contaduría Pública (1977-1999)	Coordinador. C.P. Antonio López Blackmore / C.P. Georgina Infante Betancourt	Coordinador. C.P. Georgina Infante Betancourt		Coordinador. C.P. Georgina Infante Betancourt / C.P. Fernando Aguirre Cervantes	Coordinador. C.P. Fernando Aguirre Cervantes
Carrera de Jefe de Personal (1966-1968) Escuela de Administración de Personal (1968-1970) Escuela de Relaciones Industriales (1971-1977) Licenciatura en Relaciones Industriales (1977-1999)	Coordinador Mtro. Antonio Partida y González				Coordinador Mtro. Antonio Partida y González / Mtro. José Luis Torres Sández
Licenciatura en Administración de Empresas (1969-1999)	Coordinador Mtro. Horacio Chávez Olivares S.J.	Coordinador Mtro. Horacio Chávez Olivares S.J. / Lic. Norma Yolanda Aguilar López	Coordinadora Lic. Norma Yolanda Aguilar López		
Licenciatura en Administración Área Computación (1977-1994) Licenciatura en Informática Administrativa (1991-1999)	Coordinador Mtra. Teresita Solórzano Castellanos	Coordinadora Mtra. Teresita Solórzano Castellanos / LAAC Lic. Alejandra Orozco Sotelo	Coordinadora LAAC Lic. Alejandra Orozco Sotelo		
Licenciatura en Administración Financiera (1995-1999)				Coordinador Mtra. Aida Godínez Ochoa	Coordinadora Mtra. Aida Godínez Ochoa / Lic. Humberto Valencia Carranza
Maestría en Negocios Internacionales (1987-1993) Maestría en Administración (1993-1999)	Director Mtro. José Luis Orozco Martínez	Director Mtro. José Luis Orozco Martínez / Lic. Patricia Picozzi Garzaín	Directora Mtra. Patricia Picozzi Garzaín		
Maestría en Desarrollo Organizacional (1993-1997)		Coordinador Mtro. Javier Asunción Castillo Plascencia y Mtra. María Eugenia de Alba Muñir			
UAB de Mercadotecnia (1986-1993) Departamento de Ciencias Comerciales (1993-1996) Departamento de Procesos de Intercambio Comercial (1996-1999)	Lic. Rilda Ochoa Elizondo	Lic. Rilda Ochoa Elizondo / Jefe Lic. Felipe Carriel Aguirre	Jefe Lic. Felipe Carriel Aguirre		Jefe Lic. Felipe Carriel Aguirre / Mtro. Enrique Hernández Medina

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1992-1996 (continuación)**

	1992	1993	1994	1995	1996
Licenciatura en Administración Área Mercadotecnia (1977-1999)	Coordinador Mtro. Enrique Hernández Medina		Coordinador Mtro. Enrique Hernández Medina / Ing. Sergio Mabón Espino	Coordinador Ing. Sergio Mabón Espino	Coordinador Ing. Sergio Mabón Espino / Lic. Lourdes Gómez Herrera
Licenciatura en Comercio Internacional (1992-1999)	Coordinador Mtro. Rafael Crespo Méndez	Coordinador Mtro. Enrique Hernández Medina / Mtro. Carlos Enrique Orozco Martínez	Coordinador Mtro. Carlos Enrique Orozco Martínez / Lic. Francisco de la Maza St. de P.	Coordinador Lic. Francisco de la Maza Martínez de Pinillos	
División de Ciencias Sociales y del Hombre (1980-1992) División de Ciencias del Hombre y de Hábitat (1992-1996)	Directora Lic. María Martha Collignon Goribar / Mtro. Carlos Arturo Corona Garza	Director Mtro. Carlos Arturo Corona Garza		Director Mtro. Carlos Arturo Corona Garza / Coordinador Int. Mtro. Francisco Javier Haro del Real	Coordinador Int. Mtro. Francisco Javier Haro del Real
(SAH) Psicología (1980-1992) Departamento de Psicología (1993-1996) Departamento de Salud, Psicología y Comunidad (1996-1999)	Mtra. Anita Nielsen Dhont				Mtra. Anita Nielsen Dhont / Dra. Carlota Tello Vaca
Escuela de Psicología (1958-1963) Licenciatura en Psicología (1964-1999)	Director Lic. Javier Anunciación Castillo Plascencia / Coordinador Dr. Juan Antonio Ortiz Valdés	Coordinador Dr. Juan Antonio Ortiz Valdés	Coordinador Dr. Juan Antonio Ortiz Valdés / Lic. Tania Zofas Muldoon	Coordinadora Lic. Tania Zofas Muldoon	
Maestría en Desarrollo Humano (1975-1999) División de Desarrollo Humano (1984-1992)	Director Fís. Carlos Orozco Posimelin S.J. / Coordinadora Int. Lic. Gabriela Sierra García de Quevedo	Coordinadora Lic. Gabriela Sierra García de Quevedo			
Especialidad en Desarrollo Cognoscitivo (1980-1992) Especialidad en Educación Cognoscitiva (1993-1999)	Coordinadora Mtra. Anita Nielsen Dhont				Coordinador Mtro. Luis Felipe Gómez López
Maestría en Psicología General Experimental con Énfasis en la Salud (1996-1997)				Coordinadora Dra. Carlota Tello Vaca / Mtro. Rubén Celis Rivas	Coordinador Mtro. Rubén Celis Rivas
Centro Polanco (1974-1999)	Coordinador Lic. José Antonio Ray Bazán				
Departamento de Comunicación (1993-1996) Departamento de Estudios Socioculturales (1996-1999)	Jefe Mtro. Carlos Eduardo Lina Cortés				
Escuela de Ciencias de la Comunicación (1967-1992) Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (1991-1999)	Coordinador Lic. Víctor Fuentes Alejos		Coordinador Mtro. Carlos Eduardo Lina Cortés	Coordinador Mtro. Carlos Eduardo Lina Cortés / Lic. Ángela María Godoy Fajardo	Coordinadora Lic. Ángela María Godoy Fajardo
Maestría en Comunicación (1985-1990-1995) Unidad Académica de Posgrado en Comunicación (1990-1995)	Coordinador Mtro. Raúl Fuentes Navarro				

