



ITESO, Universidad  
Jesuita de Guadalajara

CARLOS F. RUIZ SAHAGÚN

# PROYECTOS DE APLICACIÓN PROFESIONAL

MODELO INNOVADOR DE FORMACIÓN  
VINCULADA UNIVERSITARIA



# **PROYECTOS DE APLICACION PROFESIONAL**

**MODELO INNOVADOR DE FORMACIÓN  
VINCULADA UNIVERSITARIA**



# PROYECTOS DE APLICACIÓN PROFESIONAL

MODELO INNOVADOR DE FORMACIÓN  
VINCULADA UNIVERSITARIA



ITESO, Universidad  
Jesuita de Guadalajara

**CARLOS F. RUIZ SAHAGÚN**

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE  
Biblioteca Dr. Jorge Villalobos Padilla, SJ

---

Ruiz Sahagún, Carlos Felipe (autor)

Proyectos de Aplicación Profesional : modelo innovador de formación vinculada  
universitaria / C.F. Ruiz Sahagún. -- Guadalajara, México : ITESO, 2018.  
209 p.

ISBN 978-607-8616-36-7

1. ITESO - Tema Principal. 2. Jesuitas en la Educación - Guadalajara, Jalisco - Historia - Siglo XXI. 3. Jesuitas en la Educación - México - Historia - Siglo XXI. 4. Aprendizaje en Escenarios Reales - Tema Principal. 5. Transferencia del Aprendizaje - Tema Principal. 6. Innovación Educativa. 7. Planeación Educativa. 8. Práctica Educativa. 9. Pedagogía Ignaciana. 10. Metodología Educativa. 11. Proceso Educativo. 12. Educación y Sociedad - Guadalajara, Jalisco - Historia - Siglo XXI. 13. Educación y Sociedad - México - Historia - Siglo XXI. 14. Universidades Católicas - Guadalajara, Jalisco - Historia - Siglo XXI. 15. Universidades Católicas - México - Historia - Siglo XXI. 16. Universidades Privadas - Guadalajara, Jalisco - Historia - Siglo XXI. 17. Universidades Privadas - México - Historia - Siglo XXI. 18. Educación Superior - Guadalajara, Jalisco - Historia - Siglo XXI. 19. Educación Superior - México - Historia - Siglo XXI. I. t.

[LC]

378. 72352 [Dewey]

---

Diseño original: Danilo Design

Diseño de portada y diagramación: Molt bé!, servicios editoriales

La presentación y disposición de *Proyectos de Aplicación Profesional. Modelo innovador de formación vinculada universitaria* son propiedad del editor. Aparte de los usos legales relacionados con la investigación, el estudio privado, la crítica o la reseña, esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, en español o cualquier otro idioma, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro, inventado o por inventar, sin el permiso expreso, previo y por escrito del editor.

1a. edición, Guadalajara, 2018.

DR © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)  
Periférico Sur Manuel Gómez Morín 8585, Col. ITESO,  
Tlaquepaque, Jalisco, México, CP 45604.  
[www.publicaciones.iteso.mx](http://www.publicaciones.iteso.mx)

ISBN 978-607-8616-36-7

Impreso y hecho en México.  
*Printed and made in Mexico.*

# Índice

PRESENTACIÓN	<b>7</b>
LA EDUCACIÓN JESUITA CONTEMPORÁNEA Y SUS DESAFÍOS DE INNOVACIÓN, COMO REFERENTE DE LOS PROYECTOS DE APLICACIÓN PROFESIONAL	<b>13</b>
ANTECEDENTES Y CONSTITUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE APLICACIÓN PROFESIONAL EN EL ITESO	<b>51</b>
LOS MANDATOS INSTITUCIONALES EN TORNO AL PAP (2005-2016)	<b>105</b>
CONSOLIDACIÓN Y LOGROS. “FORMACIÓN VINCULADA”: CONCEPTO SINTETIZADOR DEL CAMPO DE LOS PAP. LAS MÚLTIPLES ASOCIACIONES ALCANZADAS POR LA FORMACIÓN VINCULADA	<b>133</b>
CONCLUSIONES. EL FUTURO DEL PAP CON BASE EN EL MODELO JESUITA DE EDUCACIÓN	<b>175</b>
REFERENCIAS	<b>205</b>



## ***Presentación***

La implantación de los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) en los procesos educativos de los estudiantes de licenciatura nos ha caracterizado como una de las universidades pioneras en conjuntar la formación en competencias, el aprendizaje en situación y la generación y divulgación de conocimientos en escenarios que contribuyen al crecimiento y desarrollo económico y social, con la prioridad de reducir la pobreza y las desigualdades.

Conjugar tales dimensiones ha sido una tarea institucional que supone no pocas décadas de maduración y, sobre todo, un debate dentro y fuera de los muros universitarios por parte de una diversidad de actores y en diversas etapas de experimentación.

Este libro da cuenta de cómo el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) ha ido construyendo de forma dinámica los modos de acción social desde la academia, finalmente recuperados en el PAP, es decir, “modelando” —siempre en debate, disputa y experimentación entre los diversos actores— los constitutivos básicos de esta innovación educativa. El dar cuentas se realiza para proyectar el futuro.

El debate se ha dado tanto en la reflexión como en la práctica, ya que a final de cuentas los anhelos de los actores académicos se han ido dirigiendo a la plasmación social de la formación universitaria; también la discusión se da entre la tradición y modernidad de la educación jesuita de cara al cambiante mundo, por lo que siempre es una disputa en torno a un presente y un futuro; así lo instituido como PAP es una resultante multiforme, en momentos caótica, de intervenciones sociales desde espacios educativos. La perspectiva deseable de lo

que debe ser una universidad jesuita en esta región del mundo ha ido sosteniendo un campo de deliberaciones y controversias, productor de apuestas de proyectos de formación de estudiantes vinculados a las necesidades sociales, temporalmente convincentes y con diversos grados de consenso.

Los proyectos se hacen y rehacen, se producen, inventan y componen en forma asimétrica, incluso de manera independiente de nuestros formatos académicos. Por ello, es importante dar cuenta de las recurrencias que históricamente han configurado estos modelos de producción académica en una universidad jesuita específica como el ITESO y lo que los PAP representan en su quehacer educativo. Se trata de ubicar los modelos motores y modeladores de nuestras prácticas en diversas épocas, y con ello valorar los desempeños que han pretendido incidir de algún modo en el curso de la acción de otros actores sociales.

En otras palabras, el debate no nos interesa en sí mismo sino en relación con los frutos que ha dado, las formas y los modos de operar en que se ha traducido, lo que al final dará cierta validez a la perspectiva y prospectiva adoptada institucionalmente frente a la responsabilidad sobre la sociedad, que representa la acción de formar sujetos útiles para los demás.

Desde hace más de 45 años, en la trayectoria jesuita del ITESO “se operan proyectos que colocan a la universidad como un actor involucrado en diversos procesos sociales. El perfil de muchos de éstos es la promoción de la equidad y la justicia, como una manera de concretar las definiciones institucionales” contenidas en las Orientaciones Fundamentales del ITESO (OFI), “y como es de esperarse, esta labor no ha estado exenta de contradicciones y tensiones tanto al interior como al exterior de la institución” (Gómez Gómez & Alatorre Rodríguez, 2005, p.1).

El camino que nos hemos dado en los primeros años del PAP ha sido sobre todo compuesto por tres trazos: de 2006 a 2008, el despliegue de los proyectos; de 2009 a 2017, la estabilización de los programas PAP, y en la prospectiva de 2017 en adelante, la composición de un colectivo

con los académicos que se dedican a la investigación y otros actores universitarios y agrupaciones interesado en generar mejores condiciones sociales. Se trata de cambios radicales y nuevas definiciones sociales puesto que estamos en territorios que se debaten entre lo marchito y lo floreciente, entre desigualdades radicales y el bienestar para unos pocos.

Los PAP no están exentos del debate de cómo disminuir las desigualdades radicales que pueblan nuestro territorio heterogéneo, ya que la universidad misma está patrocinada por las zonas favorables del mismo, con la consiguiente doble identidad, no siempre reconciliada entre el liderazgo social y profesional y la lucha por la justicia. La operación misma de los PAP también está sumergida en el riesgo de caer en la lógica de la “proximidad”, o sea, la generosidad desde el que tiene y dispone de los bienes sociales (filantropía); o bien, la lucha por la justicia, en forma de que se altere la propia vida, reconciliándose con los demás y con la creación (Fernández, 2017).

Tal doble identidad —descrita rápidamente— que adquiere la formación universitaria produce al menos dos retos invariablemente presentes en la controversia sobre los constitutivos siempre en transición del PAP: el primero se refiere a qué está aprendiendo a hacer el alumno en los PAP en orden a su futuro profesional y, el segundo a la contribución patente al cambio social que se persigue con la propuesta educativa del ITESO y que tiene su culmen en los PAP para los programas de licenciatura. Ambos temas serán objeto de ulteriores publicaciones, sobre todo en la perspectiva de los primeros 11 años de esta experiencia formalizada como PAP para toda la formación de pregrado. Por ahora solo se quiere dar cuenta de los referentes que ha tenido en la cultura institucional el desarrollo de los PAP como una puesta en práctica formativa más cercana a los propósitos de la educación de la Compañía de Jesús. Ahora bien, es preciso dejar asentado que no se trata de una historia lineal sino de una reconstrucción de fragmentos que parecen tener un sentido progresivo, no exento de rupturas, baches, olvidos, trasgresiones e involuciones.

Es importante presentar una síntesis plural de sus características, enraizadas en el horizonte de la educación jesuita, sin olvidar la dinámica histórica particular que permitió crear el modelo de los PAP. Se desentrañan tanto sus orígenes en los mandatos institucionales de los planes quinquenales del presente siglo, como la trascendencia de la constitución de un campo de innovación como ha sido la fusión entre la formación y vinculación a través de estos proyectos, presentando la vertebración del PAP con el modelo histórico jesuítico de la labor universitaria, para hacer patente sus estrechas concordancias, y sobre todo, sus efectos tanto en la marcha de la función educativa como en la producción de los beneficios sociales.

En el capítulo uno se bosqueja el propósito de la educación universitaria en las instituciones jesuitas, con el objeto de contextualizar y ofrecer sentidos de referencia a la innovación educativa que representan los PAP.

En el capítulo dos se analizan los hitos de la constitución del PAP, al reconstruir la dinámica de los últimos decenios del siglo XX y los primeros años del siglo XXI, en términos de la búsqueda de una formación socioprofesional ligada a las necesidades del entorno y al imperativo del cambio social. Se enfatizan los constitutivos del PAP basados en las concepciones educativas de la universidad. Además, con el objeto de facilitar la comprensión sobre el modelo PAP, se transcribió el texto completo que se utilizó como introducción del catálogo de los PAP 2016 (Coordinación de los Proyectos de Aplicación Profesional, 2016), por encontrarse en ella una síntesis fresca que da cuenta de los principales aspectos de esta innovación educativa y expresa brevemente la maduración de su oferta académica.<sup>1</sup>

1. En esta síntesis participaron los miembros de la coordinación de los PAP (2016): Mónica Solórzano Gil (coordinadora), Carlos Felipe Ruiz Sahagún, Martha Gabriela Muñoz Padilla, Martha Cristina Rojo Michel, Gabriela Hildelisa Ibáñez Cornejo, Héctor Morales Gil de la Torre y Shirley Vázquez Jackson.

En el capítulo tres se reconstruyen los mandatos institucionales en torno al PAP de 2005 a 2017. Esta revisión permite reconocer su presencia en la agenda de planeación institucional del ITESO. Se resalta la importancia de reflejar no solo el acompañamiento que los órganos académicos del ITESO hacen de la figura curricular de los PAP sino la construcción histórica del andamiaje o soporte para su mejor operación por parte de los involucrados.

El capítulo cuatro reseña en forma sintética los efectos de la puesta en escena de los PAP, tanto en términos de construcción *ex-post* de un concepto común de “formación vinculada”, como los principales logros o impactos que se han tenido en términos sociales en nuestro territorio de referencia. El concepto de formación vinculada es una buena representación de la innovación que la universidad puso en marcha para transformar de fondo dispositivos que estaban dispersos dentro o fuera del currículo formativo de las licenciaturas, a saber: el Servicio Social, la Opción Terminal y las prácticas profesionales. Hay un fuerte acento de relacionar los principios de la educación jesuita con la operación del *modelo* PAP. Así se hace patente la estrecha vinculación de esta innovación educativa —que se denomina “formación vinculada”— con las características de la educación que en los últimos 50 años la Compañía de Jesús ha revitalizado para dar un sentido transformador a sus universidades del siglo XXI. Aquí se reconoce que no se trata de una feliz coincidencia sino de un diálogo que ha transitado por procesos complejos y difusos entre esa institución religiosa, sus diversos intérpretes y un mundo vasto de operadores educativos con diversidad de miradas e intereses.

En el capítulo cinco y último, de alguna manera se concluye no con un cierre que pretenda suspender cualquier controversia en torno a los PAP sino con una apertura a lo que puede ser el *modelo* PAP en el quinquenio 2017-2021, desde una visión institucional que desde 2008 se le confió a la Coordinación de los Proyectos de Aplicación Profesional, y recientemente, desde 2017, al Centro Interdisciplinario de Formación

y Vinculación Social,<sup>2</sup> entidades dependientes de la Dirección General Académica del ITESO. Debido a la inminencia de esta innovación, se expone la perspectiva de su traducción en la futura cotidianidad universitaria y las implicaciones en el campo de la gestión académica, con base en la complejidad de perspectivas del PAP, con el objeto de que se pueda ir construyendo su legitimidad histórica, de acuerdo con su adhesión a las orientaciones y directrices institucionales, en su proceso de ida y vuelta.

El lector podrá advertir que los PAP, aunque instaurados curricularmente en 2005, en operación desde 2006, no obedecen a un formato único sino que “el proceso de configuración del conjunto de relaciones, dinámicas, formas de organización, normas, prácticas y concepciones que les dan soportes se muestra por de más complejo; además, además esta amalgama de elementos entreverados se ha construido prácticamente desde su operación cotidiana y no desde “un centro de inteligencia ni de una práctica predeterminada, sino que es resultado de la puesta en marcha de múltiples formas de hacer y de transitar desde el mundo universitario hasta las dinámicas sociales que nos desafían y nos convocan” (Coordinación de los Proyectos de Aplicación Profesional, 2017, p.4). Es preciso advertir que lo cotidiano no se opone a lo “lejano”, en este caso los grandes alientos de la configuración del modelo educativo de la Compañía de Jesús en América Latina y el resto del mundo. Por el contrario, lo cotidiano es la continua reverberación de una determinada filosofía educativa, en las vinculaciones que el entorno despierta en el día a día de los universitarios.

2. En 2017, el Centro de Investigación y Formación Social (CIFS) y la Coordinación de los PAP se disolvieron para generar una nueva entidad universitaria denominada Centro Interdisciplinario de Formación y Vinculación Social (Cifovis), con el objeto de que se atendieran en forma interdisciplinaria los proyectos estratégicos institucionales de cuño social (operados por el antiguo CIFS), la formación social de los universitarios y la operación de los PAP.

# ***La educación jesuita contemporánea y sus desafíos de innovación, como referente de los Proyectos de Aplicación Profesional***

## UNA TRADICIÓN EDUCATIVA CON RUPTURAS EN LAS ÚLTIMAS TRES DÉCADAS DEL SIGLO XX

Los modelos y las prácticas de educación universitaria son parte del debate continuo en el ámbito de la educación superior en diversas regiones del mundo. El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), desde su fundación, ha sido un actor prolijo en el campo de la innovación universitaria. Como institución perteneciente a una red mundial de universidades jesuitas, con una tradición educativa de casi medio milenio, ha hecho suyo durante sus 60 años de existencia el sentido que desde sus inicios buscó para sí la Compañía de Jesús: asociar “la profundidad espiritual, la cercanía a los pobres y la comprensión intelectual de los procesos humanos” (Sosa, 2017a, p.3).

En sus colegios la Compañía creó un modelo educativo enraizado en la tradición humanística del renacimiento, convencida de que, al educar el carácter de las personas, en función del bien común, realizaba una importante tarea apostólica. Al percibir cómo la educación toca el corazón de las personas, convirtieron la *cura personalis* en el rasgo sobresaliente de su modelo educativo. La espiritualidad que surgía de los Ejercicios se convirtió, entonces, en el espíritu que anima la percepción del mundo, del ser humano y de su destino (Sosa, 2017b, p.2).

Desde las últimas tres décadas del siglo XX, esta institución religiosa, extendida mundialmente, se ha preocupado por renovar su acción educativa en todos los niveles, con un propósito firme y llano: formar hombres y mujeres para los demás y con los demás.<sup>1</sup> Desde esta óptica se entiende la innovación actual en las universidades que están a su cargo y, en particular, en el ITESO.

En 1986,<sup>2</sup> cuando se comenzó a hablar del modo educativo jesuita “peculiar”, no se trataba de un modelo único “ni en el espíritu ni en el método. Consistía más bien en lo que para la Compañía de Jesús era ‘el modo nuestro de proceder’: es decir, la inspiración, los valores, las actitudes y el estilo que han caracterizado tradicionalmente la educación de la Compañía y que deben ser” (Compañía de Jesús, 1986, p.3) característicos de cualquier centro educativo verdaderamente jesuítico hoy, “se encuentre donde se encuentre, y seguirán siendo esenciales en nuestro camino hacia el futuro” (Compañía de Jesús, 1986, p.4). Cabe notar que, con el objeto de no ser excluyentes, más bien se prefirió hablar de una visión “ignaciana” (Compañía de Jesús, 1986, p.4).

La orden jesuita —como lo asumió la Comisión Multicultural de jesuitas que a instancias del padre general Pedro Arrupe, SJ, se dedicó a la tarea de innovar la educación— estaba comprometida en el “servicio de la fe, del que la promoción de la justicia constituye una exigencia absoluta”; y, por tanto, se pidió “una reevaluación de nuestros métodos apostólicos tradicionales, de nuestras actitudes, de nuestras instituciones, a fin de adaptarlas a las nuevas exigencias de nuestra época y, más ampliamente, de un mundo en rápido cambio”. En respuesta a

1. Derivado de este principio, existió un *Documento de las 4Cs*, en el que la formación se proponía formar hombres y mujeres conscientes, competentes, compasivos y comprometidos (Sosa, 2017b, p.2).
2. Por iniciativa del preposición general de los jesuitas, prácticamente desde comienzos de la década de los ochenta comenzó un estudio sobre la renovación del sistema educativo de la Compañía de Jesús. De 1982 a 1986, la Comisión Internacional para el Apostolado de la Educación, conformada por representantes de Australia, Estados Unidos, Brasil, Chile, Zaire, India, España, Venezuela, Holanda e Italia, sesionó hasta producir el documento titulado *Características de la educación de la Compañía de Jesús* (1986).

este compromiso fueron examinadas las finalidades y posibilidades de la educación, con una preocupación renovada por los pobres y los desfavorecidos. La meta hacia la que habría de tender la educación de la Compañía entonces era descrita como la formación de “agentes multiplicadores” y de “hombres y mujeres para los demás” (Compañía de Jesús, 1986, p.3).

Vinculado a lo anterior, se detectaron ciertos cambios en el contexto internacional que afectaban a la educación de la Compañía de Jesús:

- a. Las regulaciones de las políticas públicas y las de otras organizaciones.
- b. Estudiantes y padres preocupados por el éxito académico orientado a la consecución del empleo.
- c. La coeducación que ha hecho frecuente la participación de hombres y mujeres seculares con los jesuitas en la gestión educativa.
- d. Aumento significativo de estudiantes y disminución del número de jesuitas que trabajan en los centros educativos.
- e. El avance en las ciencias y la tecnología que ha disminuido el énfasis en los estudios humanísticos, tradición en la educación jesuítica.
- f. “La psicología evolutiva y las ciencias sociales, juntamente con los avances pedagógicos y educativos, han proyectado nueva luz sobre el modo como los jóvenes aprenden y maduran como personas dentro de una comunidad; y esto ha influido en el contenido de los programas, en las técnicas de enseñanza y en las orientaciones de los centros” (Compañía de Jesús, 1986, p.2).

A partir de lo anterior, el modelo que se presentó a mediados de los ochenta sobre la educación de la Compañía de Jesús contenía estos elementos:

- a. Afirmar la bondad radical de la realidad del mundo, ya que cada elemento de la creación es digno de estudio y contemplación y “susceptible de una exploración que nunca termina” y proclive a “crear

un sentido de admiración de misterio” (Compañía de Jesús, 1986, p.7).

b. Ayudar a la formación total de cada persona dentro de la comunidad humana. Se trata de explorar el significado de la vida humana y enfocarse al desarrollo más completo posible de todos los talentos de cada individuo como miembro de una comunidad. La formación intelectual cultiva las disciplinas básicas, humanísticas y científicas de modo que crezca la capacidad de razonar reflexiva, lógica y críticamente (Compañía de Jesús, 1986, pp. 7-8).

c. Incluir “un estudio atento y crítico de la tecnología, juntamente con las ciencias físicas y sociales, al mismo tiempo que continúa acentuando los estudios humanísticos tradicionales, que son esenciales para la comprensión de la persona humana” (Compañía de Jesús, 1986, p.8).

d. Enfatizar la imaginación, la afectividad y la creatividad, por lo que se da oportunidad al aprecio de la literatura, estética, música y las bellas artes, junto con el “desarrollo de técnicas eficaces de comunicación”, deportes y educación física, que incidan en la formación de la “persona equilibrada”, “con una filosofía de la vida, desarrollada personalmente, que incluye hábitos permanentes de reflexión” (Compañía de Jesús, 1986, p.8).

e. Incluir una dimensión religiosa que impregna la educación entera. Se trata de un Dios activo en la historia y en la creación (Compañía de Jesús, 1986, p.9).

f. Ser un instrumento apostólico. Se trata de una preparación para la vida, que en sí misma es preparación para la vida eterna, orientada al servicio a los demás “para alabar, hacer reverencia y servir a Dios”. “El éxito de la educación de la Compañía no se mide en términos de logros académicos de los estudiantes o de competencia profesional de los profesores, sino más bien en términos de la calidad de su vida” (Compañía de Jesús, 1986, pp. 9-10).

g. Promover el diálogo entre la fe y la cultura, que incluye el diálogo con la ciencia, con otras culturas y alienta un “sano patriotismo” (Compañía de Jesús, 1986, p.10).

Treinta años después, la Congregación General 36a —la máxima asamblea de la Compañía de Jesús—, en 2016, corroboró y enriqueció la visión de la década de los ochenta, al asumir que la interpelación fundamental de su acción frente al mundo actual es al “propósito universal de reconciliación y de justicia”, solo posible en un mundo concebido interculturalmente (Sosa, 2017–b, pp. 3 y 9). Reconciliar y alcanzar la justicia aparecieron, pues, como las indicaciones más novedosas para la innovación de la obra apostólica de los jesuitas para lo restante del siglo XXI.

En América Latina, en el campo de la innovación educativa destaca, en particular, el esfuerzo que ha hecho la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL)<sup>3</sup> desde 1985, de trabajar en redes de homólogos y grupos de trabajo para ir dando cuerpo práctico a la doble identidad de las universidades: la formación de cuadros profesionales y la realización de la justicia.

3. En su página web se señala: “¿Qué es AUSJAL? Somos una red integrada por 30 universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina. Nuestra misión es desarrollar proyectos comunes de acuerdo con nuestras prioridades estratégicas, y en función de buscar una mayor contribución de las instituciones de educación superior a sus sociedades”. “La AUSJAL fue constituida por los rectores de las universidades jesuitas de América Latina, con presencia del Padre General de la Compañía de Jesús, el 10 de noviembre de 1985, en Roma. La Asociación es un organismo internacional de carácter voluntario y no confesional que congrega a las Universidades y Facultades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina. En 1987, en Río de Janeiro, los rectores aprobaron los estatutos de la Asociación y, posteriormente, en Quito (1990), Guatemala (1997) y San Leopoldo (2003) los reformaron. Desde su fundación la AUSJAL ha tenido seis presidentes: P. Julio Terán Dutari, SJ., Rector de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (1988–1990); P. Carlos Escandón, SJ., Rector de la Universidad Iberoamericana de Ciudad de México (1990–1992); P. Theodoro Peters, SJ., Rector de la Universidad Católica de Pernambuco, Brasil (1992–1999); P. Luis Ugalde, SJ., Rector de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas (1999–2009), P. José Morales Orozco, SJ., Rector de la Universidad Iberoamericana de Ciudad de México (2009–2013), y desde el año 2013, el actual presidente, P. Fernando Fernández Font, SJ., Rector de la Universidad Iberoamericana de Puebla” (véase <http://ausjal.org/>).

En el plan estratégico de AUSJAL 2011–2017, que sustenta hasta el día de hoy cinco prioridades estratégicas,<sup>4</sup> se puede advertir con claridad la tensión entre las notas propias de la identidad jesuita, en términos de liderazgo y pedagogía ignacianas, y la construcción de agendas comunes de investigación, docencia y proyección social en los temas estratégicos identificados por la asociación: desarrollo sustentable equitativo e incluyente, cultura juvenil, fe y cultura, equidad y justicia, gobernabilidad e institucionalidad democrática y ciudadanía.

De manera simultánea a esta consolidación de la red AUSJAL, en los mismos ochenta del siglo pasado, cobró vigor a nivel internacional la resignificación sobre los alcances de la educación jesuita en un mundo cada vez más interdependiente y al mismo tiempo desigual. Con base en un documento que ha tenido amplia difusión sobre las *Características de la educación de la Compañía de Jesús* (1986), se examinaron los rasgos de la educación de esta institución religiosa y se presentó el modelo básico de realización de la misma para exponer con mayor claridad los aspectos que inciden en el PAP.

Entre los distintivos de la educación de inspiración ignaciana (Compañía de Jesús, 1986) destacaba el postulado de la libertad humana del alumno, en una educación desarrollada en un contexto moral o de búsqueda, de modo que la respuesta de la persona debía ser la expresión de una libertad radical “para dar de sí misma, aceptando la responsabilidad y las consecuencias de las propias acciones: libre para ser fiel”; para trabajar en función de la felicidad verdadera, en el

4. Las prioridades estratégicas son: 1. fortalecimiento de la identidad, misión y liderazgo ignaciano de las universidades; 2. fortalecimiento de la investigación, la docencia y la proyección social, de acuerdo con la concepción de Responsabilidad Social Universitaria y los temas propios de la Asociación; 3. fortalecimiento organizativo y financiero del modelo de gestión y de la cultura AUSJAL en las comunidades universitarias; 4. internacionalización en red de las universidades en el contexto global y regional, y 5. fortalecimiento del trabajo y coordinación con otras redes educativas y sociales jesuitas.

servicio del Reino de Dios para la redención de la creación (Compañía de Jesús, 1986, pp. 11 y 13).<sup>5</sup>

En contrapartida, la institución debía enfocarse al cuidado de la persona; cuidado e interés individual por cada persona, dando importancia a la actividad por parte del alumno y estimulando la apertura al crecimiento a lo largo de toda la vida (Compañía de Jesús, 1986, p.11). Esto exigía un plan de estudios centrado en la persona y acomodado al ritmo de su capacidad individual; una relación entre estudiante y profesor<sup>6</sup> más allá de una guía docente usual, al invitar al sujeto a abrirse a las necesidades de los demás (Compañía de Jesús, 1986, pp. 11-12).

Se trataba de un aprendizaje participativo, reflexivo,<sup>7</sup> autónomo,<sup>8</sup> alegre,<sup>9</sup> permanente y con plena aceptación de sí mismo y del mundo. El interés por los demás se hace extensivo a los otros compañeros, a los involucrados en la universidad, a los egresados, a los padres y

5. Búsqueda de la libertad. Al no ser un proceso automático, supone una lucha permanente de la persona contra sus propios obstáculos y un desarrollo de capacidades para el ejercicio de la misma. Implica el conocimiento y la aceptación de sí mismo y la liberación de cualquier apego; conocimiento realístico de las fuerzas del mundo y las distorsiones, y el aprendizaje en torno a lo que la promueve o limita (los movimientos del propio corazón, las experiencias pasadas, las interacciones con otras personas, la dinámica de la historia, las estructuras sociales y la cultura) (Compañía de Jesús, 1986, p.13).
6. Al profesor se le exigía preparación profesional y formación permanente. El profesor estaría al servicio de los estudiantes, “atento a descubrir las especiales cualidades o dificultades, interesado personalmente y prestando su ayuda al desarrollo del potencial interior de cada alumno en particular”, en una relación con el alumno que tiene el papel activo en su estudio personal, sus personales descubrimientos y su creatividad, con una actitud práctica y disciplinada de adecuar los medios a los fines, y con base en el “presupuesto” de los Ejercicios (Compañía de Jesús, 1986, p.34), respecto a los cuales sus preámbulos y puntos se relacionarían con la prelección de la materia; la repetición sería semejante al dominio de la materia y el énfasis en la aplicación de los sentidos (Compañía de Jesús, 1986, pp. 34-35).
7. Los profesores y directivos tienen el don de estimular la reflexión sobre la propia experiencia personal y su propia experiencia de Dios, para la aceptación de las cualidades y las limitaciones propias.
8. “La actividad de los estudiantes en el proceso de aprendizaje. El crecimiento en madurez e independencia, necesario para el crecimiento en libertad, depende de la participación activa más que de una recepción puramente pasiva. El camino hacia esta participación activa incluye estudio personal, oportunidades para el descubrimiento y la creatividad personal y una actitud de reflexión. El cometido del profesor consiste en ayudar a cada estudiante a aprender con independencia, a asumir la responsabilidad de su propia educación” (Compañía de Jesús, 1986, p.11).
9. Se trata del desarrollo completo del hombre, cuya felicidad resulta de un ejercicio responsable de la libertad y el reconocimiento de la realidad del pecado y sus efectos en un horizonte donde el perdón y la conversión son posibles, y que exige el reconocimiento de todos los obstáculos que se oponen al crecimiento (prejuicios, visiones limitadas, relatividad de los bienes y valores...).

a las familias. Estas relaciones permiten estar abiertos al cambio y ofrecer a los miembros adultos de la comunidad programas adecuados de formación permanente (Compañía de Jesús, 1986, p.12). Abarca reglamentaciones, sistema de disciplina y autodisciplina (Compañía de Jesús, 1986, pp. 13-14).

“El programa educativo, confrontando a los estudiantes realista-mente consigo mismos, intenta ayudarles a reconocer las diversas influencias que reciben y a desarrollar un sentido crítico, que va más allá del simple reconocimiento de lo verdadero, de lo falso, de lo bueno y de lo malo”. Se produce un conocimiento realista de la creación, pero también de los efectos sociales del pecado, lo que compele a estar en contacto con el mundo necesitado de transformación, sin estar ciego a la bondad de la creación. “Esta conciencia incluye la aceptación de que las personas y las estructuras pueden cambiar, juntamente con un compromiso de trabajar en favor de estos cambios de un modo que ayude a crear estructuras humanas más justas, que posibiliten el ejercicio de la libertad unido a una mayor dignidad humana para todos” (Compañía de Jesús, 1986, p.14).

El referente del mundo ignaciano está centrado en la persona histórica de Jesucristo. Él es modelo de la vida humana. Supone la dimensión de “cura personalis”, en tanto atención pastoral para despertar y robustecer el compromiso de la fe personal (Compañía de Jesús, 1986, p.15).

Se hacía un énfasis en la acción, en la necesaria puesta en práctica en aras de un compromiso total. Compromiso de acción en la vida, para que sin manipulaciones cada uno fuera capaz de llevar la formación recibida en su propia vida (Compañía de Jesús, 1986, p.17), de modo que este servicio de fe realizara la justicia relacionada con el amor y la paz.

Se señalaba que la orientación central en la educación jesuita era conjuntar estos tres aspectos: tratamiento de los problemas de la justicia en el programa de estudios incluso transversalmente (análisis crítico de la sociedad), testimonio institucional de la fe que realiza la justicia (respeto mutuo, derechos humanos, etc) y obras de justicia en contacto

con el mundo real y las dimensiones estructurales de la injusticia (Compañía de Jesús, 1986, p.17). Lo anterior desembocaba en que los miembros de la comunidad educativa fueran conscientes de los serios problemas de la actualidad y estuvieran implicados en ellos (Compañía de Jesús, 1986, pp. 18–19). Hombres y mujeres para los demás. Se puso el acento en los valores comunitarios: igualdad de oportunidades para todos, justicia distributiva y el valor del servicio a los demás por encima del éxito o la prosperidad, con una preocupación particular por los pobres, es decir, por aquellos que no pueden vivir una vida plenamente humana.

Esta postura socialmente implicaba la accesibilidad de todos a la educación (ayuda financiera y reducción de precios). De ahí que fuera importante asociarse a los movimientos que promovían la igualdad de oportunidades educativas para todos (Compañía de Jesús, 1986, p.20). Y más aún, la planificación educativa debía ser hecha desde la perspectiva de los pobres (Compañía de Jesús, 1986, p.20), para con ello proporcionar oportunidades de contacto con estos y de servicio a ellos, para aprender a amarlos y mejorar la comprensión de las causas de la pobreza, contacto acompañado con la correspondiente reflexión (Compañía de Jesús, 1986, p.20). A la par esto exigía una visión espiritual frente al materialismo, preocupación por los demás frente al egoísmo, austeridad frente al consumismo y la causa de los pobres frente a la injusticia social (Compañía de Jesús, 1986, p.22).

El “más” (*magis*), crucial entre los jesuitas, se traducía en excelencia en la formación, en cuanto todas las dimensiones de la persona, los valores y el compromiso al servicio de los demás, prioritariamente en lo que toca a las necesidades de los pobres y la disposición a sacrificar el propio interés en aras de la justicia. Se trataba entonces de excelencia en el contexto más amplio de excelencia humana. El *magis* es “el desarrollo más completo posible de las capacidades individuales de cada persona en cada etapa de su vida, unido a la prontitud para continuar este desarrollo, a lo largo de la vida, y la motivación para emplear al servicio de los demás las cualidades desarrolladas” (Compañía de

Jesús, 1986, p.24). Se trataba de formar líderes, pero no en el sentido de preparar una elite socioeconómica sino más bien líderes en el servicio, lo que implica el aprendizaje en la disponibilidad y servicialidad (Compañía de Jesús, 1986, pp. 24-25).

De manera complementaria, el testimonio de excelencia también se traducía en la evaluación continua de metas, programas, servicios y métodos (Compañía de Jesús, 1986, p.25), la colaboración entre jesuitas y seglares, orden a una misión común; el discernimiento que permitiera descubrir los medios que realizan mejor las finalidades de la educación, al introducir los cambios necesarios o útiles, en función del bien más universal, la necesidad más urgente, los valores más duraderos, el trabajo no atendido por otros y la pretensión de adecuarse a las necesidades específicas del lugar (Compañía de Jesús, 1986, p.31).

También se preveía la conformación del “sistema” de educación jesuita, con la idea de compartir la visión y las finalidades comunes —y no tanto la unidad de administración o la uniformidad de programas—, lo que suponía intercambio a nivel regional, además del intercambio de profesores y estudiantes (Compañía de Jesús, 1986, p.32).

La amplia revisión anterior de los rasgos de la educación de la Compañía de Jesús, en los década de los años ochenta, permitió afirmar que el rasgo central de la formación de los estudiantes era la búsqueda de una libertad responsable y acompañada por un profesor atento al desarrollo del potencial interior de cada alumno en particular, es decir, la autorrealización del sujeto en un horizonte de fidelidad en el servicio bajo la “cura personalis”. Todos los demás rasgos se subordinaban a este, toda vez que se suponía a un sujeto que se enfrenta al mundo en forma responsable, mundo de contrarios, que hacía un llamamiento a un servicio de la fe que realizaría la justicia relacionada con el amor y la paz, en lo fundamental en tres aspectos: abordaje crítico de los problemas de la justicia en el programa de estudios, concreción de la justicia en el testimonio de la propia institución y realizar obras

orientadas a la justicia insertas en el mundo real caracterizado por sus dimensiones estructurales injustas.

En 1986, se tuvo claridad sobre las características de la educación de la Compañía de Jesús:

- Búsqueda de una libertad responsable.
- Cuidado de la persona.
- Plan de estudios centrado en la persona activa del estudiante.
- Aprendizaje para toda la vida.
- Apertura al cambio.
- Conocimiento y aceptación de sí mismo y de las fuerzas y estructuras sociales y de la cultura.
- Desarrollo completo del hombre y compromiso de crear estructuras humanas más justas.
- Cristocéntrica.
- Acción comprometida con la justicia y la igualdad (énfasis en los pobres).
- “Más” (*magis*) y testimonio de excelencia.
- Comunidad / discernimiento / visión común / medios → fines.
- Preámbulos, puntos (prelección), repetición y aplicación de los sentidos.

## PROYECTO COMÚN EDUCATIVO DE LOS JESUITAS EN AMÉRICA LATINA

Veinte años después, al finalizar el primer quinquenio de este siglo —al mismo tiempo que el ITESO instituía los PAP—, la Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina (CPAL) presentó la novedad de un *Proyecto educativo común de la Compañía de Jesús en América Latina*, con una nueva visión para las instituciones educativas de inspiración ignaciana.

El proyecto reconocía un nuevo sujeto apostólico integrado por jesuitas y laicos, entre otros actores, que habrían de asumir la misión evangelizadora<sup>10</sup> confiada por la iglesia, así como las prioridades de la Compañía de Jesús, correspondientes a una nueva forma de actividad apostólica, enraizada en la promoción de la fe y justicia; en el impulso al diálogo intercultural, ecuménico e interreligioso, y en la construcción de un nuevo mundo orientado a la dignidad de hombres y mujeres y la supresión de la pobreza en América Latina. La clave de este proyecto se fundaba en la coherencia entre la espiritualidad y la pedagogía ignacianas.

El nuevo proyecto educativo señaló 11 retos fundamentales:

1. La grave desigualdad en la distribución de la riqueza, con contrastes en el desarrollo científico y tecnológico y en la cultura de bienestar de un mundo interconectado y global, donde era reducido el número de beneficiarios de los avances tecno-científicos.
2. El aumento alarmante de la violencia y crueldad.
3. El crecimiento de la corrupción y deshonestidad en el ámbito político y de la administración pública, mismos que demandaban una atención especial a la educación ética y política.
4. La destrucción del medio ambiente que llevaba al riesgo de un desarrollo no sustentable.
5. La crisis de valores manifestada en la indiferencia valorativa y la libertad individualista, así como el pragmatismo utilitarista y el hedonismo.

10. La misión que suscribieron tenía estos alcances: “Colaborar con la misión evangelizadora de la Iglesia, ofreciendo una formación integral de calidad a niños y niñas, jóvenes y adultos, a la luz de una concepción cristiana de la persona humana y de la sociedad, a través de comunidades educativas que vivan la sociedad justa y solidaria que queremos construir, comprometiéndolas a participar significativamente en la definición de las políticas y prácticas de la educación pública tanto de gestión estatal como privada en los diversos países de la región” (Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina, 2005, pp. 5-6).

6. Los múltiples pluralismos y la abigarrada diversidad cultural por migraciones e influencia de culturas extranjeras.
7. Las dificultades de diálogo con lo diferente, el racismo y sexismo, la discriminación cultural y diversas formas de violación de los derechos humanos.
8. El nuevo tejido social y la reestructuración cultural, factores que replanteaban los significados y las estructuras institucionales de la familia, la escuela, la iglesia y el estado.
9. La sociedad de la información poblada de medios y tecnologías que ponían en juego nuevos lenguajes para difundir valores y propiciar espacios virtuales de construcción de identidades personales y sociales.
10. La hegemonía del sistema neoliberal y el imperio del mercado, con orientación hacia la rentabilidad, eficacia, ganancia y el consumismo, incluso de la educación, así como una racionalidad económica que reducía la grandeza y dignidad del hombre y la mujer y los valorizaba según su capacidad de generar una renta monetaria.
11. La dificultad de gobernabilidad y el debilitamiento del estado de derecho.

Así las cosas, la Compañía de Jesús, en el naciente siglo XXI, se planteaba que frente a la crisis de la educación por los factores arriba planteados, se encontraban también con fortalezas dentro de las instituciones educativas como el progreso de la investigación y la existencia de profesionales comprometidos con un trabajo en calidad; pero también la debilidad de la formación docente, la resistencia al cambio, la existencia de estructuras rígidas inhibitorias de los cambios, currículos más centrados en contenidos que en valores y competencias y el énfasis exagerado por lo intelectual sobre otras dimensiones como lo estético, lúdico, artístico, productivo, el emprendimiento, lo contemplativo y la sensibilidad a todo lo que es humano. Se abría la oportunidad de construir otro mundo deseable y posible, pero el riesgo era el desfase

y la lentitud de respuesta a tantos desafíos (Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina, 2005, p.6).

Externamente, la debilidad principal era que las instituciones educativas jesuitas trabajaban como si no existieran otras de la misma índole tanto dentro del país como en América Latina, en contraste con esfuerzos por constituir asociaciones tanto con las obras enfocadas a trabajar de forma directa con colectivos populares o las iniciativas de los padres de familia, los intercambios de alumnos y educadores, el cultivo de la pedagogía ignaciana y el esfuerzo por aplicar las directrices de los documentos de la Compañía de Jesús en la educación (Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina, 2005, p.6).

En consonancia con lo anterior, la mencionada Conferencia se propuso estas seis metas:

- a. Constituir un nuevo sujeto apostólico en el que se integraran jesuitas y laicos.
- b. Educar de forma coherente con la espiritualidad y la visión ignaciana.
- c. Articular fe y justicia, vigorizando la opción preferencial por los pobres.
- d. “Formar hombres y mujeres ‘para los demás’ y ‘con los demás’”.
- e. “Leer permanentemente el contexto de forma crítica, buscando que la educación responda coherentemente a los desafíos encontrados”.
- f. “Desarrollar y enriquecer, a través del currículo, el diálogo entre fe y cultura, fe y ciencia, fe y razón” (Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina, 2005, pp. 6-7).

De forma correlativa, esta Conferencia de Provinciales Jesuitas suscribió un capítulo sobre el impacto de la sociedad y en las políticas públicas para confirmar que las instituciones educativas no debían sustraerse de las responsabilidades sociales y la construcción de la historia. Para ello sugirieron siete prioridades:

- a. Toma de conciencia del potencial de impacto de las instituciones educativas jesuitas aislada o colaborativamente.
- b. Conjuntar gestos proféticos de anuncio y denuncia que puedan cuestionar al sistema vigente.
- c. Adoptar medios y recursos para influir en las políticas públicas.
- d. Participación en asociaciones, movimientos sociales y foros políticos efectivos.
- e. Fortalecimiento de acciones conjuntas entre las instituciones para hacerse presentes en las instancias de toma de decisión.
- f. Presencia significativa en los medios de comunicación social.
- g. Posicionamiento público frente a hechos de violencia y conmoción social, tomando la defensa de los derechos humanos y la paz.

Este magno programa social de 2005, que desde la educación se propusieron los provinciales jesuitas, gracias a los procesos de cambio suscitados a partir de los ochenta, tuvo que ver en diversas formas en el desarrollo del PAP en el ITESO, en tanto esta universidad era una más de las instituciones que participaban en la profunda búsqueda del qué hacer ante el contexto desafiante de América Latina.

En forma resumida, en los albores del siglo XXI, la faena educativa alcanzó nuevos términos, amplió el sujeto de la acción más allá de los miembros de la Compañía de Jesús, puso al día el modelo educativo y marcó las prioridades, como se ilustra en la profusa tabla 1.1, que es imprescindible para entender la complejidad de la tarea y para ilustrar, en consecuencia, lo que está en juego en el modelo PAP y, en general, en la formación universitaria del ITESO.

Seis años más tarde, en 2011, el propio ITESO publicó las Orientaciones del Consejo Universitario para traducir el estilo ignaciano en la vida institucional del ITESO<sup>11</sup> (Consejo Universitario del ITESO, 2011,

11. Estas orientaciones se publicaron bajo la presidencia del Consejo Universitario del propio rector del ITESO, en ese entonces Juan Luis Orozco Hernández, SJ.