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1992-1996 (continuación)**

	1992	1993	1994	1995	1996
Centro de Idiomas (1996-1999)					Coordinadora Mtra. María de Lourdes Casco Flores
Departamento de Ciencias Sociales (1980-1991) Departamento de Investigación Social (1991-1995) Departamento de Investigación y Transformación Social (1995-1994)	Directora Mtra. Laura Rebeca Mejía Arauz	Coordinadora General Mtra. Laura Rebeca Mejía Arauz	Coordinadora General Mtra. Laura Rebeca Mejía Arauz		
Departamento de Educación (1995-1996) Departamento de Educación y Valores (1996-1999)		Jefe Mtro. Francisco Javier Haro del Real			Jefe Mtro. Javier Haro del Real / Coord. Int. Mtro. Francisco Javier Haro del Real / Coord. Int. Dr. Luis Octavio Lozano Herminillo / Coord. Int. Mtro. José Ernesto Bayas Sánchez
Área de Integración (DGSEU) (1992) Área de Integración (EVA) (1995-1999)	Director Fis. Carlos Ortao Polanco S.J.			Jefe Dr. Luis Octavio Lozano Herminillo S.J.	
Escuela de Ciencias de la Educación (1988-1991) Licenciatura en Ciencias de la Educación (1991-1999)	Coordinador Int. Mtro. Francisco Javier Haro del Real	Coordinador Mtro. Francisco Javier Haro del Real / Lic. Alfredo Hernández Preciado	Coordinador Lic. Alfredo Hernández Preciado		Coordinador Lic. Alfredo Hernández Preciado / Mtra. Ma. Guadalupe Valdés Dávila
Licenciatura en Pedagogía (1996-1999)					Coordinadora Lic. Rosa Martha Romo
Maestría en Educación (1985-1990) UAB de Educación en Posgrado (1990-1992)	Coordinadora Mtra. Diana Saginogui Rodríguez				
Centro de Pedagogía Ignaciana (CPU) (1996-1999)					Coord. Mtro. José Ernesto Bayas Sánchez
Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos (1996-1999)					Jefe Lic. Alfonso Alarcón Saldivar
Escuela de Derecho (1958-1960) Licenciatura en Derecho (1986-1999)	Director Mtro. Jorge López Vergara		Director Mtro. Jorge López Vergara / Dir. Int. Lic. Carlos José de Obeso Orendáin / Lic. Gabriel Gallo Álvarez	Director Lic. Gabriel Gallo Álvarez	Coordinador Lic. José de Jesús Bailón Gabara
Departamento del Hábitat (1995-1996) Departamento del Hábitat y Desarrollo Urbano (1996-1999)		Jefe Arq. Carlos Petersen Fariñ			Jefe Arq. Carlos Petersen Fariñ / Jefe Mtro. Xavier Vargas Real
Escuela de Arquitectura (1965-1992) Arquitectura (1995-1999)	Director Arq. Carlos Petersen Fariñ	Coordinador Arq. Luis Manuel Hernández Garza			Coordinador Arq. Luis Manuel Hernández Garza / Arq. Benjamín Luna Vela

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1992-1996 (continuación)**

	1992	1993	1994	1995	1996
Licenciatura en Diseño (1994-1999)			Coordinador Arq. Carlos Peñones Paraf	Coordinador Arq. Carlos Peñones Paraf / D.L. Héctor Flores Maglón y Jiménez	Coordinador D.L. Héctor Flores Maglón y Jiménez
Ingeniería Civil (1996-1999)	Coordinador Ing. Rafael Martín del Campo Alatorre			Coordinador Ing. Rafael Martín del Campo Alatorre / Ing. José de Jesús Orusco Zepeda	Coordinador Ing. José de Jesús Orusco Zepeda
Departamento de Propiedad y Construcción de Obras Cívicas (1993-1996)		Jefe Mtro. Xavier Vargas Beal			
Escuela de Ingeniería (1956-1977) Diseño de Ingeniería (1977-1996)	Director Mtro. Francisco Javier González Orusco				
Subdirector Académico (1987-1992)	Ing. Francisco Morán Orusco				
Tronco Común de Ingenierías (1977-1985) UAB Integración de Ingenierías (1985-1994)	Jefe Mtro. Xavier Vargas Beal				
Departamento de Ciencias Físico- Matemáticas (1977-1989) UAB de Físico-Matemáticas (1989-1992) Departamento de Ciencias Básicas (1993-1996) Departamento de Matemáticas y Físico (1996-1999)	Director Ing. Gerardo Antonio Aguilera Pérez	Jefe Lic. Gerardo Antonio Aguilera Pérez			
Departamento Procesos Tecnológicos e Industriales (1993-1999)		Jefe Ing. Juan Jorge Hermosillo Villalobos			
UAB de Química e Ingeniería Química (1987-1994)	Coordinador Mtro. Roberto Farias Sánchez				
UAB de Tecnología Intermedia (1990-1992)	Coordinador Ing. Juan Jorge Hermosillo Villalobos				
UAB Ingeniería Industrial (1989-1992)	Coordinador Ing. Roberto Fernández Hernández				
Departamento Administración de la Producción (1993-1996)		Jefe Ing. Roberto Fernández Hernández			
Grupo Solar (1975-1983) Departamento Energía y Ecología (1983-1989) UAB de Tecnología Intermedia (1990-1995) A partir de esta fecha se convierte en área de conocimiento del DPTI	Coordinador Ing. Juan Jorge Hermosillo Villalobos				
Escuela de Ciencias Químicas (1958-1977) Química Farmaco-Biológica (1960-1975) Ingeniería Química de Procesos (1977-1980) Ingeniería Química Administrativa (1977-1995) Ingeniería Química (1995-1999)	Coordinador Int. Ing. Javier Aguilera Alcocer		Coordinador Mtro. Roberto Farias Sánchez		

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1992-1996 (continuación)**

	1992	1993	1994	1995	1996
Ingeniería Mecánica Eléctrica (1996-1976) Ingeniería Mecánica (1996-1999)					Coordinador Ing. Eduardo Salazar Calderón
Ingeniería Industrial (1968-1999)	Coordinador Ing. Eduardo Salazar Calderón			Coordinador Ing. Roberto Fernández Hernández	Coordinador Int. Ing. Roberto Fernández Hernández
Ingeniería Ambiental (1995-1999)				Coordinador Mrs. Roberto Fátos Sánchez	
Maestría en Ingeniería para la Calidad (1996-1999)					Coordinador Int. Ing. Roberto Fernández Hernández
Departamento de Sistemas Electromecánicos, Electrónicos y Computacionales (1995-1996) Departamento de Electrónica, Sistema e Informática (1996-1999)		Jefe Mrs. José Ernesto Rayas Sánchez			Jefe Mrs. José Ernesto Rayas Sánchez / Ing. Francisco Morán Otero
UAI de Sistemas de Información y Computación (1999-1994) Departamento de Globémica y Computación (1995-1993)	Coordinador Lic. Benjamin Rodríguez Portillo				
Ingeniería Electrónica (1966-1999)	Coordinador Mrs. José Ernesto Rayas Sánchez / Ing. Jorge Pardiñas Ma	Encargado Ing. Jorge Pardiñas Ma / Ing. Gabriel Nafarrate Vázquez	Encargado Ing. Gabriel Nafarrate Vázquez	Coordinador Ing. Pedro Martín Ramírez Rivera	Coordinador Ing. Pedro Martín Ramírez Rivera / Ing. Jorge Pardiñas Ma
Ingeniería Sistema Computacionales (1977-1999)	Coordinadora Ing. Patricia del Consuelo Calderón González	Coordinadora Ing. Patricia del Consuelo Calderón González / Mrs. Gabriel Nafarrate Vázquez	Coordinador Mrs. Gabriel Nafarrate Vázquez		
Maestría en Electrónica Industrial (1995-1999)		Coordinador Dr. Juan Manuel Hernández Cid			
Centro de Planeación (CEPLA) (1975-1988) Secretaría de Planeación (SEPLA) (1988-1993) Dirección de Planeación (1993-1995)	Director Mrs. Xavier Scheffer Arizaga S.J.	Director Mrs. Xavier Scheffer Arizaga S.J. / Secretarías Lic. Francisco Ulloa Guíbar	Secretarías Lic. Francisco Ulloa Guíbar		
Oficina de Finanzas (1957-1969) Secretaría de Finanzas (1966-1989) Subsecretaría de Finanzas (1989-1993) Secretaría de Finanzas (1993) Dirección de Finanzas (1993-1995)	Subsecretaría C.P. Rubén Rodríguez Bebrán	Subsecretaría C.P. Rubén Rodríguez Bebrán / Director C.P. Rubén Rodríguez Bebrán	Director C.P. Rubén Rodríguez Bebrán		
Departamento de Administración (1961-1962) Administración Universitaria (1967-1970) Secretaría Administrativa (1980-1993) Dirección General Administrativa (1993-1995) Dirección Administrativa (1995-1999)	Secretarías Lic. Genobio Gómez Villarsuel			Director Lic. Genobio Gómez Villarsuel / Director C.P. José de Jesús Huerta Leal	Director C.P. José de Jesús Huerta Leal

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1992-1996 (continuación)**

	1992	1993	1994	1995	1996
Tesorería Escolar (1969-1973) Departamento de Cobros y Pagos (1970) Tesorería y Contabilidad (1979-1991) Tesorería (1992-1994) Oficina de Tesorería y Cobranza (1995-1999)	Director C.P. Héctor Sánchez Lara				Jefe C.P. Héctor Sánchez Lara
Secretaría de Servicios Generales (1977-1990) Dirección de Servicios Generales (1990-1994) Oficina de Servicios Generales (1995-1999)	Director C.P. Rogelio Arias Pérez	Director C.P. Rogelio Arias Pérez (Encargado Lic. Genobio Gómez Villarruel)	Director Ing. Jorge Ochoa Ruiz	Director Jorge Ochoa Ruiz / Jefe Lic. Genobio Gómez Villarruel	Jefe Lic. Genobio Gómez Villarruel
Departamento de Recursos Humanos (1972-1975) Dirección de Recursos Humanos (1976-1995) Oficina de Personal (1999)	Director Lic. Ignacio Francisco Moreno Muñoz				
Departamento de Contabilidad (1980-1994) Oficina de Contabilidad y Nómina (1995-1999)	Director C.P. José Luis Nazari			Director C.P. José Luis Nazari / Jefa C.P. Georgina Infante Betancourt	Jefa C.P. Georgina Infante Betancourt
Dirección de Administración y Procesamiento de Datos (DAPRODA) (1969-1973) Centro de Cálculo (1977-1991) Centro de Computación (1992) Departamento de Telecomunicaciones, Bases y Mantenimiento (1992-1995) Oficina de Servicios Computacionales (1995-1999)	Director Ing. Fernando Esteban Zúñiga / Director Dr. Guillermo David López Castillo / Coordinador Int. Ing. Adrián Toledano O'Farrell	Coordinador Int. Ing. Adrián Toledano O'Farrell	Jefe Ing. Alvaro Gómez Sabido	Jefe Ing. Alvaro Gómez Sabido / Ing. Juan Linares Ibarra	Jefe Ing. Juan Linares Ibarra
Departamento de Compras (1990-1995) Oficina de Compras (1996-1999)	Jefe C.P. Ulises López Rodríguez				Jefe C.P. Ulises López Rodríguez / Arq. Jaime Aguirre Argüano
Departamento de Finanzas, Promoción y Relaciones Públicas (1970-1981) Dirección de ITESO A.C. (1985-1995) Dirección de Relaciones Externas (1995-1999)	Director Lic. Alfonso L. Corcuera García		Director Lic. Alfonso L. Corcuera García / Lic. Roberto Núñez Gutiérrez	Director Lic. Roberto Núñez Gutiérrez / Lic. Pedro Núñez Hermsillo	Director Lic. Pedro Núñez Hermsillo
Departamento de Extensión Universitaria (1958-1995) Oficina de Extensión Universitaria (1995-1999)	Director Lic. Víctor Eugenio Waino Romo			Jefa Int. Lic. Hilda Elena Hernández Garmona / Mtro. Pablo Lasso Gómez	Jefe Mtro. Pablo Lasso Gómez / Lic. Felipe Gardi Aguirre
Oficina de Vinculación y Convenios (1995-1999)				Jefa Mtra. María Eugenia de Alba Muñoz	
Oficina de Mercadotecnia (1995-1999)				Jefe Lic. Alfredo Valdez Ruiz	