**TABLA 1.1. PROGRAMA SOCIAL 2005 DE LOS JESUITAS DE AMÉRICA LATINA**

Términos del quehacer	Sujeto	Modelo educativo	Prioridades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identidad de la misión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevo sujeto apostólico que integra a los laicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espiritualidad y visión ignaciana para formar hombres y mujeres “para los demás” y “con los demás”</li> <li>Diálogo fe / cultura / razón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opción preferencial por los pobres</li> <li>Lectura crítica constante de la realidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidad educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidades educativas en interacción con la comunidad social del entorno</li> <li>Configuración de redes para contribuir juntos a conseguir la misión y la visión</li> <li>Las relaciones interpersonales sean expresión y testimonio de la nueva sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Corresponsabilidad de la educación de todos: estudiantes y adultos*</li> <li>Comunidades educadoras para todos los integrantes</li> <li>Definir el perfil del estudiante y el profesor</li> <li>Formación en competencias de pedagogía ignaciana</li> <li>Comunicación y participación de todos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de una ética de respeto a la dignidad y libertad de cada persona</li> <li>Convivencia democrática y pacífica</li> <li>Respeto a los derechos humanos</li> </ul>

\* La Compañía de Jesús en este documento asume que los destinatarios de todas sus modalidades de educación pueden cubrir prácticamente desde la población infantil hasta los adultos.

pp. 5-6). En este texto se vuelve a hacer énfasis en las características de ese estilo:

- a. Una visión positiva del hombre y el mundo, que afirma que “Dios está en el hombre y en el mundo” (Consejo Universitario del ITESO, 2011, p.5), afirmación que sustenta “la radical libertad en relación con la toma de decisiones y el discernimiento personal y grupal”, lucha

**TABLA 1.1. (CONT.) PROGRAMA SOCIAL 2005 DE LOS JESUITAS DE AMÉRICA LATINA**

Términos del quehacer	Sujeto	Modelo educativo	Prioridades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto en la sociedad y las políticas públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencialidad de las instituciones para que individual o colectivamente formulen políticas públicas</li> <li>• Participación en asociaciones de importancia política efectiva</li> <li>• Presencia en las instancias de toma de decisión</li> <li>• Presencia significativa en los medios de comunicación social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopción de medios y recursos para que educadores e instituciones influyan en las políticas públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestos proféticos de anuncio y denuncia del sistema vigente</li> <li>• Posicionamiento público frente a hechos de violencia y conmoción social, en defensa de los derechos humanos y de la paz</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pluralismo cultural y fe cristiana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones jesuitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencias fundantes de fe que ayudan a encontrar el sentido de la vida</li> <li>• Educación intercultural e inclusiva</li> <li>• Desarrollo de competencias que le permitan a cada persona insertarse en su realidad y poder influir activamente en ella</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo entre fe y culturas</li> <li>• Diálogo ecuménico e interreligioso</li> <li>• Igualdad esencial entre hombre y mujer</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores por promover</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Todos los involucrados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Trasversalmente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amor</li> <li>• Justicia</li> <li>• Paz</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Solidaridad</li> <li>• Sobriedad</li> <li>• Contemplación y gratuidad</li> </ul>

**TABLA 1.1. (CONT.) PROGRAMA SOCIAL 2005 DE LOS JESUITAS DE AMÉRICA LATINA**

Términos del quehacer	Sujeto	Modelo educativo	Prioridades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos educativos (un modo ignaciano de entender el aprendizaje y la función del conocimiento)</li> <li>• “La conexión de la institución con el contexto y la realidad concreta de la comunidad social en la cual está inserta”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes</li> <li>• “Los currículos abiertos, flexibles, dinámicos, contextualizados e interdisciplinarios, con propuestas académicas de calidad”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalizados y orientados por la pedagogía ignaciana y el modo de proceder educativo de la Compañía de Jesús (humanismo científico y social)</li> <li>• Desarrollo de competencias que permitan producir y seguir aprendiendo a lo largo de la vida</li> <li>• Formación para:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• el trabajo</li> <li>• la convivencia democrática</li> <li>• impulso al cambio y el desarrollo social</li> <li>• formación ética y religiosa</li> </ul> </li> <li>• En diálogo con los aportes de autores y corrientes psicopedagógicas contemporáneas afines al enfoque ignaciano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El acompañamiento personal</li> <li>• Promoción de los valores</li> <li>• Desarrollo integral, equilibrado y armónico del estudiante en las dimensiones afectiva, ética, corporal, espiritual, cognitiva, estética, sociopolítica y comunicativa</li> <li>• “Métodos didácticos preponderantemente activos y colaborativos, en los cuales el educando asuma un papel protagónico en la transformación cualitativa de sus experiencias previas”</li> </ul>

que remueve todos aquellos apegos que la obstaculizan hasta llegar a la plena “indiferencia”, al modo de una conquista.

b. La disminución de la distancia sociorreligiosa entre jefes o superiores y los subordinados, encaminada a la construcción de una verdadera comunidad.

**TABLA 1.1. (CONT.) PROGRAMA SOCIAL 2005 DE LOS JESUITAS DE AMÉRICA LATINA**

Términos del quehacer	Sujeto	Modelo educativo	Prioridades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevas formas de pensar y aprender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las nuevas generaciones con cambios en sus formas de pensar y de aprender, gracias a las TIC</li> <li>Las TIC concebidas como redes de producción de conocimiento y aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de las TIC como nuevos ambientes cognitivos</li> <li>Contar con recursos propios de las TIC</li> <li>Educación a distancia, vía las TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acento en la investigación y el aprendizaje, seleccionando recursos pedagógicos crítica y creativamente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomento a la investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La investigación en su función social</li> <li>Docentes y redes de investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación formativa</li> <li>Investigación estricta</li> <li>Investigación institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las de cada institución</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevo diseño organizacional y gestión eficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituciones educativas jesuitas como instituciones que aprenden</li> <li>Recursos humanos formados en competencias estratégicas para la organización e integrados en un plan de escalafón del personal</li> <li>Gestores jesuitas y no jesuitas identificados con la misma misión apostólica y debidamente formados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Política eficaz de gestión del conocimiento, que les dé la posibilidad de compartir datos entre las instituciones, establecer comunicación e intercambio y producir conocimientos de forma cooperativa”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de gestión coherente con la visión ignaciana (por ejemplo, rechazo a servicios a empresas que violan los derechos humanos y la ecología)</li> <li>Planificación y organización como elementos esenciales en lo local y en la red</li> <li>Estrategias eficaces de comunicación y de implementación de las directrices de la Compañía de Jesús</li> <li>Estatutos, reglamentos, manuales y otros instrumentos para la gestión y evaluación</li> </ul>

**TABLA 1.1. (CONT.) PROGRAMA SOCIAL 2005 DE LOS JESUITAS DE AMÉRICA LATINA**

Términos del quehacer	Sujeto	Modelo educativo	Prioridades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura evaluativa y renovación continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones educativas</li> <li>• Profesores y funcionarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación realizada con criterios coherentes con la identidad ignaciana</li> <li>• Evaluación habitual y permanente para la renovación y ajuste de objetivos y planes</li> <li>• Evaluación diversificada (autoevaluación y heteroevaluación)</li> <li>• “Evaluación diagnóstica, formativa (de proceso) y cualitativa, en vez de clasificatoria y meramente cuantitativa”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Focalizada sobre la gestión del desempeño, los resultados y los procesos previstos en los objetivos y el desarrollo de los proyectos educativos institucional y común, teniendo en cuenta los indicadores de calidad propios de la Educación en general, la Educación Católica y la Educación propia de la Compañía de Jesús”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuo educativo y redes cooperativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones educativas jesuitas integradas entre sí</li> <li>• Redes entre las comunidades educativas y los sectores apostólicos</li> <li>• Articulación con organismos educativos de la Iglesia y de la sociedad civil que potencien la misión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución en red de un complejo de relaciones cooperativas e interdependientes (sinergia)</li> <li>• Utilización de las tecnologías de información y comunicación para integrar lo local en lo global del cuerpo y sujeto apostólico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar un sistema de educación que incluya todos los niveles (infantil, básica y primaria, secundaria, terciaria, universitaria, permanente, adultos, etc)</li> <li>• Planear con el criterio de complementariedad <i>versus</i> duplicidad y dispersión</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina, 2005.

- c. Poner como referencia del trabajo al Otro, especialmente a los más pobres y necesitados.
- d. Una “actitud de apertura al crecimiento y buscar siempre la excelencia en el trabajo y en las obras”, el *magis*, que lleva a adoptar un pensamiento crítico y auténtico, en oposición a la mediocridad o al mal hacer.
- e. Cuidar la orientación hacia los valores, es decir, un servicio fundamentado en la ética.
- f. Atender siempre el contexto real, pues determina la identidad de las obras y permite apreciar la importancia de la experiencia vivencial.
- g. El amor como centro y base del servicio a los demás y lo que da sentido a una vida auténticamente humana.

Dentro del anterior exhorto a los diversos destinatarios de la universidad, precisamente por el reto de la tarea de los PAP para el mismo ITESO, se suscribió que:

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) son una oportunidad para los profesores, los alumnos y las partes de la sociedad en relación con tales proyectos, de poner en práctica las notas del estilo ignaciano. Por eso recomendamos a las autoridades del ITESO y a las dependencias atentas a esta tarea, apoyarlos con fuerza para realizar la promesa de ofrecer a la sociedad, desde la universidad, soluciones a sus problemas, prioritariamente a quienes viven en situación de pobreza, injusticia y exclusión (Consejo Universitario del ITESO, 2011, p.8).

## LOS DESAFÍOS DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA DE LA RED DE UNIVERSIDADES JESUITAS

La directriz de la educación jesuita<sup>12</sup> ha sido, en consecuencia, la “profundidad de pensamiento e imaginación”, lo cual “significa que tratamos de llevar a nuestros alumnos más allá de la excelencia en educación profesional para que se conviertan en gente bien formada, en “personas enteras de solidaridad” (Nicolás, 2010, p.14). “La profundidad de pensamiento e imaginación ha sido el cometido de la educación jesuita (Nicolás, 2010, p.24)”. La pedagogía ignaciana ha sido un ejercicio de la imaginación creativa, que va de la mano de la memoria o remembranza, en “un proceso creativo que va a lo profundo de la realidad y comienza a crearla de nuevo” (Nicolás, 2010, p.15), para finalmente integrar (rememorar), de modo que el encuentro con *lo que es* cambia a la persona.

Uno de los conceptos que planteó el entonces general de los jesuitas, Adolfo Nicolás Pachón, SJ, era el de la “conciencia flotante”, sobre la base de que no se puede ofrecer un único modelo de educación, pero tampoco se puede renunciar al cambio.

Este mismo dirigente sostuvo que había que partir de la realidad, que “incluye al mundo roto, en particular el mundo de los pobres, de los que esperan ser sanados” (Nicolás, 2010, p.18). Ese contexto tenía que ver también con el desafío que planteaba el nuevo mundo globalizado, que por un lado posibilitaba la comunicación y cooperación que nadie se imaginaba y que nos hacía vernos como una sola humanidad ante la que hay que trabajar juntos; pero también desdibujaba las fronteras tradicionales y redefinía identidades, pertenencias y responsabilidades.

12. Estas directrices corresponden al dirigente máximo de los jesuitas, Adolfo Nicolás Pachón, SJ, sacerdote español, quien dirigió a la Compañía de Jesús como trigésimo prepósito general de 2008 a 2016, y quien fuera sustituido por el venezolano Arturo Sosa Abascal, SJ.

En ese sentido, para la dirigencia central de los jesuitas, “la universidad se convierte en proyecto social” (Nicolás, 2010, p.20), en cuanto que “busca insertarse en una sociedad no solamente para formar profesionales, sino para transformarse en fuerza cultural que difunda y promueva la verdad, la virtud, el desarrollo y la paz en esa sociedad” (Nicolás, 2010, p.20), y lo óptimo es hacerlo a través de redes más universales, a manera de un proyecto social global (Nicolás, 2010, p.22).

Los desafíos de la educación jesuita han comprendido los de la búsqueda de sentido, la pobreza, la muerte, el sufrimiento, la violencia y la guerra, así como la degradación ambiental global (Nicolás, 2010, pp. 23–24). Ante estos desafíos la universidad, como “centro de servicio” (Nicolás, 2010, p.24) ha recibido la invitación de “avanzar con decisión hacia redes internacionales centradas en grandes preocupaciones supranacionales” (Nicolás, 2010, pp. 24–25). Asimismo, la “investigación [estaría] orientada a marcar una diferencia en la vida de la gente y no una conversación arcana entre miembros de una elite cerrada” (Nicolás, 2010, p.25). Se trata de sociedades del conocimiento, las cuales comportan nuevas desigualdades y exclusiones. “Así pues, tenemos que preguntarnos quién se beneficia del conocimiento producido en nuestras instituciones y quién no lo hace; quién necesita el conocimiento que podemos compartir y cómo podemos compartirlo en forma más eficaz con aquellos para quienes puede realmente marcar una diferencia, especialmente los pobres y los marginados” (Nicolás, 2010, p.26). Y frente a docentes y alumnos: “¿cómo convertirse en voces de los que no tienen voz, fuente de derechos humanos para aquellos a quienes se les niegan, recursos para proteger el ambiente, personas de solidaridad para los pobres?” (Nicolás, 2010, p.26).

Finalmente, el padre Nicolás sostenía en la primera década del siglo XXI, por un lado, que frente a la globalización de la superficialidad habría que analizar “el mundo cultural que está naciendo, y que es el de nuestros alumnos, y hallar formas creativas para promover la profundidad del pensamiento y la imaginación, una profundidad que sea transformadora de la persona” (2010, p.28) y, por el otro, crear

redes internacionales de universidades jesuitas que enfrenten los temas de la fe, justicia y ecología, y complementariamente, combatir la desigualdad en la distribución del conocimiento (Nicolás, 2010, pp. 28–32).

El actual general de los jesuitas, Arturo Sosa, SJ, en octubre de 2017, mencionó seis desafíos para los educadores y las instituciones educativas de la Compañía de Jesús (Sosa, 2017b, pp. 10–12):

- a. La urgencia de que las instituciones educativas sean espacios de investigación pedagógica y verdaderos laboratorios de innovación didáctica, de los que surjan nuevos métodos o modelos formativos.
- b. Sin exclusiones de clases sociales, avanzar en una educación para la justicia en tres aspectos: acercamiento a los más pobres y marginados, formación de una conciencia crítica e inteligente ante los procesos sociales inequitativos y una actitud constructiva y dialogante.
- c. Una formación acorde con la dimensión ecológica de la reconciliación, basada en el respeto y cuidado de nuestra “casa común”.
- d. “El desarrollo de una cultura de salvaguarda de los menores de edad y de personas vulnerables”.
- e. “El ofrecimiento de una formación religiosa que abra a la dimensión trascendental de la vida capaz de transformar la vida personal y social”.
- f. Ser actores creativos en la construcción de la “ciudadanía global”.

El máximo dirigente jesuita sostuvo que para los anteriores desafíos, “La colaboración con otros es el único camino, por cierto, profundamente evangélico, con el que la Compañía de Jesús puede llevar a cabo hoy su misión” (Sosa, 2017b, p.12). “El trabajo en red requiere suscitar y consolidar la cultura de la generosidad como base de aquella apertura que posibilita compartir una visión, cooperar con otros y la aceptación de un liderazgo efectivo que guarda el equilibrio entre iniciativa local y la autoridad global” (Sosa, 2017b, p.13).

El nodo integrador de la educación jesuita es el “apostolado intelectual”, entendido como “la reflexión intelectual para poder realizar un servicio calificado a la humanidad desde la misión Iglesia” (Sosa, 2017a, p.3). “No es posible una visión profunda de procesos complejos sin análisis y reflexión. El discernimiento que lleva a escoger las acciones a realizar necesita de nuestra profundidad intelectual”, dijo el actual prepósito general de los jesuitas (Sosa, 2017a, p.4). No basta la reflexión intelectual sino que sea “apostolado”, realizada en el mundo, es decir, con un sentido fuera de sí misma. No enfocada a los propios intereses sino en función de las personas, los temas y problemas de la humanidad (y de la iglesia), para participar en el camino a la liberación y orientada evangélicamente a las características del Reino de Dios: justicia, paz y amor.

Además, se requiere diálogo<sup>13</sup> y colaboración con otros, no apertrechados en un gabinete ni seguros de sus propias certezas. Vivido como misión recibida, envío, como un servicio. “La labor intelectual es apostolado si mantiene vivo el vínculo entre la reflexión profunda, la preocupación por la vida de las personas y la construcción de un mundo más humano y cristiano... Si se hace con profundidad, apertura al mundo y orientada a la justicia social y la reconciliación entre las personas y con la creación” (Sosa, 2017b, pp. 5-6). Mira a las personas en un espacio concreto, “pero mira también al mundo: es universal y local. Por eso es intercultural: inculturada, dialogal y universal (Sosa, 2017a, p.6).

En consecuencia, la comprensión a fondo del mundo es la condición para poder ofrecer el mayor y mejor servicio (Sosa, 2017b, p.4). Un ejemplo de esta lectura intelectual del mundo son los rasgos problemáticos que el mismo Arturo Sosa, SJ, esgrime como los derroteros del apostolado intelectual para la actualidad (Sosa, 2017b, pp. 2-6):

13. En diálogo con otros creyentes y no creyentes.

- a. Los cambios demográficos sin precedentes que han ocasionado que millones de personas estén en situación de migrantes y refugiados.
- b. La creciente inequidad, con el aumento de la distancia entre ricos y pobres y la cada vez mayor marginalización de los pueblos indígenas.
- c. El incremento de la polarización y el conflicto.
- d. La crisis ecológica que afecta nuestro planeta que el papa Francisco llama nuestra “casa común”.
- e. La expansión de un hábitat o cultura digital, un verdadero “ecosistema digital”.
- f. “El debilitamiento de la política como búsqueda del bien común”.

Arturo Sosa, como cabeza de la orden jesuita, prefiere hablar en lugar de globalización o mundialización, de universalización o universalidad intercultural (Sosa, 2017b, pp. 7–9). Por universalización entiende el “crecimiento de la interacción entre grupos humanos, culturalmente diversos, capaces de compartir una visión común de los intereses de toda la humanidad” (Sosa, 2017b, p.7):

Lo ideal es que cada ser humano, o cada pueblo, sea capaz de sentirse parte de la humanidad haciéndose consciente de su propia cultura (inculturación), sin absolutizarla, críticamente, reconociendo gozosamente la existencia de otros seres humanos poseedores de culturas diversas (multiculturalidad), y estableciendo relaciones parejas con ellos enriqueciéndose con la variedad de culturas, entre las cuales se encuentra su propia cultura (interculturalidad). La universalidad vivida de esta manera puede convertirse en un impulso a la justicia social, la fraternidad y la paz” (Sosa, 2017b, pp. 7–8).

Para el mismo dirigente, no se trata de ocupar espacios sino “generar y acompañar procesos de crecimiento y transformación según corresponda a cada circunstancia”. “La Universidad es, sin duda, un espacio

privilegiado para desarrollar esta dimensión” (Sosa, 2017a, p.4), ya que las características del modo de proceder de las universidades son el discernimiento, la colaboración y el trabajo en redes (Sosa, 2017a, p.7). Con base en ello, el general de la Compañía de Jesús se preguntó:

[...] si la investigación, la enseñanza y los programas de intercambio con la sociedad de la Universidad se nutren de la reflexión conjunta con otros grupos apostólicos insertos en las zonas populares, el mundo indígena, la zona amazónica o de quienes lidian todos los días con los problemas de la educación. Conviene preguntarse si la Universidad se siente colaboradora del esfuerzo de personas, instituciones, movimientos sociales y grupos de la más diversa índole que luchan por la justicia, la reconciliación y la paz en América Latina y el mundo” (Sosa, 2017a, p.7).

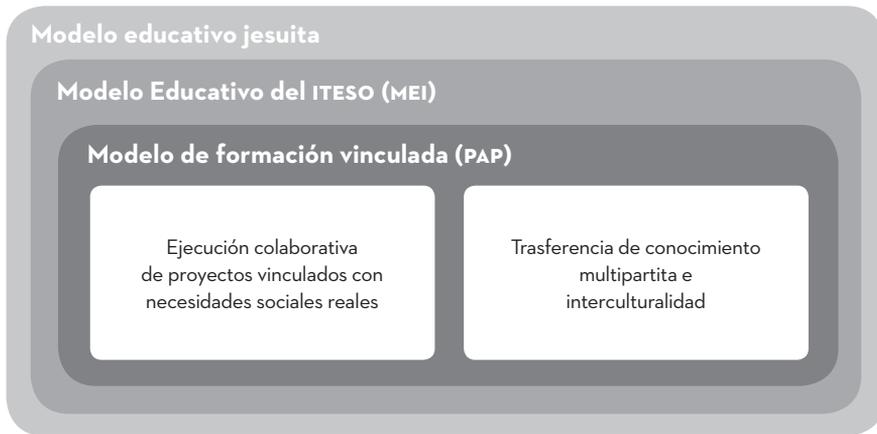
De este modo, se requiere esfuerzo y dedicación, sensibilidad frente a las situaciones de las personas y los pueblos, y mirar “más allá de sus muros para acompañar los procesos complejos de la historia humana” y un “apostolado intelectual que nos hace salir de nuestros edificios y seguridades institucionales, comprometido con la justicia, la reconciliación, la democracia y el desarrollo sostenible de nuestros pueblos como camino a la paz duradera” (Sosa, 2017a, pp. 4 y 9).

El apostolado intelectual, que toma su forma precisa en la innovación continua de su acción, se caracteriza porque se desarrolla (Sosa, 2017a, pp. 8-9):

- a. “Respondiendo a problemas y situaciones concretas”.
- b. “Comprometidos personalmente”.
- c. “Junto con otros e intersectorialmente”.

Estas características pueden ser notas precisas para observar las prácticas de innovación formativa en nuestra universidad, como se observa en la figura 1.1.

**FIGURA 1.1. INSERCIÓN DEL PAP EN EL MODELO EDUCATIVO JESUITA**



## MODELO HISTÓRICO GENERADOR DE LOS PAP EN LA PERSPECTIVA DEL MODELO DE EDUCACIÓN JESUITA

A lo largo de casi 60 años, el PAP puede considerarse un producto histórico de esta particular universidad jesuita de Guadalajara, por las distintas innovaciones y disrupciones que se han dado en el ITESO en aras de encontrar una respuesta auténtica a las necesidades crecientes y cambiantes del entorno de la misma. La pedagogía ignaciana —referida a Ignacio de Loyola, fundador de la Compañía de Jesús—, desde hace varias decenas de años, ha sido objeto también de una continua exploración, como consta en este capítulo. Sus padres generales, desde los años sesenta del siglo pasado hasta nuestros días, han insistido en identificar el perfil del formando en los diversos campos educativos, no solo en las instituciones formales:<sup>14</sup>

14. Por ejemplo, en 1986 se publicó el libro *Características de la educación de la Compañía de Jesús*, traducido a 13 idiomas (Compañía de Jesús, Consultado el 28 octubre de 2016). Diez años después se celebró en el ITESO un seminario internacional con el propósito de “esclarecer los desafíos que

El P. Arrupe resumió esto expresando nuestro objetivo educativo como “La formación de hombres y mujeres para los demás”. El P. Kolvenbach ha descrito al graduado de un colegio jesuita como una persona “equilibrada, intelectualmente competente, abierto al crecimiento, religioso, amable y comprometido con la justicia en el servicio generoso al pueblo de Dios”. El P. General afirma también nuestro objetivo cuando dice “pretendemos formar líderes en el servicio y en la imitación de Cristo Jesús, hombres y mujeres competentes, conscientes y comprometidos en la compasión” (Compañía de Jesús, s / f, p.4).

Ahora bien, la pedagogía ignaciana no puede ser reducida a una propuesta metodológica, aunque ayude a tal propósito; “es un proceso mucho más amplio, es un modo de ver la vida. Implica una perspectiva del mundo y una visión de la persona humana que se pretende formar. La pedagogía ignaciana no se reduce tampoco al ámbito educativo formal” (Gómez & Castañeda, 1999, p.7), y encuentra su sentido “en cuanto espacio en el que los sujetos la resignifican y la reconstruyen, a partir de su propia experiencia educativa y de los contextos particulares donde tenga lugar el proceso pedagógico” (Gómez & Castañeda, 1999, p.7).

Con base en estos postulados, la educación jesuita “pretende transformar el modo como la juventud se ve a sí misma y a los demás, a los sistemas sociales y a sus estructuras, al conjunto de la humanidad y a toda la creación natural”, y su objetivo es “conducir últimamente a una transformación radical, no sólo de la forma de pensar y actuar ordinariamente, sino de la misma forma de entender la vida, como hombres y mujeres competentes, conscientes y compasivos, que buscan el ‘mayor bien’ en la realización del compromiso de la fe y la justicia”, con el pro-

presenta el nuevo escenario latinoamericano y mundial, a partir del reconocimiento de los avances y realizaciones de la puesta en práctica de este documento y sus secuelas, y de la reflexión en torno al vínculo entre espiritualidad ignaciana y educación” (ITESO, 1997, p.9).

pósito de “mejorar la calidad de vida de los hombres, especialmente de los pobres de Dios, los oprimidos y abandonados” (Compañía de Jesús, s / f, p.6). Esta transformación viene mediada por un paradigma (véase figura 1.2).

Se infiere de lo anterior que la comprensión del paradigma pedagógico ignaciano abarca “tanto el contexto del aprendizaje como el proceso más explícitamente pedagógico...”, y con ello, “señalar los modos de fomentar la apertura al crecimiento, incluso después de que el alumno haya concluido un determinado ciclo de estudios” (Compañía de Jesús, s / f, p.12).

Este mismo ciclo, constituido por el contexto, la experiencia, la reflexión, la acción y la evaluación, se relaciona plenamente con el aprendizaje,<sup>15</sup> ya que este se entiende como “todo modo de experiencia, reflexión y acción en torno a la verdad; toda forma de preparar y disponer la persona para vencer todos los obstáculos que impiden la libertad y el crecimiento (Anotación 1 [de los Ejercicios de San Ignacio, a manera de una anotación reformulada para el director de los mismos])” (Compañía de Jesús, s / f, p.29).

Se desarrolla en cinco momentos o pasos sucesivos:

- Situar la realidad en un contexto.
- Experimentar vivencialmente desde la realidad.
- Reflexionar sobre esa experiencia.
- Actuar de manera consecuente.
- Evaluar la acción y el proceso seguido.

15. El modelo de acumulación de conocimientos (bancario) “resulta en extremo deficiente para la educación jesuítica por dos razones: a) en las escuelas y universidades jesuíticas se espera que la experiencia vaya más allá del mero conocimiento y desarrolle las habilidades más complejas del aprendizaje: aplicación, análisis, síntesis y evaluación, b) si el aprendizaje quedara limitado al dominio de las habilidades y la memoria, carecería del componente de la reflexión, por el cual los estudiantes son impulsados a considerar el sentido y la significación de lo que estudian y a integrar ese sentido como aprendices responsables que crecen como personas competentes, conscientes y comprometidas en la acción. Por ello un modelo pedagógico más apropiado para nuestros propósitos debe incluir experiencia, reflexión y acción” (ITESO, 1997, pp. 92-93).

**FIGURA 1.2. EVOLUCIÓN DEL MODELO PEDAGÓGICO IGNACIANO**



Fuente: elaboración propia con base en Compañía de Jesús, s / f, pp. 11-12 e ITESO, 1997, p.106.

De este modo, a finales de los noventa, en el ITESO se actualizaron los pasos señalados arriba para conformar el siguiente ciclo de formación, que incidirían ampliamente en la configuración de los PAP.

En el contexto anterior se comenzó a hacer referencias de los principios de la pedagogía ignaciana, como el de singularidad de la persona, la libertad y autonomía, la actividad, la creatividad, la socialización de

la persona, la dimensión trascendente y la normalización (ITESO, 1997, pp. 108-110). Y se perfilaron ciertas herramientas dentro de un marco metodológico que incluía: la prelección o preparación, la repetición ignaciana, las unidades de aprendizaje, los proyectos de aprendizaje, los mapas mentales, los problemas significativos, los núcleos temáticos y las dinámicas para el trabajo en grupo (ITESO, 1997, pp. 110-112). “La pedagogía debe incluir el análisis, la repetición, la reflexión activa y la síntesis, y debe combinar las ideas teóricas con sus aplicaciones prácticas” (Compañía de Jesús. Comisión Internacional para el Apostolado de la Compañía de Jesús, 2001, pp. 82-83).

En 1999, el Centro de Pedagogía Ignaciana, adscrito al entonces Departamento de Educación y Valores del ITESO, publicó un texto que abundaba sobre la aportación de esta propuesta para el cambio, a partir del postulado de formar “hombres y mujeres para los demás”. En esta reflexión se postuló que la primera implicación era “redescubrir y revalorar quién es el ser humano en tanto sujeto histórico, transformador de sí mismo y de la sociedad”, con lo que se buscaba “el equilibrio entre la extensión y la profundidad, la cantidad y la calidad, lo universal y lo particular, lo social y lo individual” (Gómez & Castañeda, 1999, p.3). Detrás del compromiso de transformar se aludía a la advertencia de Ignacio de Loyola de “no el mucho saber harta y satisface, sino el gustar internamente”, Y con ello la búsqueda del *magis*, que se refiere a “la actitud de completa generosidad en el servicio, en este caso educativo, [que] conduciría a profesores, alumnos, administrativos, funcionarios, etc., a concretizaciones del tipo de competir no con el otro sino consigo mismo, de dar lo mejor de sí” (Gómez & Castañeda, 1999). En el mencionado documento se concluyó que:

La propuesta educativa “ignaciana” encuentra coincidencia con varias propuestas educativas en diferentes aspectos, como el hacer de la persona el centro de su atención; el privilegiar el aprendizaje frente a la enseñanza; el reivindicar el papel participativo del alumno; el pasar de lo vertical a lo horizontal; el concebir el espacio áulico

ya no como aislado, sino en vinculación con la vida cotidiana de los sujetos y con todo su entorno en general; el ver lo educativo no como unideterminado, sino entendido como multideterminado; el ya no contar con imagen de lo educativo como “caja negra” (sólo dando cuenta de entradas y salidas) y sí acentuando los procesos que ahí se desencadenan y se siguen; el modificar el énfasis dado a la memorización, para ponerlo en la construcción del conocimiento (p.6).

Cuatro años más tarde, el ITESO publicó un texto sobre pedagogía ignaciana (Compañía de Jesús. Comisión Internacional para el Apostolado de la Compañía de Jesús, 2001), entre cuyas reflexiones se asentaba que:

[...] La educación de la Compañía ayuda a los estudiantes a darse cuenta de que los talentos son dones que deben desarrollarse, no para la propia satisfacción o la propia ventaja, sino más bien, con la ayuda de Dios, para el bien de la comunidad humana. Los estudiantes son estimulados a emplear sus cualidades en servicio de los demás, por amor a Dios: nuestra meta y objetivo educativo es pues formar hombres que no vivan para sí, sino para Dios y para su Cristo; para Aquél que por nosotros murió y resucitó; hombres para los demás, es decir, que no conciban el amor a Dios sin el amor al hombre; un amor eficaz que tiene como primer postulado la justicia. Este amor es además la única garantía de que nuestro amor a Dios no es una farsa o incluso un ropaje farisaico que oculte nuestro egoísmo. [...] Con el fin de promover una conciencia de “los otros”, la educación jesuítica acentúa los valores comunitarios, tales como la igualdad de oportunidades para todos, los principios de justicia distributiva y social y la actitud mental que ve el servicio a los demás como una realización propia más valiosa que el éxito o la prosperidad (p.50).

A partir de esto, se reconoció que la “escuela jesuítica proporciona a los estudiantes oportunidades de contacto con los pobres y de servicio a ellos, tanto de ella como en proyectos de servicios exteriores, para

capacitar a estos estudiantes a aprender a amar a todos como hermanos y hermanas en la comunidad humana, y también con el fin de llegar a una mejor comprensión de las causas de la pobreza”, bajo la condición de que este contacto estuviera acompañado por la reflexión debido a que la promoción de la justicia en el plan de estudios tiene como objetivo específico un análisis de las causas de la pobreza (Compañía de Jesús. Comisión Internacional para el Apostolado de la Compañía de Jesús, 2001, p.53).

Es relevante que en estas dinámicas no existe una homogeneidad cerrada sino en todo caso una visión y propósitos compartidos:

Los jesuitas en los primeros colegios de la Compañía intercambiaron ideas y los frutos de su experiencia, buscando los principios y métodos que fueran más eficaces para realizar las finalidades de su trabajo educativo. Cada institución aplicaba estos principios y métodos a su situación peculiar; la fuerza del sistema jesuítico nació de este intercambio. Las escuelas jesuíticas constituyen todavía hoy una red, cohesionada no por la unidad de administración o por la uniformidad de programas, sino por una visión y unas finalidades comunes; los profesores y los directivos de las escuelas de la Compañía intercambian nuevamente ideas y experiencias, con el fin de descubrir los principios y los métodos que aseguren la mayor eficacia en la puesta en práctica de esta visión común (Compañía de Jesús. Comisión Internacional para el Apostolado de la Compañía de Jesús, 2001, p.77).

Con respecto a la excelencia, se especificó que se trataba de un criterio aplicable a todas las tareas educativas en el contexto más amplio de excelencia humana: “[...] la intención es el desarrollo más completo posible de todas las dimensiones de la persona, unido al desarrollo de un sentido de los valores y de un compromiso al servicio de los demás, que otorga prioridad a las necesidades de los pobres y está dispuesto a

sacrificar el propio interés por la promoción de la justicia” (Compañía de Jesús. Comisión Internacional para el Apostolado de la Compañía de Jesús, 2001, p.60).

De igual modo, la educación de la Compañía ponía el acento en la colaboración entre jesuitas y laicos, y se basa en un espíritu de comunidad entre:

- a. El equipo de profesores y los directivos.
- b. La comunidad de jesuitas.
- c. Los consejos de gobierno.
- d. Los padres.
- e. Los estudiantes.
- f. Los antiguos alumnos.
- g. Los bienhechores (Compañía de Jesús. Comisión Internacional para el Apostolado de la Compañía de Jesús, 2001, p.66).

Por último, el “papel activo de la persona que hace los ejercicios es el modelo del papel, igualmente activo, del estudiante en su estudio personal, sus descubrimientos personales y su creatividad” (Compañía de Jesús. Comisión Internacional para el Apostolado de la Compañía de Jesús, 2001, p.157).

El PAP, como crisol que posibilita la realización de la perspectiva de la pedagogía ignaciana en un espacio educativo concreto como el ITESO, llegó a serlo gracias a que, en distintos sitios de la universidad, la institución impulsó la reflexión y la apropiación académica de las ideas-fuerza en boga, sobre todo en el contexto jesuítico de América Latina.

Había claridad de que no se trataba solo de una metodología sino de un modo de ver la vida y un modo de vida, en un horizonte de transformación radical de los hombres y mujeres en formación, siempre en tensión con la polaridad coexistente del mundo de los oprimidos y abandonados.

Un modelo secular de experiencia → reflexión → acción se transformó en el modelo contexto → experiencia → reflexión → acción → evaluación, no muy lejos, estos añadidos, de las operaciones ignacianas de “composición de lugar” y “examen de conciencia” y “examen práctico”. De este modo, al finalizar los noventa se había generado un modelo para la acción formativa: situar la realidad en un contexto, experimentar vivencialmente desde la realidad, reflexionar sobre esa experiencia, actuar de manera consecuente y evaluar la acción y el proceso seguido. Este era el sumario metodológico, insuficiente sin el concurso y la centralidad de la persona, con toda su libertad y autonomía. Por tanto, sujeto con capacidad de generosidad y compromiso, de ser para otros.

En 2011, en correspondencia con lo anterior, el propio Consejo Universitario del ITESO resumió en un breve documento (Consejo Universitario del ITESO, 2011) las características del estilo ignaciano en la vida institucional del ITESO, basadas en la afirmación de que Dios está en el hombre y en el mundo, aserción que fundamenta, por un lado, la libertad en la toma de decisiones, y por otro, el discernimiento personal y grupal orientado por el *magis*. Estas son las premisas básicas del mundo PAP, que conllevan la remoción de todos los obstáculos para llegar a la plena indiferencia, esto es, que tanto la “indiferencia y *magis*, en su relación expresan una profunda libertad frente a las ‘cosas’, ‘personas’, ‘lugares’, ‘experiencia’, para desear y elegir solamente aquello que más nos conduce al fin para el que fuimos creados” (González, 2005, s / p).

Tal documento puso de nuevo el acento ético y amoroso en el servicio a los más pobres y necesitados, en medio de una dinámica de excelencia en el trabajo y las obras impregnada de un pensamiento crítico y auténtico, y contraria a la mediocridad y el mal desempeño. La clave —señala el documento universitario— es la atención al contexto real, ya que esta determina la identidad de las obras y permite apreciar la importancia de la experiencia vivencial.

No es circunstancial que el propio documento haya exhortado a que los profesores, los alumnos y las contrapartes sociales pusieran en práctica en los PAP las notas del estilo ignaciano. Por ello, estos proyectos —se postulaba— deben ser apoyados con fuerza para “realizar la promesa de ofrecer a la sociedad, desde la universidad, soluciones a sus problemas, prioritariamente a quienes viven en situación de pobreza, injusticia y exclusión” (Consejo Universitario del ITESO, 2011, p.8).



## ***Antecedentes y constitución de los Proyectos de Aplicación Profesional en el ITESO***

El Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) se concibió en 2004 con base en el capital académico institucional de los programas de formación, investigación e intervención tecnosocial del ITESO, ya que la universidad contaba con fortalezas en la interacción con el sector productivo, el sector gubernamental y el sector social, prácticamente desde la década de los setenta del siglo pasado.

La construcción de una innovación como los PAP abrió un ciclo histórico en que se han ido delineando los mecanismos institucionales de su operación, la configuración de masas críticas de necesidades detectadas en el entorno social, y de colectivos de sujetos constituyentes del cuerpo académico de los proyectos y usuarios de las redes y los recursos diversos.

En este capítulo se reseñará un recorrido histórico de las condiciones que posibilitaron, finalmente, la configuración de esta innovación académica que llamamos PAP y luego se analizará la complejidad de sus constitutivos. El hilo conductor entre ambos aspectos es cómo la universidad nombra esta práctica, que constituye el corazón de sus anhelos. Nos referimos al término fundamental de la “formación social” y, más rigurosamente, a la “formación vinculada”, al ser esta última un servicio educativo a los alumnos que se ofrece de forma completa (curricular y extracurricularmente), donde el aprendizaje y el conocimiento socioprofesional de los alumnos están estrechamente vinculados con las necesidades del entorno, en términos de investiga-

ción, colaboración y transferencia, y no solo esta porción del currículo ahora denominada PAP.

## BREVE HISTORIA DE LA CONFIGURACIÓN DE LOS PAP

Los PAP componente del currículo de las licenciaturas del ITESO —la universidad jesuita en Guadalajara (México)— se concibieron en 2004, gracias a la reforma curricular de ese año; se normaron entre 2005 y 2006, y en este último año comenzaron a operar con la incorporación de los alumnos a los primeros proyectos. Detrás de esta innovación hay un ciclo largo de acciones universitarias generalizadas o focalizadas que permitieron dar cuerpo al dispositivo de los PAP.

Las primeras raíces datan 50 años antes, cuando los jesuitas impulsaron —gracias a una alta participación de los alumnos— en el naciente ITESO proyectos de desarrollo de la comunidad en aras de la formación social. Esto se manifestó, desde 1968, sobre todo cuando estudiantes, jesuitas y maestros inspiraron una idea vigorosa de compromiso social —que luego tomó forma en las Orientaciones Fundamentales del ITESO (OFI) en 1974)—, acicateados por la crisis nacional y años más tarde por la caída de uno de los sueños latinoamericanos de tener otro modelo de sociedad (como fue el caso del presidente Salvador Allende, en Chile, en 1973).

Con apenas una década de haber sido fundada como universidad, las inquietudes por atender necesidades de la sociedad estuvieron presentes y activas en el ITESO. Desde entonces se realizaban intervenciones universitarias en varias comunidades de los municipios cercanos a la ciudad de Guadalajara y había grupos de reflexión sobre la problemática social.

Estas dinámicas tuvieron repercusión en la institucionalización de las estructuras de vinculación de las que hoy goza plenamente el PAP. Su dispositivo académico no puede concebirse sin la referencia al Centro Polanco —dedicado al rezago educativo infantil y la asesoría psicológica— y al Centro de Asistencia Psicológica —ahora Centro

de Acompañamiento y Estudios Juveniles (C-juven)—; al Centro de Coordinación y Promoción Agropecuaria (Cecopa)<sup>1</sup> y a las direcciones de Problemática Universitaria o Integración Comunitaria; o más tarde a la creación del Centro de Investigación y Formación Social (CIFS), el actual Centro Universidad Empresa (CUE), y pocos años después al que hoy denominamos Centro para la Gestión de la Innovación y la Tecnología (Cegint) y al Bufete Jurídico Centro Ignacio Ellacuría, SJ.

Para 1969, el ITESO había acogido la obligatoriedad del Servicio Social en función del reciente reconocimiento de sus estudios. Sin embargo, fue la creación de la Dirección de Integración Comunitaria (1970) —simultánea a la creación del Departamento de Problemática Universitaria (DPU), enfocado a actividades formativas curriculares y extracurriculares— la que permitió a la universidad promover una síntesis innovadora entre los conocimientos profesionales y la vocación de servicio. En 1972, la creación del Cecopa y Polanco como opciones de intervención universitaria en el campo y la ciudad, respectivamente, selló la plataforma de involucramiento del ITESO con la sociedad de los años setenta. En Cecopa participaron a lo largo de los años profesores y alumnos de las diversas licenciaturas, y en el Centro Polanco en particular los de Psicología. En 1974, la aprobación y promulgación de las OFI sirvió para apuntalar el modelo jesuita de educación vigente hasta ahora, en especial la orientación sobre el *compromiso social*. Dos años después, la Escuela de Ciencias de la Comunicación del ITESO instituyó, en 1976, una asignatura que quiso poner un pie en los diversos mundos sociales para transformar el entorno y los modos de comunicación: se trataba de Multimedia. En 1979, la universidad comenzó a promover los proyectos de Servicio Social interdisciplinarios. En 1980, Multimedia se transformó en el Área de Integración, misma que durante 15 años permitió que los alumnos de Ciencias de la Comunicación pusieran su ser y quehacer en multitud de escenarios de nuestro mundo social.

1. Extinto en la actualidad.

En 1981, se creó el Programa de Educación Popular como una ventana de la universidad para ofrecer investigación y acompañamiento de prácticas formativas en las comunidades marginadas.

Como se observa, desde los programas educativos, a mediados de la década de los setenta, también surgieron vinculaciones estrechas por las necesidades sociales referentes a su campo de formación: Arquitectura con sus trincheras en el desarrollo del hábitat de poblaciones urbanas y semirurales como Tabachines, la zona metropolitana de Guadalajara y Chuluapan, en el municipio de Zapotlán el Grande, todas en Jalisco; Psicología con su Centro Polanco,<sup>2</sup> ubicado al sur de Guadalajara, y Ciencias de la Comunicación con su aportación a través de Multimedia, Talleres de Integración y Proyectos de Comunicación, que permitían variedad de proyectos en el campo creciente de la comunicación pública y privada del país. Los usos de la energía solar se cultivaban en el área de Ingenierías, así como la tecnología vehicular unos años después. Una década más adelante, Ciencias de la Educación participaría plenamente a través de sus Semestres de Campo y los Talleres de Práctica Educativa, que suponían también una serie de asignaturas de investigación que se iban entrelazando con la práctica.

Es preciso reiterar que la Escuela de Ciencias de la Comunicación —que ahora se erige como el Departamento de Estudios Socioculturales—, junto con Psicología, Arquitectura y posteriormente Educación, fue el crisol curricular de los PAP, ya que durante 30 años —desde 1974 hasta 2004, en que aparecen estos— experimentó una triple modalidad de asignaturas orientadas a proyectos en que los alumnos intervenían en escenarios sociales y tecnológicos reales. Un aspecto interesante fue que la iniciativa provino de los alumnos, y un acierto fundamental fue la capacidad de sus docentes de institucionalizar el deseo de los estu-

2. Este centro continúa operando y se ha ampliado la intervención con un programa institucional interdisciplinario, a partir de 2016, que se denomina Programa Institucional Juan Antonio de Polanco (PIJAP).

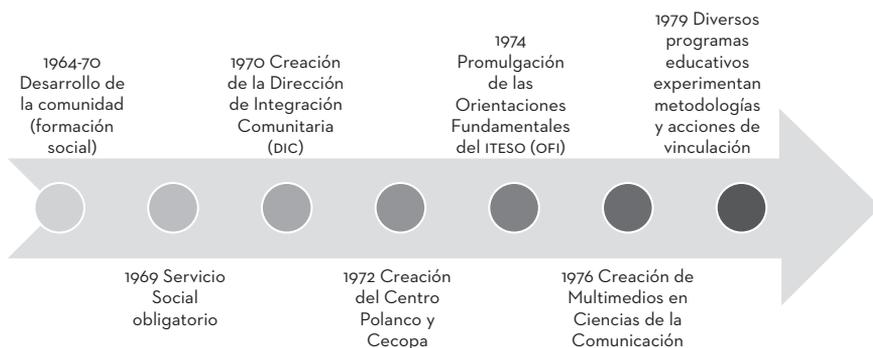
diantes de cambiar la realidad (la de la comunicación en la sociedad) como una figura curricular y un campo de desarrollo de la responsabilidad social profesional.<sup>3</sup> Esta escuela —la segunda en crearse en el país y la segunda también propia de una institución jesuita en México— fue una precursora de esta innovación educativa. El rasgo distintivo de Ciencias de la Comunicación fue que integró en un solo módulo —que tuvo diferentes nombres a lo largo de tres décadas— las operaciones constitutivas del modelo de formación vinculada, a saber: la misión y la visión (a través de direcciones estratégicas); los principios pedagógicos y las operaciones del aprendizaje (que incluyen la investigación, la aplicación y la evaluación); los roles de los alumnos, maestros y personal de apoyo académico, y el soporte académico administrativo. En otras licenciaturas, en cambio, el momento de contacto de los alumnos con la realidad del entorno a través del trabajo de campo era parte de la cadena de otras asignaturas (por ejemplo, talleres), sin que estuvieran integradas en su origen en un solo dispositivo.

La dinámica histórica de la formación vinculada en Ciencias de la Comunicación en el ITESO comenzó con la asignatura Multimedia (1975), con una perspectiva de servicio transformador dentro de los procesos de comunicación sociales, más allá de las instituciones de los medios como la televisión, la prensa, la radio y el cine, fundamentalmente. Era la primera vez que una carrera profesional en el ITESO se independizaba curricularmente del aula, con lo que se dio origen a una larga búsqueda de mediaciones educativas en las que desde su origen estuvo presente la interdisciplina y la vocación participativa.

El propósito fue siempre construir una nueva práctica del comunicador, sustentada en su capacidad de generar proyectos con una lógica distinta a la exigida por el ámbito de los medios colectivos de comuni-

3. Al respecto, este mismo autor ha incursionado en la retrospectiva de los PAP al analizar los hitos históricos de Multimedia, Área de Integración y Proyectos de Comunicación, que entre 1974-1976 y 2004-2005 fueron componentes importantes de la currícula formativa de los comunicadores.

**FIGURA 2.3. LÍNEA DEL TIEMPO DE LA FORMACIÓN VINCULADA EN LA DÉCADA DE LOS SETENTA**



cación, al dirigirse a la investigación y la producción comunicativa en orden a nuevos entornos, siempre con la disciplina de recuperación y documentación de los procesos.

El proceso de estabilización de Multimedia duró seis años (1974-1980), luego vino su transformación en el Área de Integración, que se desplegó durante 15 años (1980-1995), enseguida la modalidad de Proyectos de Comunicación (1995-2005) permaneció por 10 años, y otros 11 más en su configuración actual como Proyectos de Aplicación Profesional (2006-2017). Estas cuatro figuras curriculares conservaron una metodología y propósitos formativos y de incidencia en la realidad como elementos permanentes. Todas cuidaron —y cuidan— también de manera rigurosa los entregables como la memoria o el reporte final, la presentación del proyecto y sus resultados, y los materiales producidos.

Con respecto a otras experiencias emparentadas con los PAP, los semestres de campo —insertos en el currículum de Ciencias de la Educación— podían ser multidisciplinarios y permitían la acreditación del Servicio Social (e incluso se abría la opción de titularse vía el Reporte

de Servicio Social), además se complementaba con asignaturas.<sup>4</sup> En dicha licenciatura se disponía de la asignatura de Talleres de Práctica Educativa,<sup>5</sup> que a lo largo del currículo permitía desarrollar prácticas educativas en beneficio de organizaciones o comunidades. Una porción de estas experiencias se podía convertir en proyectos de titulación.<sup>6</sup>

Con la mira puesta en contar con una opción de formación integral para los alumnos —que al mismo tiempo fuera innovadora y vinculada con el entorno social más desfavorecido y de diálogo de la persona consigo misma—, la licenciatura en Ciencias de la Educación, en consecuencia, concibió que el semestre de campo<sup>7</sup> fuera “parte del sello característico con que el ITESO pretende formar a sus egresados. Es un espacio curricular de intercambio, de vinculación, de contacto, de formación y de búsqueda de transformación con diversas instancias, comunidades e instituciones de la sociedad” (Gómez Gómez, 1997, p.47). Dejar las aulas por un semestre se convertía en un “espacio privilegiado de formación para trasladarse propositiva y profesionalmente a la realidad social, convirtiendo a esta en el objeto de problematización, investigación, intervención, teorización y de aprendizaje” (Gómez Gómez, 1997, p.47). Se trataba de trascender la calidad academicista (acumulación de conocimientos y capacidades técnicas) para acre-

4. La Licenciatura en Ciencias de la Educación —con su arranque en el plan de estudios 1988— instaló la modalidad de talleres complementarios, pues los primeros tenían “que ver con el desarrollo de habilidades para la investigación, la elaboración de propuestas de investigación, su realización y reporte”, y los segundos pretendían “el dominio de diversos esquemas de observación, recuperación y sistematización de experiencias educativas, incluida la propia” (Haro del Real, 1993, p.1).
5. Los talleres se ofrecían en cada periodo para facilitar las experiencias consecutivas. Eran ocho talleres de *Práctica educativa* y ocho de *Investigación*. Los dos primeros se realizaban con base en un interés personal del alumno en términos de aprendizaje sobre la problemática de la observación educativa.
6. La opción terminal se integraba al currículo para poder dar seguimiento al proceso sobre todo a partir del quinto semestre. Esta dinámica se alimentaba de las fuentes teóricas y prácticas emanadas del aula y de los talleres de práctica educativa o de investigación.
7. Se consideraban un encuentro entre la teoría y la práctica y una vinculación entre la universidad y el mundo social. Una oportunidad de “poner al día y de confrontar los supuestos teóricos con la realidad social, y son una experiencia rica en matices para la formación integral, humana y técnica, de los alumnos, una comunicación profunda entre el yo y el otro” (Gómez Gómez, 1997, p.50).

centar la calidad humana, y con ello abonar al perfil de egreso de los alumnos:

Para los alumnos el pretender cursar un semestre de campo tiene sentido en tanto se resignifica y se replantea el conocimiento y la forma de acceder a él, así como, el proyecto de vida, en cuanto da la oportunidad de confrontar conocimientos y habilidades, de tener contacto con la realidad, de poder dar y recibir, y de actuar en un escenario diferente que puede ser rico en oportunidades de aporte y aprendizaje. En otras palabras, es dejar de ver el mundo desde el aula (Gómez Gómez, 1997, p.50).

Una de las exigencias del semestre de campo era que estuviera relacionado con un proyecto global debidamente aprobado y asesorado por las dependencias correspondientes del ITESO. “El aporte probable y potencial debe de quedar claramente delimitado dentro de la formación académica específica de la carrera y ser educativo, así como multiplicador de agentes con una renovada preocupación por la problemática social” (Gómez Gómez, 1997, p.48).

El énfasis se puso en el desarrollo de propuestas por parte de los alumnos, más que en el aporte meramente asistencial. La metodología se iniciaba con el conocimiento de la realidad en términos de una visita a la localidad geográfica, la comprensión del proyecto de la institución y la identificación del sujeto popular; esto servía para elaborar un preproyecto de la posible intervención, cuya dinámica inacabada se seguiría reelaborando desde la práctica “para convertirse en proyecto. Se planea, se ejecuta, se sistematiza, se da seguimiento y se evalúa” (Gómez Gómez, 1997, p.48), privilegiando el modelo de la investigación-acción. En todo el proceso era indispensable el asesor académico.<sup>8</sup>

8. Los roles del asesor eran: dialogar con los alumnos promoviendo la reflexión, inducción al proyecto, apoyar en la elaboración del preproyecto y establecer comunicación con los responsables del mismo; asesorar en la elaboración del preproyecto de tesis y evaluar a los alumnos; capacitarlos

Se recomendaba que el semestre de campo permitiera surgir una tesis, con el fin de “poder regresar a los destinatarios del trabajo, algo estructurado y fundamentado desde la investigación y la teoría, que sirva al desarrollo de los proyectos. Esto significa la posibilidad de estructurar y recuperar la experiencia de una manera aún más sistemática, construyendo teoría y escribiendo la historia” (Gómez Gómez, 1997, p.48).

La acreditación del semestre de campo se hacía en función de que el proyecto estuviera fundamentado claramente en términos de necesidades, actividades jerarquizadas, estrategias metodológicas definidas, así como la planeación, sistematización, el acompañamiento, etc. Se requería la asistencia a las asesorías, la elaboración de un diario personal, así como el registro de las principales actividades, e incluso la elaboración de un artículo para ser publicado en la revista educativa *Sinéctica* de la propia área. Además, se demandaba la elaboración del preproyecto de tesis, un reporte final de recuperación y evaluación de la experiencia, la presentación de productos, resultados y procesos valorados académicamente y por los sujetos sociales, junto con una apreciación por parte del asesor y del responsable del proyecto (Gómez Gómez, 1997, pp. 49-50).

Con todo este aparato de innovaciones —además de la creación de nuevas licenciaturas—, sin olvidar el cuidado que se tuvo del Servicio Social para que no desmereciera —al haber sido secuestrado en algunos casos por las burocracias públicas y a veces por las inercias de organizaciones que con ese mecanismo suplían su falta de recursos—, el ITESO recuperó —con el PAP— un territorio crucial al hacer de este un espacio formativo y de vinculación, e integrarlo con lucidez a principios de este siglo bajo un formato curricular dirigido a la aplicación socioprofesional y acreditación de una profesión.

en el manejo de herramientas de planeación, ejecución, seguimiento y sistematización del trabajo; desarrollo de habilidades para el trabajo y la sugerencia de bibliografía; acompañar en el proceso personal, retroalimentar constantemente el trabajo y mantener informadas a las autoridades del área sobre el desarrollo del proyecto.

El modelo de las asignaturas–proyecto,<sup>9</sup> en 2003 —muy cercano al futuro PAP—, partía del reconocimiento de la realidad; luego de la realidad al proyecto; enseguida, el reconocimiento de las condiciones objetivas y subjetivas; después, el convenio con las instituciones u organizaciones civiles; el abordaje del contexto: elaboración de un estado del arte; el diseño de un programa de intervención; la realización de la intervención propiamente dicha, integrada a la planeación y sistematización; paralelamente, el seguimiento y acompañamiento; y el cierre del proceso con la realización del reporte final y su consiguiente evaluación académica, así como la socialización con las partes involucradas (Gómez Gómez & Alatorre Rodríguez, 2005, pp. 10 y ss).

Se reitera también con respecto a la innovación en la formación que la dinámica de la vinculación<sup>10</sup> fue el otro vector en el que se fue

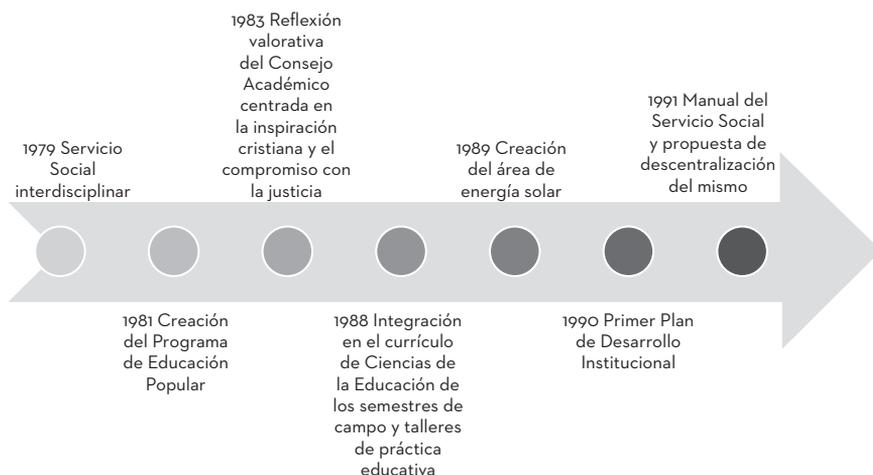
9. En 2003, ya se perfilaban estos atributos en las asignaturas–proyecto, que el PAP, adoptaría en lo general tres años después:
  - Que las instituciones, organizaciones o proyectos, que reciban alumnos conozcan las condiciones que el ITESO plantea para llevarlos a cabo, así como las características profesionales de los estudiantes.
  - Que las instituciones, organizaciones o proyectos cumplan con las características mínimas para dar asesoría a los estudiantes (que tengan un proyecto, que planteen una propuesta de aporte, que tengan cierta infraestructura, que tengan más de 3 años de vida...).
  - Que el proyecto a realizar se ubique en una UAB del departamento o en su defecto en un proyecto de la instancia académica.
  - Que cada alumno cuente con un asesor desde la universidad desde el inicio hasta el término del proceso.
  - Que no se empalmen los procesos, productos y evaluación de la experiencia con otras materias, es decir, que se evalúe lo que se hace.
  - Que se dé de alta al mismo tiempo el Servicio Social y de preferencia se plantee el tema de tesis.
  - Consenso en los criterios entre personal académico.
  - Procesos de formación a los maestros asesores (Gómez Gómez & Alatorre Rodríguez, 2005, pág. 16).
10. “La intervención, desde una universidad jesuita tiene una orientación transformadora de la sociedad, de los universitarios y de los sujetos sociales. La expectativa sería abonar, desde las asignaturas proyecto, al desarrollo de competencias en los actores para leer, insertarse y transformar contextos; para desempeñarse siempre de cara a los sujetos, así como para promover procesos reflexivos. Constituyen también la posibilidad de abordar la frontera móvil, flexible, cambiante, entre la educación y la sociedad, entre la institución educativa u organización y la sociedad, entre el sujeto y el mundo. Es decir, incluir la formación individual en la educación formal e incluir la escuela y la educación como parte de la vida social. Se tocaría así, la frontera entre lo institucional y lo social: los estudiantes vistos como sujetos sociales, no como sujetos pedagógicos; los sujetos vistos insertos en la mediación: directores, alumnos, actores sociales, maestros” (Gómez Gómez & Alatorre Rodríguez, 2005, p.2).

acumulando experiencia institucional en las asignaturas proyecto, como se reconoció en 2005 en el Foro de Innovación Educativa:

Los proyectos de intervención se han multiplicado en los años recientes y han fortalecido su componente formativo fuera del aula. Las asignaturas proyecto, son, en este sentido, una nueva etapa de un proceso iniciado hace un tiempo en torno a la intervención social universitaria y nos remiten al análisis de la relación universidad-sociedad y lo que esto genera. No está por demás señalar que esta es una tarea compleja que requiere hacer uso de conceptos y herramientas que den cuenta del tipo, alcance y sentido del tramado de interrelaciones que se derivan de una experiencia de intervención, en especial del interjuego de tensiones y contradicciones sociales presentes en la realidad (Gómez Gómez & Alatorre Rodríguez, 2005, p.1).

La División de Ingeniería (1989), con base en la experiencia del Grupo Solar, integró académicamente el tema de la energía solar en una de sus unidades docentes, la cual sería prolífica en experimentación en torno a las energías alternativas, en proyectos sociotecnológicos. En forma paralela, a principios de la década de los noventa, la universidad comenzó a darse a sí sus primeros planes de desarrollo institucional, lo que implicaba delinear desafíos más concretos en relación con la vinculación social. Asimismo, comenzó el proceso de transformación del Servicio Social mediante la integración de manuales y medidas de descentralización para corresponsabilizar a las áreas académicas. El replanteamiento de los alcances de la educación jesuita, liderado por su general Pedro Arrupe, SJ, en los ochenta, tuvo repercusión en la creación, en 1990, de la Comisión para la Elaboración del Plan de Desarrollo del ITESO (Cepladi), cuyo cometido fue recuperar la información cuantitativa y las tendencias de desarrollo y crecimiento institucionales. De manera simultánea se dio la preocupación por revisar y analizar el Servicio Social, que desembocó en un intento fallido de

**FIGURA 2.2. LÍNEA DEL TIEMPO DE LA FORMACIÓN VINCULADA EN LA DÉCADA DE LOS OCHENTA**



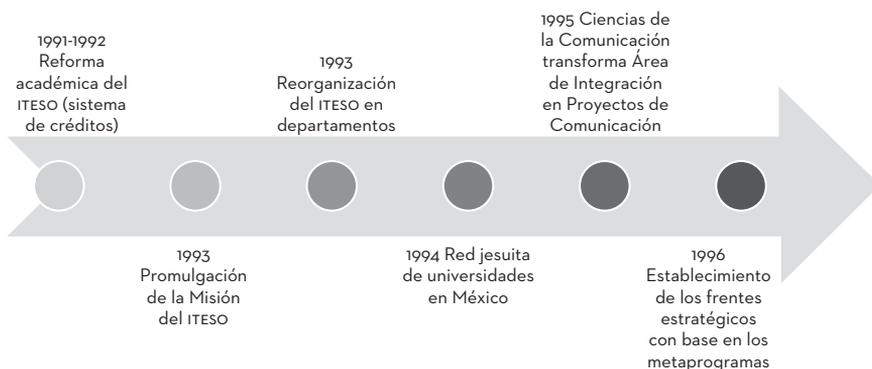
descentralizarlo en las escuelas o carreras; se propuso de este modo recuperar su conciencia en orden a las necesidades sociales, colaborar con instituciones de promoción popular suburbana y, sobre todo, “sacudir” al alumno en sus valores.

En síntesis, con relación a las dos décadas del final del milenio pasado, la de los ochenta permitió a diversas carreras experimentar situaciones de intervención relacionadas con la formación de los alumnos. Tal es el caso de Psicología, Arquitectura y, a partir de 1988, Ciencias de la Educación. Estos espacios —arropados por la institución— fueron un gran laboratorio para el posterior diseño innovador del PAP. En cambio, en los noventa lo más relevante estuvo en las políticas institucionales transversales: el nacimiento del Centro de Investigación y Formación Social (CIFS), entidad responsable del Servicio Social hasta

2005; el cambio a la lógica de semestres seriados hacia el sistema de créditos, gracias a la Reforma Académica 1991-1992, y la promulgación, por primera vez, en 1993, de la Misión, a la par que la reorganización en departamentos. En 1994, el ITESO se vinculó con la red de universidades jesuitas del país al constituir el SEUIA-ITESO, la red de servicios educativos de las Universidades Iberoamericanas del país y el ITESO, que permitió la colaboración en campos como pobreza y exclusión, políticas educativas y diálogo fe y cultura. Después de casi 20 años de haber iniciado la experimentación de la vinculación con el entorno como mediación para la formación profesional, en 1995 la carrera de Ciencias de la Comunicación transformó el Área de Integración en una serie de tres asignaturas seriadas de Proyectos de Comunicación, en los que prácticamente los alumnos dedicaban un total de 15% de su formación al servicio de sus contrapartes sociales (1995-2004).

Fueron los noventa los años en que, a la luz de referencias como las anteriores, se reactivó el ITESO para hacerse de un modelo jesuita en su educación más explícito y efectivo. Pero este tejido no podía crecer si no hubiera habido el desarrollo de áreas como los derechos humanos, la atención a las comunidades indígenas, las del Sur de Jalisco o de la Ciénega de Chapala y el desarrollo de los metaprogramas para atender la cultura o a las micro y pequeñas industrias; de igual forma ocurrió desde la plataforma del Servicio Social correspondiente a esos años en cuanto al vigor de las Inserciones de Verano con Poblaciones Vulnerables, por ejemplo. Casi todas las cátedras fundadas en el ITESO produjeron algún aliento para vislumbrar otras maneras de educar, que luego encontrarían su crisol en los PAP. En particular, las Cátedras UNESCO-ITESO en Gestión del Hábitat y Desarrollo Socialmente Sustentable y la Paulo Freire (1998), todavía en vigor; pero también resonaron los elementos de responsabilidad social discutidos en la Cátedra Konrad Adenauer, que continúa activa en el actual Departamento de Economía, Administración y Mercadología.

**FIGURA 2.3. LÍNEA DEL TIEMPO DE LA FORMACIÓN VINCULADA EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA. PRIMERA PARTE**



En 1996 se creó el Centro de Pedagogía Ignaciana,<sup>11</sup> mismo que en 2000 se constituiría en Centro de Formación Humana y actualmente en departamento. Ese año se establecieron los frentes estratégicos de la universidad con base en los metaprogramas, mecanismos que permitieron relacionarse con sectores o campos clave de la sociedad, para establecer una vinculación orgánica entre la academia y la generación de bienes sociales y culturales orientados a la transformación del entorno. En 1997 aparecieron el Metaprograma de Apoyo Universitario a la Micro y Pequeña Empresa, el Bufete Jurídico en la Colonia Polanco —que en 2000 se constituiría en Centro de Asesoría Sociopolítica y Jurídica—, los proyectos de intervención social en la región de Chapala y sur de Jalisco (Departamento del Hábitat y Desarrollo Urbano), el

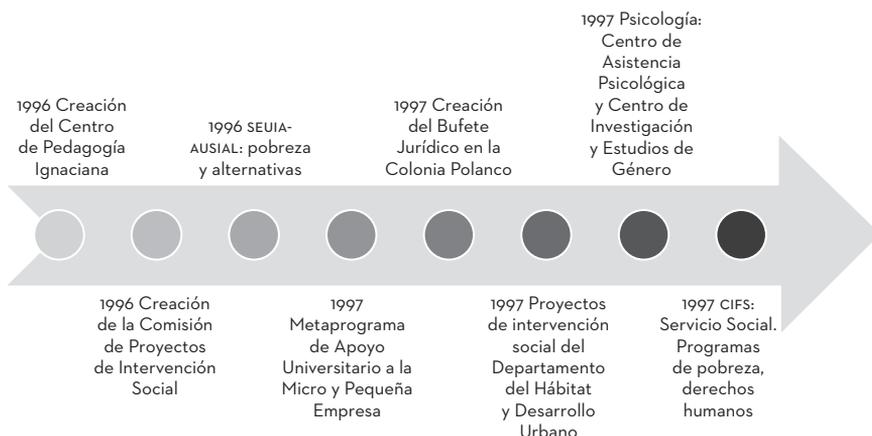
11. La pedagogía ignaciana se concebía entonces no como un programa de indoctrinación que pudiera sofocar el espíritu, ni tampoco una oferta de cursos teóricos o especulativos ajenos a la realidad sino un marco como soporte para abordar la problemática y los valores de la vida, acompañado por profesores con esas capacidades (Gómez Gómez, 1997, p.47).

Centro de Investigación y Estudios de Género y la reestructuración del Centro de Asistencia Psicológica (Carrera de Psicología). Ese mismo año se crearon la Coordinación de Formación y Servicio Social y el Programa Universitario de Derechos Humanos y Educación para la Paz, dependientes del CIFS. Al año siguiente, el Consejo Académico recibió de su propia Comisión de Vinculación las primeras definiciones, criterios y requisitos de modalidades de formación integradas a la investigación y vinculación, articuladas al Servicio Social y la opción terminal (1998). El Metaprograma de Articulación y Difusión Cultural operaba para la promoción de la cultura universitaria (1999). En este mismo año se consolidó el Servicio Social Intensivo de Verano.

Al despuntar el año 2000, la *Agenda Institucional de planeación / escenarios 2006* y *Planes Trienales 2000–2002* abrió diferentes flancos de innovación en la universidad. Por un lado, se consolidó el Centro de Formación Humana y, por el otro, el Bufete Jurídico ya transformado en Centro Ignacio Ellacuría, SJ. Por su parte, el CIFS concibió el Modelo Teórico–Metodológico de Formación Social de Universitarios (2001). En 2002 estuvieron en pleno apogeo los semestres de campo,<sup>12</sup> las actividades de extensión de diversos departamentos, los Proyectos de Formación Profesional y los Proyectos de Integración Profesional del Departamento de Salud, Psicología y Comunidad, los Proyectos de Comunicación, los Talleres de Arquitectura, el Proyecto de Gestión Tecnológica y otros programas, que por sus alcances apuntalaron la educación vía proyectos en prácticamente todo el ITESO, por lo que cuando se instituyó el PAP, se había extendido el suelo fértil para esta innovación transversal a la universidad. En 2003 se crearon los antecedentes de los actuales Centro Universidad Empresa y Centro para la Gestión de la Innovación y la Tecnología (Cegint).

12. “El semestre de campo es parte del sello característico con que el ITESO pretende formar a sus egresados. Es un espacio curricular de intercambio, de vinculación, de contacto, de formación y de búsqueda de transformación con diversas instancias, comunidades e instituciones de la sociedad” (Gómez Gómez & Alatorre Rodríguez, 2005, p.1).

**FIGURA 2.4. LÍNEA DEL TIEMPO DE LA FORMACIÓN VINCULADA EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA. SEGUNDA PARTE**

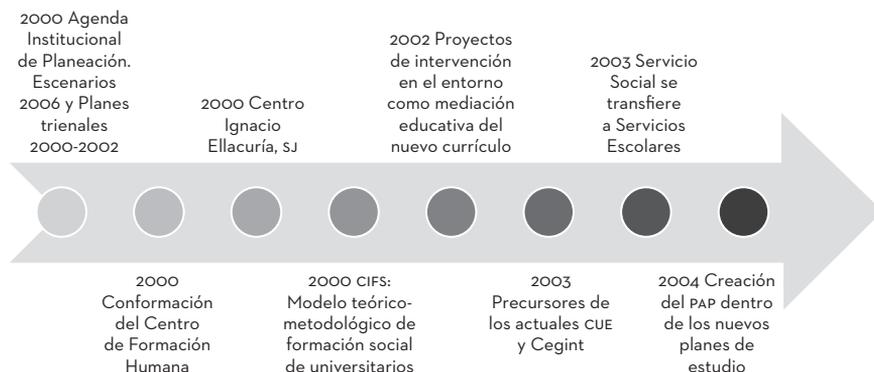


En 2003, la entidad correspondiente a la actual Dirección de Servicios Escolares asumió la gestión escolar del Servicio Social, con el encargo de coordinar su descentralización en los departamentos académicos del ITESO, en la óptica de la renovación curricular que prácticamente despegó en ese mismo año.

En 2004, el Consejo Académico aprobó los nuevos planes de estudio y con ello la acreditación dentro del currículo del Servicio Social y la Opción Terminal a través de los PAP. En otras palabras, el ITESO dio vida a los PAP en su reforma curricular de 2004 al presentarlos como la innovación principal de cuño educativo y vinculación social para la formación de todos los alumnos de las licenciaturas.

En una somera recapitulación, después de 35 años de experiencias fuera de las aulas, y en conjunción con otros experimentos del ITESO en sus diversos programas educativos, de investigación y vinculación, en

**FIGURA 2.5. RUTA DEL TIEMPO DE LA FORMACIÓN VINCULADA 2000-2004**



2004 esta universidad instituyó el PAP como la figura medular del currículo de todas las licenciaturas, donde los alumnos, por decisión propia de invertir su talento universitario personal y cientos de horas en la transformación de situaciones y objetos sociotecnológicos, han podido —en los últimos semestres de su carrera— hacer el cierre de su formación profesional en forma dosificada. Y es que gracias a este modelo los estudiantes, a través de sus proyectos, han dado cuenta de su preparación y habilidad profesional (práctica en una situación real), su capacidad de servir al otro (compromiso social) y la documentación y valoración ética de su experiencia profesional (opción terminal). De esta manera, el inicio del presente siglo coincidió con la innovación curricular más importante en la historia de la universidad, ya que este proceso recogió no solo la experiencia de la formación en el terreno de las licenciaturas sino las prácticas acumuladas sobre todo en el terreno de la vinculación de la universidad.

Los PAP han permitido al ITESO acrecentar los vínculos sociales, pero sobre todo lograr verdaderas asociaciones con otros, donde en colaboración con ellos se ha desplazado hacia el entorno social en forma prácticamente irreversible. Algunas asociaciones con otros —fuera de nuestro campus— tal vez hayan sido momentáneas e interrumpidas. Sin embargo, en la mayoría de los movimientos que se han gestado gracias a los proyectos, las rutas aparecen con carácter más duradero y enriquecido con la materia social que han construido juntos los alumnos, exalumnos, profesores, el personal de apoyo universitario y las personas e instituciones concurrentes como beneficiarios.

Hasta 2017 existieron seis grandes apuestas de formación vinculada de los PAP, que a manera de amplios portafolios de programas y proyectos han proporcionado derroteros claros, ambiciosos y de largo alcance:

- Sustentabilidad del hábitat.
- Desarrollo con inclusión.
- Desarrollo empresarial, economía social y emprendimiento.
- Desarrollo tecnológico y generación de riqueza sustentable.
- Gestión de las políticas públicas y del derecho.
- Modelos y políticas de comunicación y de cultura.

Dentro de ellas —como un gran portafolio institucional— habitan casi medio centenar de programas y un número relativamente variable de proyectos (entre 120 y 150). Esas apuestas no han sido arbitrarias sino que se han engarzado en grandes ciclos de planeaciones quinquenales de la universidad y la red de universidades jesuitas nacional y latinoamericana, en los que el ITESO ha ido descubriendo cuáles son las necesidades prioritarias a las que las familias de profesiones que ofrece como formación pueden atender.

Este conjunto de apuestas, programas y proyectos constituyen una experiencia en que no solo actúan los alumnos y profesores sino los destinatarios mismos, que se convierten las más de las veces en prota-

gonistas de su propio cambio. Las agencias con ellos han sido diversas y han dado resultados documentados en el reporte final de los alumnos en cada PAP.

Al hablar de los modelos en los PAP, no se está postulando un formato o un machote rígido que permita operar una asignatura de proyecto en forma estandarizada y que, de este modo, sea transferible a cualquier situación. Se trata más bien del reconocimiento de una serie de relaciones básicas que se dan entre sujetos, situaciones, contextos, procesos, conocimientos, acciones, comunicaciones, emociones, etc, que permiten que los actores construyan, gestionen o pongan a disposición de otros bienes o dones que sirvan para cambiar el estado de una situación, relación, producto o significado específicos, gracias a una compleja relación de deseos, saberes, interlocuciones, donde todo lo existente y posible actúa, limitando, clausurando, equilibrando o expandiendo los mundos que se habitan, siempre dentro de marcos socioculturales precisos.

Con los PAP como innovación sustancial del currículum de 2004, el ITESO ha dado “formato” a lo social<sup>13</sup> desde la formación universitaria.<sup>14</sup> Ha quedado documentada esta experiencia en los reportes de los alumnos y el análisis sobre los rasgos del “modelo”<sup>15</sup> PAP desde su institucionalización, desarrollo crítico a veces, reformulación constante, y ahora últimamente, la controversia que se suscita debido a su

13. Lo social en el terreno de las ciencias y filosofías es un campo en debate que incluso en el ITESO se entiende de diversas maneras, no obstante que la mirada institucional es de la equidad, justicia e inclusión en las relaciones complejas que configuran la vida colectiva.
14. Dar formato a lo social se entiende como la consecuencia institucional de las acciones universitarias que, al ir combinando objetos de vinculación con mediadores y artefactos, culminan en nuevas situaciones que dan lugar a nuevas asociaciones “sociales”.
15. Aunque se habla de “modelo”, se asume que de entrada no existe uno único sino modulaciones de una serie de principios y estructuras que esta universidad pone en juego en una lógica más de comunicación que de normativa *a priori*, y que en la circulación entre entidades (sujetos, situaciones, objetos, etc) construyen procesos propios, con cierta analogía entre ellos, pero en cierta forma irrepetibles.

valoración histórica frente al Modelo Educativo del ITESO, que sin duda traduce muchos de los aspectos del modelo jesuita de la educación, que se ha expuesto en el primer capítulo.

No se quiere con esto enarbolar una precisión sobre los distintos modelos coexistentes de PAP sino reconocer una historia prolija en inspiraciones, intelecciones y mandatos, que en función de sus coyunturas van dando armazones útiles para encarnar una filosofía educativa, misma que también se va trasformando a través de nuevos saberes, la inclusión de nuevos deseos y la construcción de nuevos significados.

## CONSTITUTIVOS GENERALES DEL PAP

El ITESO, luego de haber madurado su nuevo modelo curricular en los primeros años de este siglo —2005—, con aprobación plena del entonces Consejo Académico —su órgano superior en cuanto a la producción académica general de la universidad—, aceptó que los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) fueran parte del área mayor de las licenciaturas, “como mediación educativa de la formación social y profesional de los estudiantes” (Consejo Académico del ITESO, 2005, p.2); de modo que prescribió que la formación socioprofesional se iniciara “con la primera formulación del proyecto universitario que elabora cada estudiante al inicio la carrera y tiene como horizonte el proyecto socio-profesional que el alumno construye en su paso por la universidad” (Consejo Académico del ITESO, 2005, p.2).

En el marco del documento de los *Criterios generales y propuestas operativas para los Proyectos de Aplicación Profesional*, la universidad expuso con claridad su concepción sobre la formación social, como aparece en la figura 2.6, con lo que dicha formación se constituyó así en la apuesta central de los PAP.

En consecuencia, los PAP recién instituidos tuvieron una orientación principal: “formar para la vida los estudiantes, en el ejercicio de una profesión socialmente pertinente”; lo que suponía un aprendizaje centrado en los alumnos, cuyo proceso inspirado por el proyecto edu-

**FIGURA 2.6. LAS CUATRO FACETAS DE LA FORMACIÓN SOCIAL EN EL ITESO (2005)**



Fuente: elaboración propia con base en Consejo Académico del ITESO, 2005, p.2).

cativo del ITESO demandaban que fuera constituido por estos rasgos: significativo, situado, reflexivo, colaborativo y trasferible, los que no excluían otros enfoques ni didácticas referidas a los objetos particulares de aprendizaje en cada proyecto.

La formación socioprofesional, en la concepción de 2005, estaba ligada no solo a los elementos de cada disciplina sino a las relaciones interdisciplinarias, que el estudiante podía abordar con la elección de asignaturas de su área complementaria. Y así finalmente quedó constituido el PAP:

Los Proyectos de Aplicación Profesional incorporan tales procesos de relación interdisciplinar y al mismo tiempo de formación socio-profesional. En ellos incluye la realización del servicio social y la

opción terminal de los estudios de Licenciatura. Se orientan a la generación de un espacio curricular amplio donde los alumnos pueden aplicar sus saberes, desarrollar sus competencias y consolidar sus valores (Consejo Académico del ITESO, 2005, pp. 2-3).

Si bien el Consejo Académico concebía el PAP como una dinámica orientada a la formación para la vida en relación con el propio estudiante, complementó esa con otra característica de los Proyectos de Aplicación Profesional: “[...] estar orientados a la intervención o transformación de problemáticas sociales específicas, mediante trabajos disciplinares, interdisciplinares, multidisciplinarios o transdisciplinares que impliquen una aportación social coherente con las orientaciones estratégicas del ITESO y sus ámbitos prioritarios específicos” (Consejo Académico del ITESO, 2005, p.3).

Seguramente consciente, el mencionado organismo colegiado del fecundo pasado de vinculación del ITESO señaló que los PAP “pretenden capitalizar las experiencias institucionales acumuladas que las distintas instancias del ITESO han generado en torno al compromiso social (OFI 3)”; y, más aún: “Son ante todo, proyectos que organizados en la estructura curricular se orientan a generar sinergias entre dependencias académicas en un horizonte social más complejo y demandante de soluciones integrales” (Consejo Académico del ITESO, 2005, p.3).

Aunque el PAP es una innovación de la educación universitaria de este siglo que ha tenido algunos cambios, es preciso ahondar en los constitutivos iniciales de los PAP (2004) para entender en qué consiste esta invención universitaria que el ITESO quiso operar en todos los currículos de las licenciaturas.

Con esta asignatura como modalidad académica innovadora, el alumno ejecuta uno o más proyectos de carácter profesional —en los últimos periodos escolares de la carrera— relacionados con una necesidad concreta del entorno, de modo tal que no solo tiene una experiencia de ejercicio de su profesión sino la oportunidad de adentrarse en la problemática social y tecnológica, en una situación

concreta que le exige responsabilizarse o acompañar la búsqueda de una solución junto con otros y para otros. Así, el alumno cubre el sentido profundo del Servicio Social al devolver a la sociedad su conocimiento, talento y compromiso. Con esta asignatura, a la par, el alumno cubre su Opción Terminal, al entregar un reporte de sus aprendizajes y productos logrados durante la realización del proyecto, sujeto a un examen con sinodales y el testimonio de los beneficiarios, para dar cuenta de lo obtenido en términos de aportaciones sociales y experiencia profesional. En forma sintética se trata de proyectos que permiten ejercicios profesionales frente a desafíos de la sociedad que, al mismo tiempo que producen bienes sociales (soluciones prácticas a problemas específicos), generan en los alumnos experiencias integrales de aprendizaje y servicio.

De este modo, uno de los aspectos de la innovación es que los alumnos, con base en su autonomía como personas, son quienes “invierten socialmente” en la acreditación de esta asignatura, porque al elegir autónomamente un PAP ponen en juego sus conocimientos, su capacidad de aprender colaborativamente en situación, su tiempo y sus recursos, en circunstancias que les piden una respuesta pertinente y acorde a las necesidades reales de otros.

Gracias a los 13 años que han transcurrido desde que se aprobaron los planes de estudio (2004), es posible visualizar cómo los PAP se han ido ordenando por una redefinición constante de sus componentes y la asociación con otros nuevos. De esto dan cuenta las continuas transformaciones de la oferta de los PAP para cada periodo escolar, a través de menús y catálogos construidos con base en los requisitos y alcances de cada proyecto. Y es que los PAP tienen por regla invisible la actuación, misma que como puesta en práctica de la formación vinculada lucha constantemente contra las estabilidades en su configuración. Los PAP son dinámicos, y por más que el ITESO se ha esforzado en estabilizar programas, proyectos y escenarios, su acción sigue cursos insospechados, si bien con cierta recursividad.

Entre 2014 y 2017, prácticamente el PAP quedó constituido como una asignatura de 32 créditos<sup>16</sup> en todos los planes de formación a nivel licenciatura del ITESO, los cuales se distribuyen en dos periodos escolares a razón de 16 créditos por cada uno, bajo un esquema de conducción docente en el aula y más allá de ella —en situaciones reales—, en los últimos semestres de la carrera. Así se garantizan las 512 horas, que sobrepasan las exigidas por el Servicio Social por las leyes nacionales.

El ITESO ofrece en cada periodo escolar programas que contienen diversos PAP y organiza un proceso de registro, validación, información para los alumnos y el apoyo en su proceso de preinscripción a los proyectos, que posteriormente se subordina al proceso general de inscripciones en los programas de licenciatura.

Con estos elementos que rápidamente ilustran el modelo inicial, el ITESO estructuró los PAP con siete elementos básicos, en forma magistral manifiesta en esta depurada síntesis:

El modelo original del PAP es una concepción compleja que parte de una visión de la formación social, que conjuga aspectos del modelo educativo de los jesuitas de finales del siglo XX y principios del actual: el análisis de las estructuras sociales, el proceso de reflexión y sensibilización frente al contexto social, el conocimiento aplicado (que tiene que ver con la gestión del conocimiento) y la intervención responsable entre sectores. A ello le añade la aportación pedagógica reciente de los rasgos del aprendizaje que se convierten en modalidades de la acción educativa: significativo, situado, reflexivo, colaborativo y transferible. Incluye las relaciones interdisciplinarias, favorecedoras tanto de la operación interna como externa de los proyectos. Suma la impor-

16. En el diseño de los planes de estudio de las diversas licenciaturas (2004) se estipuló que el mínimo de créditos del PAP sería de 32 créditos. Algunos programas formativos incorporaron un número mayor de créditos para esta experiencia. Poco a poco esto se fue reestructurando en los programas de licenciatura hasta establecer una métrica común de 32 créditos que permitiera los flujos de alumnos de unas áreas a otras y disminuir las complejidades administrativas.

tancia de la aplicación de los saberes, el desarrollo de competencias y la consolidación de valores para subrayar el carácter profesional y jesuítico de la formación. Estipula, por un lado, que el carácter de la intervención o transformación social que pretenden los proyectos se realice en función de las orientaciones estratégicas del ITESO y que, correlativamente, se capitalicen las experiencias que esta universidad ha tenido en torno a su orientación al compromiso social; y por el otro, se realice sinergia entre las dependencias académicas debido a la complejidad de las intervenciones y la necesidad de construir soluciones integrales.

## DEFINICIÓN BÁSICA Y ORIGINARIA DE LOS PAP

Con los elementos precedentes, se puede sostener que la definición originaria y básica de los PAP puede resumirse así:

Los PAP forman a los estudiantes para la vida en el ejercicio de una profesión socialmente pertinente. Como proceso educativo centrado en el aprendizaje de los alumnos, se orientan, por un lado, a la generación de un espacio curricular amplio donde los alumnos pueden aplicar sus saberes, desarrollar sus competencias y consolidar sus valores, incorporando los procesos de relación interdisciplinar y al mismo tiempo de formación socioprofesional; por otro, se orientan a la intervención o transformación de problemáticas sociales específicas mediante trabajos disciplinares, interdisciplinares, multidisciplinarios o trasdisciplinares que impliquen una aportación social coherente con las orientaciones estratégicas del ITESO y sus ámbitos prioritarios específicos. Se incluye en ellos la realización del Servicio Social y la Opción Terminal de los estudios de licenciatura. De forma complementaria, los PAP pretenden capitalizar las experiencias institucionales acumuladas que el ITESO ha generado en torno al compromiso social (OFI 3) y generar sinergias entre dependencias académicas en un horizonte social más complejo y demandante de soluciones integrales (Consejo Académico del ITESO, 2005).

El dispositivo de una formación socioprofesional orientada a la transformación del entorno supone claramente tres tipos de criterios: orientación, formación y operativos:

- Orientación:
  - Formulación desde problemas.
  - Favorecer a los desfavorecidos.
  - Formación humana integral.
  - Participación en las decisiones públicas.
  - Resignificación de las prácticas.
  - Responsabilidad ambiental.
  - Campo del conocimiento de las Unidades Académicas Básicas (UAB).
  - Relevancia social.
- Formación:
  - Estudiante como agente de cambio.
  - Producción de conocimiento, emprendimiento, solidaridad y ética.
  - Reconocimiento del mundo laboral.
  - Vínculos entre universidad, profesión y sociedad.
  - Aprendizaje centrado en la formación integral.
  - Reconocimiento entre los involucrados de la realidad sociohistórica.
  - Reflexión crítica y a largo plazo del quehacer social ante las problemáticas.
- Operación en función de los alcances:
  - Recomendaciones sobre la organización y las funciones universitarias, orientadas a los objetos de conocimiento y las respuestas a problemáticas sociales.
  - El origen de los proyectos (desde los alumnos y profesores, la universidad y las instituciones externas).
  - La necesaria autogestión de instituciones o comunidades frente a la dependencia.

- Operación educativa:
  - Proceso educativo con metodología y formatos de proyectos, con intercomunicabilidad.
  - Formato de proyecto desde justificación hasta evaluación y difusión.
  - Seguimiento del alumno desde el inicio hasta la reflexión final.
  - Operación de roles, convenios y evaluación para la suficiencia de proyectos:
    - Responsables de la comunicación, promoción, orientación y vinculación interna y externa.
    - Formalización de acuerdos y coordinación interna.
    - Convenios con instituciones u organizaciones externas.
- Operación de la finalización de los PAP:
  - Entrega formal del producto y cierres parcial o final.
  - Espacio final de reflexión y evaluación de la experiencia y del proyecto.
  - Presentación de resultados por escrito.
  - Revisión de la evaluación por el área académica.
  - Eventual evaluación de los destinatarios de los proyectos.