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1992-1996 (continuación)**

	1992	1993	1994	1995	1996
Secretaría de Asuntos Estudiantiles (1980-1987) Secretaría de Secretaría de Atención Comunitaria (1988-1994) Dirección General de Servicios Educativo-Universitarios (1994-1995) Dirección de Integración Comunitaria (1995-1999)	Director Fin. Carlos Orusco Pomielín			Director Fin. Carlos Orusco Pomielín / Lic. Roberto Garza Echa Ugarte S.J.	Director Lic. Rubens Gotz Echa Ugarte S.J.
Dirección de Integración Comunitaria (DICO) (1976-1977) Dirección General de Integración Comunitaria (DGIC) (1977-1994) Dirección de Integración Comunitaria (DICO) (1995-1999) Centro de Investigación y Formación Social (CIFS) (1995-1999)	Director Dr. Guillermo David López Castillo / Arq. Eduardo Arias Catañeda	Director Arq. Eduardo Arias Catañeda		Director Arq. Eduardo Arias Catañeda / Jefe Lic. Jorge Alejandro Narro Monroy	Jefe Lic. Jorge Alejandro Narro Monroy
Centro de Servicios Comunitarios (1995-1999) (Assume las Oficinas de Admisión, Créditos y Becas, Promoción Deportiva, Promoción Cultural y Bolsa de Trabajo)				Jefe Fin. Carlos Orusco Pomielín S.J.	
Departamento de Admisión (1964-1992) Oficina de Admisión (1993-1999)	Directora Ana Elena Hernández Platasán	Jefe Ana Elena Hernández Platasán		Jefe Ana Elena Hernández Platasán / Jefe Lic. Jesús José López Barrio	Jefe Lic. Jesús José López Barrio
Departamento de Créditos Educativos (1970-1986) Departamento de Créditos (1986-1992) Departamento de Créditos y Becas (1992-1995) Oficina de Créditos y Becas (1995-1999)	Director Lic. José Hernández Ramírez S.J.				
Dirección de Problemática Universitaria (DPU) (1970-1977) Dirección General de Problemática Universitaria (DGPU) (1977-1993) Dirección de Problemática Universitaria (DPU) (1993-1995) Centro de Pastoral Universitaria (1995-1999)	Director Dr. José Luis Moreno Aranda S.J. / Lic. Juan Manuel García de Alba S.J.	Director Lic. Juan Manuel García de Alba S.J. / Alfr. Alberto Javier Vargat Núñez S.J.	Director Alfr. Alberto Javier Vargat Núñez S.J.		Jefe Alfr. Alberto Javier Vargat Núñez S.J. / Arq. Carlos Espinosa García S.J.
Centro de Coordinación y Promoción Agropecuaria (CICOOPA) (1972-1994)	Director Lic. Oscar Hernández Valdés	Director Lic. Oscar Hernández Valdés / Arq. Eduardo Arias Catañeda	Director Arq. Eduardo Arias Catañeda		