Así, el modelo básico del PAP tiene su cimiento en las cuatro facetas de la formación social (análisis de las estructuras sociales, reflexión y sensibilización, conocimiento aplicado e intervención corresponsable) y se despliega en seis dimensiones constitutivas básicas: los rasgos del aprendizaje (significativo, situado, reflexivo, colaborativo y transferible), las relaciones interdisciplinarias, el proceso de aplicación de saberes aunado al desarrollo de competencias y la consolidación de valores, la intervención o transformación social en función de las orientaciones estratégicas del ITESO, la capitalización de experiencias institucionales en torno al compromiso social y, por último, la sinergia entre dependencias académicas en función del horizonte complejo y soluciones integrales.

En términos dinámicos, las cuatro facetas de la formación social se relacionan entre sí a través del ciclo complejo del aprendizaje multidimensional: el análisis de las estructuras sociales se asocia principalmente al aprendizaje situado y las relaciones interdisciplinarias; la reflexión y la sensibilización se desdoblan a través del aprendizaje significativo y el aprendizaje reflexivo, así como del desarrollo de competencias y la consolidación de valores; el conocimiento aplicado se instrumenta en el proceso del aprendizaje transferible o de la aplicación de saberes y, finalmente, en la faceta más importante, que es la de la intervención corresponsable, se acrisola el aprendizaje colaborativo con el cometido de la intervención o transformación social estratégica, surgida de las experiencias institucionales en torno al compromiso social y gracias a la sinergia entre dependencias académicas con una visión de la complejidad y necesidad de soluciones integrales.

Es posible encontrar detrás de este modelo un par de premisas construidas históricamente en la institución. La primera es el ciclo práctica-teoría-práctica, y la segunda se refiere a la certificación de competencias frente a la certificación de conocimientos adquiridos.<sup>17</sup>

En cuanto al ciclo práctica-teoría-práctica, el núcleo disparador elegido es el del análisis del entorno, del cual se presume que permite el diseño de productos, proyectos y procesos de circulación y producción con sentido pertinente, en función de problemas sociales relevantes. De esta manera se echa de lado el modelo aúlico de acumulación de conocimientos, alternativa que implica que la institución deja de mirarse a sí misma y pretende una presencia social; se despoja de una relación de dependencia del alumno al profesor y opta por una interdependencia entre académicos, estudiantes y el sujeto social.

17. Respecto a la certificación de competencias, cabe decir que el ITESO traduce esto en una certificación de saberes, cuyos momentos clave en el desarrollo del PAP tienen que ver con el reporte y la presentación finales, en una evaluación colegiada de profesores y beneficiarios.

**FIGURA 2.7. MATRIZ DE DESARROLLO DEL PAP (2009)**



Fuente: elaboración propia (2009).

El anterior punto de partida se asimila al de la recuperación reflexiva de las interacciones, con base en un aprendizaje que se suscita entre los involucrados (“aprendizaje inter”). Este aprendizaje construido socialmente se opone a la fragmentación y alta especialización, puesto que tiene fe en una nueva visión holística e integral.

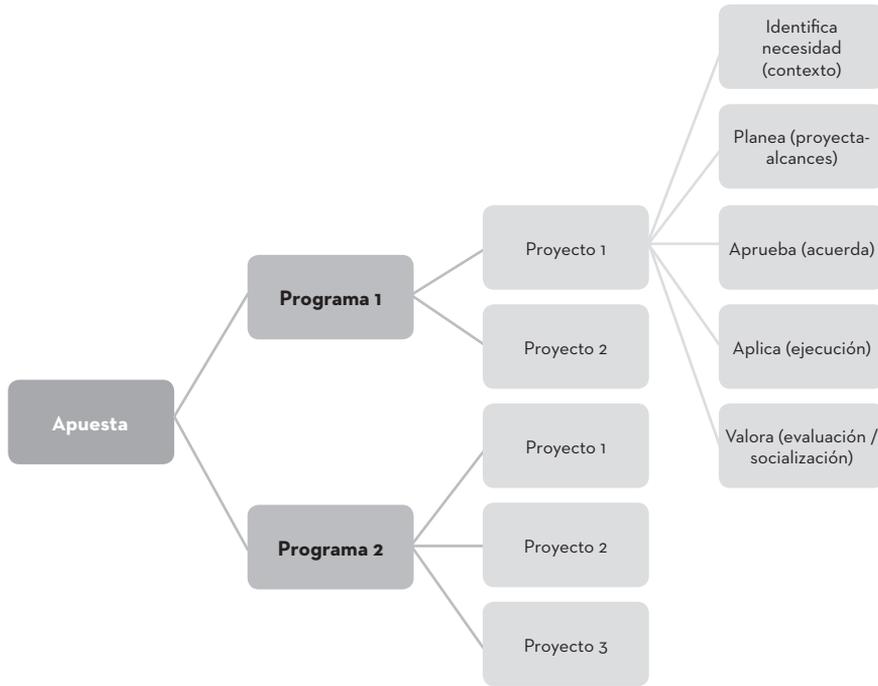
Al menos un quinquenio previo a la institucionalización de los PAP, se habían establecido las características de la perspectiva curricular para el nuevo siglo, muy de la mano del aprendizaje colaborativo, por el que se postulaba un aprendizaje abierto a incorporar otros saberes al propio objeto socioprofesional, con un ritmo flexible y orientada al logro de competencias. Se le visualizaba como un conjunto estructurado por áreas y ejes temáticos en función del contexto social, al mismo tiempo que articulado con la investigación y vinculación. La gestión internamente se supeditaba a los departamentos y externamente en la relación con instituciones y procesos sociales, capaces de aportar la calidad del servicio y las situaciones de aprendizaje.

El modelo del PAP —instaurado en 2005— se dejó a una experimentación abierta durante cuatro años, al cabo de los cuales se hizo necesaria explicitar una matriz de desarrollo con los mínimos no negociables y de acuerdo con la experiencia adquirida, que puede explicarse en la figura 2.7.

Esta matriz permitió al ITESO avanzar hacia asociaciones entre diversos proyectos desplegados con cierta autonomía en los primeros años y así constituir el modelo PAP a través de apuestas, programas y proyectos. Por medio de esta triple estructura se asociaron objetos socioprofesionales de diversos programas educativos, con grandes propósitos movilizados a través de las diversas apuestas y programas y con el ciclo básico de los proyectos (véase figura 2.8).

En cada periodo escolar, el anterior esquema se traduce en un “menú” de oferta de proyectos como este referido a la apuesta de *Sustentabilidad del hábitat* (figura 2.9).

**FIGURA 2.8. MODELO DE APUESTAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS**



Fuente: elaboración propia (2009).

## TRANSFORMACIÓN DEL SERVICIO SOCIAL Y LOS CRITERIOS MÍNIMOS DEL PAP

Hasta 2006, el ITESO mantuvo un modelo de Servicio Social que fue mediando entre las especificaciones de la reglamentación estatal y la dinámica por darle un sentido dentro de las Orientaciones Fundamentales del ITESO (OFI), con un modelo que se puede ilustrar en la tabla 2.1.

La creación del PAP añadió —en el campo de la atención de las necesidades del contexto— que se hiciera por medio de la investiga-

FIGURA 2.9. EJEMPLO DE LA APUSTA DE SUSTENTABILIDAD DEL HÁBITAT



PROYECTOS DE APLICACIÓN PROFESIONAL ITESO

# MENÚ PAP

Verano / Otoño 2016

Dirección General Académica



ITESO  
Universidad Jesuita de Guatimala

Este MENÚ PAP muestra el conjunto de Proyectos que agrupados en Programas se ofrecen durante los periodos de Verano y Otoño 2016, en ellos los estudiantes y académicos del ITESO aportan desde sus competencias, a plantear soluciones innovadoras y/o resolver problemas presentes en el entorno social.

Apuesta estratégica	Asignatura o Programa PAP	Código PAP	Proyecto PAP	Centro Original	Competencias													Profesional PAP	Oferta del periodo		
					Administración de Empresas y Finanzas	Atención al Cliente	Atención al Usuario	Comercio Electrónico	Comercio Internacional / Negocios Globales	Comunicación y Relaciones Interpersonales			Comunicación y Relaciones Interpersonales								
Sostenibilidad del hábitat	08 Programa de gestión social del hábitat y planeación urbana (Real Díaz Padilla)	1881	Haciendo barrio: Costroyamos junto con la gente ☑	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Gerardo Cano Díaz	SI	
		1883	Regeneración social del espacio público ☑	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Raúl Díaz Padilla	SI
	1C Programa de análisis del territorio: planeación, infraestructura y sustentabilidad (José Pablo Jiménez Gómez-Lac)	1884	Regularización y autoproducción de vivienda social	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Irving Cerón-Morrey Ramírez de Aranda	NO
		1C01	Análisis territorial en la región centro-occidente del país	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Santiago Vargas Escobar	NO
	1D Programa de acercamiento y conocimiento de contextos patrimoniales (Real Díaz Padilla)	1C05	Geotecnia aplicada a la mitigación de riesgos urbanos	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Pablo Zamudio Zavala	NO
		1C06	Movilidad urbana sustentable en la zona occidente de México	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Raúl Díaz Padilla	NO
	1E Programa de innovación y desarrollo (José Pablo Jiménez Gómez-Lac)	1D01	Plan Maestro. Vía Verde de Chapala	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Gabriel Michel Estrella / Mónica Solórzano	NO
		1D02	Añojo Primavera	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Sandra Valdez Valdés	NO
	1F Programa de educación y formación (José Pablo Jiménez Gómez-Lac)	1E06	Laboratorio del espacio público	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Óscar Humberto Castro	NO
		1E07	Preservación de técnicas artesanales para el diseño de textiles y productos de la fibra del agave: juntos hacia un desarrollo local sustentable	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Andrea Mónica Felber Grassman de Dávalos	NO
1G Programa de innovación y desarrollo (José Pablo Jiménez Gómez-Lac)	1F01	Laboratorio de innovación y diseño sustentable para la Vivienda	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Gabriela Nicazandari Gallegos Romero	SI	
	1F03	Arquitectura para el desarrollo sustentable	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Antonio Penagos Arenas	NO	
1H Programa de desarrollo y formación (José Pablo Jiménez Gómez-Lac)	1F04	Tecnología apropiada para la generación de sistemas constructivos	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Nayer Curiñhuac Gutiérrez Astudillo	NO	
	1F05	TR05C Y TR05D: Ecotecnologías para la transición	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	David Vargas del Río	NO	
1I Programa de Diseño Responsable (Blanca Rodríguez Sánchez)	1G01	Materialidad y Sustentabilidad	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Luis Flores Flores	SI	
	1G03	Diseño social libre	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	José León Díaz Peralillo	NO	
1J Programa de Diseño Responsable (Blanca Rodríguez Sánchez)	1G06	Diseño, emerge el silencio	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Paola Maricé Carrillo de Orosco	NO	
	1G07	Revolucionando la cultura	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Laura Carolina Cardona Valencia	NO	
1K Programa de Diseño Responsable (Blanca Rodríguez Sánchez)	1G09	Red Diseño: Un cambio de conciencia	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Fernando Ortiz Cuna	NO	
	1G10	Ilustración, video y audio para emprendedores creativos	HDU	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	María Laura Macera Ochoa	NO	

Fuente: Coordinación de los PAP (CPAP) 2016.

ción y vinculación. El valor, en términos de mediación con el entorno que da el PAP a la universidad, es que esta se constituye en una gestora autónoma de los proyectos.

El PAP, al apostar por una asignatura proyecto, hizo del ciclo de proyectos la competencia fundamental, y de este modo posibilitó que el alumno fuera un generador de proyectos, así como los académicos, y al enfocarse a proyectos, dio más relevancia al impacto social. El estudiante pasó de ser un prestatario de un Servicio Social a un responsable del proyecto. En términos de gestión académica y administrativa, se otorgó un mayor cuidado a la elaboración de los proyectos; ya no solo se trataba de aplicar conocimientos sino de explicitar la referencia a las competencias en cada una de las etapas y actividades de los proyectos.

**TABLA 2.1. COMPARACIÓN DEL MODELO DE SERVICIO SOCIAL Y DEL PAP**

	<b>Modelo de Servicio Social</b>	<b>Modelo de PAP</b>
<b>Valores</b>		
	Necesidades del contexto no atendidas	Problemáticas sociales pertinentes (investigación, intervención/ vinculación)
	Proyecto de Servicio Social → OFI	Orientación a objetos de UAB y a las OFI
	Prestador de Servicio Social	Alumnos pueden tener iniciativas de proyectos
	Asesores y acompañantes	Académicos pueden tener iniciativa de proyectos
	Instituciones u organizaciones públicas	Instituciones y comunidades pueden tener iniciativa de proyectos
	Puesta en práctica de saberes y competencias	Metodología educativa explícita en cada proyecto / ciclo desde justificación hasta resultados
	Producto o servicio final claramente definido o cuantificado	Impacto social significativo a mediano y largo plazo
	Mediación extracurricular con el entorno	Cada dependencia define su gestión de proyectos e incluso convenios y coordinación interna
	Reflexividad y formación integral	Autogestión de las instituciones y comunidades <i>versus</i> dependencia
<b>Condiciones</b>		
	Instituciones receptoras internas y externas	Instituciones solucionan sus propias problemáticas
	Formato mínimo de proyecto	Justificación, objetivo, metas, metodología, etapas, resultados y recursos humanos y materiales
	Asesoría de una entidad académica	Profesor responsable del registro del proyecto y orientación a los alumnos
	Evitar el trabajo secretarial y sustitutivo	Se trabaja por proyecto

**TABLA 2.1. (CONT.) COMPARACIÓN DEL MODELO DE SERVICIO SOCIAL Y DEL PAP**

	<b>Modelo de Servicio Social</b>	<b>Modelo de PAP</b>
	Alumno prestatario	Alumno responsable del proyecto
	Asesoría extracurricular	Estrategias de información sobre proceso, fases, tareas y responsabilidades, con un responsable por carrera
	Instituciones receptoras identificadas	Instituciones receptoras identificadas
	“Espacio de aprendizaje”	Evaluación del impacto de los resultados
	Beneficio / utilidad del servicio	Impacto social significativo a mediano y largo plazo
	Recursos de las instituciones	Recursos de los involucrados
	Experiencia social más amplia obtenida en forma extracurricular como exigencia para la titulación	Modalidad que articula compromiso social, práctica profesional y opción terminal
<b>Mínimos no negociables</b>		
	Desarrollo sustentable	Necesidades sociales pertinentes
	Definición del producto final o servicio	Orientados a las competencias de los alumnos
	Asignados a instituciones receptoras	Autogestión de instituciones
		Responsables de presentar los formatos de proyectos (profesores)
	Asesores de las instituciones receptoras	Asesores internos y externos
	Instituciones receptoras	Registro institucional del proyecto
	Aplicación de conocimientos técnicos	Referencia a las competencias de los alumnos en etapas y actividades

**TABLA 2.1. (CONT.) COMPARACIÓN DEL MODELO DE SERVICIO SOCIAL Y DEL PAP**

	<b>Modelo de Servicio Social</b>	<b>Modelo de PAP</b>
	Óptica del desarrollo sustentable	Impacto social significativo a mediano y largo plazo
	Presupuesto garantizado por las instituciones receptoras	Especificación de recursos humanos y materiales, suficiencia de proyectos
	Investigación o elaboración de materiales	Evaluación de impactos

Fuente: elaboración propia con base en Dávalos González, Espeleta Olivera & Sánchez Ramírez, 2004; Consejo Académico del ITESO, 2005; Consejo Académico del ITESO, 2006; Coordinación de los Proyectos de Aplicación Profesional, 2017.

En el modelo del Servicio Social se daban asesorías extracurriculares, y con el PAP se ubicaron el proceso, las fases y tareas junto con las responsabilidades en el seno mismo de las carreras. La universidad proveyó de un acompañante educativo. Necesariamente el modelo PAP traería consigo una infraestructura institucional más complicada para el registro de los proyectos, a diferencia de la administración del Servicio Social. El costo de la transformación fue disponer de un presupuesto y recursos materiales para la operación de los proyectos a cargo de la institución.

Un eje fundamental del cambio hacia PAP fue la autogestión de las instituciones y comunidades *versus* la dependencia. Se busca que las instituciones solucionaran sus propias problemáticas. Hubo un énfasis fuerte en la evaluación de los impactos.

Una vez que se aprobaron los planes de estudio vigentes a partir de 2004, el Consejo Académico del ITESO instaló las normas, criterios, propuestas operativas y procedimientos de los PAP en un par de sesiones (Consejo Académico del ITESO, 2005 y 2006). El cambio institucional del modelo de operación del Servicio Social al del PAP revistió complejidades que se fueron construyendo a lo largo de los 10 primeros años como resultado de la innovación en la formación vinculada. Para facilitar la intelección de esto, se presenta la tabla 2.2,

**TABLA 2.2. COMPONENTES INSTITUCIONALES DEL PAP**

	<b>Criterios generales para la aprobación de los PAP</b>	<b>Procesos de inscripción, seguimiento, aprobación y finalización de los PAP</b>	<b>Procesos de administración y de convenios</b>
<b>Valores</b>			
	Corresponsabilidad y pertinencia social. (pertinencia, inclusión e innovación orientados a calidad de vida) Bienes de carácter público para la sociedad	Compromiso social logrado y transformación del escenario e involucrados	Elaboración de un acuerdo-convenio / carta-compromiso
	Ciclo del proyecto en clave de programas	Corresponsabilidad de los involucrados en cuanto a la visión e instrumental del proyecto	Condiciones mínimas de operación e inicio y término del proyecto calendarizados
	Autonomía y trabajo en equipo	Participación en la gestión del proyecto y en la evaluación	Facilitación de la metodología del PAP y del trabajo en equipo
	Acompañamiento	Registro del seguimiento para consultas	Instrumento de Apreciación Estudiantil (IAE)
	Autonomía <i>versus</i> dependencia	Clarificación de motivos de interrupción del proyecto y carta finiquito	Coordinador de PAP avisa a involucrados de cancelación del proyecto
	Puesta en práctica de saberes y competencias	Inducción y preparación al proyecto	Procedimientos de inducción
	Enfoque y medición de resultados	Revisión continua de los avances	Foros de resultados
	Integrada al currículo	Criterios académicos y formativos. No examen extraordinario	DRE encargada de las acciones legales y documentales de los convenios
	Reflexividad y formación integral	Síntesis y socialización reflexivas en torno al compromiso social	Foros de resultados

**TABLA 2.2. (CONT.) COMPONENTES INSTITUCIONALES DEL PAP**

	<b>Criterios generales para la aprobación de los PAP</b>	<b>Procesos de inscripción, seguimiento, aprobación y finalización de los PAP</b>	<b>Procesos de administración y de convenios</b>
	Gestión del conocimiento	Reporte PAP (R-PAP)	Reservas de los derechos de uso de los productos del proyecto
	Ligado a las Unidades Académicas Básicas (UAB)	Comités de dictaminación por área	Coordinador del PAP por dependencia aprueba el proyecto a través del sistema informático
	Portafolio de programas y proyectos	Comunidades de aprendizaje o de práctica	Criterios de administración de proyectos, evaluación y aprobación del PAP
<b>Condiciones</b>			
	Colaboración orientada a beneficiarios externos	Conocimiento de la responsabilidad de todos los involucrados	Objetivos y beneficios mutuos, así como compromisos de las partes
	Situación de aprendizaje en escenario concreto	Conocimiento del contexto y los acuerdos del PAP	El PAP puede contener subproyectos
	Alumnos participativos	Evaluación de capacidades de los alumnos en función del proyecto específico	Mínimo de alumnos por PAP: 16
	Profesores dominan método de proyecto	Conocimiento de la metodología de proyecto	Responsable de trabajo en equipo, administración de proyectos y facilitación de la intervención
	Beneficiarios y colaboradores	Procesos y responsabilidades institucionales debidamente señalados	Cada entidad establece su estructura y metodología de administración interna
	Puesta a prueba de competencias	Documentar resultados por escrito	Modos de revisión conjunta de avances
	Valoración ética personal y colectiva	Evaluación multipartita de los proyectos	Resguardo de los R-PAP en el repositorio institucional

**TABLA 2.2. (CONT.) COMPONENTES INSTITUCIONALES DEL PAP**

	<b>Criterios generales para la aprobación de los PAP</b>	<b>Procesos de inscripción, seguimiento, aprobación y finalización de los PAP</b>	<b>Procesos de administración y de convenios</b>
	Foros de resultados	Estrategias diferenciadas de difusión relevante de procesos y resultados	Examen profesional
	Gestión de riesgos	Procedimientos y alternativas para actuar en caso de contingencia	Previsión de riesgos y escenarios alternativos
	Sesiones periódicas bajo conducción docente	Prescripción de horarios bajo conducción docente y de presencia en los escenarios	Espacios físicos para el seguimiento y evaluación del PAP
<b>Mínimos no negociables</b>			
	Demandas dirigidas a mejorar la calidad de vida	Compromisos entre las partes	Alto nivel de formalidad en la vinculación con un beneficiario externo
	Proyectar con objetivos alcanzables y mensurables	Entrega formal del producto por etapa o por cierre	Captura de especificaciones del PAP en el sistema de cómputo escolar
	Estudiantes enfocados a demandas	Alumnos inscritos y conocimiento del modo en que serán evaluados, así como conocimiento del reglamento correspondiente	Especificación del número de vacantes, carreras y salones
	Profesores entrenados en medición de resultados	Académico responsable y competencia en gestión de proyectos; involucrado en el seguimiento y cierre del PAP	Responsable de firmar las calificaciones. Escala de calificaciones de 5 a 10, donde 6 es la mínima calificación aprobatoria
	Beneficiarios directos e indirectos	Gestión de escenarios	Convenios entre el ITESO y las instituciones
	Diversas modalidades: intervención social, servicio profesional, investigación aplicada y difusión cultural	Formatos de programa y proyecto	Guías de aprendizaje

**TABLA 2.2. (CONT.) COMPONENTES INSTITUCIONALES DEL PAP**

<b>Criterios generales para la aprobación de los PAP</b>	<b>Procesos de inscripción, seguimiento, aprobación y finalización de los PAP</b>	<b>Procesos de administración y de convenios</b>
Generar impacto social probable y / o esperado co-creativamente	Matriz de impactos	Estadísticas de los proyectos
Sustentabilidad a través de los sectores implicados y los recursos de los alumnos	Gestión del presupuesto	Políticas en caso de obtención de fondos financieros
Documentar (entregables) y rendición de cuentas pública	Resultados entregados por escrito a la carrera y espacio final de reflexión y evaluación por periodo escolar	Condiciones de entrega y finiquito
Oferta periódica de PAP	Inscripción con prerrequisitos y tiempos determinados y acreditación del PAP sujeta a la entrega de los productos requeridos	Formatos específicos
Gestión académica en los centros y departamentos	Coordinaciones docentes por programa	Pago a profesores se subdivide de acuerdo con el recurso original equivalente al BCD de la asignatura

que describe los diversos componentes del modelo de PAP en el momento de su institucionalización.

Con base en una declaración llana de objetivos, el Consejo Académico del ITESO —desde 2005— propuso una serie de criterios generales<sup>18</sup> que ilustran claramente los propósitos del PAP (pp. 3-4):

18. Se resumen para brevedad del texto.

- Criterios respecto a su orientación:
  - Formular a partir de problemáticas del entorno e intencionados a intervenciones pertinentes, viables y socialmente responsables.
  - Favorecer prioritariamente a los grupos menos favorecidos.
  - Permitir una formación humana integral (actitud crítica, propositiva y reflexiva).
  - Servir profesionalmente en beneficio de la “polis” (compromiso y participación pública en los procesos de decisión vs acción individualista o de grupos excluyentes).
  - Concretar el aprendizaje profesional centrado en el reconocimiento y la resignificación de las prácticas humanas y sus efectos en las personas y los grupos sociales.
  - Crear conciencia y responsabilidad respecto al medio ambiente (desarrollo sustentable y conservación y mejora del entorno humano global).
  - Vincular al campo de conocimiento y problemáticas sociales de las UAB.
  - Incentivar y fortalecer proyectos que resulten institucional y socialmente relevantes para el ITESO.
- Criterios respecto a los elementos curriculares de formación socioprofesional:
  - Promover en el estudiante asumirse como agente de cambio.
  - Fortalecer la producción de conocimiento, capacidad emprendedora, solidaridad e integridad ética.
  - Posibilitar reconocer los factores profesionales que demanda la incorporación al mundo laboral.
  - Crear vínculos entre profesión y sociedad, y redes de contacto entre la universidad y la comunidad.
  - Fortalecer el aprendizaje que tenga por objetivo centrar la formación integral de los estudiantes.
  - Permitir a los participantes y beneficiarios entender los dinámicos de la realidad social y reconocer la dimensión histórica de los procesos.

- Reflexionar respecto al sentido de su quehacer social, que posibilite distancia crítica y perspectiva de largo plazo frente a las problemáticas en las que interviene.

El Consejo Académico sabiamente propuso que los anteriores criterios y operativos se visualizarán más desde una lógica comunicativa que instrumental, sin desdeñar esta última. Por esta se entendía una “lógica de aplicación” dependiente de la cercanía y comunicación con los diversos actores del proceso de parte de las personas encargadas. Y lógica instrumental hacía referencia a una “lógica de instrumentación” para dar cauce, regular y controlar el proceso y evitar que en el mediano y largo plazo rompa con los criterios generales (Consejo Académico del ITESO, 2005, p.4).

Así, el órgano con la autoridad académica superior del ITESO concluyó de este modo antes de pasar a las recomendaciones sobre los criterios operativos:

Para el desarrollo de una lógica instrumental se recomienda que los responsables de los Proyectos de Aplicación Profesional tomen en cuenta la diversidad de situaciones y experiencias acumuladas en las distintas instancias del ITESO para que se posibilite generar en el mediano y largo plazo una estructura común de criterios operativos con suficiente consenso. El Consejo Académico delegará a la Comisión de Proyectos de Intervención el seguimiento y la orientación general de este esfuerzo institucional, informando periódicamente de su estado (Consejo Académico del ITESO, 2005, pp. 4-5).

La innovación de los PAP fue, en muchos aspectos, dejar abierta la posibilidad de invención y creatividad frente a la tentación de formatos y normas rígidos, sin descuidar los mínimos, para que la operación de los proyectos se mantuviera en el horizonte previsto por los nuevos planes de estudio de 2004. A manera de ejemplo con respecto a la operación, en primer lugar, la universidad ha cuidado muy bien que

los objetos de formación vinculada de los PAP estén ligados a los objetos académicos que trabajan las UAB, pues estas corresponden a la organización horizontal de los académicos en términos de docencia, investigación y vinculación. De igual manera ha vigilado que los proyectos sean respuesta a problemáticas sociales ligadas también a las tareas de investigación, intervención / vinculación; y se ha asegurado que el departamento sea quien defina la estructura y gestión, puesto que cada uno está constituido por una red de UAB.

En segundo lugar, con respecto al origen de los proyectos, y para evitar abusos fuera de lugar, prescribió que aquellos se originarán en instituciones o comunidades ajenas a la universidad, pero también podían generarse desde los alumnos y profesores y además entre los departamentos.

En tercer lugar, señaló que el impacto social debía ser significativo a mediano y largo plazo, cuidando para ello la autogestión de las instituciones o comunidades, en términos de evitar todo tipo de dependencia.

El entonces organismo académico más importante del ITESO planteó también las exigencias en torno al proceso educativo, de manera que siempre quedara explícita la metodología educativa en términos de competencias y actividades; la existencia de un formato departamental para la presentación de proyectos y la necesaria comunicación entre departamentos e instituciones.

El formato de los proyectos exigía claridad de la justificación, los objetivos y las metas; metodología, etapas y demás procesos hasta la entrega de resultados. Asimismo, pedía aclarar los recursos humanos y materiales necesarios y el número de alumnos por carrera. Junto a ello era perentorio delinear las responsabilidades y modalidades del seguimiento, la evaluación y difusión. Respecto al seguimiento, prescribía la importancia de otorgar inducción inicial al alumno y realizar sesiones consecutivas de revisión, síntesis y reflexión.

En otro orden, dispuso las indicaciones administrativas en torno al nombramiento de responsables que pudieran encargarse de la comunicación, promoción y vinculación interna y externa, la orientación

a los involucrados, formalización de acuerdos y coordinación entre departamentos y centros, así como de la suficiencia de proyectos; junto con ello, las tareas de los convenios con instituciones u organizaciones externas y la difusión interna y externa.

Por último, el máximo organismo académico colegiado estipuló que para la finalización de los PAP hubiera una entrega formal del producto, cierre parcial o final del proyecto, con los siguientes atributos: constituirse en un espacio final de reflexión y evaluación de la experiencia del proyecto, ocasión de presentación de resultados por escrito y entrega de estos al coordinador de la carrera, así como la revisión de la evaluación por la instancia académica, sin dejar de lado la eventual evaluación por parte de los destinatarios del proyecto.

A partir de las descripciones precedentes se puede afirmar que el modelo operativo de los PAP se sintetiza en los cuatro aspectos de la formación social que persigue el ITESO como institución jesuita: análisis social, reflexión / sensibilización frente al acontecer, aplicar el conocimiento (el proyecto profesional específico) e intervenir en forma corresponsable (compromiso social). Lo demás son las condiciones de operación en términos de aprendizaje, desarrollo académico, vinculación y organización.

Finalmente, la conjunción de facetas de la formación social, los rasgos del aprendizaje, el horizonte interdisciplinario, desarrollo de competencias, afán de transformación social, capital de compromiso social de la universidad e involucramiento de las dependencias frente a un entorno complejo, elementos todos ellos explicitados por el Consejo Académico (2005), nos permiten representar este modelo dinámico subyacente en el discurso institucional sobre los PAP (figura 2.10).

Como puede observarse, el modelo de aplicación profesional de los PAP tiene su punto de partida en el módulo del análisis del entorno social, con base en el doble postulado del aprendizaje situado —ingrediente instalado a lo largo del currículum de las licenciaturas— y las relaciones interdisciplinarias. El elemento implícito es dinamizar el PAP desde una necesidad sociotécnica contextualizada y construida

**FIGURA 2.10. MODELO DINÁMICO DEL PAP SEGÚN EL CONSEJO ACADÉMICO (2005)**



Fuente: elaboración propia con base en Consejo Académico del ITESO, 2005.

desde la interdisciplina; su arranque tiene que ver con un análisis que evidencie una necesidad socialmente construida o asociada a una institución, organización o comunidad.

El segundo módulo tiene como centro la formación del alumno y su crecimiento personal, en términos de crear un espacio para apren-

dizajes significativos y reflexivos, procesos que median la aplicación y construcción de competencias y permiten al estudiante y a los otros involucrados consolidar valores.

El tercer módulo aparece como una mediación entre la necesidad estructurada o asociada socialmente y el aprendizaje del alumno, ya que se trata de un conocimiento aplicado y, por lo tanto, de una transferencia de saberes o del conocimiento.<sup>19</sup>

Por último, el cuarto módulo consiste en el punto de llegada: una intervención corresponsable, hacia la que apunta el aprendizaje colaborativo, y en una dirección acotada por las orientaciones estratégicas de la universidad —las que corresponden a la sucesión de sus planes quinquenales— y las Orientaciones Fundamentales del ITESO, en cuyo horizonte la institución ha construido su capital de vinculación. Se cierra así un ciclo congruente con el postulado de necesidades estructurales e interdisciplinarias e inseparable de la sinergia entre las dependencias académicas de la universidad en orden a un horizonte complejo que requiere soluciones integrales. La intervención corresponsable supone la presencia de un otro, que primordialmente es el sujeto que porta las necesidades que comienzan el ciclo del proyecto. Así, el ciclo básico es la dinámica que parte de la necesidad de un primer sujeto, la cual moviliza a un segundo sujeto aprendiente que —en términos de interacción— crea un campo de mutuas transferencias de saberes, dentro del cual se resuelve o soluciona colaborativamente la carencia o necesidad, o al menos se avanza en ello. En este contexto los términos “transferencia” e “intervención” se desprenden de su carga “impositiva” y juegan en la doble dirección entre el sujeto necesitante y el sujeto aprendiente, donde ambos transfieren e intervienen hacia y en los contextos de uno y otro. Es decir, se establecen espacios de co-creación.

19. Eventualmente, el tema de la transferencia se debate en el horizonte de la vinculación, en el sentido de que no toda transferencia se asocia a un cambio sino que es menester incorporar el concepto de mediación en cuanto que esta supone que la acción moviliza hacia una transformación.

Puestos así los términos anteriores, se puede con suficiente validez trocar el término de formación social por el de formación vinculada, ya que nos permite darle el sentido de integración entre las funciones básicas de la universidad, a la vez que ayuda a despejar la falsa dicotomía entre formación social y profesional.

## CONJUNCIÓN DEL PAP CON EL MODELO EDUCATIVO DEL ITESO (MEI)

En los años subsiguientes a la creación del PAP aparece la formulación definitiva del MEI (ITESO, 2008), acerca del cual se hace un repaso para referirlo a la formulación dinámica del modelo de PAP. Como punto de partida, dicho modelo surge “por la relación dialógica entre tres conjuntos de factores: el contexto social, las Orientaciones Fundamentales del ITESO y una perspectiva sobre el aprendizaje” (ITESO, 2008, p.7), con lo que de entrada integra los componentes del modelo ignaciano, en términos de contexto social, reflexión orientada a los valores de las OFI y acción (aprendizaje como actividad). Al hacer un breve análisis de los cambios globales, el MEI innova “con el propósito de dejar atrás los modelos educativos centrados en contenidos disciplinarios, en el docente y en el aula, para reorientar el desarrollo de propuestas educativas en dos direcciones: la que toma como eje la formación y coloca al alumno como el centro del proceso de aprendizaje,<sup>20</sup> y la que otorga un lugar privilegiado al contexto y al diseño y posibilitación de escenarios y situaciones para que el alumno aprenda” (ITESO, 2008, p.9).

20. “El supuesto detrás de esta concepción es que el aprendizaje es el resultado de un proceso cuyo sujeto es el estudiante. Dicho de otra manera, el estudiante aprende en función de su propia actividad al relacionarse con los objetos de aprendizaje, cualesquiera que éstos sean, en un contexto de interacción; y no solamente en función de lo que otros —el profesor o la institución educativa— hacen con él [...] Hay que afirmar que el aprendizaje es el resultado de la actividad que realiza un sujeto sobre determinados objetos en un contexto de intenciones e interacciones, equivale a decir que el aprendizaje, como proceso y como contenido, se construye. Bajo esta perspectiva, el carácter activo del aprendizaje lleva a aceptar que, si bien éste es fruto de una elaboración personal, no sólo interviene en ésta el sujeto que aprende; sino que los otros, los agentes culturales, son piezas imprescindibles para esa construcción” (ITESO, 2008, p.13).

El PAP se ubica en el MEI en el componente de las situaciones de aprendizaje que permiten poner en juego los saberes universitarios y profesionales, más allá del aula. Los otros componentes del modelo se refieren a los “fundamentos” (contexto social, orientaciones fundamentales y perspectiva sobre el aprendizaje), “los saberes en que se traducen los propósitos educativos del ITESO” (saberes universitarios y saberes profesionales) y “los andamiajes institucionales para la puesta en práctica del modelo” (la estructura curricular, el acompañamiento educativo y la gestión docente) (ITESO, 2008, p.37).

En el MEI hay una conjunción de cuatro procesos que modelan la formación de los alumnos de licenciatura: un entorno o contexto social que se inscribe en el proceso como escenario de una situación de aprendizaje; una apuesta que centra la formación en el sujeto (el alumno) a partir de que se le concibe como un sujeto reflexivo y crítico y con capacidad de actuar en un contexto dado con la finalidad de trasformarlo; esto último requiere la participación activa del propio sujeto en la construcción del conocimiento, ayudado por un enfoque de pensamiento complejo, por un aprendizaje que se sitúa en contextos y ambientes específicos y por una ejecución colaborativa con otros como coadyuvantes; y finalmente esto redundante en el cumplimiento de las OFI, en orden a la constitución de una convivencia más humana y justa. Si comparamos el MEI con el modelo de formación social en el PAP, pese a que este fue primero en tiempo, encontramos una congruencia sustantiva (véase tabla 2.3).

En el MEI y el PAP aparece la referencia al contexto social o las estructuras sociales, si bien en el segundo modelo están implícitas las OFI. En el primer modelo tiene realce la formación centrada en el alumno, mientras que en el segundo se hace más patente el ciclo entre el desarrollo de capacidades, la creación de conocimientos y generación de prácticas socioprofesionales, con lo que se ofrecen visiones complementarias bajo el mismo propósito de una sociedad o convivencia más justa.

**TABLA 2.3. ANALOGÍA ENTRE EL MEI Y EL PAP**

<b>Elementos básicos del Modelo Educativo del ITESO (2008)</b>	<b>Modelo de formación social en el PAP (Consejo Académico 2005)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación centrada en el alumno (sujeto reflexivo y crítico, capaz de actuar sobre su contexto para trasformarlo)</li> <li>• Participación activa del alumno en la construcción del conocimiento / pensamiento complejo / aprendizaje situado en contextos y ambientes específicos / énfasis en la colaboración y la ayuda mutua</li> <li>• OFI en orden a una convivencia más humana y justa</li> <li>• Contexto social (escenario y situación de aprendizaje)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de la capacidad reflexiva y sensibilidad mediante la interacción con problemáticas y grupos sociales (casos concretos)</li> <li>• Creación de conocimientos que permitan aportes sustantivos en beneficio de una sociedad más justa</li> <li>• Generación de prácticas socioprofesionales de los alumnos (intervención corresponsable que busca incidir en las personas y grupos involucrados)</li> <li>• Conocimiento teórico profundo de las estructuras sociales</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de ITESO, 2008 y Consejo Académico del ITESO, 2005.

El enfoque del aprendizaje en ambos postulados es prácticamente el mismo, aunque en el MEI se presenta un atributo más, “la acción”, en coherencia con el concepto de aprendizaje, elemento que no fue necesario explicitar en el PAP puesto que se trata de una “aplicación profesional”.

Este cúmulo de coincidencias se recogen en el documento del MEI, mismo que reitera la especificidad de los PAP en el currículum formativo de los estudiantes —dentro del área mayor— en 2008, señalando los criterios de su orientación y desarrollo en estos términos, idénticos a los del documento originario de los PAP (2005) (ITESO, 2008, pp. 26 y 30):

- Estén enfocados a la resolución de problemas de pertinencia y relevancia social.
- Promuevan el trabajo en equipo para atender un problema o necesidad de un usuario o destinatario externo.

- Supongan una relativa autonomía del estudiante en las actividades de planeación, ejecución, evaluación de los resultados y / o productos del trabajo.
- Impliquen la puesta en práctica de los saberes o competencias profesionales del estudiante.
- Propicien en el estudiante una labor reflexiva de síntesis e integración del aprendizaje en sus múltiples dimensiones.

Con todo, el modelo del PAP, como el resto de las asignaturas del currículum de los alumnos, no podría ser efectivo sin considerar el acompañamiento educativo y la gestión docente, entendida esta última como la articulación entre la coordinación docente, la evaluación del desempeño docente y la formación y desarrollo de profesores (ITESO, 2008, pp. 31-36).

El Modelo Educativo del ITESO (MEI) se documentó en una etapa posterior a la innovación curricular de 2004 y la creación de los PAP en 2005. En otras palabras, recuperó la experiencia de la generación de los nuevos planes de estudio, sobre todo a partir de su marco y una buena cantidad de documentos que alimentaron el proceso. Más allá de estos hitos inmediatos, se remontó a las Orientaciones Fundamentales del ITESO, el contexto social y una perspectiva sobre el aprendizaje, y por ello se ostentó como integrador del modelo ignaciano.

Si bien el MEI menciona el contexto social en tanto escenario y situación de aprendizaje, no señala los referentes de este contexto como lo hizo el actual padre general de los jesuitas (Sosa, 2017b), a no ser en su presentación. Se destaca esto porque adolece de la misma dificultad que padece el Sistema PAP de expresar en forma condensada la complejidad de los mundos y sus interacciones, con los que tiene una apuesta de vinculación.

Con todo, los elementos básicos del MEI están en estrecha coincidencia con los postulados del PAP, y ambos elementos tienen su fuente, de una manera u otra, en la larga transformación de la concepción educativa

**TABLA 2.4. JUEGO DE COMPONENTES DIFERENCIADORES DEL PAP**

- Factores:
  - Escenario o contexto
  - Currículum universitario
  - Proyecto
  - Recursos económicos
- Actores universitarios:
  - Estudiantes
  - Profesores y asesores
- Actores sociales (contrapartes sociales / beneficiarios):
  - Co-participantes (comunidades, grupos, organizaciones, etc.)

Fuente: Cárabes, 2017.

de los jesuitas de la última mitad del siglo pasado y los tres primeros quinquenios de este.

El mapeo que hace el MEI sobre la estructura curricular del ITESO es una magnífica sistematización de la perspectiva educativa que de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo permea en el ITESO, con su manera peculiar de interpretar los alcances del modo ignaciano de proceder en la formación universitaria.

Sin embargo, el PAP se aparta en cierta manera de los estándares del currículo al abonar con los nuevos componentes que entran en juego en él y favorecen el aprendizaje, en orden al MEI, mismos que se pueden resumir en la tabla 2.4 de actores y factores.

Puestas así las cosas, el PAP innovó el currículo al introducir en la trama curricular nuevos factores como el escenario o contexto en una situación de aprendizaje, el ingrediente de operar en proyecto y tener

**TABLA 2.5. PLANTEAMIENTO ORIGINAL DE LOS PAP\***

### **Visión resumida de los PAP**

En el currículo de las licenciaturas del ITESO se incluyen los Proyectos de Aplicación Profesional, como mediación educativa de la formación social y profesional de los estudiantes.<sup>1</sup>

La formación social se entiende como un proceso con cuatro facetas:

- a. Conocimiento teórico profundo de las estructuras sociales.
- b. Desarrollo de la capacidad reflexiva y la sensibilidad mediante la interacción con problemáticas y grupos sociales a partir de casos concretos.
- c. Creación de conocimientos que permitan aportes sustantivos en beneficio de una sociedad más justa.
- d. Generación de prácticas socio-profesionales por parte de nuestros alumnos, entendidas como una intervención corresponsable que pretende incidir en las personas y grupos involucrados en el proceso en el que se participa.

La formación profesional en la propuesta curricular está configurada con los elementos propios de cada disciplina y con trayectos de mayor contacto y relación interdisciplinar, que cada estudiante podrá ampliar con la elección de asignaturas del área complementaria.

Los Proyectos de Aplicación Profesional incorporan tales procesos de relación interdisciplinar y al mismo tiempo de formación socio-profesional. En ellos se incluye la realización del Servicio Social y la Opción Terminal de los estudios de Licenciatura. Disponen de un espacio curricular amplio donde los alumnos pueden aplicar sus saberes, desarrollar sus competencias y consolidar sus valores.

Los Proyectos de Aplicación Profesional se orientan a formar para la vida a los estudiantes, en el ejercicio de una profesión socialmente pertinente. Este enfoque implica un aprendizaje centrado en los estudiantes y cuyo proceso, conforme al proyecto educativo del ITESO, demanda que sea:

1. Significativo, para que los aprendizajes incorporados abonen a una integración constructiva de pensamientos y acciones. Que posibiliten la apropiación de instrumentos y signos en su estructura de conocimiento de manera más permanente.
2. Situado, para que los estudiantes aprendan haciendo.
3. Reflexivo, para que los estudiantes produzcan explicaciones y procesos de comprensión sobre el objeto de estudio y sus contenidos, y al mismo tiempo, sepan dar cuenta de su propio proceso de aprendizaje.
4. Colaborativo, para que los estudiantes aprendan a hacer al lado de, y junto con, otros.
5. Transferible, para que los estudiantes desarrollen competencias aplicables para la vida.

Estos rasgos de carácter general no excluyen la aplicación de enfoques ni didácticas específicas en referencia a los objetos particulares de aprendizaje en cada proyecto.

\* Esta versión reproduce cabalmente la misma que se utilizó en la publicación del Catálogo PAP / Proyectos de Aplicación Profesional / Verano / Otoño 2016, que la Coordinación de Proyectos de Aplicación Profesional publicó en julio de 2016, con base en que representa una versión consensuada por esta coordinación respecto a las características de los PAP del ITESO, basada en el documento fundacional y en la dinámica histórica de los pap (Coordinación de los Proyectos de Aplicación Profesional, 2016).