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1997-1999**

	1997	1998	1999
Junta de Gobierno (1974-1999)	Ing. Salvador Ibarra Álvarez del Castillo y Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J.	Ing. Salvador Ibarra Álvarez del Castillo y Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J. / Mtro. David Fernández Dávalos	Ing. Salvador Ibarra Álvarez del Castillo y Mtro. David Fernández Dávalos
Presidencia ITESO, A.C. (1957-1999)	Ing. Salvador Ibarra Álvarez del Castillo		
Rectoría (1958-1999)	Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J.	Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J. / Mtro. David Fernández Dávalos S.J.	Mtro. David Fernández Dávalos S.J.
Consejo Universitario (1966-1999)	Coordinador Lic. Gerardo Pérez Vivanco		Coordinadora Lic. Hilda Elena Hernández Carrón
Comité de Finanzas (1974-1999)	Ing. Salvador Ibarra Álvarez del Castillo y Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J.	Ing. Salvador Ibarra Álvarez del Castillo y Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J. / Mtro. David Fernández Dávalos	Ing. Salvador Ibarra Álvarez del Castillo y Mtro. David Fernández Dávalos
Comisión de Construcciones (1974-1999)	Ing. Salvador Ibarra Álvarez del Castillo y Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J.	Ing. Salvador Ibarra Álvarez del Castillo y Lic. Pablo Humberto Posada Velázquez S.J. / Mtro. David Fernández Dávalos	Ing. Salvador Ibarra Álvarez del Castillo y Mtro. David Fernández Dávalos
Secretario General (1957-1977) Secretario del Rector (1977-1979) (1983-1984) Asistente de Rectoría (1984-1998) Secretario de la Rectoría (1998-1999)	Mtro. Alberto Arturo Vázquez Tapia	Mtro. Alberto Arturo Vázquez Tapia / Lic. Jorge Alejandro Narro Montroy	Lic. Jorge Alejandro Narro Montroy
Consejo Asesor de Rectoría (1993, 1995) Consejo de Rectoría (1995-1999)	Coordinador Mtro. Alberto Arturo Vázquez Tapia	Coordinador Mtro. Alberto Arturo Vázquez Tapia / Lic. Jorge Narro Montroy	Coordinador Lic. Jorge Narro Montroy
Tribunal Universitario	Coordinador Mtro. Miguel Baudreschi Parada	Coordinador Mtro. Miguel Baudreschi Parada / Mtro. Francisco Javier González Ortaño	Coordinador Mtro. Francisco Javier González Ortaño
Ancor de Finanzas (1995-1999)	Lic. Carlos Plascencia Müller		
Procurador de los Derechos Universitarios (1996-1998)	Mtro. Miguel Baudreschi Parada		
Oficina de Comunicación Social (1998)			Sr. José Antonio Gámez Munguía
Comisión de Planeación Institucional (1995-1999)	Coordinador Mtro. Alberto Arturo Vázquez Tapia	Coordinador Mtro. Alberto Arturo Vázquez Tapia / Lic. Jorge Narro Montroy	Coordinador Lic. Jorge Narro Montroy
Comité Permanente para el Mejoramiento de la Calidad (1996-1998)	Coordinador Ing. Roberto Fernández Hernández		
Comisión de Proyectos de Intervención (1996-1999)	Coordinador Lic. Oscar Hernández Valdés		
Comisión de Servicios Computacionales (1998-1999)	Coordinador Mtro. Fernando Escobar Zúñiga		
Departamento de Auditoría (1989) Controlaría en Aspectos Financieros y Contables (1995-1999)	Contralor Lic. Jorge Valencia Carranza		
Controlaría en Aspectos Normativos (1995-1999)	Contralor Lic. Francisco Ulloa Guzmán		

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1997-1999 (continuación)**

	1997	1998	1999
Oficina de Finanzas (1957-1969) Departamento de Finanzas, Promoción y Relaciones Públicas (1970-1981) Oficina de Relaciones Públicas y Finanzas (1982-1984) Dirección de ITESO A.C. (1985-1999)	Director Lic. Rubeno Núñez Gutiérrez		
Secretaría Académica (1977-1993) Dirección General Académica (1994-1999)	Mtro. Carlos Arturo Corona Caraveo Asistente Mtro. Carlos Eduardo Luna Cortés		Mtro. Carlos Eduardo Luna Cortés Asistente: Ing. Juan Jorge Hernández Villalobos
Consejo Académico (1958-1999)	Coordinador Mtro. Carlos Arturo Corona Caraveo		Coordinador Mtro. Carlos Eduardo Luna Cortés
Departamento Escobar (1958-1976) Secretaría de Servicios Escolares (1977-1993) Dirección General de Servicios Escolares (1994-1995) Dirección de Servicios Escolares (1995-1999)	Director Ing. José Arturo Langarica Sánchez	Director Ing. José Arturo Langarica Sánchez / Ing. Pedro Martín Ramírez Rivers	Director Ing. Pedro Martín Ramírez Rivers
Departamento de Biblioteca (1957-1972) Dirección de Biblioteca (1973-1999)	Directora Lic. Margarita Villalobos Madro		
Metaprograma de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (1997-1999)	Coordinador Lic. Grijóbal Guillón Alcalá		
Metaprograma de Articulación y Difusión Cultural (1997-1999)	Coordinador Dr. Raúl Fuentes Navarro		Coordinador Dr. Raúl Fuentes Navarro / Arq. Carlos Peterson Paredi
Escuela de Economía (1958-1999) Escuela de Contabilidad, Economía y Administración (1960-1977) EAB de Economía y Administración (1985-1995) Departamento de Ciencias Administrativas (1995-1996) Departamento de Economía Administración y Finanzas (1996-1999)	Jefe Lic. Francisco Núñez de la Peña / Mtro. Horacio Chávez Olivares S.J.	Jefe Mtro. Horacio Chávez Olivares S.J.	Jefe Mtro. Horacio Chávez Olivares S.J. / Lic. Sara Otilia Guzmán
Carrera de Jefe de Personal (1966-1968) Escuela de Administración de Personas (1968-1970) Escuela de Relaciones Industriales (1971-1977) Relaciones Industriales (1977-1999)	Coordinador Mtro. José Luis Torres Sánchez / Mtra. Leonor Aluja Sánchez	Coordinadora Mtra. Leonor Aluja Sánchez	
Licenciatura en Administración de Empresas (1969-1999)	Coordinadora Lic. Norma Yolanda Aguilar López	Coordinadora Lic. Norma Yolanda Aguilar López / Lic. José Luis Rodríguez Guzmán	Coordinador Lic. José Luis Rodríguez Guzmán
Licenciatura en Administración Financiera (1995-1999)	Coordinador Lic. Humberto Valencia Carranza / Lic. Roberto Muñoz Grijalva	Coordinador Lic. Roberto Muñoz Grijalva	
Maestría en Negocios Internacionales (1987-1993) Maestría en Administración (1993-1999)	Directora Mtra. Patricia Pocosí García	Coordinador Mtro. José Trinidad Ponce de León / Mtra. Gisela Soiza Abamirano	Coordinadora Mtra. Gisela Soiza Abamirano

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1997-1999 (continuación)**

	1997	1998	1999
Maestría en Desarrollo Organizacional (1994-1997)	Coordinador Mtro. Javier Atencio Castillo Plascencia y Mtra. María Eugenia de Alta Muñoz		
Escuela de Contaduría (1958-1976) Licenciatura en Contaduría Pública (1977-1999)	Coordinador C.P. Fernando Aguirre Gervantes / C.P. Óscar Cañillas Pampolina	Coordinador C.P. Óscar Cañillas Pampolina	
UAB de Mercadotecnia (1986-1993) Departamento de Ciencias Comerciales (1993-1996) Departamento de Procesos de Intercambio Comercial (1996-1999)	Jefe Mtro. Enrique Hernández Medina		
Licenciatura en Administración Área Mercadotecnia (1977-1999)	Coordinadora Lic. Lourdes Gómez Herrera		
Licenciatura en Comercio Internacional (1992-1999)	Coord. Lic. Francisco de la Maza Martínez de Pinillos	Coord. Lic. M. Teresa Rodríguez Ballesteros	
Maestría en Mercadotecnia Global		Coordinador Mtro. José Luis Orozco Martínez	
UAB Psicología (1989-1992) Departamento de Psicología (1993-1996) Departamento de Salud, Psicología y Comunidad (1996-1999)	Jefa Dra. Carlota Trélio Vaca		Jefa Dra. Carlota Trélio Vaca / Jefe interino Mtro. Gerardo Kühlmann Rodríguez
Escuela de Psicología (1958-1963) Licenciatura en Psicología (1964-1993)	Coordinadora Mtra. Margarita Maldonado Saucedo		Coordinadora Mtra. Margarita Maldonado Saucedo / Lic. María de Jesús Gutiérrez Prado
Maestría en Desarrollo Humano (1975-1999) División de Desarrollo Humano (1984-1992)	Coordinadora Mtra. Gabriela Sierra García de Quevedo		Coordinadora Mtra. Gabriela Sierra García de Quevedo / Mtra. Ann Lovering Dow
Maestría en Psicología General Experimental con Énfasis en la Salud (1996-1997)	Coordinador Mtro. Rubén Celis Rivera		
Departamento de Comunicación (1993-1996) Departamento de Estudios Socioculturales (1996-1999)	Jefe Mtro. Carlos Eduardo Lina Corbó / Lic. Ángela María Godoy Fajardo	Jefe Lic. Ángela María Godoy Fajardo	
Escuela de Ciencias de la Comunicación (1967-1991) Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (1991-1999)	Coordinadora Lic. Ángela Godoy Fajardo / Mtra. María Martha Collignon Gorbar	Coordinadora Mtra. María Martha Collignon Gorbar	Coordinadora Mtra. María Martha Collignon Gorbar / Lic. Graciela Bernal Loxia
Facultad de Filosofía (1958-1960) Licenciatura en Filosofía y Ciencias Sociales (1998-1999)		Coordinador Mtro. Carlos Gervantes Martínez S.J.	
Maestría en Comunicación (1985-1990) Unidad Académica de Posgrado en Comunicación (1990-1993) Maestría en Comunicación con especialidad en Divulgación de la Ciencia y la Cultura (1998-1999)		Coordinador Mtro. Carlos Enrique Ontano Martínez	
Centro de Idiomas (1996-1999)	Coordinadora Mtra. María de Lourdes Cáceres Flores		
Centro Polanco (1974-1999)	Coordinador Lic. José Antonio Ray Bazán		

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1997-1999 (continuación)**

	1997	1998	1999
Departamento de Educación (1994-1996) Departamento de Educación y Valores (1996-1999)	Jefe Mtro. Andrés Peintano Schwali		
Área de Integración (DGS33) (1992) Área de Integración (IVA) (1995-1999)	Jefe Dr. Luis Ocasio Lozano Hermosillo S.J.	Jefe Dr. Luis Octavio Lozano Hermosillo S.J. / Mtro. Fernando de la Fuente Vargas S.J.	Jefe Mtro. Fernando de la Fuente Vargas S.J.
Escuela de Ciencias de la Educación (1988-1991) Licenciatura en Ciencias de la Educación (1991-1999)	Coordinadora Mtra. Mra. Guadalupe Valdés Díez	Coordinadora Mtra. Mra. Guadalupe Valdés Díez / Mtra. Cecilia Herrera Brandt	Coordinadora Mtra. Cecilia Herrera Brandt
Licenciatura en Pedagogía (1996-1999)	Coordinadora Lic. Rosa Martha Romo	Coordinadora Lic. Rosa Martha Romo / Mtra. Cecilia Herrera Brandt	Coordinadora Mtra. Cecilia Herrera Brandt
Especialidad en Desarrollo Cognoscitivo (1986-1992) Especialidad en Educación Cognoscitiva (1994-1999)	Coordinador Lic. Mtro. Luis Felipe Gómez López		
Centro de Pedagogía Ignaciana (CPI) (1996-1999)	Coord. Mtro. José Ernesto Rojas Sánchez / Coord. Int. María Concepción Arias y Sanjurjo	Coord. Int. María Concepción Arias y Sanjurjo	Coord. Int. María Concepción Arias y Sanjurjo / Coord. Lic. Juan José Guerrero Anaya
Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos (1996-1999)	Jefe Lic. Alfonso Alarcón Saldivar		Jefe Lic. Alfonso Alarcón Saldivar / Lic. Rigoberto Gallardo Gómez
Escuela de Derecho (1958-1960) Licenciatura en Derecho (1960-1999)	Coordinador Lic. José de Jesús Baldón Cabrera	Coordinador Dr. Aurelio Nofre López	
Licenciatura en Relaciones Internacionales (1997-1999)	Coordinador Lic. Ramón Martín Durán	Coordinador Mtro. Alfonso Hernández Valdés	
Maestría en Política y Gestión Pública (1998-1999)	Coordinador Mtro. David Gómez Álvarez		
Departamento del Hábitat (1994-1996) Departamento del Hábitat y Desarrollo Urbano (1996-1999)	Jefe Mtro. Xavier Vargas Ibañ		Jefe Mtro. Xavier Vargas Ibañ / Arq. Juan Lavagosta Vallés
Escuela de Arquitectura (1965-1992) Arquitectura (1993-1999)	Coordinador Arq. Benjamín Lara Vela		Coordinador Arq. Benjamín Lara Vela / Arq. Roberto de Jesús García Martín
Licenciatura en Diseño (1994-1999)	Coordinador D.L. Héctor Flores Magán y Jiménez		Coordinador D.L. Héctor Flores Magán y Jiménez / Arq. Felipe de Jesús Guzmán Álvarez del Castillo
Ingeniería Civil (1958-1999)	Coordinador Ing. José de Jesús Orozco Zepeda		
Departamento de Ciencias Físico- Matemáticas (1977-1980) UAB de Físico-Matemáticas (1989-1992) Departamento de Ciencias Básicas (1994-1996) Departamento de Matemática y Física (1996-1999)	Jefe Mtro. Francisco Javier González Orozco	Jefe Mtro. Francisco Javier González Orozco / Lic. Miguel Ángel Alonso Flores	Jefe Lic. Miguel Ángel Alonso Flores
Departamento Procesos Tecnológicos e Industriales (1994-1999)	Jefe Ing. Juan Jorge Hermosillo Villalón		