<sup>1</sup> *Criterios generales y propuestas operativas para Los Proyectos de Aplicación Profesional*, aprobado por el Consejo Académico el 5 de octubre de 2005, ITESO (Consejo Académico del ITESO, 2005, p.2)

**TABLA 2.5. (CONT.) PLANTEAMIENTO ORIGINAL DE LOS PAP**

Los Proyectos de Aplicación Profesional se caracterizan, en sus diversas modalidades y tiempos de realización, por estar orientados a la intervención o transformación de problemáticas sociales específicas, mediante trabajos disciplinares, interdisciplinares, multidisciplinarios o transdisciplinares que impliquen una aportación social coherente con las orientaciones estratégicas del ITESO y sus ámbitos prioritarios específicos.

Estos proyectos pretenden capitalizar las experiencias institucionales acumuladas que las distintas instancias del ITESO han generado en torno al compromiso social (OFI 3), puestos en un horizonte social complejo y demandante de soluciones integrales.

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) constituyen la unidad académica por excelencia del currículum formativo de los alumnos de licenciatura del ITESO, que permite que estos últimos protagonicen libre, decidida y responsablemente proyectos profesionales que contribuyan a la innovación social y tecnológica en el entorno de la Universidad, mediante los cuales aprenden a ejercitarse en la solución de problemas reales y situados, para transformar la sociedad mexicana en una más justa y humana, particularmente junto con los más necesitados.

#### **Misión de los PAP<sup>2</sup>**

Formar profesionales competentes, libres y comprometidos, dispuestos a poner su ser y su quehacer al servicio de la sociedad para ampliar las fronteras del conocimiento y la cultura, en la búsqueda permanente de la verdad; proponiendo y desarrollando, en diálogo con las distintas organizaciones sociales, soluciones viables y pertinentes para la transformación de los sistemas e instituciones, todo ello encaminado a la construcción de una sociedad más justa y humana.

#### **Componentes de los PAP**

Mediante los PAP, los alumnos de licenciatura que ya cuentan con el avance de 70% de su carrera, ponen su ser y su profesión al servicio de los demás como parte del último trayecto de su formación para acreditar sus competencias profesionales y universitarias, el Servicio Social obligatorio y la Opción Terminal.

Todo Proyecto de Aplicación Profesional, por lo tanto, se integra por los tres componentes siguientes:

- Servicio Social: formación social y compromiso con el entorno.
- Aplicación Profesional: desarrollo de las competencias socio-profesionales.
- Opción Terminal: evidencia del proceso de titulación.

Las actividades de docencia vinculada<sup>3</sup> que se realizan en los PAP y que consisten en el cumplimiento de los objetivos de los proyectos, la documentación de la producción de conocimiento y aprendizaje en un reporte final, y los productos o servicios que se entregan a los beneficiarios, son acompañadas siempre por un profesor y por asesores internos o externos.

<sup>2</sup> Corresponde a la Misión del ITESO.

<sup>3</sup> Que a partir de 2017 se denomina formación vinculada.

**TABLA 2.5. (CONT.) PLANTEAMIENTO ORIGINAL DE LOS PAP**

**Modalidades de vinculación que se abordan desde los PAP**

Los Proyectos de Aplicación Profesional pueden desarrollarse en alguna de estas cuatro modalidades; o bien en la combinación de algunas de ellas:

- Intervención social universitaria.
- Investigación aplicada.
- Difusión sociocultural.
- Servicios profesionales.

**Estructura de los PAP**

La estructura institucional de los PAP se compone de seis apuestas estratégicas que responden a las orientaciones fundamentales y están enfocadas a atender las problemáticas que a la universidad le interesa prioritariamente atender, tales como:

- La grave desigualdad social y de la distribución de los medios de producción y la riqueza.
- El aumento alarmante de la violencia y la corrupción.
- La destrucción del medio ambiente.
- La crisis de valores, en un ambiente en el que prevalecen la libertad individualista y el pragmatismo utilitarista.
- Las dificultades de diálogo con lo diferente, el racismo, el sexismo, la discriminación cultural y diversas formas de violación de los derechos humanos.
- La creciente dificultad de gobernabilidad y el debilitamiento del Estado de Derecho.

Cada apuesta estratégica PAP busca atender problemas sociales particulares que atañan a esas apuestas o intereses de la universidad y con ello contribuir a la resolución de problemas de pertinencia y relevancia social:

- a. Sustentabilidad del hábitat.
- b. Desarrollo con inclusión.
- c. Desarrollo empresarial, economía social y emprendimiento.
- d. Desarrollo tecnológico y generación de riqueza sustentable.
- e. Gestión de políticas públicas y del derecho.
- f. Modelos y políticas de comunicación y de cultura (Coordinación de los Proyectos de Aplicación Profesional, 2016).

como insumo el currículum universitario en una escala multidisciplinaria, y no preferentemente trabajar a la escala de cada programa educativo de licenciatura en forma aislada. El otro elemento innovador es la interacción con actores sociales diferentes a los universitarios: los grupos sociales, las comunidades, organizaciones de diversa índole,

etc. El contenido —o más bien el reto— de este proceso formativo es la necesidad del otro, desplazando los saberes como centro a un proceso de co-construcción que produce nuevos saberes, pero también nuevas realidades y solidaridades, que en el aula tradicional son difíciles de obtener.

## ***Los mandatos institucionales en torno al PAP (2005–2016)\****

El doble proceso de innovación ocurrida a lo largo de más de 30 años —tanto en el bloque de las universidades jesuitas de América Latina como en el ITESO— y la institucionalización, primero de experiencias formativas en algunos currículos de las licenciaturas (1976–2002) y luego a nivel generalizado (2004), desde 1993, recibió directrices institucionales dentro de planes rectores, acuerdos a los cambios y las adecuaciones de la educación jesuita en las postrimerías del siglo XX y en el inicio del siglo XXI. Sin embargo, fue prácticamente en este último siglo cuando se suministraron líneas sustantivas para el mejoramiento del currículo.

Desde la década de los sesenta, el ITESO experimentó vinculaciones asociadas o no al currículo universitario, de modo que no es casual que en la institución hayan podido darse los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) como un formato de cuño académico integrado a la formación de los alumnos de la licenciatura, que inspirado por las Orientaciones Fundamentales, estableciera las condiciones para articular la formación de los estudiantes con la vinculación e investigación.

La exposición cronológica que se hace enseguida con respecto al papel de la planeación institucional universitaria relacionada con los PAP, resulta trascendente debido a que la innovación curricular que

\* Se presenta este capítulo de manera preponderante como cronología para dar cuenta de la evolución de los mandatos institucionales con respecto al PAP.

representa requiere un seguimiento y una evaluación, así como mejoras continuas, sin olvidar el acompañamiento de las jerarquías académicas a su desarrollo.

## AGENDA DEL 2000 MARCA RUMBO AL FUTURO PAP

Ya en la planeación del año 2000, la universidad visualizaba los proyectos de vinculación como un escenario propicio para resolver universitariamente problemas relacionados con los “frentes estratégicos” y “metaprogramas”, como se verá más adelante.

Se asumía que dichos proyectos constituían situaciones de aprendizaje enraizadas en la estructura curricular y vinculados con la investigación. Se adelantaba que los perfiles del académico y el alumno implicaban habilidades para realizar proyectos como situaciones de aprendizaje, y que para llegar a ello era necesario establecer una estrategia de instrumentación del cambio, con base en un FODA<sup>1</sup> de la universidad (Narro, 2000, pp. 98–99).

El método desarrollado por aquella planeación consistía en un triple proceso: análisis del entorno, diseño de productos, proyectos y procesos de circulación y producción con sentido pertinente y la recuperación reflexiva de las interacciones (Narro, 2000, pp. 100–101).

Con modelo triple, sintetizado en el año 2000, se resumía la experiencia práctica en vinculación del ITESO de finales del siglo pasado y se abría una perspectiva para enlazar la formación con la vinculación de manera generalizada en los programas educativos, sin olvidar el recurso de la indagación sobre el contexto, con alto énfasis en el análisis coyuntural. Asimismo, se establecían los grandes hitos de transformación del currículo en estos términos (Narro, 2000, pp. 101–102):<sup>2</sup>

1. Fortalezas / oportunidades / debilidades y amenazas.
2. Desde 1976, hubo programas educativos que incorporaron en su currículum el esquema de proyectos vinculados al entorno social. En específico, la Escuela de Ciencias de la Comunicación —como se ha referido en este libro— introdujo la asignatura Multimedia (1975–1976), que puede conside-

- Procesos de aprendizaje:
  - De enseñanza en el aula (acumulación de conocimientos) a la resolución de problemas sociales relevantes, generando procesos múltiples de aprendizaje entre y con los diversos agentes que intervienen.
  - De la fragmentación y alta especialización a una visión holística e integral de la realidad donde se ponen en juego competencias.
- Centralidad:
  - De una universidad centrada en el campus...
  - A una universidad con presencia social en procesos de desarrollo.
- Interdependencia:
  - De una relación de dependencia entre el maestro y el alumno a la construcción de relaciones interdependientes entre el académico, el estudiante y el sujeto social, articulando la práctica-teoría-práctica.
  - De la evaluación de los conocimientos adquiridos a la certificación de competencias universitarias.

Se apostaba por el cambio de escenario del aprendizaje, al pasar de la modalidad bancaria (acumulación de conocimiento) a la resolución de problemas sociales mediante una visión holística; el cambio de una universidad avocada a sí misma, a una universidad que mira y se inserta en las dinámicas del desarrollo, y el cambio de rol del docente y el

rarse el antecedente curricular de este tipo de proyectos. La proliferación de estas experiencias en Arquitectura, Psicología, y posteriormente en Ciencias de la Educación, lleva a decir que prácticamente en todas las divisiones académicas hubo experimentación curricular, sobre todo a partir de prácticas de campo o talleres graduales de intervención en algún aspecto del entorno. Sin embargo, el caso de Ciencias de la Comunicación es paradigmático en el sentido de que las diversas modalidades de formación vinculada (Multimedios, Área de Integración y Proyectos de Comunicación) fueron al mismo tiempo una especie de dispositivo de construcción del campo de las Ciencias de la Comunicación, que se puede evidenciar en el continuo escrutinio académico sobre su conformación y por la participación de un sinnúmero de actores académicos que además de buscar su propia identidad académica, debatían sobre los alcances socioprofesionales de la carrera, joven, si se le compara con las primeras licenciaturas del ITESO.

**FIGURA 3.1. PERSPECTIVA CURRICULAR PARA EL SIGLO XXI-ITESO (2000)**



Fuente: elaboración propia con base en Narro, 2000, pp. 83-85.

estudiante en conjunción con el sujeto social, en términos de interdependencia y construcción del ciclo práctica / teoría / práctica y de un modelo de certificación de competencias universitarias.

De esta manera la institución, a través de la planeación quinquenal del año 2000, inauguró la agenda de transformaciones del currículo y bosquejó lo que sería el futuro PAP, dentro de un nuevo modelo docente, como se esquematiza en la figura 3.1.

Cinco años después del ciclo que abrió la planeación quinquenal de 2000, el Consejo Académico del ITESO (2005), con la aprobación de los *Criterios generales y propuestas operativas para los Proyectos de Aplicación Profesional*, mandató que los PAP en términos de aprendizaje hicieran que el alumno reconociera las estructuras sociales, que inmerso en ellas identificara su quehacer social a largo plazo, al consti-

tuirse en agente de cambio desde su profesión, y contribuir con aportes sociales (emprendimiento solidario), en el seno de una intervención corresponsable en la que pudiera reconocer los factores profesionales y hacerse de las competencias de proyecto, y en lo posible de la interdisciplina.

De forma complementaria hubo un precepto de transformación social, al indicar que los PAP tenían que ser aportaciones socialmente responsables, de preferencia a los grupos menos favorecidos, mediante la conformación de redes entre la universidad y la comunidad. De esta manera, mediante los vínculos entre la profesión y la sociedad podía asegurarse un impacto social a mediano y largo plazo y un propósito de salvaguarda del medio ambiente y la reconstitución del tejido social.

Como sello propio de la educación jesuita, un tercer mandato, dirigido a la colaboración y el cuidado de las personas: en primer lugar, al señalar que los PAP se nutrían de los campos de conocimiento de las Unidades Académicas Básicas (UAB) y los programas institucionales; que su formulación podía originarse en las iniciativas de instituciones o comunidades y que, por lo mismo, se comprometía la autogestión de las mismas instituciones y comunidades; que los alumnos tenían que abordar la dimensión histórica de los procesos; y, finalmente, que todo esto sería posible con el acompañamiento educativo y un soporte común de los proyectos en el registro escolar.

No faltaron tampoco, en 2005, las recomendaciones para la elaboración de los PAP.<sup>3</sup> Sin perder de vista que el doble objeto del Consejo Académico del ITESO era la autogestión de las instituciones y comunidades en la solución de sus propias problemáticas (*versus* la dependencia) y el impacto social significativo a mediano y largo plazo, el organismo mencionado construyó el espacio de mediaciones fundamentales de estos proyectos: desde la universidad, con la inscripción de proyectos orientados a objetos de las UAB y problemáticas sociales

3. Se hace referencia a lo desarrollado en los capítulos 3 y 4 de esta publicación.

pertinentes de investigación, intervención / vinculación, pero de cara a las iniciativas que pudieran tener otras instituciones y comunidades, de los mismos alumnos y académicos, y de los centros y departamentos propios de la universidad. Para mediar entre estos actores, el Consejo Académico dispuso que los jefes definieran la estructura interdepartamental de gestión de los proyectos, y las mismas entidades académicas elaboraran un formato de presentación (registro) de los proyectos. Para esto también indicó ciertos instrumentos o artefactos: cada departamento definiría la estructura e instancias de gestión de los proyectos; podría haber algunos interdepartamentales acordados por los jefes, y cada uno explicitaría la metodología educativa en orden a las competencias de los alumnos, en etapas y con desglose de actividades. Y entre todo esto prescribió que los proyectos se presentaran con base en su justificación, objetivo (general y específicos), metas, metodología, etapas, tiempos, resultados previstos, recursos humanos y materiales, número de alumnos que se solicitarían de cada carrera, así como las responsabilidades y modo de evaluar de estos.

Hubo también, entonces, previsiones para los convenios con propósitos ampliamente demarcados por la necesidad de un alto nivel de formalidad en la vinculación con un ente externo y para seguimiento de las políticas establecidas por parte de la Dirección de Relaciones Externas (DRE) en caso de obtención de fondos financieros. Se prescribió que los acuerdos o convenios o las cartas compromiso cuidaran los objetivos y beneficios mutuos y el problema a abordar; los compromisos de las partes en cuanto a aportaciones en dinero y especie y la reserva sobre los derechos de uso de los productos del proyecto; los tiempos de realización y modos de revisión conjunta de avances y, en consecuencia, la previsión de los términos de solución de contingencias y las condiciones de entrega y finiquito, con el mandato de evitar poner en riesgo el prestigio de la universidad.

No se olvidó el organismo colegiado de establecer que cada dependencia académica nombrara un responsable de PAP para asegurar la suficiencia de proyectos para la población de alumnos y orientarlos en

la elección cualificada del mismo, así como a los maestros y externos en la formulación de los proyectos. Dicho coordinador implantaría estrategias para la comunicación, promoción y vinculación de las diversas propuestas de PAP internas y externas e incluso se encargaría de la formulación de acuerdos de colaboración interinstitucional en los casos en que fuera conveniente.

Para las actividades de seguimiento de los PAP, el académico responsable tendría los siguientes deberes frente a los alumnos inscritos en su proyecto: la inducción, la realización de varias sesiones por periodo escolar para revisión de los avances con los involucrados, el establecimiento de momentos de síntesis y socialización de la reflexión en torno al compromiso social logrado y el registro del seguimiento para eventuales consultas. En todo esto debería disponerse de información sobre el contexto y los acuerdos del PAP (objetivos, limitaciones, alcances, etc), la metodología, las modalidades de evaluación, el reglamento de trabajo de la institución, los procedimientos y las alternativas para actuar en caso de contingencia y las responsabilidades de todos los involucrados.

Por último, el Consejo Académico instauró los procedimientos para la finalización de los proyectos, haciendo énfasis en su evaluación multipartita, la entrega de resultados por escrito, el espacio final de reflexión y evaluación y la difusión de sus resultados.

En un documento posterior, el Consejo Académico (2006) normó la inscripción de los alumnos y procesos de aprobación de los PAP, así como la administración de estos. No puede dejarse de lado que desde 2004, la ahora Dirección de Servicios Escolares dirigió el proceso de transferencia de la evaluación de los proyectos de Servicio Social a las áreas académicas, tarea supeditada al CIFS con anterioridad. Dicha transición permitió que los académicos comenzaran a involucrarse en revisar o dictaminar propuestas de proyectos demandados desde el entorno y, por consiguiente, comenzar a darle a dicho servicio un carácter más profesional y ayudar con ello a su transformación en PAP.

## PLANEACIÓN QUINQUENAL 2007-2011

La Planeación [Quinquenal] 2007-2011 de la Dirección General Académica y la Dirección de Integración Comunitaria (DGA-DIC) —misma que fue muy sobria respecto a los PAP—, al considerar que seguían siendo pertinentes las Orientaciones Estratégicas 2004-2006, en el rubro de las licenciaturas recuperó en primer término el propósito de “Continuar la renovación de los programas educativos, como modos universitarios de atender los problemas sociales y de fomentar la posibilidad de que los estudiantes prefiguren, por medio de los Proyectos de Aplicación Profesional, su inserción en la vida profesional y su contribución al desarrollo del país” (ITESO, 2006, p.3), y al respecto añadió estos matices: “Diseñar, implantar y evaluar los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) de manera que contribuyan con el mejoramiento de la calidad de la formación ofrecida a los estudiantes; la resolución de problemas sociales relevantes, y la adquisición de conocimientos socialmente útiles” (ITESO, 2006, p.3), y “Consolidar la presencia pública de los elementos que diferencian los programas educativos del ITESO. En particular lo relacionado con la formación integral y en competencias; la posible especialización que ofrece el área complementaria y los Proyectos de Aplicación Profesional” (ITESO, 2006, p.3).

En el contexto de una planeación conjunta —e inédita— entre la Dirección General Académica (DGA) y la Dirección de Integración Comunitaria (DIC), esta última subrayó que los centros de la DIC habían “ofrecido sus programas y proyectos de intervención social como posibles escenarios para que los alumnos acrediten en ellos sus PAP” (ITESO, 2006, p.36), con base en que sus programas partían del análisis de procesos complejos de la realidad y procuraban introducir metodologías interdisciplinarias que desarrollaban un modelo pedagógico y de administración sustentado en proyectos, mismos que se constituían en experiencias activas de aprendizaje en continua construcción, gracias al diálogo con los diversos actores inmersos en situaciones problemá-

ticas en que se identificaban y proponían alternativas de solución. “El proceso de incorporación de estudiantes en los PAP de la DIC sigue regularmente el siguiente proceso general: inducción, contextualización y problematización para preparar el plan de acción, implantación, monitoreo y control, entrega de resultados y un continuo acompañamiento y evaluación de la experiencia y sus productos” (ITESO, 2006, p.36).

Los tres tipos de competencias que —según la DIC— desarrollaban los estudiantes y profesores participantes en los PAP, en su campo de acción, eran:

- Desarrollo de proyectos: aprender a trabajar en equipo, a problematizar el contexto y diseñar, implementar y evaluar tanto propuestas como planes de acción.
- Identidad socioprofesional: identificar la pertinencia social de su profesión y, al colaborar con otras disciplinas, actores y saberes, aprender a sensibilizarse y construir un sentido social actual y futuro de su quehacer profesional.
- Aplicación profesional: aprender a aplicar algunas competencias propias de su profesión y resignificarlas en escenarios que les demandan respuestas novedosas, adecuadas y eficaces (ITESO, 2006, p.36).

Luego de un par de años de operación de los PAP, descentralizados en los departamentos académicos y coordinados por Servicios Escolares, la universidad creyó conveniente generar una coordinación específicamente orientada a dar soporte a estos proyectos. El 23 de enero de 2008, el entonces rector del ITESO, Héctor Manuel Acuña Nogueira, SJ, constituyó la Coordinación de Proyectos de Aplicación Profesional, con base en una propuesta encargada el 26 de abril del año anterior al director de la DIC, Enrique Luengo González, que contó con la aprobación del Consejo Académico, el 26 de septiembre de 2007. Estos fueron los términos de la institucionalización de la CPAP:

La Coordinación de Proyectos de Aplicación Profesional será un espacio de diálogo y colaboración entre todas las dependencias del ITESO. El seguimiento y evaluación de la operación de esta Coordinación dependerá, conforme al artículo 41, inciso a, numeral 8 del Estatuto Orgánico, del Director General Académico. Su finalidad será consolidar un sistema de interacciones en distintos niveles y ámbitos, así como fortalecer a los diversos equipos de las dependencias académicas involucradas en la gestión de los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) para desarrollarlos de acuerdo con los lineamientos fundamentales de la institución, los particulares del Consejo Académico y los contenidos en la misma propuesta arriba mencionada.

Las funciones generales de la Coordinación serán:

- Generar condiciones institucionales que favorezcan el trabajo colaborativo y la formulación de proyectos comunes entre las dependencias académicas y actores sociales.
- Convocar y coordinar a las personas y equipos involucrados en el desarrollo de los PAP en las diversas dependencias del ITESO.
- Orientar la conformación, formación y consolidación de un cuerpo de profesores especializados en la gestión de PAP (aprendizaje y proyectos).
- Dictaminar en una segunda instancia los proyectos propuestos, en caso de juzgarlo necesario.
- Promover la recuperación de las experiencias a través de distintos mecanismos y, a partir de ello, proponer y actualizar procesos, metodologías y un cuerpo normativo y procedimental particular para el desarrollo de los PAP.
- Conducir tareas específicas de recuperación, sistematización y evaluación de los procesos e impactos educativos y sociales alcanzados a distintas escalas y en diversos ámbitos, desde una perspectiva del conjunto de los proyectos de aplicación profesional.

- Generar informes periódicos sobre la situación que guardan los PAP.
- Recomendar al Director General Académico esquemas para la asignación de asesores y del recurso curricular máximo (RCM).
- Ofrecer información y estrategias diversas que puedan apoyar la recaudación de recursos externos adicionales para la gestión de los PAP.
- Reunir diversos asuntos de orden general relativos a los PAP y canalizarlos para su atención a las instancias correspondientes.
- Atender solicitudes y representaciones institucionales en materia de PAP (Acuña, 2008).

En 2009, un año después de haberse constituido la Coordinación de los PAP, se emprendió la tarea de ordenarlos y reorganizarlos conforme a esta matriz de desarrollo (tabla 3.1), configurada con base en dimensiones, valores, condiciones mínimas de constitución y mínimos no negociables, en el contexto del plan quinquenal vigente (2007–2011).

### PLANEACIÓN QUINQUENAL 2012–2016

Este plan quinquenal del ITESO dedicó a los PAP el Proyecto C. Gestión académica de los Proyectos de Aplicación Profesional, con el objetivo de

Mejorar la gestión de los proyectos de aplicación profesional para elevar su calidad académica, la satisfacción de los estudiantes y la valoración de los destinatarios, con base en una estructura de gestión que articule problemas social e institucionalmente pertinentes, profesional y universitariamente abordables; estrategias interdisciplinarias de intervención y el trabajo colaborativo (ITESO, 2016, p.6).

**TABLA 3.1. MATRIZ DE DESARROLLO PAP (2009)**

<b>Dimensiones de desarrollo</b>	<b>Valores referenciales</b>	<b>Condiciones mínimas de constitución</b>	<b>Mínimos no negociables</b>
<b>Método de proyecto</b>	Relativa autonomía del estudiante en las actividades de planeación, ejecución, evaluación de los resultados y / o productos del trabajo	Participación de estudiantes (colaboración orientada al logro) en situaciones de aplicación profesional al servicio de los destinatarios externos, con temporalidad determinada, para emplear o poner a prueba en forma pertinente, incluyente e innovadora sus saberes o competencias, con base en el método de proyecto, para resolver una demanda (problema, oportunidad, necesidad o desafío), a través de procesos de intervención y / o investigación	Proyectar con objetivos alcanzables y mensurables
<b>Alumnos</b>	Trabajo en equipo para atender una necesidad de un destinatario externo*	Participación de estudiantes (colaboración orientada al logro) en situaciones de aplicación profesional al servicio de los destinatarios externos, con temporalidad determinada, para emplear o poner a prueba en forma pertinente, incluyente e innovadora sus saberes o competencias, con base en el método de proyecto, para resolver una demanda (problema, oportunidad, necesidad o desafío), a través de procesos de intervención y / o investigación	Servicios profesionales de estudiantes colaborativos y aplicado a demandas dirigidas a mejorar la calidad de vida de destinatarios externos
<b>Profesores</b>			
<b>Destinatarios</b>			
<b>Profesiones</b>	Puesta en práctica de saberes y competencias	Aportación a la calidad de vida de las sociedades, con énfasis en generar servicios profesionales a grupos sociales (privados, civiles y públicos) que no cuentan con los recursos o servicios profesionales que generen bienes de carácter público para la sociedad	Generar impacto social probable y / o esperado, en forma corresponsable.
<b>Contexto social</b>			
<b>Impacto social</b>	Enfocados a la resolución de problemas de pertinencia y relevancia social		

\* En 2008, la Coordinación de los PAP, adscrita inicialmente en la DIC, propuso establecer como criterios específicos de los PAP en orden a la atención de necesidades sociales: "a) Serán servicios profesionales ofrecidos a grupos sociales (privados, civiles y públicos) que no cuentan con los recursos técnicos, humanos o económicos suficientes para desarrollarlos. Ello implica modalidades diversas de conversión para el desarrollo de los proyectos, y / o b) Serán servicios profesionales que generen bienes de carácter público y gratuito para la sociedad. Se incluye como bien público aquellos trabajos que de manera directa potencien o desarrollen en empresas acciones relativas a la responsabilidad social empresarial, de acuerdo con los lineamientos y normas reconocidas nacional e internacionalmente para el caso" (Ortiz Tirado Kelly, Arellano Vaca & Aguirre Anguiano, Informe PAP final 31032008, 2008). El espíritu de este doble criterio quedó como trasfondo de los esfuerzos por constituir un Servicio Social con características mejor delimitadas. Sigue siendo un reto alcanzar estos parámetros en la totalidad de los proyectos.

**TABLA 3.1. (CONT.) MATRIZ DE DESARROLLO PAP (2009)**

<b>Dimensiones de desarrollo</b>	<b>Valores referenciales</b>	<b>Condiciones mínimas de constitución</b>	<b>Mínimos no negociables</b>
<b>Administración</b>			Lograr la sustentabilidad a través de los actores implicados y los recursos.
<b>Evaluación</b>	Labor reflexiva de síntesis e integración del aprendizaje en sus múltiples dimensiones.	Valoración ética personal y colectiva de la experiencia del proyecto (recuperación documentada del aprendizaje vía las competencias profesionales y la aportación social).	Dar cuentas de los logros a través de entregables, ya sea por evidencias documentadas o a través de indicadores de cumplimiento.

Fuente: elaboración propia (2009).

Se reconoce que, a diferencia del plan quinquenal anterior, la gestión académica de los PAP se consideró uno de los nueve proyectos prioritarios del Plan de Desarrollo Académico del ITESO 2012–2016 (PDA). Así, se dio cabida a cuatro subproyectos:

- 1) Diseño y operación de un sistema de gestión académica de Proyectos de Aplicación Profesional.
- 2) Definición e instrumentación de un modelo de aprendizaje para alumnos en los PAP.
- 3) Articulación de los proyectos de Aplicación Profesional con el marco de la vinculación universitaria (Proyecto G).
- 4) Desarrollo de un modelo de gestión de conocimiento institucional sobre los PAP (ITESO, 2011, p.9).

Este conjunto de subproyectos se relacionó con ocho de las Orientaciones Estratégicas de la universidad, a saber: satisfacción de los alumnos con la calidad académica del ITESO; percepción social de la calidad

académica del ITESO; competencia y demanda de licenciaturas; demanda de servicios profesionales; sistemas de información y tecnologías de información y comunicación; sustentabilidad ambiental; desarrollo con inclusión y empleabilidad, y emprendimiento (ITESO, 2011, p.18).

Y las metas que se pactaron, fueron (ITESO, 2011):

- Marco para el desarrollo del PAP que aplique a 100% de los proyectos en operación y a todos los procesos de gestión, administración y evaluación.
- Marco regulador de PAP, políticas, procesos y mejores prácticas instalados en todos los departamentos, centros y programas institucionales.
- Consolidación de un equipo de profesores PAP que demuestren competencias para operar en este escenario según las previsiones objetivadas en el perfil.
- Sistema de documentación, evaluación y recuperación de la experiencia PAP, instalado y en operación.
- La “Capacidad para operar PAP”, expresada en cantidad de profesores capacitados para operar, deberá superar 90%.

Algunos resultados destacados en la evaluación de este Proyecto C se reconocieron así por el Comité Académico del ITESO en septiembre de 2016:

- La elaboración periódica del Catálogo y el Menú de PAP “con base en los seis ámbitos<sup>4</sup> en los que se reordenaron los PAP y que reflejan las apuestas de incidencia social de la universidad”.

4. Es más pertinente decir “apuestas”.

- La conformación de “los comités de *dictamen*<sup>5</sup> de proyectos en el seno de las dependencias con la intención de asegurar la pertinencia social y la calidad académica de los proyectos ofrecidos”.
- La operación de un “sistema para la gestión académica de los PAP para lograr una planeación anual más sistemática y ordenada y se delimitaron los perfiles de los distintos actores involucrados”, que si bien homologó procesos y tiempos, todavía requiere mejorar sus usos.
- “Se formalizaron los procesos de diseño de guías de aprendizaje (con un formato adecuado para los PAP), de realización de foros de resultados y de la elaboración y registro en el Repositorio Institucional de los Reportes de PAP”, y un formato básico de Reporte PAP, por consiguiente.
- “Se desarrolló el apartado de evaluación de los PAP dentro de la nueva versión del Reglamento de Evaluaciones Académicas”.
- “Se mejoraron los procesos de evaluación de los PAP con el diseño del Instrumento de Apreciación Estudiantil y de la evaluación intermedia de proyectos”.
- “Se implementó el programa de formación docente para profesores en PAP, en el que han participado 203 profesores, 102 en la línea de gestión de proyectos (con énfasis en la planeación por impactos) y 101 en la de gestión del aprendizaje (con énfasis en el aprendizaje situado y en acción, y en el estilo ignaciano). Se diseñó y puso a disposición de los profesores un acervo de herramientas y recursos para mejorar su labor”.
- “Se conformó una red de profesores PAP en la que el 80% son profesores bien evaluados con más de cuatro años de trayectoria en esta modalidad de aprendizaje”.

5. Comités de Dictaminación.

- “Se concluyó la normalización de los PAP como asignaturas de 16 créditos, fomentándose así la equidad en las inscripciones, el carácter multidisciplinario de los proyectos y la equidad en el pago a profesores al establecerse el parámetro de 6 horas bajo conducción docente. Se está creando un tabulador para el pago de los profesores que dan asesorías técnicas puntuales”.
- “Se elevó la eficiencia en la planeación escolar al registrar las asignaturas PAP como programas de las que dependen proyectos y al aumentar el porcentaje de grupos con más de 10 alumnos”.
- “El RCM<sup>6</sup> dejó de operar. Actualmente el presupuesto es anual, se administra por proyectos y no está sujeto al número de alumnos inscritos” (ITESO, 2016, pp. 6-7).

Esta descripción de logros permite visualizar los avances en los trazos del andamiaje operativo de los PAP, en construcción constante y como evidencia del acatamiento de los mandatos institucionales (ITESO, 2016):

- Programas + proyectos.
- Oferta mediada por Catálogo y Menú periódicos.
- Dictaminación a través de comités por dependencia.
- Sistema de gestión y planeación.
- Formatos de guías de aprendizaje y R-PAP.
- Foros de Resultados y Repositorio Institucional.
- Evaluación reglamentada.
- Evaluación intermedia y final.
- Formación docente en gestión de proyectos.
- Formación docente en gestión del aprendizaje.
- Red de profesores consolidada.

6. Se refiere al recurso curricular máximo, que es un cálculo de los recursos disponibles para la operación de los proyectos con base en el número de alumnos inscritos en cada proyecto.

**FIGURA 3.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS PAP**



Fuente: elaboración propia con base en algunos elementos de Muñoz, 2017a.

- Administración de 16 créditos por periodo.
- Seis horas bajo conducción docente.
- Tabulador de asesorías.
- Grupos con un mínimo de 10 alumnos.
- Presupuesto anual por proyecto.

Más allá de lo operativo, conviene subrayar los hallazgos, que a partir de la Planeación Quinquenal del PAP 2012–2016, dieron una orientación más profunda a estos, los cuales se pueden sintetizar así:

- Una comprensión de las implicaciones de la gestión del conocimiento en la realización de los PAP, en términos del subproyecto 4 (véase figura 3.2).

**FIGURA 3.3. GUÍA DE APRENDIZAJE EN PAP 2015**



Fuente: Muñoz, 2017a, p.10.

• Esclarecimiento de la metodología educativa de los PAP, en referencia al modelo de aprendizaje propio de los PAP (subproyecto 2) con este flujo (Muñoz, 2017a, p.7):

- Aprobación de escenario–proyecto.
- Guía de aprendizaje (proyecto).
- Acompañamiento.
- Reporte PAP y Foro de resultados.
- Evaluación experiencia PAP.

Se pudo constatar que para la selección del escenario PAP no existe un proceso metodológico único, pero sí pasos y técnicas para hacer más eficaz y eficiente el proceso.

En cuanto a la guía de aprendizaje en PAP, se logró diferenciar claramente, por un lado, entre una guía base, genérica, que expresa las necesidades, el propósito y las etapas básicas del proyecto y, por el otro, en forma complementaria, el plan de trabajo que integra el cronograma de actividades específico y ajustado a las necesidades del periodo (véase figura 3.3).

- Valorización del acompañamiento docente en la experiencia PAP, como uno de los componentes del subproyecto 2:

- En una investigación presentada en 2013 (Cárabes, 2017), se encontró que ante la problemática del aprendizaje de los PAP, en términos de un proyecto de incidencia socioprofesional y una experiencia de vida, el profesor desempeña al menos seis diversos roles: gestor(a) de proyecto, vinculador, gestor(a) de conocimiento, mediador(a) / formador(a), asesor(a) y profesionalista “colega” (Cárabes, 2017, p.21), más allá del tradicional como responsable del proceso de enseñanza–aprendizaje. De este modo se estaría gestando un nuevo perfil de profesor universitario, en tanto gestor educativo o gestor de la formación.

- En otra investigación posterior, en 2015 (Muñoz, 2017a), se sintetizó el rol del profesor como el de un asesor —que ejecuta un “proceso de acompañamiento mediado”— que, a diferencia del maestro, es un acompañante en el proceso de construcción del proyecto, mismo que progresivamente va respondiendo a las preguntas que surgen y se centra en revisar y validar las actividades y productos realizados por los estudiantes y a mediar con la organización. Este rol lo ejecuta en forma presencial y con acompañamiento en el campo, o por medio de la Internet, con distintas intensidades según la fase del proyecto.<sup>7</sup>

- El Reporte del Proyecto de Aplicación Profesional (R–PAP) como innovación de la Opción Terminal (uno de los componentes del subproyecto 2):

La acreditación de la opción terminal a través de los PAP se fue asentando en forma diferente en cada departamento y centro de

7. Esta investigación fue posible gracias a que se constituyó una comunidad de práctica entre profesores del Departamento de Economía, Administración y Mercadología, quienes incluso elaboraron un cuadernillo de trabajo denominado Estrategias metodológicas para el aprendizaje de los alumnos en PAP (Muñoz, 2017, pp. 12–13).

la universidad, conforme a la cultura construida con respecto a las tesis o los reportes para la titulación. Para que el cumplimiento de este constitutivo del PAP fuera posible, fue necesario reforzar institucionalmente que los estudiantes elaboraron un reporte para evidenciar las acciones, productos, aprendizajes y reflexiones de su experiencia en PAP.

El ITESO, en consecuencia, dispuso afrontar esto a través de un proyecto denominado Diseño y operación de los procesos de gestión académica de los R-PAP (Muñoz, 2017b, p.2).

El énfasis se dispuso en explicitar el sentido del reporte y establecer una normatividad básica. De forma colateral, se pretendía que los alumnos manifestaran su satisfacción por la asesoría recibida durante el desarrollo de sus reportes y que la propia universidad contara con un acervo de este para su utilización académica, con base en su elaboración con calidad, conforme a los criterios académicos establecidos.

Las tareas visualizadas en términos de la generación y socialización de información sobre el R-PAP fueron formalizar y estandarizar el reporte PAP, de acuerdo con los criterios mínimos y la definición de las funciones específicas e indispensables de cada uno de los actores involucrados (seguimiento de los alumnos, recepción de documentos, retroalimentación, evaluación, etc). De manera complementaria, se procedió definir la dependencia del ITESO a la que se entregarían los R-PAP para su aprovechamiento y difusión. En vista de lo anterior, se recomendó estandarizar los criterios mínimos con respecto a la carátula, presentación y el desarrollo del mismo; evitar emplear el término “informe final” para no connotar que este debía hacerse al final de la experiencia; impulsar que la elaboración del informe ocurriera desde el inicio y durante el desarrollo de la experiencia; utilizar herramientas tecnológicas para esta actividad, e incluir en la guía de aprendizaje la confección progresiva del Reporte PAP, como un eje indispensable para la

recuperación y socialización de los aprendizajes y resultados de la experiencia.

Con respecto al acompañamiento y seguimiento de la elaboración del R-PAP, se recomendó incluir en los rasgos de la docencia PAP lo referente al acompañamiento y seguimiento del R-PAP; desarrollar diversas estrategias de formación docente para el acompañamiento del R-PAP; plantear el acompañamiento de los PAP como una línea de investigación educativa, y el empleo de herramientas tecnológicas para la elaboración, el seguimiento y la evaluación de los mismos R-PAP, con entregas parciales del reporte durante la experiencia.

En relación con la revisión, retroalimentación, evaluación y entrega del R-PAP, se estipuló que se normara y diera seguimiento a los criterios y procedimientos de entrega, revisión y evaluación de este; la incorporación de la gestión del conocimiento en temáticas relativas al abordaje de la interdisciplinariedad y evaluación educativa; el establecimiento de mecanismos para que la evaluación se ejecutara no solo por parte del profesor del mismo proyecto sino con ayuda de otros expertos en la temática (examen tipo sinodal); el empleo de herramientas tecnológicas para constituir un sistema informático del PAP que resguardara y difundiera las entregas parciales, en vista de que estas equivalían a un gran porcentaje de la evaluación del R-PAP, y valorar la pertinencia de que los R-PAP se constituyeran en un insumo para la promoción de los PAP, de modo que los alumnos candidatos a la experiencia pudieran reconocer los alcances y las realizaciones de cada proyecto.

En lo referente a la solicitud y el resguardo del R-PAP, se previó la regulación y el establecimiento de criterios y normas para la realización de esta actividad; la definición y gestión con la Biblioteca para realizar el resguardo y aprovechamiento de estos; y utilizarlos, de este modo, como un insumo para la academia y la realimentación a los planes de estudio, con la mediación del diálogo con los coordinadores de programas educativos.

Se determinaron los factores críticos de éxito en los siguientes términos:

- Considerar la asesoría del R-PAP como parte del encargo del profesor PAP (horas bajo conducción docente).
- Capacitar a los profesores para dar el seguimiento y asesoría adecuada para la elaboración del R-PAP.
- Impulsar que los profesores asesoren a los alumnos para la elaboración del R-PAP.
- Hay que asegurar que los alumnos cuenten con las condiciones necesarias para la elaboración y entrega óptima del R-PAP.
- Definir y socializar en tiempo y forma los criterios para la elaboración, entrega y aprobación del R-PAP.
- Integrar, en el Instrumento de Apreciación Estudiantil (IAE), el R-PAP como uno de los ítems básicos a ser evaluados.
- Hay que asegurar que la Biblioteca cuente con un repositorio institucional y los procesos debidamente documentados para la gestión y almacenamiento de los R-PAP, con base en herramientas tecnológicas para su gestión y la posibilidad de ser auditado y emitir informes sobre el estado de los reportes PAP.

En 2016, a través de un trabajo de investigación de posgrado, se incursionó en la construcción de “una memoria organizacional a partir de texto no estructurado usando herramientas de minería de texto [...] para obtener estadísticas, información de interés, aprendizajes, experiencias plasmadas por los alumnos en los reportes PAP” (Espíritu, 2017, p.57). Con este apoyo se podrá tener información para la generación de nuevos proyectos, la mejora de los existentes y facilitar la toma de decisiones, así como el registro de las vinculaciones entre las instituciones públicas y / o privadas y el ITESO.

En cuanto a la evaluación de los PAP, se reconoció el reto que presentaba acerca de “cómo evaluar eficientemente la experiencia que el alumno vive en este Proyecto de Aplicación Profesional [...] completamente distinta a la que vivió en una aula y por lo

tanto no se puede ponderar el aprovechamiento de la misma forma que se evalúa una materia o asignatura normal” (Silva, 2017, p.52).

En enero de 2017, la Coordinación de los PAP publicó una *Guía para la reflexión crítica de la experiencia en Proyectos de Aplicación Profesional y la elaboración de su reporte*,<sup>8</sup> con el objeto de facilitar la elaboración de los reportes y la reflexión crítica (Morales Gil de la Torre & Muñoz Padilla, 2017).

- Mejora de la gestión académica y escolar de los PAP (referido al subproyecto 1):

La Planeación Quinquenal fue vigorosamente apoyada por la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio del ITESO, no solo por el trabajo de reorganización de los Reportes de los Proyectos de Aplicación Profesional (R-PAP) sino por un apoyo puntual a la Coordinación de los PAP en momentos en que se veía rebasada la estructura de operación de los proyectos y necesitaba un nuevo sistema de información “que soportara con procedimientos y tecnología los nuevos requerimientos generados por el crecimiento de los PAP” (Salas, 2017, p.60).<sup>9</sup>

Gracias a este trabajo, se pudieron proponer metas para el periodo 2012–2016: aumentar la satisfacción del alumno, asegurar la calidad y pertinencia de los proyectos y optimizar y simplificar la gestión de los PAP.

Con base en ese estudio para la mejora del sistema de los PAP, se pudo confirmar que para los alumnos el PAP sí tenía un valor de reto profesional y social, al participar en proyectos cuyas actividades desempeñadas eran realmente útiles para la organización comprometida con el proyecto. De la misma manera, se corroboraba que el PAP abonaba al currículum del alumno como experiencia

8. Cuyos autores fueron Martha Gabriela Muñoz Padilla y Héctor Morales Gil de la Torre.

9. En este proyecto se utilizó la metodología de Business Process Management (BPM).

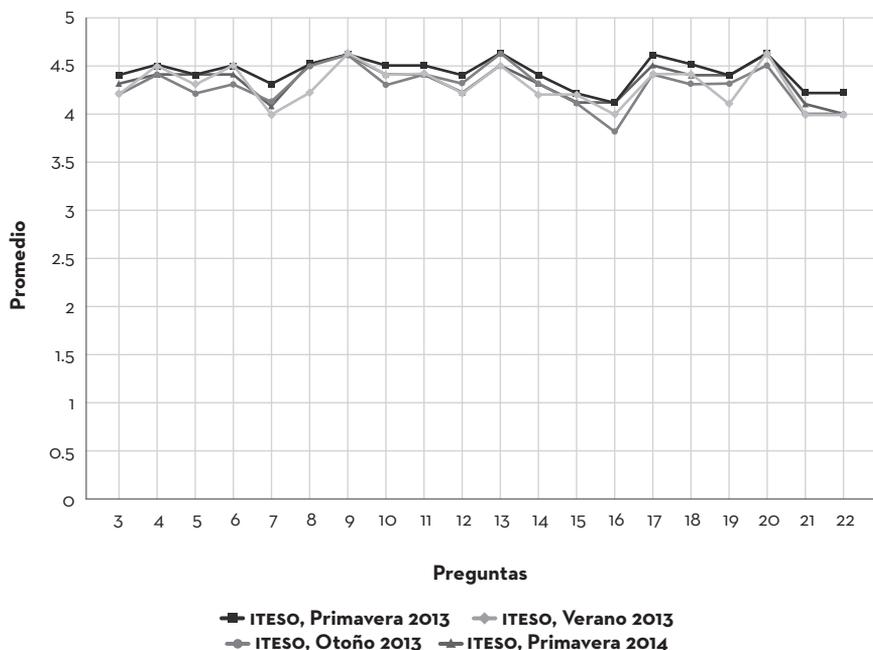
profesional, ya que era capaz de mostrar lo que había aprendido e integrar conocimientos en actividades profesionales. En función de esto, se valoró que hubiera congruencia entre lo declarado en el PAP y lo que realmente se desarrollaba en la organización. Era sumamente valioso para los alumnos que el profesor asistiera al escenario junto con ellos, ayudara en la identificación de la problemática a resolver y les diera seguimiento durante la ejecución del PAP. De forma correlativa, era importante que el profesor tuviera experiencia y competencia en el ámbito profesional en que se desarrollaba el proyecto, así como que el trabajo multidisciplinar estuviera presente. En términos administrativos, se subrayó que el proceso de selección e inscripción a un PAP fuera más fácil (Salas, 2017, p.66).