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1997-1999 (continuación)**

	1997	1998	1999
Escuela de Ciencias Químicas (1956-1977) Químico-Farmacológico (1969-1973) Ingeniería Química de Procesos (1977-1980) Ingeniería Química Administrativa (1977-1993) Ingeniería Química (1993-1998)	Coordinador Mtro. Roberto Farías Sánchez		
Ingeniería Industrial (1968-1999)	Coordinador Int. Ing. Roberto Fernández Hernández		
Ingeniería Mecánica Eléctrica (1958-1970) Ingeniería Mecánica (1966-1999)	Coordinador Ing. Eduardo Salazar Calderín		
Ingeniería Ambiental (1995-1999)	Coordinador Mtro. Roberto Farías Sánchez		
Maestría en Ingeniería para la Calidad (1996-1999)	Coordinador Int. Ing. Roberto Fernández Hernández		
Departamento de Sistemas Electromecánicos, Electrónicos y Computacionales (1993-1996) Departamento de Electrónica, Sistema e Informática (1966-1999)	Jefe Ing. Francisco Norfin Otero		
Ingeniería Electrónica (1968-1999)	Coordinador Ing. Jorge Pardiñas Mir		
Ingeniería Sistemas Computacionales (1977-1999)	Coordinador Mtro. Gabriel Nolasco Vázquez	Coordinador Mtro. Gabriel Nolasco Vázquez / Mtro. Gabriela Ortiz Michel	Coordinadora Mtra. Gabriela Ortiz Michel
Licenciatura en Administración Área Computación (1977-1994) Licenciatura en Informática Administrativa (1991-1999)	Coordinadora LAAC, Alejandra Ottazo Sotelo / Lic. Adriana Avila Moreno	Coordinadora Lic. Adriana Avila Moreno	
Maestría en Electrónica Industrial (1994-1999)	Coordinador Dr. Juan Manuel Hernández Cid	Coordinador Dr. Juan Manuel Hernández Cid / Dr. Raúl Ricardo Loef Ascencio	Coordinador Dr. Raúl Ricardo Loef Ascencio
Maestría en Informática Aplicada (1998-1999)	Coordinador Dr. Viktor Hugo Zaldívar Carrillo		
Departamento de Administración (1961-1962) Administración Universitaria (1967-1978) Secretaría Administrativa (1990-1994) Dirección General Administrativa (1994-1995) Dirección Administrativa (1995-1999)	Director C.P. José de Jesús Huerta Loaf		Director C.P. José de Jesús Huerta Loaf / Mtro. Jesús Soto Romero
Secretaría de Servicios Generales (1977-1990) Dirección de Servicios Generales (1990-1994) Oficina de Servicios Generales (1994-1999)	Jefe Lic. Genobio Gómez Villarreal		
Departamento de Recursos Humanos (1972-1975) Dirección de Recursos Humanos (1976-1994) Oficina de Personal (1999)			Jefe Mtro. Francisco Javier Haro del Real

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1997-1999 (continuación)**

	1997	1998	1999
Departamento de Contabilidad (1980) Oficina de Contabilidad y Nómina (1995-1999)	Jefe C.P. Georgina Infante Betancourt		
Dirección de Administración y Procesamiento de Datos (DAPRODA) (1980-1978) Centro de Cálculo (1977-1991) Centro de Computación (1992) Departamento de Telecomunicaciones Redes y Mantenimiento (1992-1995) Oficina de Servicios Computacionales (1995-1999)	Jefe Ing. Juan Lanzagorta Barria		
Departamento de Compras (1990-1995) Oficina de Compras (1996-1999)	Jefe Arq. Jaime Aguirre Anguiano		
Tesorería Escolar (1960-1975) Departamento de Cobros y Pagos (1970) Tesorería y Contabilidad (1979-1991) Oficina de Tesorería y Cobranza (1995-1999)	Jefe C.P. Héctor Sánchez Lara		
Departamento de Finanzas, Promoción y Relaciones Públicas (1970-1981) Dirección de ITESO A.C. (1985-1994) Dirección de Relaciones Externas (1995-1999)	Director Lic. Pedro Núñez Hernández	Director Mtro. Carlos Corona Carrero	
Departamento de Extensión Universitaria (1958-1995) Oficina de Extensiones Universitarias (1995-1999)	Jefe Lic. Felipe Garid Aguirre		
Oficina de Vinculación y Convenios (1995-1999)	Jefa Mtra. María Eugenia de Alba Molin		
Oficina de Mercadeotecnia (1995-1999)	Jefe Lic. Alfredo Valdez Ruiz		
Secretaría de Asuntos Estudiantiles (1980-1987) Secretaría de Secretaría de Atención Comunitaria (1988-1994) Dirección General de Servicios Educativos-Universitarios (1994-1995) Dirección de Integración Comunitaria (1995-1999)	Director Lic. Roberto García Esla Ugarte S.J.		
Dirección de Integración Comunitaria (DIC) (1970-1977) Dirección General de Integración Comunitaria (DGIC) (1977-1993) Dirección de Integración Comunitaria (DIC) (1995-1995) Centro de Investigación y Formación Social (CIFS) (1995-1999)	Jefe Lic. Jorge Alejandro Narro Monroy	Jefe Lic. Jorge Alejandro Narro Monroy / Jefe Int. Lic. Carlos Ramón Ortiz Tirado Kelly	Jefe Lic. Carlos Ramón Ortiz Tirado Kelly
Centro de Servicios Comunitarios (1995-1999)	Jefe Fin. Carlos Orozco Pimentel		Jefe Fin. Carlos Orozco Pimentel / Lic. Heidi Rangel Knoderer

**Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO
1997-1999 (continuación)**

	1997	1998	1999
Dirección de Problemática Universitaria (DPU) (1976-1977) Dirección General de Problemática Universitaria (DGPU) (1977-1995) Dirección de Problemática Universitaria (DPU) (1995-1998) Comité de Patronal Universitaria (1995-1999)	Jefe Arq. Carlos Espinosa García S. J.		

ANEXO 2

SIGLAS

ACADI	Asociación de Académicos del ITESO
AIU	Asociación Internacional de Universidades
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
APICE	Asociación Panamericana de Instituciones de Crédito Educativo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CASE	Council for Advancent and Support of Education
CCI	Centro de Computación
CEGOPA	Centro de Coordinación y Promoción Agropecuaria
CEO	Comisión para el Estatuto Orgánico
CEPLA	Centro de Planeación
CEPLADI	Comisión para Elaborar el Plan de Desarrollo del ITESO
CECUS, A.C.	Centro de Cultura Superior, Asociación Civil
COCA	Comisión del Consejo Académico
CONACyT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
Conapo	Consejo Nacional de Población
CORE	Consejo de Representantes Estudiantiles
COREI	Comisión para la Reorganización del ITESO
CREO	Comisión para la Revisión del Estatuto Orgánico
DAPRODA	Departamento Administrativo y de Procesamiento de Datos
DCEA	División de Ciencias Económico Administrativas
DGA	Dirección General Académica
DGIC	Dirección General de Integración Comunitaria
DGPU	Dirección General de Problemática Universitaria
DIC	Departamento de Integración Comunitaria

DIGINE	Dirección General de Innovación Educativa
DING	División de Ingenierías
DPU	Departamento de Problemática Universitaria
FESOC	Federación de Estudiantes de Occidente
FIMPES	Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior
FIUC	Federación Internacional de Universidades Católicas
INEA	Instituto Nacional de Educación para Adultos
ISEP	International Student Exchange Program
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
ITESO	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente
ITESO, A.C.	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Asociación Civil
MEVA	Evaluación de Maestros
MPII	Metaprogramas Institucionales de Investigación
Praxis	Programa de Formación en la Acción y la Investigación Social
OFI	Orientaciones Fundamentales del ITESO
PFI	Programas Formales de Investigación
PLADI	Plan de Desarrollo del ITESO
RVOE	Reconocimiento de validez oficial de estudios
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
SEP	Secretaría de Educación Pública
SEPLA	Secretaría de Planeación
SEUIA-ITESO	Sistema Educativo Universidad Iberoamericana-Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente
S.J.	<i>Societatis Jesu</i> (de la Compañía de Jesús)
SUT	Sistema de Ubicación en el Tabulador
TEC	Instituto Tecnológico de Monterrey
UAG	Universidad Autónoma de Guadalajara
UdeG	Universidad de Guadalajara
UIA	Universidad Iberoamericana
UDUAL	Unión de Universidades de América Latina
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UNESCO	Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

ÍNDICE

Prefacio	5
Capítulo I Los inicios modestos y empeñosos, 1957-1967	7
Capítulo II De la incorporación a la UNAM a la firma del primer convenio con la Compañía de Jesús, 1968-1974	19
Capítulo III La época del convenio y del reconocimiento de validez oficial de estudios	51
Capítulo IV Al ritmo administrativo de la SEP. Las tareas del Consejo Académico	73
Capítulo V Concentración física de las oficinas administrativas. La Reflexión Valorativa. 1980-1985	91
Capítulo VI El nuevo Consejo de Directores de ITESO, A.C. Las diversas comisiones. 1986	131

Capítulo VII	
El ITESO de 1988 a 1991	153
Capítulo VIII	
El ITESO de 1992 a 1997	189
Anexo 1	
Autoridades y responsables de los principales organismos del ITESO 1957-1999	219
Anexo 2	
Siglas	263

El *Acontecer histórico del Iteeso 1957-1997, volumen III.*

Lo organizacional-administrativo

se terminó de imprimir en enero de 2000,
bajo el cuidado de Alfonso Nuño,
en los talleres de Impre-Jal,
ubicados en la calle Nicolás Romero 518, S.H.,
Guadalajara, Jalisco, México.

La edición consta de 1,000 ejemplares.

Coordinación editorial y cuidado de la edición: Hilda Elena Hernández

Coordinación de producción: Guadalupe López Garfias

Corrección: Sofía Rodríguez

Formación: Hattie Ortega

Tipografía: Laura Michel

Captura: Imelda Jáuregui González