En cuanto a los valores perseguidos por la organización, se reconocía la trascendencia de que los productos y servicios del PAP presentaran alternativas de solución y resultados útiles y se manifestara la responsabilidad del alumno y el profesor en la consecución de los objetivos del proyecto. También las organizaciones solicitaban un proceso de registro de proyectos simple y estandarizado (Salas, 2017, p.66).

Los profesores de PAP, por su parte, demandaban un pago justo por las horas invertidas (profesores de asignatura) o la validación de la inversión de trabajo dentro del encargo (profesor de tiempo fijo). Además, solicitaban tener espacios de formación y capacitación, con sus respectivas certificaciones (Salas, 2017, p.66).

Estos valores, reconocidos por los participantes en los proyectos, permitieron establecer factores críticos de éxito, que en los años subsiguientes dieron pie a la mejora del sistema de gestión de los PAP, al aumento de la satisfacción del alumnado y aseguramiento de la calidad y pertinencia de los proyectos, como puede verse en las figuras 3.4 y 3.5 de apreciación estudiantil, donde 5 es el valor máximo.

**FIGURA 3.4. COMPARACIÓN DE LA APRECIACIÓN ESTUDIANTIL SOBRE LA CLARIDAD DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO Y LA COLABORACIÓN CON PERSONAS DE OTRAS DISCIPLINAS 2013-2014**



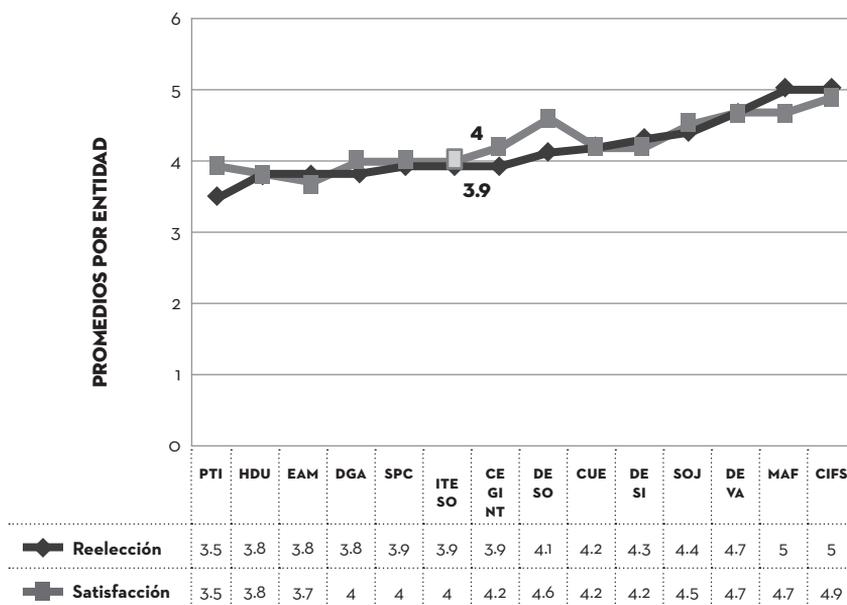
Fuente: Instrumento de Apreciación Estudiantil del ITESO 2013-2014.

En la figura 3,5, de 2014, se refleja el nivel de satisfacción del alumnado por departamentos académicos.

En el mismo año, con un parámetro de 5 como valoración máxima, un promedio de 4.4 estudiantes dicen haber participado en actividades que les permitieron conocer el escenario y contexto en que se realizaría el PAP; 4.4 indicaron que efectivamente se les requirió plantear una propuesta de trabajo clara-

**FIGURA 3.5. REELECCIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS ALUMNOS POR EL PAP. OTOÑO 2014**

**PAP / VOLVERÍA A ELEGIR Y SATISFACCIÓN ITESO OTOÑO 2014**



Fuente: Instrumento de Apreciación Estudiantil del ITESO 2013-2014.

mente relacionada con su profesión; 4.6 elaboraron un reporte para integrar sus aprendizajes; 4.3 recibieron retroalimentación que les ayudó a saber qué aspectos deberían mejorar; 4.5 usaron sus conocimientos profesionales para contribuir a la solución de un problema específico; 4.4 aportaron de manera significativa al contexto en el que se llevó a cabo el PAP, y 4.4 reflexionaron sobre la necesidad de buscar formas de vida más humanas, justas y solidarias.

- La planeación, ejecución y evaluación de los proyectos con base en la Cadena de impactos (correspondiente a la tarea de evaluación por resultados del subproyecto 3):

Uno de los campos, más fructíferos, en orden al subproyecto 3 del Plan Quinquenal del PAP 2012–2016, fue la exploración de metodologías de proyecto. Tanto en la Coordinación de los Proyectos de Aplicación Profesional como en las rutas de formación ofrecidas a los profesores, se puso sobre la mesa la riqueza de diversos enfoques de metodología de proyectos, para contrastar la adopción de la metodología inicial inspirada en la Matriz de Marco Lógico (MML), con su ciclo de operaciones básicas (identificar la necesidad, planear y aprobar el diseño con las contrapartes, aplicar y valorar). Se apreció el aporte del Project Management Institute (PMI), que complementa el ciclo anterior en sus convergencias al mantener sus operaciones de inicio del proyecto, planeación, ejecución–seguimiento y control, y el cierre del mismo. Hacia 2014, se incluyó la metodología de Cadena de impactos,<sup>10</sup> cuyas operaciones enriquecieron la perspectiva del diseño de proyectos, al recuperar elementos de la MML en el ítem de identificación de la necesidad (análisis de problemas y alternativas), planeación / aprobación (al recurrir al árbol de objetivos y a la novedosa Matriz de impactos), aplicación (llamada ejecución) y valoración (entendida ampliamente como monitoreo y evaluación de los resultados). Con todos estos elementos se procedió a rediseñar el sistema de formulación de proyectos y su registro en el Sistema Escolar. De manera simultánea, se procedió a diseñar rutas formativas de los profesores de PAP para que hicieran propia esta perspectiva, toda vez que los sistemas informáticos y de difusión se expresarían a través del formato básico de la Cadena de impactos, junto con los

10. La Cadena de impactos fue una metodología introducida en el ITESO por Héctor Morales Gil de la Torre, miembro del equipo de la Coordinación de los Proyectos de Aplicación Profesional.

requisitos del PMI y la MML. En síntesis, la planeación orientada a impactos permite la identificación de los componentes de un proyecto y su relación lógica en función de la generación de cambios positivos en los contextos, las relaciones o las personas. Se asume que los componentes de un proyecto son los recursos, las acciones, los resultados, los usuarios de los resultados y los efectos directos y los propósitos. Con este enfoque, las acciones —que producen resultados— ayudan a demarcar qué productos o servicios dependen directamente de los ejecutores del proyecto; y luego el uso de los resultados junto con su consiguiente beneficio o efectos directos, posibilitan aclarar quiénes y bajo qué modalidades utilizan los productos y servicios, y con ello especificar en qué se espera que cambien los contextos, las relaciones o personas. Finalmente, si estos componentes del proyecto están bien formulados y relacionados, se abre la posibilidad de crear una estrategia de monitoreo y seguimiento respecto del avance de las intervenciones.

## ***Consolidación y logros. “Formación vinculada”: concepto sintetizador del campo de los PAP. Las múltiples asociaciones alcanzadas por la formación vinculada***

### MÍNIMOS INDISPENSABLES, CRITERIOS Y MÉTODOS DE LOS PAP

A lo largo de 11 años, el modelo del PAP se ha conservado en su orientación de base a través de múltiples formulaciones y debates: se buscaron las asociaciones entre objetos socioprofesionales de múltiples programas educativos; se estabilizaron los mediadores o movilizados de la acción a través de las apuestas, los programas y proyectos, y se recurrió a artefactos tales como las herramientas de aprendizaje en proyecto asociadas a necesidades sociales.

Como dispositivo de formación vinculada, la universidad ha ido respondiendo, desde 2006, al reto de asociar los objetos socioprofesionales de más de 32 programas educativos con una serie de mediadores o movilizados de la acción integrados en apuestas, programas y proyectos, los cuales generaron una serie de artefactos con los que se buscaba algún tipo de cambio en una situación sociotecnológica determinada, donde podían concurrir alumnos, profesores y beneficiarios.

Después del largo ciclo de 11 años, podemos definir que los PAP son precisamente proyectos socioprofesionales que atienden necesidades sociotécnicas del entorno, al resolver las situaciones o innovar con soluciones creativas, de forma documentada y evaluada académica y socialmente. La definición de origen —de 2005— tenía un propósito

**FIGURA 4.1. MODELO DE PAP (2015-2016)**



Fuente: elaboración propia (2015).

central: producir un beneficio social en colaboración con terceros (OFI 3, Compromiso social). La definición sintética que se propone, después de más de una década de experimentación, abarca los tres aspectos más importantes contenidos en el documento inicial del Consejo Académico (Consejo Académico del ITESO, 2005).

Desde su inicio, se han prescrito los mínimos no negociables del PAP, los cuales continúan vigentes (Consejo Académico del ITESO, 2005):

- Servicio profesional de estudiantes colaborativos y aplicados a demandas dirigidas a mejorar la calidad de vida de destinatarios externos.
- Proyectar con objetivos alcanzables y mensurables.
- Generar impacto social probable y / o esperado en forma responsable.

**FIGURA 4.2. CICLO DEL PAP (REINTERPRETACIÓN DEL MARCO LÓGICO)**



Fuente: Gabriela Muñoz Padilla, CPAP.

- Lograr la sustentabilidad a través de los actores implicados y los recursos.
- Dar cuentas de los logros a través de entregables, ya sea por evidencias documentadas o a través de indicadores de cumplimiento.

El modelo del PAP se ha distinguido por operar en un escenario de aplicación real desde la profesión, en un proceso necesariamente reflexivo y con carácter interdisciplinario deseable, con lo que se busca contribuir al mejoramiento de la calidad de vida social. No es una experiencia de campo a manera de una estancia de observación en un sitio preciso para recabar datos sino una experiencia de aplicación de los saberes en el lugar de los hechos, en interacción con personas, organizaciones y comunidades. Tampoco es una práctica especializada guiada por un experto sino una experiencia fuerte, auténtica, intensiva y colaborativa de asociarse a necesidades de otros y co-construir soluciones específicas a las demandas.

Por las razones anteriores, en sus primeros años, gracias a la formulación clásica del ciclo del Marco Lógico, se asumió como esquema del ciclo de operaciones del PAP lo contenido en la figura 4.2.

El primer paso ha sido identificar la necesidad o el problema por medio de un análisis del contexto. Luego se ha planeado una ruta para llegar a una solución, es decir, se plantea un proyecto con un alcance que contenga una secuencia de acciones efectivas para lograr un resultado propicio para un beneficiario. Esta propuesta se ha sometido a la aprobación y los acuerdos específicos de y con los beneficiarios, y con su aval y colaboración se aplica en el escenario de acuerdo con los recursos disponibles. Y, finalmente, se ha valorado, es decir, se evalúan y miden los resultados y por tanto los impactos en todas sus direcciones: los cambios logrados en términos económicos, políticos y culturales y, de manera simultánea, los aprendizajes obtenidos por los involucrados. Todo esto ha constituido un “valor” a difundir. Esta perspectiva se fue enriqueciendo con el paso del tiempo con otras visiones acerca del método de proyecto, las cuales se reseñan más adelante.

El ITESO, al decidir en 2004 que el PAP fuera el componente principal del currículo formativo de las licenciaturas, integrado al área mayor, dispuso que los alumnos participaran en ellos durante dos periodos escolares, bajo un esquema de conducción docente en el aula y más allá de ella —en situaciones reales—, en los últimos semestres de la carrera, dándole un esquema básico de al menos 32 créditos para garantizar las 512 horas, que sobrepasan las exigidas por el Servicio Social. Los criterios que han asegurado que el PAP sea el integrador del Servicio Social, de la práctica socioprofesional y la Opción Terminal, son los siguientes (Consejo Académico del ITESO, 2005):

- Que estén enfocados a la resolución de problemas de pertinencia y relevancia social.
- Promuevan el trabajo en equipo para atender un problema o necesidad de un usuario o destinatario externo.
- Supongan una relativa autonomía del estudiante en las actividades de planeación, ejecución, evaluación de los resultados y / o productos del trabajo.

- Impliquen la puesta en práctica de los saberes o las competencias profesionales del estudiante.
- Propicien en el estudiante una labor reflexiva de síntesis e integración del aprendizaje en sus múltiples dimensiones.

Con esta asignatura, como modalidad académica innovadora, el alumno cubre su Opción Terminal porque entrega un reporte de sus aprendizajes y productos —sujeto a un examen ante sinodales— mediante una práctica socioprofesional, con cuyo término cubre la exigencia común a las universidades del Servicio Social. En nuestro caso particular, el alumno es quien invierte socialmente en la acreditación de esta asignatura, porque pone en juego sus conocimientos y su capacidad de aprender en situación, su tiempo y sus recursos.

La formación vinculada, instalada como núcleo central del currículum, permite por consiguiente habitar los “mundos” diversos y complejos del entorno y conectarlos con las ciencias, las disciplinas y las situaciones de aprendizaje de características heterogéneas, como las mismas profesiones.

Detrás de este artefacto o estructura curricular, suficientemente normada por el Consejo Académico (2005), el ITESO se ha beneficiado con una estructura permanente de vinculación dirigida a la innovación y transformación social. Se trata de una estructura elástica porque continuamente tiene que ser construida, reparada, acondicionada y sobre todo cuidada, para que efectivamente produzca auténticos servicios sociales, opciones terminales y prácticas socioprofesionales, que permitan a los alumnos consolidar su proceso de formación y sus aspiraciones profesionales; pero también para resguardar los frutos precisos de la reflexión ético-crítica que se busca en el abordaje del entorno y la generación de conocimiento propia de una universidad. La clave en todo esto ha sido el “método de proyecto”, que sustancialmente se entiende así en conjunción con el Modelo PAP:

Es un proceso acotado en el tiempo en que los estudiantes se asocian colaborativamente (con beneficiarios externos y el acompañamiento docente) y en red en un proyecto e incursionan en el mundo social, como actores que enfrentan, en lo posible exitosamente, verdaderos problemas, carencias, necesidades, desafíos que se traducen en demandas pertinentes y socialmente relevantes, frente a las cuales movilizan y transfieren experiencialmente sus saberes profesionales y demuestran que saben hacer, innovar, co-crear o transformar en diversos campos sociales, a través del “método de proyecto” como cultura compartida de acción, mismo que permite aprender a emplear los saberes en situaciones reales y, a la vez, volver a ello de una manera comunicativa, reflexiva y crítica para fijar nuevos saberes, convicciones éticas y perspectivas del plan de vida.

Es por eso por lo que, cada vez que se suscita una controversia en torno a la pertinencia de los PAP, recurrimos a sus constitutivos básicos: el Servicio Social, la práctica socioprofesional y la Opción Terminal, propios del currículum de la licenciatura.

## MODELO DE FORMACIÓN VINCULADA EN EL ITESO

Consideramos —como ya se ha hecho más arriba en este texto— que el punto de partida del concepto acuñado en 2013 de “formación vinculada”<sup>1</sup> se basa en los valores del PAP especificados desde 2005 (Consejo Académico del ITESO, 2005), y que se han recuperado en

1. La formación vinculada es la intersección de dos de las funciones sustantivas de la universidad: la formación y la vinculación. No se pretende que una predomine sobre la otra sino que sus dinámicas contribuyan a la creación de un campo en que los alumnos, los profesores y los beneficiarios son co-protagonistas plenos en procesos de generación y uso de bienes públicos y privados en que todos aprenden del proceso y generan conocimiento trasferencial. En un principio se habló de “docencia vinculada”, pero en medio de las discusiones, Catalina Morfín López (directora general académica, 2017- ), propuso esta fórmula más amplia e incluyente de los procesos universitarios.

**FIGURA 4.3. MODELO SINTETIZADO DEL PAP CON REFERENCIA AL MODELO IGNACIANO**



Fuente: elaboración propia con base en ITESO, 1997 y Consejo Académico del ITESO, 2005.

diálogo con la reflexión universitaria de 1997 a 2001, como se observa en la figura 4.3.

## GESTIÓN DE LA FORMACIÓN VINCULADA

La operación del PAP ha requerido un andamiaje especializado y diferente al resto de las asignaturas del currículum. Se trata de una armazón de la gestión que requiere sistemas de documentación, evaluación y recuperación que se ejecutan en cada periodo y permiten administrar la integración de los proyectos, su alcance, los tiempos y costos:

#### Gestión de la formación vinculada:

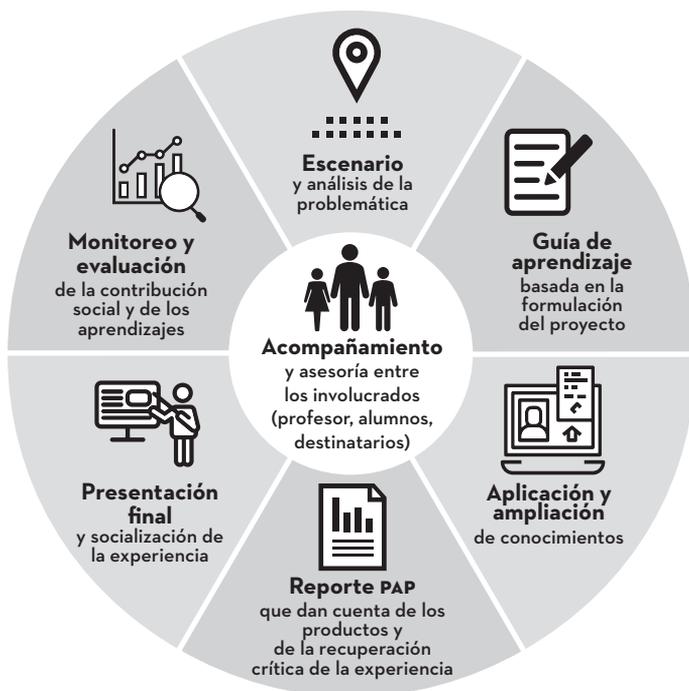
- Sistema de documentación, evaluación y recuperación:
  - Menú PAP.
  - Catálogo PAP.
  - Foro de resultados.
  - IAE y evaluación intermedia.
  - R-PAP.
- Plataforma de apuestas, programas y proyectos:
  - Programas socialmente relevantes en función de apuestas institucionales.
  - Formatos para la operación, gestión, administración y evaluación de los PAP.
  - Formatos anteproyecto, programa, proyecto, R-PAP, etcétera.
  - Proyectos con matrices de indicadores de impactos (MMI)
  - Nuevo sistema escolar de los PAP.
  - Sistematización anual y quinquenal de los logros e impactos.

Asimismo, el andamiaje se llegó a integrar en 2016 a los procesos globales de aprendizaje, acompañamiento educativo, formación de los profesores y gestión docente del resto del currículum formativo de los alumnos de licenciatura:

#### Gestión del aprendizaje y acompañamiento educativo:

- Manual de procedimientos de la guía de aprendizaje.
- Instrumento de Apreciación Estudiantil (versiones proyecto 2.0 y profesor 1.0).
- Evaluación intermedia.
- Foros de Resultados.
- R-PAP.
  - Repositorio institucional.
- Zoomate.
- Programa de Formación Docente:

**FIGURA 4.4. CICLO METODOLÓGICO DEL PAP 2016**



Fuente: Gabriela Muñoz Padilla, CPAP, 2017.

- Rutas de formación.
- Administración del aprendizaje por proyecto.
- Comunidades de aprendizaje.
- Sistematización de experiencias.
- Gestión docente:
  - Coordinaciones docentes seleccionan profesores y asesores PAP.
  - Retribución salarial.
  - Indicador institucional satisfactorio de tamaño de grupo.
  - Valoración (sistema de evaluación integral de la gestión docente de licenciaturas del ITESO).

A lo largo de los 11 años de desarrollo del PAP, se ha confirmado una y otra vez que la clave de su buen arribo a la Misión que le ha conferido la universidad depende de la acción del profesor, y en particular de la gestión metodológica de los proyectos. Para esto, la Coordinación de los PAP ha instalado en su portal de Internet ayudas para que el profesor pueda realizar mejor su tarea. La figura 4.4 permite visualizar un ciclo más completo del desarrollo del PAP, puesto que se ha diseñado con base en la experiencia histórica de esta práctica.

### ARMAZÓN DEL COLECTIVO DE LOS PAP A TRAVÉS DE APUESTAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

La identidad del colectivo del PAP implica no solo ver los resultados sino cómo se ha llegado hasta aquí. Más de una década de vinculación del ITESO a través de los PAP pueden visualizarse con los grandes objetos que se han dado como apuestas estratégicas institucionales: Sustentabilidad del hábitat; Desarrollo con inclusión; Desarrollo empresarial, economía social y emprendimiento —hasta 2015 llamada Empleabilidad y emprendimiento—; Desarrollo tecnológico y generación de riqueza sustentable; Gestión de las políticas públicas y del derecho, y por último, Modelos y políticas de comunicación y de cultura. Estas seis apuestas implicaron múltiples asociaciones entre seres humanos, significados producidos, símbolos, discursos, objetos, emociones, artefactos técnicos y artilugios.

Para nombrar los campos de vinculación de los PAP hubiera bastado con utilizar, por sentido práctico, la jerga frecuente: hábitat, comunicación, economía, desarrollo tecnológico; pero la necesidad pedía que la apuesta expresara con claridad lo que perseguía, su meta, de acuerdo con el modo de proceder de una universidad jesuita: la sustentabilidad, la inclusión, el emprendimiento, la generación de riqueza sustentable... De este modo, el ITESO renovó el repertorio de vínculos sociales a través de los PAP, ya que este colectivo de Proyectos de Aplicación Profesional se definió no por los nombres de las carreras o programas

educativos ni por las disciplinas sino por esta colección de referentes de vinculación, de situaciones a transformar.

En este apartado se rastrea lo que el ITESO ha podido hacer con estos vínculos sociales, objetos asociados con personas —ya sea alumnos, maestros y asesores—; instituciones y comunidades, que relacionan también a personas; guiones de necesidades y proyecto; artefactos técnicos, conocimientos y aprendizajes, componentes todos que producen lo social de nuestros proyectos.

Cada apuesta, tan amplia, a manera de portafolio, se especificó en cada uno de los programas, hasta 2017:

- a. La apuesta de *Sustentabilidad del hábitat* agrupó el análisis del territorio; la edificación y vivienda; la gestión social del hábitat y la planeación urbana; el diseño responsable y el aprovechamiento y la conservación de contextos patrimoniales.
- b. La apuesta de *Desarrollo con inclusión* reunió el campo de la calidad de la educación y la cultura; el histórico programa integral Polanco; el desarrollo local y el fortalecimiento del tejido social; la salud pública y la innovación en nutrición; la atención a la vulnerabilidad y la exclusión, y el servicio a las comunidades indígenas en el contexto de la interculturalidad.
- c. La apuesta de *Desarrollo empresarial, economía social y emprendimiento* contuvo el desafío de la economía social; la innovación abierta “Démola”;<sup>2</sup> el desarrollo de competencias para la gestión en micro, pequeñas y medianas y empresas; la consultoría en Mype; la gestión de la innovación y la tecnología y la atención a las funciones sustantivas de las empresas.
- d. La apuesta de *Desarrollo tecnológico y generación de riqueza sustentable* abarcó el diseño de dispositivos, circuitos y sistemas electrónicos; desarrollo de *software* de alto desempeño; desarrollo

2. Propuesta de innovación entre universidades de Finlandia y el ITESO.

tecnológico de la industria; desarrollo tecnológico para la sustentabilidad ambiental, energética y alimentaria; gestión e innovación en ingeniería de producto, y modelación matemática para el desarrollo de planes y proyectos de negocio.

e. La apuesta de *Gestión de las políticas públicas y del derecho* conjugó la incidencia y el diseño de las políticas públicas; el fortalecimiento de organismos de la sociedad civil (OSC); la investigación y práctica jurídica con pertinencia social; la colaboración con la Secretaría de Relaciones Exteriores y organizaciones internacionales, y el ámbito de la cooperación internacional descentralizada.

f. La apuesta de *Modelos y políticas de comunicación y de cultura* reunió las estrategias creativas de comunicación, redes sociales, publicidad y diseño; la construcción de opinión pública e incidencia en los medios; el diseño y la comunicación pública para la ciencia y gestión de la cultura, y las industrias creativas, audiovisuales y digitales.

Estas asociaciones de apuestas y programas han sido el producto de una decantación de varios años, producida por los profesores y coordinadores de PAP, no sin tensiones.

Entre 2010 y 2012, se llegó a manejar en lugar de la nomenclatura actual de apuesta, programa o asignatura y proyecto, la de macroámbito, ámbito, objeto de acción y proyecto. Así, anteriormente se tuvieron tres macroámbitos: el primero de la *Persona, ambiente y cultura*; el segundo de la *Ciudadanía, política y territorio*, y el tercero de la *Economía y tecnología*. Tal vez esta asociación obedeció al interés de conectar departamentos y centros afines por sus convergencias, más que por sus diferencias. Fue la experimentación, la controversia y la conversación las que permitieron que, a partir de 2013, se simplificaran los macroámbitos y ámbitos en seis apuestas; y los objetos de acción se transformaran en programas, con lo que quedó campante la columna que agrupaba los proyectos de PAP.

La propuesta del menú PAP fue también un gran esfuerzo de asociación universitaria que ha producido valor social; y al mismo tiempo produjo un beneficio organizacional al hacer, de alguna manera, que los colectivos académicos que correspondían a los departamentos y centros universitarios que realmente confluían, aparecieran explícitos en la oferta de los PAP, y no en virtud de las conexiones que la Coordinación de los PAP imaginaba en el escritorio. En otras palabras, esto evitó desaparecer la trama real de entidades académicas involucradas en los PAP.

Cuando se navega digitalmente por el Catálogo PAP, se puede dar cuenta de la red, cada vez más bifurcada, de los objetos que se asocian a los PAP y, si se comparan los nombres que se han dado a los programas y proyectos durante los últimos años, se puede observar que hay rastros que permanecen y también lo que se ha diluido o compaginado con otros proyectos, o finalmente clausurado.

Puede ilustrar que hacia 2011, la apuesta (entonces llamada ámbito) de *Desarrollo tecnológico* —que no era para la “generación de riqueza sustentable” sino para el “bienestar social sustentable”— solo contenía dos objetos de acción —que se llamaban programas—, *a saber: Innovación tecnológica de alto valor agregado para la industria y Administración de la tecnología*. En cambio, en 2016 llegó a tener 10 programas, uno menos que en 2015, porque los PAP de Cegint se ubicaron mejor en la *Apuesta de Desarrollo empresarial, economía social y emprendimiento*.

Los formatos que se otorgan a la propuesta de PAP se han ido asociando por diversas interacciones: la multiplicación de los programas educativos involucrados, en este caso las nuevas ingenierías; la publicidad puntualmente dirigida a los alumnos para que se destaque el objeto preciso del PAP y no se pierdan en generalidades; el evento de la aparición de una nueva entidad en la sociedad, como fue el caso de Ciudad Creativa Digital o el Centro Logístico de Jalisco, entre otros muchos, y las ramificaciones de los proyectos en términos de alcances y territorios.

Con todas las variaciones de propuesta del colectivo PAP, pareciera que su reconfiguración continua tiene un elemento de permanencia cuando detrás están asociados profesores, instituciones y comunidades de forma más duradera. El colectivo se sostiene entonces por voluntades asociadas y, más adentro, por compromisos y convicciones, es decir, no por cuestiones de hecho sino de interés, que otros llaman vocación. No quedan fuera, por supuesto, los acontecimientos políticos, económicos y culturales.

En esta primera década de los PAP, las asociaciones con diversos agentes han sido prolíficas: 38% de su oferta ha estado dirigida al sector económico; 32% al sector social; 15% al sector gubernamental, y otro 15% a la investigación aplicada.

En este universo de asociaciones mediadas por las propuestas de PAP, la universidad ha estado urgiendo el énfasis de “aprender a hacer las cosas mejor”. Y cuando se trata de aprendizaje, se está hablando de innovación y el papel que estos factores juegan para los incrementos en los niveles de vida.

Es preciso resaltar que en todas las apuestas campea la investigación aplicada como un nodo importante para asociarlo a los diversos mediadores, objetos y artefactos que se movilizan en los PAP.

También es justo decir que los alumnos, los profesores y las organizaciones con las que se ha trabajado son los mediadores indispensables de estas apuestas históricas que el ITESO se ha dado en los PAP.

Se presentan los logros sintetizados por cada una de las apuestas, dividiendo estas en porciones que tienen que ver con sus distintos programas para facilitar la comprensión de los logros generales. Se utilizó un esquema organizador de los datos que describe los mediadores, los objetos y los artefactos que se asocian en el conjunto o los subconjuntos de las apuestas.

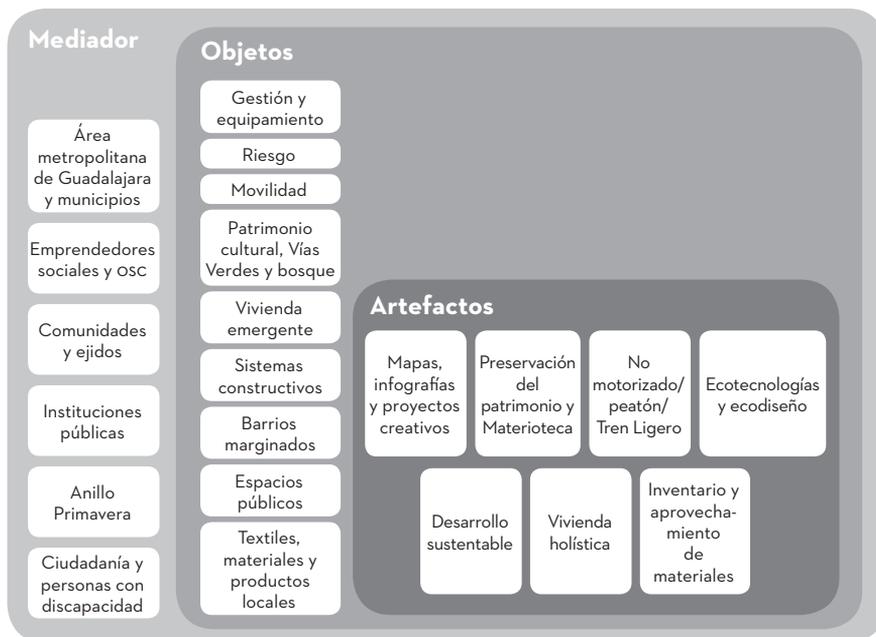
## Apuesta de Sustentabilidad del hábitat

En 2010 existió un *Ámbito de la ciudad* constituido por nueve proyectos, de los cuales ocho han persistido con modalidades enriquecidas, reformuladas con otros componentes. Solo el PAP *Trasporte sustentable para el siglo XXI*, o algún PAP análogo no existen en la actualidad.

El *Ámbito de la ciudad* se transformó en *Sustentabilidad del hábitat*, con una energía interna que ha permitido fraguar los programas y proyectos de la manera como ahora se manifiestan. Se presentan en conjuntos y con ilustraciones sintetizadoras para facilitar su exposición:

- *Sustentabilidad del hábitat 1*. Tiene como mediadores el territorio en un primer conjunto de proyectos, el área metropolitana de Guadalajara, comunidades como Amatitán o un ejido en Tomatlán, organismos de la sociedad civil y el eterno problema de la tenencia de la propiedad. Maneja como objetos el riesgo, la vivienda emergente, los sistemas constructivos, la movilidad, la gestión y el equipamiento y la problemática de los barrios marginados. Ha sido capaz de producir ecotecnologías, vivienda holística, mapas territoriales de riesgo, e interviene en la problemática de la movilidad y el Tren Ligerero. Destaca el papel en la Secretaría Social del Observatorio del Agua de Jalisco, la recuperación de espacios públicos en la Nueva Santa María (Tlaquepaque, Jalisco).
- *Sustentabilidad del hábitat 2*. En un segundo conjunto de proyectos, los mediadores han sido los organismos civiles como FM4, emprendedores sociales, personas con discapacidad, el territorio del estado de Jalisco y toda Latinoamérica, instituciones públicas e incesantemente se ha evocado a la ciudadanía participativa. Sus objetos son el patrimonio cultural, los materiales y productos locales, el posicionamiento de los emprendimientos y la discapacidad de la *hipoacusia* y del lenguaje. Sus transferencias inmediatas fueron la creación de la

**FIGURA 4.5. MEDIADORES, OBJETOS Y ARTEFACTOS APUESTA DE SUSTENTABILIDAD DEL HÁBITAT**



Fuente: elaboración propia con base en el Catálogo del PAP 2016.

Materioteca, las infografías, el ecodiseño, la normatividad, el diseño social y los sistemas de aprendizaje.

- *Sustentabilidad del hábitat 3*. El último conjunto de esta *Apuesta de Sustentabilidad del hábitat* plantea como mediadores a la zona metropolitana de Guadalajara y los municipios, en particular el de Tequila; resalta el trabajo de Anillo Primavera y la cooperación con artesanos, e implica a la universidad como un depósito de base de datos. Sus objetos son parte del patrimonio natural y cultural: los espacios públicos y las vías verdes, junto con el bosque protegido y los textiles y la fibra del agave. Con fuerza aportan al campo de la

preservación del patrimonio y el inventario de los materiales disponibles en la región (figura 4.5).

### **Apuesta de *Desarrollo con inclusión***

Hace ocho años esta apuesta estaba conformada por tres ámbitos: *Calidad de vida y desarrollo humano*; *Calidad ecológica y aprovechamiento social sostenible de los recursos ambientales*, y *Organización ciudadana, interculturalidad y desarrollo local*; contaba con 13 proyectos, mismos que evolucionaron a lo que ahora en 2017 son cuatro grandes conjuntos de asociaciones de mediadores, objetos y artefactos. Entonces estaba incluido en este conjunto un PAP del HDU, denominado *Procesos de apropiación y uso de los espacios públicos de la zona metropolitana de Guadalajara*.

Como la anterior apuesta, la de *Desarrollo con inclusión* ha implicado más tipos de asociaciones:

- *Desarrollo con inclusión 1*. Su primer conjunto de proyectos ha interactuado con el área metropolitana de Guadalajara o con su zona conurbada y las regiones centro y sur del estado de Jalisco. Aquí ha habido mediadores institucionalizados de largo alcance como el organismo Sistema de Alimentos Alternativos del Sur o la ONG Alianza Ciudadana para el Desarrollo Regional Alternativo del Sur de Jalisco (Acdra-Surja) de largo historial en el sur de Jalisco, ambos incluidos en la dinámica interdisciplinar. Se ha abonado también una cooperativa de apicultores y últimamente el Observatorio del Agua. Su objeto amplio ha sido el desarrollo y se encamina a la economía solidaria, a las alternativas del ciclo económico de productos orgánicos, a la alimentación, la gestión social y el recurso del agua. Sus dispositivos son la asesoría técnica, la acción comunitaria, etc, todo esto para el fortalecimiento de los actores sociales, tanto en su capacidad crítica como en la toma de decisiones.

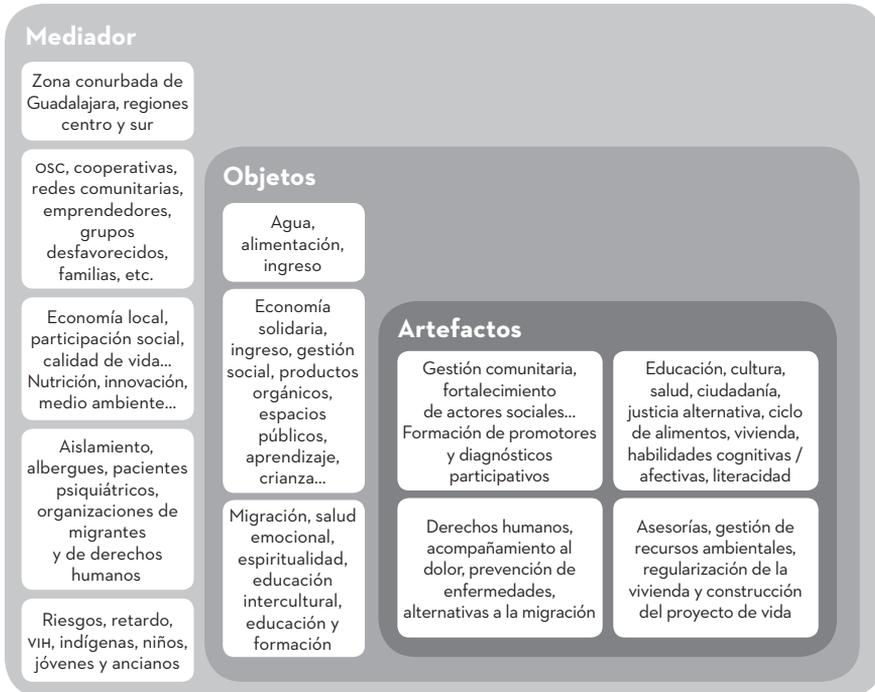
• *Desarrollo con inclusión 2.* Este conjunto de proyectos quizás ha sido el que más se ha renovado recientemente puesto que pretendió potencializar el mediador del Centro Polanco, especializado en trabajar con la población infantil desfavorecida, para ampliar su acción al polígono sur del área metropolitana de Guadalajara (Polanco), involucrándose con las redes comunitarias de este territorio; y a través de ello —como en paralelo se ha hecho en la comunidad San Pedro de Valencia o en San Antonio Juanacaxtle y región cercana— comprometerse junto con las personas y familias en disminuir el desempleo y la precariedad urbana, a través de la configuración de emprendedores y la rehabilitación de productores y prestadores de servicios o la transformación de componentes urbanos en beneficio de los propietarios y ocupantes de vivienda. Así, los objetos de la intervención social han fundamentado en el “buen vivir”, tratando de afectar las problemáticas de las actividades productivas y de servicios, del bajo ingreso, la subsistencia, la alimentación precaria (a través del Banco de Alimentos), la insuficiencia de espacios públicos, el rezago del aprendizaje (con 40 años en activo) y el desarrollo infantil. Aquí los artefactos han llegado a ser vastos: desarrollo de empresas, equipamiento y servicios, espacios habitables, asesoría constructiva, regularización de la vivienda, gestión de recursos ambientales, mejora del ciclo de alimentos, salud, educación y cultura y, en esto último, específicamente habilidades cognitivo-afectivas y el modelo de *Literacidad infantil*. Todo esto con el aliento de construcción de ciudadanía, tema de cercanía con la anterior apuesta de *Sustentabilidad del hábitat*.

• *Desarrollo con inclusión 3.* Esta apuesta ha mantenido el vigor de muchos años de varios de sus proyectos que han mediado con la infancia desfavorecida, la situación del VIH, los pacientes psiquiátricos de bajos recursos, pacientes hospitalarios, ancianos institucionalizados y no institucionalizados, pueblos indígenas, universitarios indígenas de la zona metropolitana de Guadalajara, adolescentes...

Y ha llegado a integrar a más mediadores como las comunidades del polígono sur de Guadalajara (incluido el Centro Polanco) y el municipio de Acatlán y la Ciudad de los Niños. Su mirada está puesta en los pacientes con retardo, con VIH, con riesgo de enfermedades por alimentación; o en situaciones como el asilamiento, la estancia en albergues infantiles y la nutrición hospitalaria. Y el filtro han sido los estilos institucionales de crianza, la educación intercultural, la preservación ambiental, la innovación tecnológica sustentable, el impulso a la economía local y participación social, así como la calidad de vida intrainstitucional. En este conjunto se ha combinado la gestión de instituciones con la educación y formación directa de beneficiarios. El trabajo en las comunidades Wixárika y Tarahumara ha sido paradigmático.

• *Desarrollo con inclusión 4.* Y por si fuera poco, en esta apuesta se han conjuntado la Iniciativa Kino para la Frontera AC y el Centro Universitario Ignaciano, junto con organizaciones de migrantes, migrantes y familias y comunidades relacionadas con ellos en Jalisco, autoridades municipales y organismos de apoyo (como la Casa del Migrante de Saltillo y Tú y Yo en Sinergia SC; así como un conjunto extenso de organizaciones que promueven los derechos humanos y / o el desarrollo comunitario que han posibilitado el Programa de Inserción de Verano con Poblaciones Vulnerables por más de una década. Con lo dicho se destaca que las metas han sido atender la migración como un factor de desarrollo y no de desintegración familiar, la salud emocional de las mujeres familiares de migrantes que se quedan en las localidades; los proyectos participativos con las diversas comunidades atendidas en el verano y la inclusión de la espiritualidad ignaciana. Los mecanismos de intervención se han amarrado al ya mencionado programa, anudado a la construcción del propio proyecto de vida de los estudiantes; y en el terreno de aportar al desarrollo de alternativas para la población migrante en México, sustentado en un diagnóstico participativo sobre los impactos de

**FIGURA 4.6. MEDIADORES, OBJETOS Y ARTEFACTOS APUESTA DE DESARROLLO CON INCLUSIÓN**



Fuente: elaboración propia con base en el *Catálogo del PAP 2016*.

este fenómeno en las familias y comunidades, se ha llegado a acertar en promover la formación de promotoras locales voluntarias que se hagan cargo de los efectos negativos del fenómeno de la migración y la construcción de identidades y cultura a través de festivales comunitarios relacionados con el tema (figura 4.6).

## Apuesta de *Desarrollo empresarial, economía social y emprendimiento*

- Economía social. Esta plataforma se incluyó recientemente en la apuesta de *Desarrollo empresarial, economía social y emprendimiento*. Han convivido en ella diversas trayectorias de proyectos, y la oportunidad reciente de trabajar con el Sistema Universitario Jesuita, en particular la Ibero Puebla, para configurarla. Sus mediadores han sido en primer lugar los organismos del sector social de la economía y la promoción de las redes solidarias. Aquí se han asociado organizaciones de trabajadores, sociedades cooperativas, empresas de propiedad de trabajadores, ejidos, comunidades y redes solidarias, como las de la comunidad de Cajititlán, Tlajomulco y región centro. Su propuesta ha querido abonar al crecimiento económico local sustentable, tejido social y la conservación de recursos y culturas locales. Se ha pretendido —a través de los emprendimientos productivos del sector social de la economía— la generación de empleos, mejorar las condiciones de vida de los empresarios y las familias y fomentar las capacidades técnicas y sociales. Todo ello a través de los llamados proyectos productivos del sector social de la economía amparados en una cultura de negocios sustentable. Se ha apostado por el desarrollo de recursos humanos y de las competencias empresariales, en nada ajenas a las competencias de cooperación, solidaridad y democracia. La gestión de grupos empresarios y de las asesorías individuales se han podido traducir en sistemas profesionales de administración, producción, costeo y comercialización, además del enfoque del diseño de nuevos productos.

- Innovación abierta Démola. Junto con la plataforma anterior, han reforzado de manera positiva la apuesta de *Desarrollo empresarial*. El ITESO se ha asociado con una red de innovación abierta internacional, nacida en Finlandia, con un riguroso marco normativo, lo que ha representado la primera experiencia de este colectivo en América

Latina. Se ha vinculado con organizaciones de la región, con el personal de las empresas y organizaciones e incluso con estudiantes de otras universidades; se ha puesto a disposición de estos involucrados una incubadora de alto impacto y el Parque Tecnológico del ITESO, y se ha promovido el uso de las redes sociales como mediación. Sus alcances tienen que ver con las necesidades de diseño y tecnológicas, así como con las dinámicas sociales; relacionado todo ello con las condiciones de vida de los empresarios y sus familias y la conservación de recursos y cultura local. Sus claves de operación han estado enfocadas al desarrollo de capacidades de innovación abierta y la llamada co-creación, que deben llevar a una propuesta de solución innovadora. Sus requisitos han sido la identificación y descripción del problema, investigación de otras soluciones, estado del arte, generación de ideas en grupo y con expertos que se traducen en productos como el demo de la innovación, el documento propio de esta y la documentación del proceso y los resultados de la innovación a través del R-PAP y el Palybook, respectivamente.

- Gestión de la innovación y la tecnología. Esta ha sido una plataforma anterior al inicio de los PAP, que lleva 16 años operando, asociada a 460 alumnos y que tiene cinco años de experiencia en aceleración de un puñado de 70 empresas. Los mediadores permanentes han sido el Parque Tecnológico del ITESO y las micro y pequeñas empresas de alta tecnología. En tiempos recientes aparecieron nuevos mediadores como los rarámuris de la Tarahumara, el sector agave-tequila y las plataformas como Android, iOS, Windows Phone... y un servicio legal. Sus proyectos se han abocado al desarrollo social y económico de Jalisco y la competitividad en el largo alcance. Se ha trabajado el mercado de productos y servicios, la comercialización, la gestión de redes sociales, el uso de energía, la productividad agrícola, las aplicaciones móviles y los videojuegos, la situación jurídica de los emprendimientos tecnológicos y las tecnologías digitales y la asistencia legal gratuita, siendo estos dos últimos la novedad. Ha tenido

una complejidad de artefactos: el modelo de negocio, diagnóstico de la empresa, la estrategia financiera, la estrategia comercial, la optimización de procesos administrativos, el terminado de productos y servicios, la documentación de la fabricación del producto, el *web marketing*, el desarrollo de *hardware*, los lenguajes de programación, la iNube, las aplicaciones IOT, la capacitación en plataformas móviles Microsoft, la propiedad industrial y los derechos de autor, la prevención de riesgos jurídicos y la incubación de despachos legales.

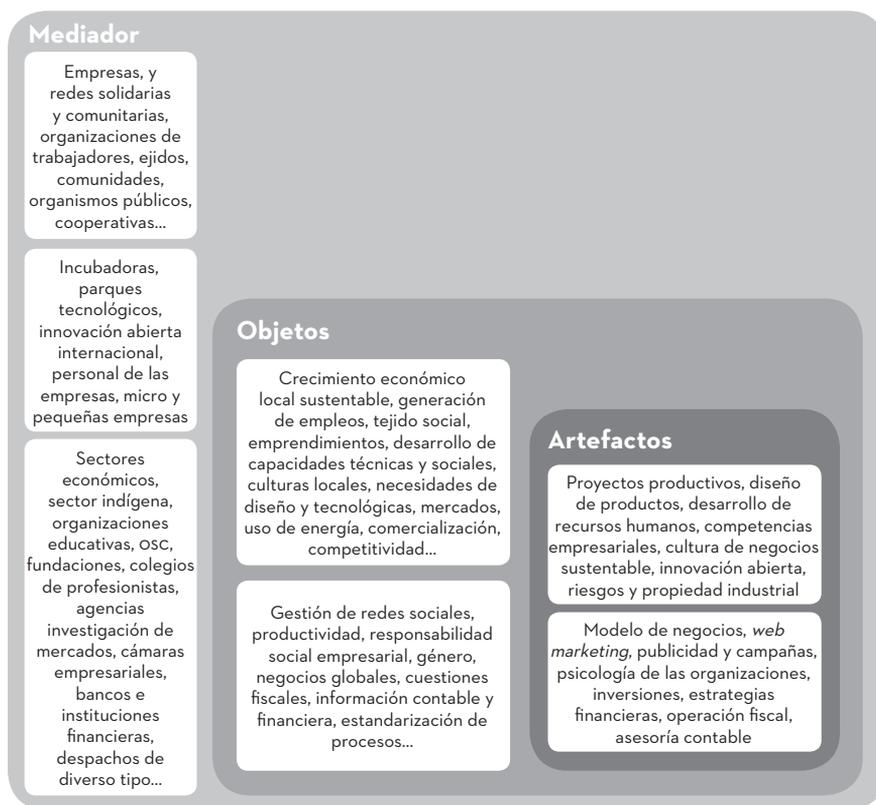
Aunque las tres plataformas anteriores se incluyen en la apuesta de *Desarrollo empresarial*, es necesario decir que en los inicios de los PAP esas vertientes no se relacionaban en lo general. Los seis proyectos con los que se contaba en 2010 de esta área —que se llamaba *Generación sustentable de riqueza y empleo*—, de alguna manera han quedado vivos pero ampliados en lo que a continuación se expone:

- *Desarrollo empresarial 1*. En este primer grupo, los mediadores han sido las micro y pequeñas empresas, entre ellas las que tienen capacidad de exportación, las organizaciones educativas, los organismos de la sociedad civil (OSC) y las fundaciones. Los objetos han gravitado en torno a nueve cuestiones: por un lado, el desarrollo organizacional, la gestión de las personas (capital humano), la gestión de las relaciones laborales, la responsabilidad social empresarial, la equidad de género; y por el otro, los negocios globales, la comercialización de productos y servicios, el posicionamiento de marca y los manuales de exportación y regulaciones. Este complejo de salida se ha dado a través de alguna de estas vías: asesorías técnicas, acompañamiento experto en calidad, aplicación de la psicología de las organizaciones, enfoques multidisciplinarios, diseño de campañas de publicidad, estrategias de comercialización, diseño de páginas *web* y redes sociales, diseño de campañas de promoción de ventas, mezcla de *marketing*, estrategias de precios y viajes internacionales.

• *Desarrollo empresarial 2.* Esta plataforma ha estado conducida por el Centro Universidad Empresa (CUE), entidad anterior a los PAP, con 20 años de trayectoria, en los que ha trabajado con alrededor de 400 empresas y 1200 estudiantes, y ocho años con 72 empresas de manufactura en las que se han incorporado 300 estudiantes. Con su adscripción al área metropolitana de Guadalajara, sus asociados fueron en 2016, 60 Mypes —98% de las empresas del país se encuentran en este rubro—, las Mypimes y organismos de la sociedad civil. Sus mediadores internos han sido equipos interdisciplinarios de alumnos y los consultores certificados con que cuenta. Sus objetos de acción han sido, en lo general, la sobrevivencia, la estabilidad y el crecimiento de las empresas, y sus problemas de baja productividad y formalización y estandarización de procesos. Para ello ha atendido la dinámica del entorno, el empleo digno, el mercado y la competitividad, y hacia dentro, los planes de trabajo de la empresa, sus áreas funcionales, los equipos de trabajo y las condiciones laborales. Dependiendo del tipo de destinatario, con el empleo de una metodología propia, siempre en contacto directo con el empresario y el acompañamiento de expertos, ha iniciado con un proceso de diagnóstico, obtención de información, verificación y evaluación de la misma para la implementación de mejoras a corto y mediano plazo, en términos de las siguientes áreas: plan estratégico y tablero de mando, estrategias comerciales, sistema de información financiera y contable, sistema de control de la producción y operación, y al mismo tiempo estimula el seguimiento y la capacitación empresarial.

• *Desarrollo empresarial 3.* Esta última plataforma de la apuesta de Desarrollo empresarial ha tenido como mediadores a la amplia zona metropolitana de Guadalajara, con sus instituciones financieras públicas y privadas, cámaras empresariales, el Colegio de Contadores Públicos de Guadalajara, los despachos contables, de precios de transferencia, auditoría y fiscales —así como las empresas atendidas por los despachos—, los corporativos y las agencias de marcas,

**FIGURA 4.7. MEDIADORES, OBJETOS Y ARTEFACTOS APUESTA DE DESARROLLO EMPRESARIAL, ECONOMÍA SOCIAL Y EMPRENDIMIENTO**



Fuente: elaboración propia con base en el *Catálogo del PAP 2016*.

publicitarias, de investigación de mercados, el gobierno y el Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco. Su objeto principal ha sido el desarrollo de las empresas, que se ha podido traducir en la generación de empleo y el mercado de productos y servicios, y en los órdenes de información fiscal, contable y financiera para la toma de decisiones. Se ha incluido también la demanda de productos y el comercio internacional (figura 4.7).

## Apuesta de *Desarrollo tecnológico y generación de riqueza sustentable*

- *Desarrollo tecnológico y generación de riqueza sustentable 1.* El clúster de la electrónica y las tecnologías de información, enclavado en la zona metropolitana de Guadalajara— juega un papel importante en esta plataforma, donde han entrado en relación con los mercados globales. Aquí, los alumnos en general se han inscrito una vez que han sido seleccionados por las empresas, como Continental, IBM, Oracle, Ooyala, Intel, Wizeline, codeGDL, Tech MeetUp. Los objetos se han asociado al crecimiento de la región como polo tecnológico y al desarrollo social. Entre ellos se ha destacado la industria de los semiconductores y las computadoras, el *software*, la electrónica analógica, de sistemas digitales, radiofrecuencia y microonda; pero también a industrias como la de los alimentos. Se han suministrado bases de datos y administración de información, métodos de diseño asistidos por computadora y tecnología de NXP semiconductores. Desde la investigación propia se ha aportado en sistemas de extracción y análisis de la información por fuentes no estructuradas. En esto último el artefacto ha sido una herramienta para análisis de discursos, patentes y conocimiento en redes sociales. La plataforma ha contribuido con investigación aplicada y desarrollo tecnológico y, por ende, artículos científicos. Se ha adscrito a sistemas de comunicaciones, bioelectrónicos, computadoras de alto rendimiento, diseño de dispositivos circuitos y sistemas, tecnología vehicular, diseño multidisco de circuitos de alta frecuencia y tecnologías *web*, etcétera.

- *Desarrollo tecnológico y generación de riqueza sustentable 2.* Los mediadores han sido las micro y pequeñas empresas y algunas medianas o pertenecientes al sector agroalimentario nacional. La interacción con la zona metropolitana de Guadalajara y municipios cercanos a través de intervenciones en el bosque de la Primavera

y en Tapalpa y proyectos anudados con el Gobierno del Estado de Jalisco, Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Territorial (Semadet) y algunas asociaciones civiles, como Soma SC, CIPAD SC y Rare. Los objetos han sido profusos y parten de las necesidades de la industria local, las comunidades y organizaciones sociales, y la necesidad de mejoramiento de la eficiencia y productividad de los procesos productivos. Han abarcado las industrias química (aprovechamiento de recursos), de las bebidas, médica, de los alimentos y tecnología electroquímica; y han aportado desde la investigación y el desarrollo de productos y procesos, metodología de diseño, modelos 3D, estudios del entorno ambiental y la calidad de vida en contextos urbanos y rurales, manejo de contaminantes y generación de biodiesel, estudios de vida útil y aportes a la normatividad, hasta elaboración SIG, reforestación y captura de carbono y desarrollo de alimentos procesados e ingredientes de alto valor agregado. Todo esto se ha hecho posible gracias a artefactos guiados por la generación de valor para desarrollo de productos y soluciones tecnológicas, innovadoras y transferibles que cumplan con la normatividad requerida. Ejemplos de estos han sido: los diagnósticos participativos, la toma de decisiones para OSC, la caracterización ambiental y socioeconómica del estado, las técnicas cartográficas y el análisis espacial, la restauración ecológica del polígono del ITESO; la evaluación de servicios ecosistémicos, la generación de normas ambientales, los estudios hidrológicos, la regulación de inundaciones, los acuerdos recíprocos por el agua, la producción de alimentos por agricultura vertical, la gestión de biosólidos, el modelado matemático de calidad del aire, las tecnologías de energía solar, los procesos alternativos para la obtención del tequila y la mercadotecnia y sensibilización ambiental.

- *Desarrollo tecnológico y generación de riqueza sustentable 3.* En esta plataforma han entrado en juego las micro y pequeñas empresas, las Pymes del sector del *software*, electrónica biotecnología y

alimentos, la Comisión Nacional Forestal (Conafor), el gobierno estatal, los gobiernos municipales, las instituciones educativas, las asociaciones cooperativas de Jalisco y empresas particulares como Tecnologías para la Estrategia Organizacional SC, Inbright Corporation y Kueski, financiera en línea. Como el resto de las apuestas, lo estratégico ha estado colocado en los procesos de desarrollo, crecimiento, optimización y competitividad, en particular en el valor estratégico de la innovación y la tecnología. Se han focalizado dentro de la ingeniería a la automatización de procesos internos, sistema *web* de e-learning y a la capacidad innovadora de las organizaciones, como por ejemplo los productores agropecuarios. Se han aplicado a la gestión del conocimiento y la tecnología, a las soluciones TI para mejora y automatización de procesos, la mejora de procesos de negocios, sistemas de agricultura de precisión, sustentabilidad ambiental, sistema de detección de incendios, estrategias impacto laboral; asimismo, a la creación de un modelo de aprendizaje, consultoría en procesos de desarrollo humano, capacitación presencial y por medios electrónicos; herramientas de administración de autoaprendizaje, operaciones de seguridad en redes, uso de ERP y CRM de Microsoft y Drones.

- *Desarrollo tecnológico y generación de riqueza sustentable 4.* Por la índole de esta plataforma, se han seleccionado empresas medianas y grandes (industrial, agroindustrial y comercial), o empresas de impacto social y el propio mercado accionario. Aquí los objetos han transitado desde los mercados financieros nacionales e internacionales, las transacciones entre usuarios e instituciones financieras y la cultura financiera de la inversión y el ahorro; con lo que se ha hecho necesario enfrentar temas como el incremento del rendimiento, el riesgo y la diversificación de fondos, la predicción de precios y acciones, y la diversificación de la cartera junto con costos de operación e incluso la identificación de clientes frecuentes. Los artefactos han ido desde las aplicaciones *web* de simulación, los modelos ex-

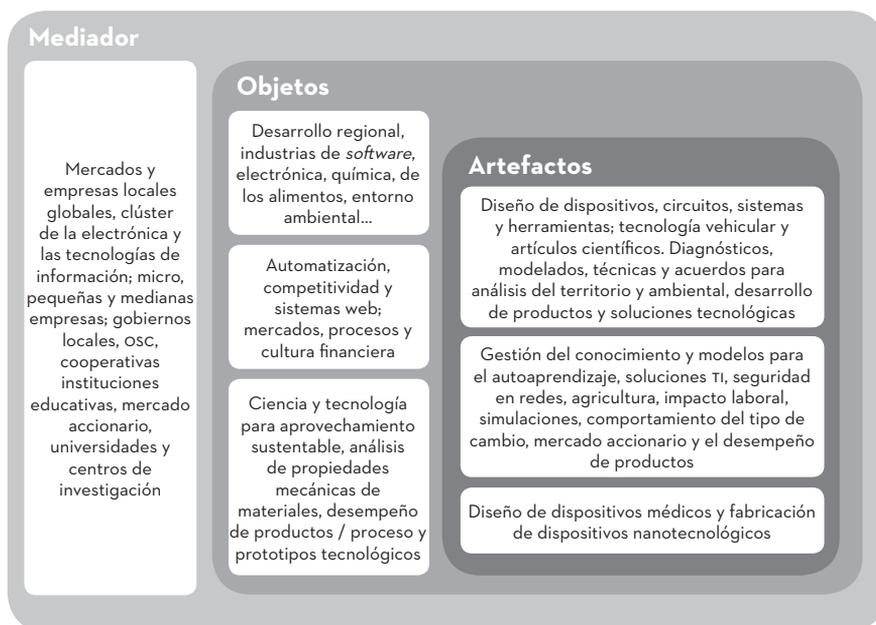
plicativos del comportamiento del tipo de cambio, las estrategias de *trading* programadas para el mercado de valores y Forex, el análisis de los precios de activos financieros del mercado accionario, los pronósticos del tipo de cambio de corto y mediano plazo, la asesoría directa a inversionistas, la capacitación de intermediarios de instrumentos financieros y ahorro, los diagnósticos de la exposición a riesgo cambiario, la tasa de interés y el precio de materias primas, las estrategias de inversión optimizadas, la cobertura con derivados, los portafolios familiares de inversión y la predicción estadística.

- *Desarrollo tecnológico y generación de riqueza sustentable 5.*

Los involucrados han sido nuestro Laboratorio de Nanotecnología, el Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco (CIATEJ), los centros de la Universidad de Guadalajara, la unidad Guadalajara del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional (Cinvestav) en investigaciones básicas y aplicadas. Y para alguno de los proyectos, los pacientes hospitalares, el personal de salud y otros. Los objetos han abarcado el desarrollo de ciencia y tecnología para el aprovechamiento sustentable de recursos, las propiedades mecánicas de los materiales, el desempeño de productos y procesos, los prototipos libres de aguja para evitar la infección nosocomial. Los artefactos han abonado a la conservación del ambiente y la generación de tecnología para mejora significativa de desempeños de productos y procesos. En particular, se han inclinado a la fabricación de dispositivos y diseño de dispositivos médicos, abarcando la evaluación de obturaciones, el análisis de superficies con obtención de demicrográficas del microscopio eléctrico de barrido y evaluaciones de transferencia bacteriana a conectores fabricados.

Para concluir, esta apuesta en 2010 solo tenía alrededor de 14 proyectos, ahora hay un árbol de proyectos y subproyectos prolífico que tiene que ver con el crecimiento de programas educativos y el desarrollo tecnológico en el entorno (figura 4.8).

**FIGURA 4.8. MEDIADORES, OBJETOS Y ARTEFACTOS APUESTA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO Y GENERACIÓN DE RIQUEZA SUSTENTABLE**



Fuente: elaboración propia con base en el *Catálogo del PAP 2016*.

## Apuesta de *Gestión de las políticas públicas y del derecho*

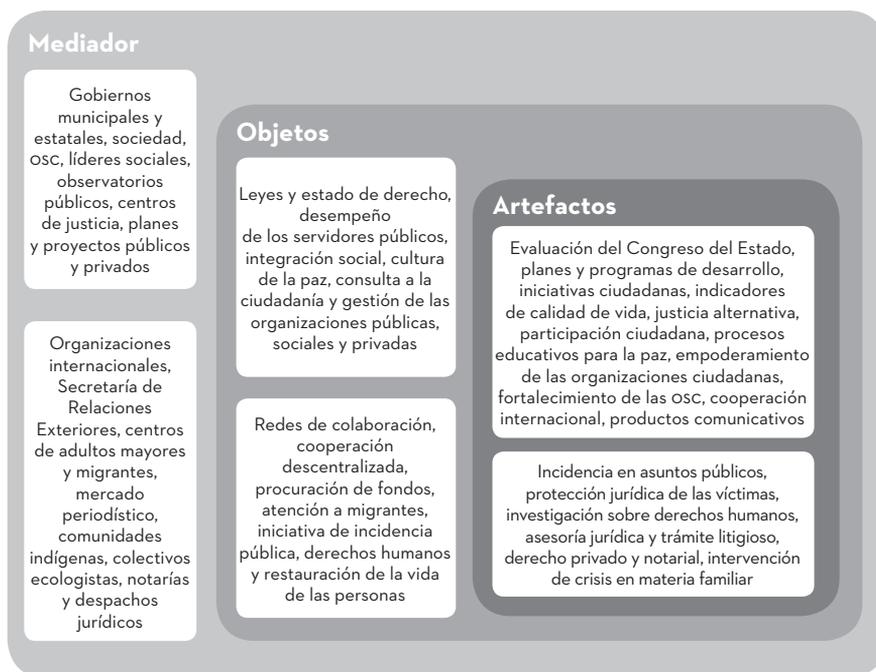
- *Gestión de las políticas públicas y del derecho* 1. Los referentes principales han sido el estado de Jalisco, la sociedad tapatía, las regiones y los municipios y algunas entidades gubernamentales como el propio ejecutivo estatal, el Ayuntamiento de Tlajomulco y la Subsecretaría de Planeación y Evaluación, cobijados en el Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013–2033. En ese tenor, ha habido mediadores de otra escala como la ciudadanía, las redes sociales, los líderes sociales, periodistas y funcionarios públicos. Han actuado plenamente el

Sistema Estatal de Planeación, el proyecto de Ciudad Segura, el Centro de Impartición de Justicia Alternativa y nuestros observatorios Jalisco Cómo Vamos y el del Poder Legislativo. Los objetos han ido desde el muy amplio de la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y el análisis de las capacidades individuales, entorno urbano y el contexto institucional con base en mediciones u opinión de la gente sobre sus vidas, hasta la integración social, la cultura para la paz y la observación del desempeño de los diversos niveles de gobierno, así como del uso de los recursos públicos. Los artefactos en su totalidad se han dirigido a incidir en la elaboración de políticas públicas, el avance en la construcción de la paz, el incremento de la participación ciudadana y la asociación con el Haz tu Ley.

- *Gestión de políticas públicas y del derecho 2.* Los mediadores han sido principalmente el Gobierno del Estado de Jalisco, algunos municipios, la Secretaría de Relaciones Exteriores y organismos de la sociedad civil como el Colectivo Ecologista de Jalisco AC. Los objetos se enfocan a las capacidades técnicas, organizativas y políticas de gestión de las organizaciones públicas, privadas y sociales (incluso internacionales), creación de redes de colaboración institucional, cooperación descentralizada, sustentabilidad en la zona metropolitana y procuración de fondos local, nacional e internacional. Los artefactos se han vinculado a la incidencia pública y el empoderamiento de las organizaciones de la sociedad civil y las acciones de cooperación internacional en lo comercial, financiero tecnológico y cultural, así como a la resistencia y construcción de alternativas de desarrollo socialmente justo y ambientalmente sustentable.

- *Gestión de políticas públicas y del derecho 3.* Los mediadores son el bufete jurídico denominado Centro Ignacio Ellacuría, los despachos jurídicos, las notarías, el Instituto de Justicia Alternativa, las organizaciones de la sociedad civil, las personas de bajos recursos,

**FIGURA 4.9. MEDIADORES, OBJETOS Y ARTEFACTOS APUESTA DE GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y DEL DERECHO**



Fuente: elaboración propia con base en el *Catálogo del PAP 2016*.

la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) y el Centro por la Justicia y el Derecho Internacional (Cejil), así como el trabajo conjunto del psicólogo y el abogado. Los objetos han sido la confianza jurídica para el bienestar social, la restauración de la vida de las personas, la aplicación e implementación de los derechos humanos, la cultura de la paz y la propiedad intelectual. Los artefactos empleados han sido la resolución y el desahogo de trámites jurídicos de derecho privado y notarial, la asesoría jurídica y el trámite litigioso en diversas materias, la intervención de crisis

en asuntos en materia familiar, los métodos alternos de solución de conflictos, la promoción de la cultura de la paz, la investigación sobre violaciones de derechos humanos y la protección jurídica en casos en que las víctimas de violación de sus derechos humanos no hayan sido protegidos por la justicia de su país. Ha sido una apuesta que se ha focalizado e incorporado en la atención a los organismos de la sociedad civil (figura 4.9).

### **Apuesta de Modelos y políticas de comunicación y cultura**

- *Modelos y políticas de comunicación y cultura 1.* Los mediadores, por un lado, han sido nuestro Centro Polanco, los Centros Comunitarios del Cerro del Cuatro, los colectivos artísticos del Centro Polanco, la Comunidad de Vida Cristiana y el Equipo de Apoyo a Migrantes Indígenas; por el otro, las empresas susceptibles de convertirse en agentes de cambio y favorecedoras de causas sociales y las comunidades o grupos de personas portadores de una causa. Los objetos concuerdan con los de algunas otras apuestas: las capacidades autogestivas y la calidad de vida de poblaciones urbanas en situación de vulnerabilidad, el tejido social y la acción organizada y colectiva de la comunidad, además de la capacitación en responsabilidad social empresarial. Los artefactos con los que se ha incidido son los proyectos culturales y las iniciativas de las comunidades del Cerro del Cuatro, las metodologías lúdicas talleres e intervenciones culturales y deportivas, y la articulación de los Centros Comunitarios del Cerro del Cuatro con el Centro Polanco. En el otro sector, lo han sido las estrategias de comunicación de Responsabilidad Social Empresarial y el entrelazamiento entre empresas y comunidades en orden a dicha responsabilidad.

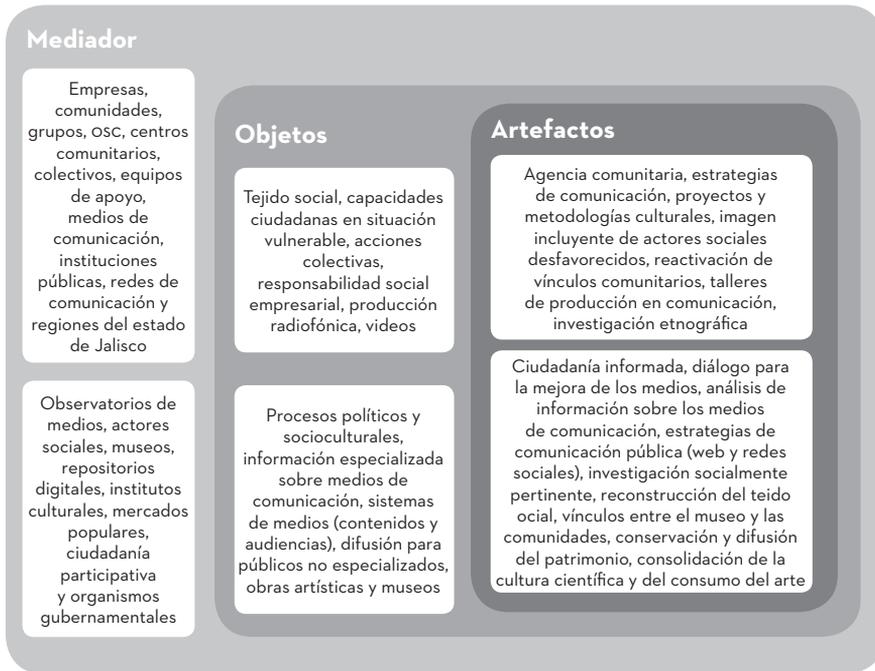
- *Modelos y políticas de comunicación y cultura 2.* Sus mediadores han sido Itópica, con siete años de desarrollo interno y su salida actual al exterior, las comunidades independientes productoras y

consumidoras de programas de radio de acuerdo con sus necesidades, la Región Valles (Radio Ameca de Occidente) y Región Sierra Occidental. Además, Caisame Estancia Prolongada y el Instituto Jalisciense del Adulto Mayor, sin olvidar los medios y las redes de comunicación. El objeto se ha enfocado por un lado en la producción de programas radiofónicos, y por el otro el acervo de fotografías, sonidos y videos para representar de manera justa e incluyente a los grupos sociales desfavorecidos, en particular a los adultos mayores. El artefacto ha sido la estrategia educativa de activación y reactivación de vínculos comunitarios en regiones con acceso a una oferta mediática reducida y alejada del interés y cultura de las regiones, y la construcción de una imagen más justa e incluyente de los grupos sociales desfavorecidos.

- *Modelos y políticas de comunicación y cultura 3.* El mediador ha sido el proyecto QITESO, los organismos de la sociedad civil, los medios de comunicación y actores sociales. El objeto ha sido el sistema de medios, sus contenidos y audiencias, la información especializada en medios de comunicación y la incidencia en procesos políticos y socioculturales. El artefacto ha sido múltiple: la generación, descripción y el análisis de la información sobre el sistema de medios de comunicación mexicano; la construcción de ciudadanía informada, crítica y comprometida en temas de interés público; el diálogo con los medios de comunicación para promover mayor calidad en contenidos; la estrategia y comunicación pública / *web* y las redes sociales y la publicación del trabajo del Observatorio.

- *Modelos y políticas de comunicación y cultura 4.* Los mediadores han sido los estudiantes que buscan emprender una carrera académica, asociados a organismos gubernamentales, instituciones, empresas y comunidades, y también entidades como el Instituto Cultural Cabañas, el Mercado Libertad y el Museo de Arte de Zapopan. El objeto del proyecto de investigación ha sido colateralmente la generación de productos de difusión del conocimiento para

**FIGURA 4.10. MEDIADORES, OBJETOS Y ARTEFACTOS APUESTA DE MODELOS Y POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN Y CULTURA**



Fuente: elaboración propia con base en el *Catálogo del PAP 2016*.

públicos no especializados y, en el otro caso, el museo vinculado a la comunidad local inmediata. Los artefactos, en consonancia con la anterior, han sido la investigación socialmente pertinente requerida por diversos actores sociales, la construcción y consolidación de la cultura científica y los procesos de creación distribución y consumo de arte.

En conjunto, esta apuesta mantiene sus plataformas de origen, modificando profundamente sus proyectos e integrando los campos de las nuevas carreras (figura 4.10).

## RADIOGRAFÍA DE LOS LOGROS EN UNA DÉCADA DE GESTIÓN DE LOS PAP

Por periodo escolar, que son tres durante el año, el PAP permite alrededor de 1000 alumnos que interactúan con el entorno, bajo la supervisión de 120 profesores y con una atención a más de 300 comunidades, agrupaciones u organizaciones. En cada periodo se organizan alrededor de 120 proyectos, con grupos promedio de 13 alumnos.

En forma resumida, se presentan los principales logros y retos de la gestión de los PAP 2006–2016:

a. En cuanto a la gestión académica, hasta 2017 los PAP mantuvieron su estructura en red de seis apuestas estratégicas, con 38 programas y cerca de 97 y 123 proyectos, gracias a los cuales se ha mantenido la oferta de PAP destinada a los alumnos. Se puede decir que la estructura académica de los mismos está suficientemente armada, gracias a que 70% de los PAP tienen sinergia entre los departamentos; la mitad tiene afianzado el colectivo académico que vela por su operación. El reto sigue siendo acrecentar el entrelazamiento entre las apuestas y fortalecer la estructura académica de 30% de los PAP, así como integrarlos a las dinámicas de las Unidades Académicas Básicas (UAB). Existe la oportunidad de que los PAP sean cada vez más parte de las apuestas del ITESO y fortalecer la red interdepartamental para conectar transversalmente a las unidades académicas y los profesores, con el objeto de aportar soluciones multidimensionales. A ello se añade la necesidad de constituir un comité ético para dictaminar la pertinencia social de los proyectos y escenarios y mediar en caso de conflictos o controversias. Se ha vislumbrado la importancia del diseñar los PAP en función de las identidades profesionales abiertas —no de carreras— y encaminarlos a las demandas del entorno, con base en el modelo jesuita de educación.

b. En cuanto a la interdisciplina y el trabajo en red, hay una base consistente de continuidad de trabajo con las instituciones y la con-

solidación de redes internas y externas en 80% de los proyectos. Se ha explorado y ejercitado la integración de los PAP con los posgrados y programas formales de investigación.

c. Se tiene un avance satisfactorio en el tablero de impactos y la construcción consistente de los proyectos (70%). Casi la mitad de los PAP emplean investigación. Con lo anterior, se abre la oportunidad de incentivar la medición de resultados en cada proyecto y en el conjunto de estos.

d. En cuanto a los actores involucrados en los PAP, se ha avanzado en que 80% de los profesores tengan enfoque de proyecto, y en el mismo porcentaje permanezcan en sus roles de trabajo, contrarrestando la rotación. Hay 70% de suficiencia de asesores y el promedio de alumnos por grupo se ha elevado a 13. Se requiere incrementar los tiempos completos de profesores por dependencia académica para la gestión múltiple de los PAP, así como reformular los encargos de los profesores y buscar opciones complementarias de remuneración.

e. La formación, el acompañamiento y la participación de profesores en la capacitación ha llegado casi a 70%. Se han podido implementar —en una escala inicial— comunidades de aprendizaje, práctica o redes de conocimiento, bajo la lógica de aprender entre pares, recuperar las buenas prácticas y lecciones aprendidas y experimentar en la certificación de competencias horizontalmente. Entre otras cuestiones, la capacitación ha permitido que los proyectos tengan una suficiente base de diseño de los impactos que persiguen, así como de las modalidades para medir los resultados.

f. Con respecto a la gestión de la vinculación de los PAP, se vislumbra la posibilidad de incrementar la internacionalización por medio de las redes con las universidades jesuitas de América Latina.

g. Se ha abierto la oportunidad de implantar el sistema de gestión del conocimiento de los PAP y realimentación del currículo, y se ve como aprovechable la proliferación de observatorios de distintos fenómenos del entorno para la generación de nuevas sinergias.

h. Los sectores atendidos son el sector económico, por 40% de los PAP; el sector social, por 36%; el sector gubernamental, por 15%, y el sector de la innovación, desarrollo e investigación, por 9%.

## UN CASO DE LOGROS EN EL APRENDIZAJE, ILUSTRATIVO DE LA POTENCIALIDAD DE LOS PAP

En una investigación desarrollada en fecha reciente sobre la experiencia de PAP en el Departamento de Educación, además de considerar lo que el Instrumento de Apreciación estudiantil (IAE) había revelado con base en el análisis de dos casos concretos de proyectos, se llegó a reconocer cinco tipos de aprendizaje que se producen en los PAP (Cárabes, 2017), que bien pueden aparecer todos o algunos en las experiencias del conjunto de los PAP en torno a las tres dimensiones prefiguradas en su institucionalización: social, profesional y personal:

1. Aprendizaje sociocultural. Producido por la interacción con los otros participantes en el proyecto, mediante la cual los alumnos “logran transitar de un desconocimiento y conciencia ingenua, al conocimiento y conciencia crítica de la realidad; de la diferencia del otro a la intersubjetividad con el otro; de saberse aprendices a reconocerse expertos ante los ojos de los demás” (Cárabes, 2017, p.18).
2. Aprendizaje profesional vinculado al ejercicio de una profesión. Los estudiantes se han centrado en el saber y significado de su formación de acuerdo con una disciplina, lo que permite el diálogo entre teoría y práctica y el diálogo de saberes interdisciplinar. Han tomado conciencia de las distintas maneras de poner a disposición sus saberes y de cómo han logrado modificar sus paradigmas profesionales. Así cobra “sentido el tránsito entre ser alumno universitario y convertirse en agente de cambio social y de ver a su profesión desde una visión tradicional a una con sentido social; y cómo el PAP

**FIGURA 4.11. TIPOS DE APRENDIZAJE QUE SE PRODUCEN EN LOS PAP**



Fuente: Cárabes, 2017, p.19.

se vuelve un acercamiento a lo que será su hacer como profesionistas” (Cárabes, 2017, pp. 18-19).

3. Aprendizaje profesional de gestión de proyectos. Los estudiantes han llegado a asumir las implicaciones del desarrollo de un proyecto y se dan cuenta de las competencias que ponen en juego, así como la adquisición de metodologías de gestión de proyectos. Ellos mismos “refieren haber aprendido a desarrollar un proyecto reconociendo la práctica y el contexto como puntos de entrada”, la necesidad de adecuarse a la realidad y de trabajar con los destinatarios y “atender la complejidad de la realidad” (Cárabes, 2017, p.19).

4. Aprendizaje personal en términos sociológicos. En referencia a los valores y principios éticos que implica un proyecto de intervención social, “los estudiantes señalan haber adquirido un estilo de trabajo centrado en valores; haber desarrollado una postura ante la toma de decisiones y algunos lograron reconocer que su actuación fue profesionalmente ética” (Cárabes, 2017, p.19).

5. Aprendizaje personal en cuanto a experiencia de vida. En términos del impacto en el crecimiento y experiencia humana existencial, los estudiantes

[...] reconocen que los PAP son una experiencia significativa que trasciende en la vida; que genera satisfacción y plenitud personal y profesional participar de este tipo de experiencias; que permite desplegar y afianzar el sentido de compromiso y solidaridad con los otros; y fortalece la autovaloración y seguridad en sí mismos que propicia su empoderamiento (Cárabes, 2017, p.19).

Aunque prevalecen cuantitativamente los aprendizajes profesionales, esa investigación dio cuenta de la importancia de los aprendizajes sociales, como el eslabón cualitativamente más importante para los estudiantes, el cual permitió inferir que “el componente social de los PAP es un eslabón que favorece tanto el crecimiento personal como el profesional de los estudiantes”, en tanto condición de compromiso social para poder considerar a un PAP como ignaciano (Cárabes, 2017, p.20).

## INNOVACIÓN EN EL PERFIL DEL PROFESOR DEL PAP CON RESPECTO AL PROFESOR UNIVERSITARIO INTRAMUROS

Al haber consolidado la asignatura–proyecto en este último decenio, como categoría provisional para encuadrar los PAP, también se generó una nueva visión del perfil del profesor PAP, cuyas dimensiones de actuación se tornaron más complejas y pueden resumirse en la tabla 4.1.

**TABLA 4.1. COMPONENTES DEL NUEVO PERFIL DEL PROFESOR PAP**

Dimensión de la gestión	Función universitaria	Rol por desempeñar	Proceso que atiende	Saber qué pone en juego
1. Gestión de la vinculación	Vinculación	Articulador	Relación con contrapartes y beneficiarios	Capital social y cultural
2. Gestión y desarrollo del proyecto		Gestor de proyectos, experto que interviene, mediador del aprendizaje, asesor técnico-profesional, y profesional reflexivo de su práctica o investigador	Proyecto con una comunidad u organización	Método de proyectos y su saber profesional
3. Gestión del aprendizaje	Docencia	Gestor de proyectos, experto que interviene, mediador del aprendizaje, asesor técnico-profesional, y profesional reflexivo de su práctica o investigador	Aprendizaje del estudiante	Estrategias metodológicas y su saber profesional
4. Gestión del conocimiento	Investigación		Producción de conocimiento	Metodologías de investigación

Fuente: Cárabes, 2017, p.27.

Esta generación de conocimiento sobre la operación misma de los PAP permitió al ITESO reconsiderar la política de encargo a los profesores PAP y la remuneración para los profesores de asignatura a partir de 2016.

Cuando vemos la variedad de asociaciones producidas por los PAP, y que no necesariamente forman “un ensamblado en el que es posible vivir”, nos damos cuenta de que generar las asociaciones no basta, “que también deben ser *compuestas* para diseñar un mundo común”. Para ser relevante un PAP “tiene que tener la capacidad de renovarse... También debería poseer la capacidad de ir de los pocos a los muchos y volver de los muchos a los pocos”. La práctica de los PAP debería ser de tal modo que “los ingredientes que componen lo colectivo sean renovados regularmente” (Latour, 2008, pp. 360 y 363). En esta forma, los PAP no solo son gestión del conocimiento en el sentido de transferir y compartir con distintos colectivos sociales los saberes universitarios, así como

recoger los saberes colectivos que circulan en medio de las encrucijadas sociales sino que también hay una gestión del conocimiento sobre los modos de proceder y operar los PAP, que no sin controversias ayudan a regenerar y remodelar el papel de los sectores involucrados, así como sus atributos, derechos y obligaciones.

## ***Conclusiones. El futuro del PAP con base en el modelo jesuita de educación***

La pretensión de este capítulo es manifestar el sentido que inspira a los PAP y sus implicaciones para el mundo universitario del futuro. Esto se ha realizado no solo con base en los documentos institucionales del ITESO y su puesta en práctica profunda por más de diez años sino al navegar por el contexto rico y dinámico que brota de las formulaciones de la Compañía de Jesús con relación a sus universidades, en especial en América Latina, contexto al que los jesuitas mexicanos y las plantas académicas de sus universidades han contribuido fehacientemente.

### LAS RAÍCES EN EL MODELO EDUCATIVO DE LOS JESUITAS

Los modos como los PAP se han convertido en parte del tejido universitario han sido un esfuerzo de centenares de académicos y miles de alumnos, así como de innumerables colectivos sociales, al complementar perspectivas internas y externas de concepción y acción que se han traducido en prácticas diversas inscritas en la dinámica diaria de la puesta en escena de los PAP.

En el capítulo 1, se expuso la concepción originaria de los PAP, fechada en 2005. Ahora se recogerán los significados manifiestos y profundos de este dispositivo académico y sus implicaciones en su gestión a futuro, para innovar no solo el panorama de la formación en el ITESO sino la acción de esta universidad en beneficio del entorno.

En las múltiples formulaciones del modelo educativo de las universidades jesuitas, resalta por su síntesis elocuente la de su padre general

actual, Arturo Sosa Abascal, SJ, quien en 2017 escenificó la formación universitaria como un proceso en que los alumnos van respondiendo a problemas y situaciones concretas, comprometidos personalmente y junto con otros e intersectorialmente. Esta mirada ilustra en pocas palabras los alcances prospectivos del PAP y trae a colación los ecos de la formación que durante siglos han promovido los jesuitas.

Dicha formulación contiene implícito el modelo educativo de tres aspas: “Acción / experiencia y reflexión”, o el de cuatro aspas: “Contexto / experiencia / reflexión / acción y evaluación”; porque desde hace varias décadas la invitación a los universitarios ha sido situar la realidad en un contexto, experimentar vivencialmente desde la realidad, reflexionar sobre la experiencia, actuar de manera consecuyente y evaluar la acción y el progreso seguido. Se trata pues de un “traslado” propositivo y profesional del universitario a la realidad social como objeto de sensibilización, problematización, investigación, intervención, teorización y aprendizaje.

El ITESO, sobre todo en los albores de este siglo, tuvo claro en señalar en su planeación universitaria el punto de partida en el análisis del entorno, para así proponer diseño de productos, proyectos y procesos de circulación y producción con sentido pertinente, y lograr una recuperación reflexiva de las interacciones. En el año 2000, había claridad respecto a que esto no era solo una metodología sino un modo de ver la vida y el modo de vida en sí, en un horizonte de transformación radical de los hombres y las mujeres en formación, siempre en tensión con la polaridad coexistente del mundo de los oprimidos y abandonados.

Para el periodo de 2017–2021, la tarea a perseguir es innovar el PAP a otra escala y en sinergia con otros dispositivos del ITESO.

## FUENTES RECURRENTE PARA LA INNOVACIÓN DEL PAP

La educación de la Compañía de Jesús tiene su sustento básico en la búsqueda de una libertad responsable vinculada al bien de los otros,

lo que implica un continuo cuidado de la persona y un plan de estudios centrado en la misma. El aprendizaje es para toda la vida y se significa por su apertura al cambio; opera gracias al conocimiento y la aceptación de sí mismo y el reconocimiento de las fuerzas y estructuras sociales y la cultura. Así se produce un desarrollo completo del hombre y un compromiso de este para crear estructuras humanas más justas. El centro es la figura de Jesús. Desde una perspectiva cristocéntrica, se deriva una acción comprometida con la justicia y la igualdad, que enfatiza el servicio a los pobres, con criterios como el “más” y el testimonio de excelencia.

Detrás de todo esto siempre está una comunidad en proceso de discernimiento para llegar a una visión común y ostentar los medios necesarios para cumplir con los fines. Para que el sujeto pueda educarse en un horizonte de libertad responsable, es necesario siempre que haya una “composición de lugar” o contexto que le permita palpar todas las dimensiones de lo real. Y en ese proceso crear las condiciones para que reciba una inducción (preámbulos), una prelección (los puntos o elementos centrales de cada hito del proceso educativo vinculado con las circunstancias a las que se enfrenta), la repetición (repaso y cierre del proceso) y, finalmente, el disponerse a todo esto con una plena aplicación de sus sentidos.

De este modo, es un requisito que la libertad se ubique en un contexto, que sea situada. Por ello, es imprescindible que el sujeto tenga la experiencia de vivir con otros en sus circunstancias y aprenda a sentir sus carencias, con todos sus sentidos, para que en verdad se posibilite un cambio profundo en su persona y se desarrolle una conciencia crítica. Esto implica que en el currículum formativo se dé cabida a “tiempos, lugares y personas”.

Para efectos de lo anterior, se rememora que, desde 2005 en América Latina, los jesuitas manifestaron con mayor claridad sus prioridades de impacto en la sociedad y las políticas públicas. De manera coincidente, ese es el año en el que el ITESO institucionalizó los PAP como el dispositivo más importante de la formación en las licen-

ciaturas. En 2017, el superior general de los jesuitas refrendó el compromiso de esta orden religiosa en una doble vía: la reconciliación y la justicia. Entre una y otra fecha se enmarca el contexto institucional que da sentido al despliegue de los PAP hacia su próxima configuración.

Las prioridades que suscribieron los provinciales jesuitas hace más de una década partieron de la toma de conciencia del potencial de impacto de sus instituciones, para luego sostener el propósito de denuncia ante la situación vigente, y con ello adoptar medios y recursos para influir en las políticas públicas, participar en asociaciones y movimientos sociales a través de acciones conjuntas, que se complementan con una presencia significativa en los medios de comunicación social y deriven cuando sea necesario en un posicionamiento público frente a hechos de violencia y conmoción social, enarbolando la defensa de los derechos humanos y la paz. En 2017, se enfatizó que sin exclusiones de clases sociales se debía avanzar en tres aspectos en una educación para la justicia: acercamiento a los más pobres y marginados, formación de una conciencia crítica e inteligente ante los procesos sociales inequitativos, y una actitud constructiva y dialogante.

Esta postura, enarbolada por los dirigentes de la Compañía de Jesús para América Latina, trae consigo la claridad sobre lo que hay que hacer en la educación, desde el punto de vista de un modo ignaciano de entender el aprendizaje y la función del conocimiento. En este terreno, es clave la conexión que pueda tener la institución con el contexto y la realidad concreta de la comunidad social en la cual esté inserta. En la medida que el ITESO se inserte en ámbitos clave del entorno, las posibilidades de formación vinculada del estudiantado serán más fecundas.

Esta universidad, desde inicios del presente siglo, postuló que los currículos fueran abiertos, flexibles, dinámicos, contextualizados e interdisciplinarios con propuestas académicas de calidad. Se explicitó un modelo educativo personalizado y orientado por la pedagogía ignaciana —en diálogo con los aportes afines de autores y corrientes psicopedagógicos contemporáneos— y el modo de proceder educativo de los jesuitas, fincado en el humanismo científico y social. En 2017, se

subrayó desde la cúpula jesuítica la urgencia de que las instituciones educativas se constituyeran en espacios de investigación pedagógica y verdaderos laboratorios de innovación didáctica de los que pudieran surgir nuevos métodos o modelos formativos.

Se propuso el desarrollo de competencias que permitieran producir y seguir aprendiendo a lo largo de la vida, tratándose de una formación para el trabajo, la convivencia democrática, el impulso al cambio y el desarrollo social, con una formación ética y religiosa. Aparecía, por consiguiente, la urgencia de una formación acorde con la dimensión ecológica de la reconciliación, basada en el respeto y cuidado de la “casa común”, junto con la salvaguarda de los menores de edad y las personas vulnerables.

Se priorizó el acompañamiento personal, la promoción de los valores y el desarrollo integral equilibrado y armónico del estudiante en las dimensiones afectiva, ética, corporal, espiritual, cognitiva, estética, sociopolítica y comunicativa. Para todo ello se enfatizó el ejercicio de métodos didácticos preponderantemente activos y colaborativos, en los cuales el educando pudiera asumir un papel protagónico en la transformación cualitativa de sus experiencias anteriores. En el mismo 2017, se hizo hincapié en el ofrecimiento de una formación religiosa abierta a la dimensión trascendental de la vida y con la capacidad de transformar la vida personal y social. Esto se resumía en llegar a ser actores creativos en la construcción de una ciudadanía global.

Además de tomar en cuenta las nuevas formas de pensar y aprender de las nuevas generaciones y la necesidad de fomentar la investigación, se propuso —esto desde 2005— dentro de la reorganización de las instituciones educativas, que estas fueran instituciones que aprenden, es decir, sujetas a una política eficaz de gestión del conocimiento que posibilite compartir datos e intercambio de conocimientos cooperativamente entre instituciones. Asimismo, se señaló la cultura evaluativa y la renovación continua como un quehacer importante.

La clave que se reforzó en 2017 fue la de la colaboración con otros —trabajo en red— como el camino para cumplir la misión, con una

mirada universal y local de campos tan complejos como la migración, la inequidad, la conflictividad creciente, la crisis ecológica, el debilitamiento de la búsqueda del bien común y el ecosistema digital.

El desarrollo del capital de intervención del ITESO durante varias décadas y la estructura de la propia universidad abierta a los nuevos horizontes de la educación jesuita fueron favorables para plantear un modelo consistente de los PAP en 2005, cuya fortaleza ha dependido de la fusión entre formación social y profesional<sup>1</sup> con la orientación hacia la transformación o cambio social. Ahora, este modelo deberá adecuarse a esta mirada con más énfasis en la interculturalidad en las relaciones local y global.

## DEFINICIÓN SINTÉTICA DE LOS PAP, ÚTIL COMO PUNTO DE PARTIDA PARA SU EVOLUCIÓN

El enfoque de los PAP consistente en una formación socioprofesional transformadora tiene como implicación una mediación educativa que arranca de una primera formulación del proyecto universitario —al inicio de la carrera profesional— y se cierra en un proyecto socioprofesional. Entre el punto de partida y de llegada se sitúa el PAP como un momento en ese continuo conformado por cuatro dimensiones: el conocimiento teórico de las estructuras sociales, la reflexión y sensibilización con respecto a la experiencia, el conocimiento aplicado y la intervención corresponsable.

Al tratarse de una mediación educativa, se especifican sus cinco rasgos en términos de aprendizaje —que en realidad serían seis si se le suma la característica interdisciplinar—: significativo, situado, reflexivo, colaborativo y transferible.

La innovación producto del PAP es la resultante de la aplicación de saberes, el desarrollo de competencias y la consolidación de valores en

1. Ahora reformulada como formación vinculada.

escenarios donde se interviene o se persigue la transformación social en función de las Orientaciones Estratégicas del ITESO, con dos principios básicos: la capitalización de experiencias institucionales en torno al compromiso social (OFI 3) y la sinergia entre dependencias académicas en función de un horizonte complejo y soluciones integrales.

En consecuencia, los PAP se definen por formar a los estudiantes para la vida, en el ejercicio de una profesión socialmente pertinente, a través de un proceso educativo centrado en el aprendizaje de las personas, en situaciones que les permitan aplicar sus saberes, desarrollar sus competencias y consolidar sus valores. Se ayudan de relaciones interdisciplinarias y se orientan a la intervención o transformación de problemáticas sociales específicas (disciplinares, interdisciplinarias, multidisciplinarias o transdisciplinares) que impliquen una aportación social coherente con las orientaciones del ITESO y sus ámbitos prioritarios específicos. Esto permite a los alumnos la realización —ya no en forma mecánica o desdibujada— del Servicio Social y el cumplimiento de la Opción Terminal de los estudios de licenciatura. Su despliegue no se da de cualquier forma sino capitalizando las experiencias institucionales acumuladas por el ITESO<sup>2</sup> en orden del compromiso social y generando sinergias entre dependencias académicas en un horizonte de complejidad e integralidad. De ahí que el soporte institucional de los PAP se haya constituido a través de apuestas y programas, que agrupan a los proyectos y escenarios.

Dicho en otras palabras, el PAP se define en forma básica como un modelo de acción profesional de cuño participativo (con otros y para otros) e integrado<sup>3</sup> por las cuatro facetas de la formación social o vinculada (análisis de las estructuras sociales, reflexión y sensibili-

2. De ninguna manera quedan fuera las iniciativas propias de los profesores, los alumnos y los beneficiarios sino más bien en diálogo con estas, se busca siempre su integración y complementariedad con lo que el ITESO persigue.
3. En pocas palabras, el modelo dinámico del PAP se constituye por cuatro hitos: análisis de estructuras sociales, reflexión y sensibilización, conocimiento aplicado e intervención corresponsable, parte del modelo jesuita de educación.

zación, conocimiento aplicado e intervención corresponsable). Para poder operarse, este modelo —que se ha reiterado hasta el cansancio para evitar caer en la simplificación de equiparlo a la sumatoria de Servicio Social, práctica profesional y Opción Terminal— se despliega en seis dimensiones básicas: los rasgos del aprendizaje, las relaciones interdisciplinarias, el proceso de aplicación de saberes (desarrollo de competencias y consolidación de valores), la intervención o transformación social en orden a las orientaciones del ITESO, la capitalización de experiencias institucionales en términos de compromiso social, y la sinergia entre dependencias académicas y otras instituciones.

Todos los componentes anteriores constituyen el campo de acción de los PAP y posibilitan que los actores múltiples involucrados en los proyectos socioprofesionales atiendan necesidades sociotécnicas del entorno, resolviendo las situaciones o innovando con soluciones creativas, de forma documentada y evaluada académica y socialmente (2015).

Por eso mismo, para operar el PAP no ha bastado quedarse con la formulación de que gracias a la mediación de este dispositivo académico el ITESO recuperó el territorio del Servicio Social como espacio formativo y de vinculación, integrándolo bajo el formato de una práctica profesional y, con un término: la acreditación de una profesión; sino que ha sido necesario enfatizar que a estos componentes curriculares destinados a la formación de los alumnos se les debía impregnar con una lógica nueva al mandar que como conjunto dieran cuenta de la preparación y habilidad profesional (práctica en una situación real), la capacidad de servir al otro (compromiso social) y la documentación y valoración ética de la experiencia profesional (opción terminal). En el terreno de la construcción de un currículo universitario cualquiera en este país, estos dispositivos se comparten entre las instituciones de educación superior. La diferencia está en el sentido o significado que se le quiere dar a estas tareas: no es cuestión de cumplir requisitos para la acreditación de una profesión sino sembrar en los estudiantes una disposición permanente de encargarse de la realidad con una actitud comprometida y ética frente a las disimetrías sociales.

Por ello es necesario reiterar que, en su puesta en escena, hay rasgos más hondos que cumplir someramente con los créditos y requisitos del currículo. En primer término, resalta el conocimiento teórico profundo de las estructuras sociales como punto de partida de un proceso de palpación de lo real; luego aparece el desarrollo de la capacidad reflexiva y sensibilidad mediante la interacción con problemáticas y grupos sociales a partir de casos concretos, que se traduce en la importancia de que el PAP se realice en escenarios externos a la universidad y frente a otros con toda su realidad; enseguida se procede a dar lugar a la creación de conocimientos (interdisciplinarios, de preferencia) que permitan aportes sustantivos en beneficio de una sociedad más justa, y con ello la generación de prácticas socioprofesionales por parte de los alumnos, entendidas como una intervención corresponsable que pretende incidir en las personas y los grupos involucrados en el proceso en que se participa (formulación de 2005).

En ese sentido, el documento de 2005, que fue el ordenamiento institucional originario de los PAP, es muy claro en su orientación principal y, por tanto, en su definición: formar para la vida, en el ejercicio de una profesión socialmente pertinente. El reto, en consecuencia, no solo de los PAP sino del currículum académico de las licenciaturas, es cómo invitar al estudiante a vivir y construir este proceso, con sello para toda su vida. Una ayuda ha sido tener como referencia el Modelo Educativo del ITESO (MEI) y las tareas de formación de maestros, de elaboración de sus guías de aprendizaje, constitución de las academias y favorecer un clima de generación de saberes transversales por medio de las diversas asignaturas, para integración de los contenidos y referenciarlos a situaciones concretas de aprendizaje en cada segmento de las asignaturas.

El otro apoyo indispensable ha recaído en el soporte académico, escolar y administrativo que requerían los PAP como innovación in-crustada en todos los planes de estudio de las licenciaturas; para ello se crearon estructuras distribuidas en los centros y departamentos del ITESO, y posteriormente una coordinación transversal, bajo la con-

sideración de que los PAP no eran privativos de una licenciatura sino propios de la universidad toda. Esto trajo tareas específicas en cuanto al entrenamiento en proyectos de profesores y alumnos, a la formación en competencias de gestión de escenarios de vinculación, a modelar el acompañamiento docente en situaciones fuera del campus, a recrear los mecanismos de documentación y evaluación final, así como soportes tecnológicos y administrativos para las nuevas faenas, puesto que se trataba de generar una matriz de asignatura con una lógica diferente en la que sí es indispensable y hay que dar cuenta de la responsabilidad de generar impactos precisos.

Aún queda la tarea de recuperar las metodologías formativas que se han ido incubando en distintos rincones del PAP, para enriquecer las concepciones y formulaciones operativas. Uno de estos casos es la del PAP del Centro Universitario Ignaciano (CUI), que con su PAP de *Inserción de Verano con Poblaciones Vulnerables* oferta un espacio de formación donde los estudiantes construyen un proyecto de vida integrador a la par que elaboran un proyecto social desde su profesión.

## EL MANDATO PERMANENTE DEL PAP

Existe una conjunción de actores y factores que continuarán dando vida al PAP. En una escala institucional, es la Compañía de Jesús, a través de sus redes universitarias globales y locales (AUSJAL<sup>4</sup> y SUJ<sup>5</sup>), quien como ITESO se constituye en el actor y proyecto social, donde el PAP es una de sus figuras de realización. El ITESO está constituido por una serie de colectivos que agrupan profesores y alumnos, principalmente a través de las carreras universitarias y otras modalidades de organización. El ITESO, asimismo, ha encontrado a través del PAP un dispositivo que le ha permitido comunicar e involucrar —o ser

4. Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina.  
5. Sistema Universitario Jesuita en México.

involucrado— a diversos colectivos sociales a compartir la tarea de encargarse de la atención al contexto social. Por eso mismo, ha cuidado constituir sinergias interdepartamentales e interinstitucionales a través de los PAP.

Esta universidad, al ser un proyecto y al mismo tiempo un actor social, ha ido configurando en el tiempo sus apuestas universitarias, en terrenos de la formación, la investigación y la vinculación. Una de sus apuestas pedagógicas ha sido disponer de currículos formativos de licenciatura centrados en el alumno, de cuño flexible, abierto, dinámico, contextualizado y abierto a la interdisciplina (área complementaria o menor). Por ello, a partir de 2004 ordenó que en el área de saberes profesionales, o área mayor, se estableciera el PAP en términos de asignatura–proyecto, en el entendido de que a través de esta se cumpliría el requisito de la educación universitaria nacional del Servicio Social y la Opción Terminal. Al mismo tiempo, a través del “currículo universitario” ha invitado a los estudiantes a reconocer analítica y críticamente el contexto humano y social que los rodea. Con estas características, el ITESO ha ido cumpliendo con la política educativa jesuítica de constituir las universidades como un espacio de investigación pedagógica y laboratorio de innovación didáctica, plenamente identificado con el modelo ignaciano de formar hombres y mujeres para los demás, es decir, personas enteras de solidaridad.

El planteamiento reciente del Plan de Desarrollo Académico del ITESO 2017–2021 (ITESO, 2017) enriquece el mandato a los PAP, ya que por lo menos cinco de sus siete objetivos estratégicos abonan a impulsar su transformación,<sup>6</sup> a saber:

6. Los objetivos estratégicos que no se vinculan directamente con el PAP, son: “ 6. Continuar mejorando los servicios y procesos administrativos. 7. Fortalecer la salud financiera del ITESO”. (ITESO, 2017).

1. Impulsar en la comunidad universitaria un mayor conocimiento y apropiación de la espiritualidad ignaciana y del modo de proceder y misión de la Compañía de Jesús.
2. Aumentar la exigencia y seguir mejorando la calidad académica.
3. Fomentar e inculcar la innovación en todos los procesos, funciones e instancias universitarias.
4. Seguir profundizando la internacionalización en el nivel institucional y en las funciones fundamentales de la universidad.
5. Intensificar el compromiso por la transformación social en el horizonte del servicio de la fe y la promoción de la justicia. (ITESO, 2017)

#### TRADUCCIÓN DE LA PROPUESTA DE LOS PAP EN UN SISTEMA DE PROYECTOS AMPLIADO

Respecto al reto de la estrategia académica para 2017–2021, una primera cuestión se relaciona con los tiempos del PAP. Al tratarse de una asignatura–proyecto de gran envergadura —de 32 créditos en total—, que hasta ahora se ha desarrollado en dos periodos escolares casi al finalizar la carrera, con capacidad institucional de ofrecer proyectos propios para un millar de alumnos en cada periodo escolar, se abre la pregunta respecto a ampliar los tiempos de dedicación de alumnos y profesores, dadas las características complejas de sus procesos. Por ejemplo, la inducción y el diseño del proyecto y el cierre de este (reporte y presentación final), en repetidas ocasiones se ven atropellados por los ritmos de la aplicación o inserción en el escenario.

Creer los espacios curriculares dedicados a los proyectos ampliaría las oportunidades del alumno de responder profesionalmente a necesidades variadas del entorno, de modo que le permitiría ejercer no solo su profesión sino también adentrarse en la problemática sociotecnológica en escenarios diversos; y, además, en esa situación real se le otorgaría incentivos para responsabilizarse y acompañar la búsqueda de una solución junto con otros y para otros. Los incentivos

al alumnado han sido hasta ahora poder acreditar tanto el Servicio Social como la Opción Terminal, pero sobre todo disponer de un espacio intenso de inserción en lo real y probarse como sujeto capaz de resolver situaciones que implican a otros que en la mayoría de los casos están en desventaja social. Los nuevos incentivos tendrían que ver con exploraciones graduales de la realidad socioprofesional, que le ayudarían a regresar al trabajo áulico con referentes más vivos para la contextualización de sus asignaturas. De manera simultánea, el alumno podría ir acumulando un portafolio de experiencias profesionales, útiles para su inserción social.

Es preciso subrayar que la universidad ha contraído la responsabilidad de ofertar cientos de proyectos que permitieran ejercicios profesionales frente a desafíos de la sociedad, que simultáneamente producirían bienes sociales (soluciones prácticas a problemas específicos) y experiencias integrales de aprendizaje y servicio, enfocadas al compromiso social. Este esfuerzo, ya instalado, permitiría alojar más alumnos, de modo que estos, en diversas fases de su formación, pudieran estar en contacto con los escenarios.

No ha sido menor reconocer que el ITESO, a través de los PAP, ha estado desarrollando una buena porción de su proyecto social como universidad: una acción de vinculación universitaria de gran envergadura en la que se ha comprometido a una generación intensa y extensa de bienes y servicios, cuyo contenido y pertinencia hipotéticamente ofrecen algún tipo de abono a la compleja transformación social. Por ello, la universidad se ha asegurado de establecer programas de carácter más permanente, para evitar que los proyectos resultaran esfuerzos efímeros y sin continuidad en el tiempo. La selección de dichos proyectos se ha hecho a partir de las apuestas estratégicas del ITESO, sin ignorar la multiplicidad de objetos socioprofesionales de varias decenas de programas educativos de licenciatura. Este capital académico bien podría ofrecerse al alumnado como opción curricular alternativa en distintos momentos de su estancia en el ITESO.

Por razones prácticas, en la comunicación cotidiana se definió el PAP por sus componentes (Servicio Social, práctica profesional y Opción Terminal). Sin embargo, fue necesario romper con las inercias de los currículos enclaustrados para poder traducir el modelo original (2005) abierto a interacciones sociales y situaciones de aprendizaje fuera del campus. Por ejemplo, fue necesario generar una nueva guía de docencia en proyecto y documentación desde su inicio hasta su término, para que el PAP contuviera las cuatro facetas de la formación social o formación vinculada (análisis de las estructuras sociales, reflexión y sensibilización, conocimiento aplicado e intervención corresponsable). Asimismo, fue ineludible elaborar los rasgos del aprendizaje en PAP y generar rutas de formación de maestros para responder a los atributos que el ITESO señalaba para la formación (aprendizaje significativo, situado, reflexivo, colaborativo y transferible). Se tuvieron que crear estructuras académicas nuevas (coordinaciones y colegios) y procesos de evaluación para asegurar que en los PAP estuvieran presentes las relaciones interdisciplinarias, la aplicación de saberes, el desarrollo de competencias y la consolidación de valores. Se instituyeron procesos de recepción y dictaminación de proyectos *ex ante* y *ex post* para que se constituyera una auténtica intervención o transformación social en función de las orientaciones estratégicas del ITESO, y se asegurara así la capitalización de las experiencias institucionales en torno al compromiso social y la sinergia entre dependencias académicas, en función del horizonte complejo y las soluciones integrales.

Todo este esfuerzo institucional puede convertirse en rutas temáticas de formación del alumnado que quisiera inclinarse por desarrollar sus competencias en términos de problemas estructurales del entorno, más en la lógica de familias de profesiones que de una mirada unidisciplinar. Un punto a favor es que ya existe un andamiaje académico y administrativo para realizarlo que incluye lugares (escenarios) y personas para acompañar procesos (docentes).

## INVOLUCRADOS EN EL PAP (EL SUJETO Y EL OBJETO)

Por tratarse de una formación universitaria, el sujeto que toma la iniciativa de la acción no son solo los alumnos sino los profesores y directivos del ITESO, en conjunción con grupos, comunidades y organizaciones, actores todos inseparables de sus redes locales y globales, en interacción directa o virtual.

El objeto central del PAP es prioritariamente el deseo, tanto universitario como del entorno, de atender al contexto real, que pone sus énfasis —conforme a las últimas orientaciones— en la reconciliación y justicia sociales, con un acento de preocupación especial por los pobres. Este deseo de hacerse cargo de las necesidades del entorno recibe la invitación de buscar el bien más universal —en que destaca la construcción de estructuras justas y equitativas y la reconciliación basada en el respeto y cuidado de la casa común—, a través del proceso de generación de bienes sociales (soluciones o innovaciones), fincado en la construcción de la autonomía de los sujetos intervinientes.

El deseo institucional, como modalidad básica de los PAP, busca su correspondencia con el deseo de los alumnos de “ejercer su profesión”, previo a su egreso, aspiración legítima que el ITESO invita a traducir en un ejercicio de su responsabilidad social y la aptitud de “saber transformar”.

Puestas así las cosas, entre el sujeto y el objeto del PAP se establece un proceso de educación para la justicia y la reconciliación, mediada por el acercamiento a los más pobres y marginados o las carencias sociales, por la formación de una conciencia crítica e inteligente ante los procesos sociales inequitativos, y por la construcción de una actitud constructiva y dialogante.

En la prospectiva 2017–2021, sería menester incluir de una manera más activa a los grupos, las comunidades y organizaciones que se benefician del PAP e integrarlos como sujetos con plena iniciativa y corresponsables del aprendizaje colectivo.

## EL EMPODERAMIENTO DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PAP

El PAP, como el resto de los componentes del currículo de las licenciaturas, es un artefacto para impulsar y consolidar la formación jesuita de la persona integral y equilibrada. Para que esto sea posible exige que en el PAP se desarrolle en una dinámica de aprendizaje co-participativo en situación, porque se trata de formar para la vida, prioritariamente a través de experiencias socioprofesionales, que son expresiones de una libertad radical de los alumnos, en cualquiera de sus modalidades: intervenciones sociales, servicios profesionales, investigación aplicada o difusión sociocultural.<sup>7</sup>

Los involucrados en el PAP se convierten en destinadores y destinatarios, en virtud de la colaboración, misma que permite la transferencia de conocimientos entre las partes y la generación y divulgación de nuevos conocimientos. Todo esto es posible si los estudiantes se han ido formando en competencias y si los beneficiarios entran en el juego también a través de sus competencias sociales. Entre unos y otros actores es importante la acción y reflexión conjunta para construir el colectivo participativo que es el PAP. Esta es la esencia del proyecto, que impregna su propio método, entendido como un proceso acotado en el tiempo en que los estudiantes se asocian colaborativamente (con beneficiarios externos y el acompañamiento docente) y en red, en un proyecto, e incursionan en un mundo social, como actores que enfrentan verdaderos problemas y desafíos traducibles en demandas pertinentes y socialmente relevantes. Frente a estas transfieren experiencialmente sus saberes profesionales y demuestran que saben hacer, innovar, co-crear o transformar en distintos campos sociales.

7. Estas modalidades de proyectos pudieran constituirse en ámbitos de realización progresiva del currículo universitario en orden a la formación de los alumnos. Cada alumno debería de desarrollar cada uno de estos tipos de práctica.

En todo este proceso, la educación jesuítica actual ha asumido que junto con la *cura personalis* (acompañamiento académico y humano) es necesario contar con una visión intercultural, para que las profesiones también se expresen en su carácter de servicio universal.

El PAP empodera a los actores involucrados porque asegura situaciones de aplicación profesional (donde alumnos, profesores y destinatarios consolidan su autonomía al trabajar en forma colaborativa en función de logros y procesos sustentables); proporciona servicios profesionales en función de demandas para mejorar la calidad de vida (a partir de las profesiones, de la atención a quienes no cuentan con recursos y de la generación de bienes de carácter público); emplea el método de proyecto, enfocándolo a problemas pertinentes y relevantes (en función del contexto social, de la puesta en práctica de saberes y competencias y con base en procesos de intervención e investigación); culmina en la labor reflexiva de síntesis e integración del aprendizaje en sus múltiples dimensiones (valoración ética individual y colectiva, recuperación documentada del aprendizaje en función de las competencias y la aportación social) y da cuenta de los logros (indicadores de cumplimiento), para finalizar en un impacto social probable o esperado en forma corresponsable.

El PAP ha llegado a ser la antítesis a los currículos centrados en contenidos y al modelo de educación “bancaria” (acumulativa); también se opone al modelo de fragmentación disciplinar y de alta especialización correspondientes a una universidad cerrada en sí misma; ha roto con la relación de dependencia entre el maestro y el alumno, y ha establecido una evaluación centrada en la transferencia de conocimientos en forma corresponsable e incluyente.

Este proceso de empoderamiento de las partes habrá de reforzarse en 2017–2021 con una política más estructurada de gestión del conocimiento.

## UNA DEFINICIÓN CON PERSPECTIVA COMPLEMENTARIA Y ABIERTA A NUEVAS TRADUCCIONES

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) han sido, en resumidas cuentas, experiencias socioprofesionales de los alumnos de las licenciaturas del ITESO, que —desde el currículo jesuítico de formación universitaria— resuelven o innovan una necesidad sociotécnica del entorno, en co-participación con grupos o comunidades, y como tales son documentadas y evaluadas académica y socialmente.

Los PAP, como asignatura-proyecto<sup>8</sup> —al desarrollarse casi al final de la formación profesional—, son la experiencia culmen de la carrera de los alumnos, un hito fundamental de la excelencia académica, con un sentido profundo de colaboración con otros y por los otros y, a la par, un encuentro consigo mismos y con la realidad que en el futuro inmediato será su contexto profesional y social. Esta innovación habrá de permanecer en su sentido profundo, pero es susceptible de modificaciones o énfasis:

- a. Existen tres claves internas de los PAP que se condensan en una intensa experiencia de aproximación a la vida profesional: el desarrollo de competencias complementarias de los involucrados (alumnos, profesores y beneficiarios), el reto de “saber y aprender a transformar” y la necesaria reflexión ética ante la situación elegida para incidir o innovar y la propia práctica. Esto requiere un refuerzo continuo.
- b. En sí mismos, estos proyectos han representado una innovación no solo por ser una estructura académica que permite que los alumnos ejerzan su profesión y responsabilidad social en los últimos semes-

8. Históricamente se han configurado cuatro tipos básicos de PAP: los servicios profesionales, la intervención social universitaria, la investigación aplicada y la difusión sociocultural.

tres de su carrera sino porque al integrar el Servicio Social y la Opción Terminal en una asignatura–proyecto de incidencia profesional, han innovado profundamente esas dos figuras o requisitos para el egreso académico de los alumnos. El Servicio Social ha adquirido así una modalidad de desarrollo en la que se cumple plenamente su sentido y se integra a la dinámica formativa del alumno y al cabal ejercicio de sus competencias profesionales y universitarias, puesto que el estudiante se inserta en proyectos de vinculación universitaria que tienen claramente definidos sus impactos e involucrados, así como una temporalidad suficiente para alcanzar verdaderas soluciones o innovaciones en el entorno, evitando así truncar procesos con comunidades u organizaciones y, al mismo tiempo, relacionar las prácticas concretas, con una red de intervención o incidencia social más amplia. De forma colateral, se cuida que los procesos de los beneficiarios sirvan para constituir su autonomía y la no dependencia con respecto a la interacción con estos proyectos. Es importante consolidar apuestas y programas.

c. Por otra parte, se recupera y transforma el trabajo de tesis o de opción terminal tradicionales, al incorporar estas modalidades a un proyecto real de aplicación de saberes y colaboración con otros actores externos en la universidad, en la consecución de fines comunes, con base en un entrenamiento y desarrollo de proyectos que permiten al alumno diseñar y documentar desde el diagnóstico hasta la evaluación de resultados un ciclo consistente de transferencia de saberes y aprendizajes co-participativos, que deriva en soluciones o innovaciones pertinentes. Se tendrá que enfatizar la importancia de documentar y dar cuenta de los procesos.

d. Este aprendizaje institucional, favorecido por los PAP, corrobora que es posible formar universitarios en la lógica de la inserción en el mundo real con base en alcances estratégicos. La capitalización de estos encuentros con los diversos mundos sociales puede permitir al ITESO escalar esta perspectiva a otros lugares del currículo

y acrecentar las posibilidades de que los estudiantes se encuentren en forma más frecuente con los desafíos sociales y, en ese campo, estructuren competencias profesionales y de vida. Los desafíos reales pueden convertirse en grandes ejes estructuradores del currículo.

## PROYECCIÓN A FUTURO DE LA ASIGNATURA-PROYECTO

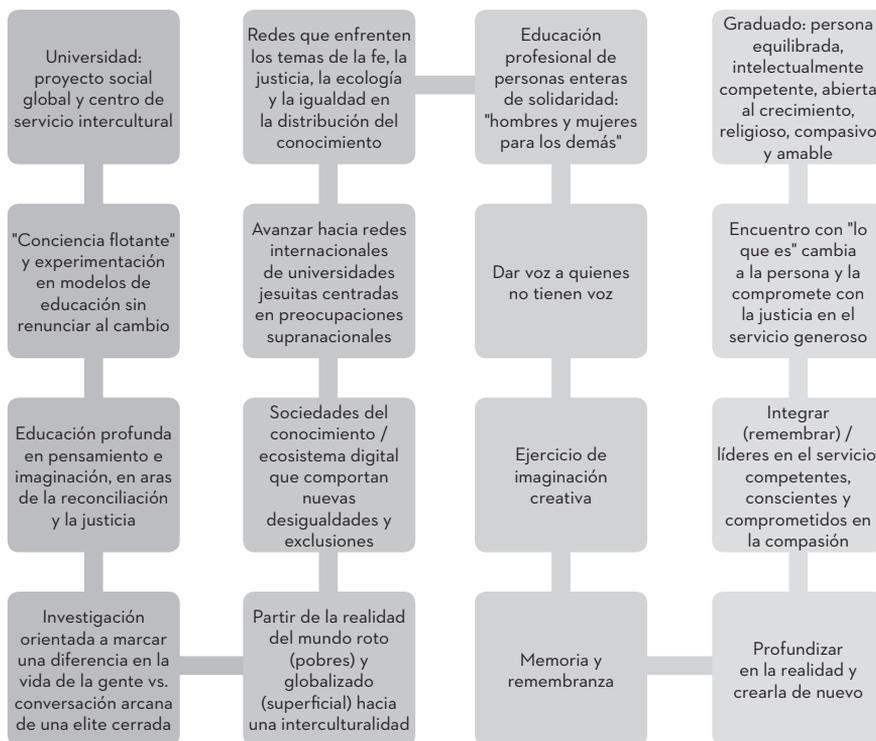
Fundamentado en las directrices jesuitas, el modelo del PAP para el quinquenio 2017–2021, bien podría sintetizarse como se muestra en la figura 5.1.

Hay un hilo conductor que atraviesa el PAP, configurado en términos de la transformación del modo como la juventud se ve a sí misma y a los demás, a los sistemas sociales y sus estructuras, al conjunto de la humanidad y toda la creación natural. El objetivo del PAP es entonces conducir a una transformación radical, no solo de la forma de pensar y actuar ordinariamente sino de la misma forma de entender la vida, como hombres y mujeres competentes, conscientes y compasivos, que buscan el mayor bien en la realización del compromiso de la fe y la justicia, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los hombres, especialmente de los pobres, los oprimidos y abandonados.

Pedagógicamente, el modelo de la figura 5.1 podría traducirse en las implicaciones para la operación de los PAP que se muestran en la figura 5.2.

El modelo, en sentido amplio, y su traducción pedagógica, requiere a su vez un modelo de gestión del PAP que contenga una plataforma innovadora o portafolio de programas que sirvan de referencia a la asociación conjunta de alumnos, profesores e involucrados externos para determinar sus rumbos de acción en tiempos determinados (los proyectos); la configuración de comunidades de aprendizaje colaborativo entre los involucrados internos y externos, de preferencia en relación con redes locales y globales; sistema de documentación, evaluación y recuperación de los proyectos; periodos abiertos de ejecución de los proyectos que aseguren la integración de soluciones creativas,

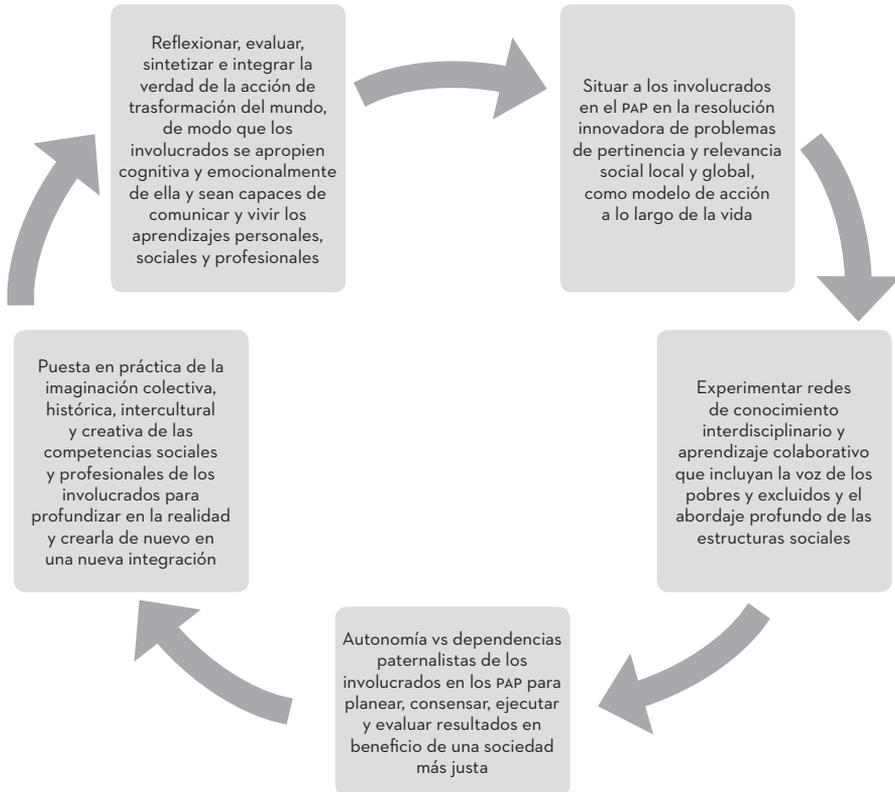
**FIGURA 5.1. MODELO DEL PAP DESDE UNA PERSPECTIVA JESUITA**



Fuente: elaboración propia con base en Compañía de Jesús, 1986; Compañía de Jesús, s / f; Compañía de Jesús. Comisión Internacional para el Apostolado de la Compañía de Jesús, 2001; ITESO, 1997; Nicolás, 2010; Sosa, 2017-a y 2017-b.

innovadoras y profundas, con acompañamiento horizontal entre los involucrados, y fases periódicas de reflexión para la recuperación, valoración y socialización de la acción transformadora de las personas, grupos e instituciones asociados en los programas y proyectos, y, por ende, transformar esas experiencias en bienes sociales de conocimiento distribuidos generosamente en las redes de colaboración.

**FIGURA 5.2. MODELO GENERAL DEL PAP PROPUESTO PARA 2017-2021**



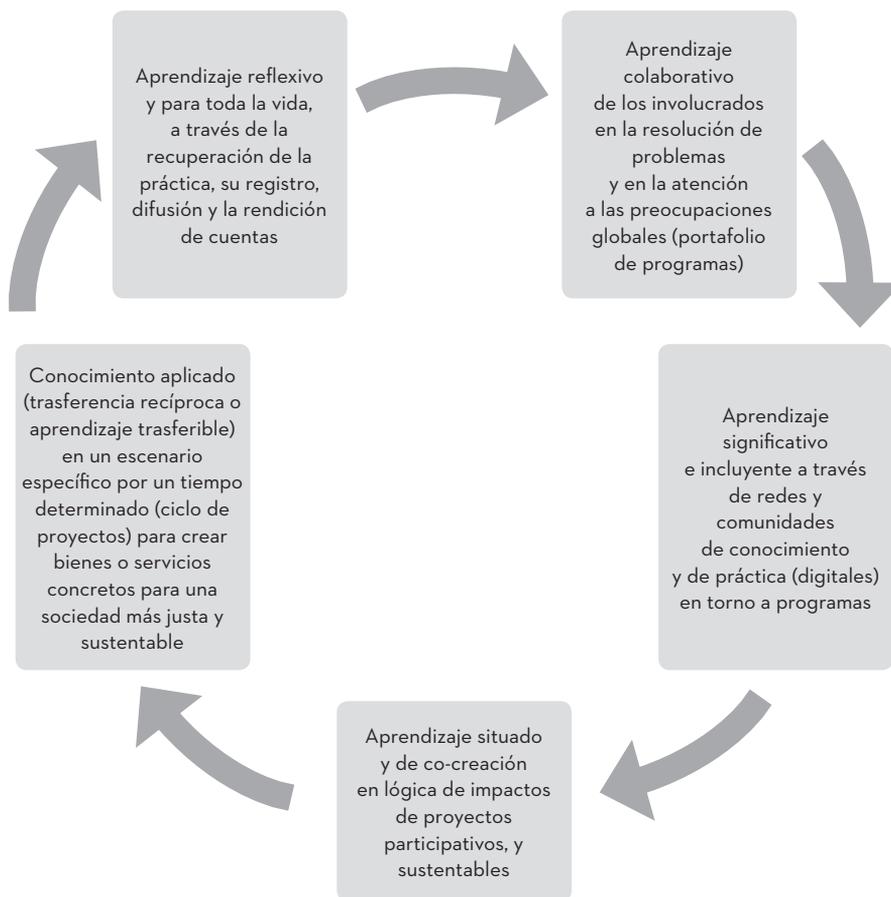
Fuente: elaboración propia.

Gracias a la síntesis de la figura 5.3, podrían señalarse los rasgos característicos del modelo PAP para el quinquenio 2017–2021:<sup>9</sup>

9. Para plantear este modelo a futuro de los PAP, Héctor Morales Gil de la Torre y Carlos Felipe Ruiz Sahagún retomaron las aportaciones de los miembros del Colegio PAP (2016) y la propia Coordinación de los PAP.

- Portafolio de programas y proyectos:
  - Alineación con la agenda de vinculación institucional.
  - Elaborado en asociación con los involucrados internos y externos.
  - Alcances claramente definidos en torno a los problemas locales.
  - Contexto y vinculación con las preocupaciones globales de las universidades jesuitas.
  - Énfasis en el aprendizaje colaborativo y la pedagogía ignaciana.
  - Fomento del acceso a fondos públicos o privados, nacionales e internacionales.
- Redes de conocimiento nacionales e internacionales:
  - Constitución de comunidades de aprendizaje y práctica de alumnos, ex alumnos, profesores y usuarios externos de los PAP.
  - Dar entrada a la perspectiva de programa para darle sentido a la multiplicidad de proyectos que asocian a los involucrados.
  - Relación orgánica con la investigación en el ITESO.
  - Vinculación con la formación de profesores.
  - Utilizar los medios digitales como soporte de las interacciones entre los involucrados.
  - Tener encuentros periódicos para el seguimiento y acompañamiento de los proyectos dentro de los programas y las apuestas.
  - Flexibilidad que permita la colaboración de alumnos desde otras asignaturas o programas de voluntariado.
- Proyectos formulados en términos de impactos:
  - Claridad en los alcances en periodos determinados de los proyectos para que produzcan resultados significativos para las partes.
  - Enfatizar la co-creación para generar transferencias mutuas de conocimiento que produzcan innovaciones tecnosociales.
  - Políticas de inclusión que permitan la participación de todos los involucrados.
  - Contar con una metodología de recuperación crítica de la práctica desde el diseño del proyecto.

**FIGURA 5.3. MODELO SINTÉTICO DEL PAP PROPUESTO PARA 2017-2021**



Fuente: elaboración propia (2016).

- Políticas de sustentabilidad para que las personas, las comunidades y las instituciones se constituyan en sujetos sociales (autonomía).

- Transferencia efectiva de conocimiento con involucrados claramente definidos:
  - Ciclo de proyectos desarrollado en tiempo y forma.
  - Recuperación sistemática de la acción.
  - Documentación de los resultados (productos y servicios).
  - Entrega de productos y servicios para la validación y el uso de los usuarios.
  - Seguimiento del uso de los productos y servicios por parte de los beneficiarios.
- Gestión del conocimiento por parte de los involucrados:
  - Identificación de los aportes de conocimiento producidos por la realización de los proyectos y la idoneidad ética de las prácticas.
  - Registro sistemático de las experiencias, los conocimientos y las reflexiones obtenidas durante la realización de los proyectos.
  - Difusión del conocimiento generado en la realización de los proyectos y facilitar la accesibilidad a los hallazgos.
  - Rendición efectiva de cuentas a los involucrados en el proyecto.
  - Mejoras específicas al proyecto, programa, portafolio de la apuesta y los programas educativos.
  - Aprovechamiento de la información de los observatorios institucionales.

Las líneas de acción que se pueden prefigurar para el nuevo quinquenio (2017–2021) se pueden resumir en la formulación de portafolios institucionales y estratégicos de programas (locales y globales) que en forma innovadora y flexible permitan implantar proyectos curriculares de transferencia del conocimiento y de co-creación, en los que se involucran alumnos, exalumnos y profesores de licenciatura y posgrado, y las distintas contrapartes.

Esta perspectiva supone alcanzar los siguientes cinco propósitos:

1. Alinear y / o formular la agenda convergente de investigación y vinculación con las orientaciones estratégicas del ITESO y la

Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, a la que se ha adherido el país y es deseable lo hagan nuestras contrapartes.

2. Identificar en el currículo de licenciatura y posgrado los momentos formativos en que los alumnos de ambos niveles pueden desarrollar proyectos de diverso alcance, supeditados a ámbitos de gestión del conocimiento o los problemas, cuidando que al menos uno cubra con los requisitos del Servicio Social y su gestión sea independiente del Sistema y Calendario Escolar.

3. Modificar en el currículo los componentes necesarios para flexibilizar la marcha de los proyectos y su lógica de innovación supeditada a los tiempos de las contrapartes.

4. Desarrollar proyectos como respuestas innovadoras y oportunas ante los propósitos y las problemáticas identificados en función de ejercicios profesionales abiertos e interdisciplinarios, con énfasis en la atención a ámbitos de acción amplios.

5. Instalar una dinámica interdepartamental de constante aprendizaje institucional en torno a la identificación, el registro y la difusión de las buenas prácticas de proyectos.

Como resultado de todo esto, se obtendría lo siguiente si las metas se cumplen:

1. Programas convergentes de investigación y vinculación alineados y / o formulados conforme a las orientaciones estratégicas del ITESO y agendas de desarrollo regional y global.

2. Conjunciones estructuradas de proyectos (portafolios) en que los alumnos asuman su autonomía y responsabilidad socioprofesional y puedan ser reconocidos curricularmente contra la entrega a la contraparte y evaluación de los productos (por suficiencia), cuidando que al menos uno de ellos cubra con los requisitos de Servicio Social (Compromiso Social).

**FIGURA 5.4. RESULTADOS ESPERADOS SOBRE EL PAP (2017-2021)**



Fuente: elaboración propia a partir de la propuesta desde CPAP para el Plan Quinquenal de la DGA 2017-2021.

3. Integración de la investigación y la vinculación (Investigación Desarrollo e Innovación [IDI], PAP, TIC, medición de impactos, responsabilidad social, etc.) como componentes del currículo, así como

“habilidades suaves”<sup>10</sup> que permitan a los alumnos responder a las problemáticas que se atienden.

4. Estrategias de investigación y transferencia de conocimiento, fundamentadas suficientemente, que permitan la constitución de campos profesionales abiertos, interdisciplinarios, locales-globales y de competencias para gestión de proyectos.

5. Constitución de equipos de académicos y de las contrapartes, capaces de acompañar y generar conocimiento en cuanto al inicio, la planificación, la ejecución, el control (evaluación) y el cierre de los proyectos de los alumnos (el ideal sería que las contrapartes acogieran plenamente a los alumnos en sus diversas etapas de proyectos).

## INTEGRACIÓN DE LOS PAP Y LOS TRABAJOS DE OBTENCIÓN DEL GRADO (TOG) Y EL NUEVO CENTRO DE FORMACIÓN Y VINCULACIÓN SOCIAL CON CARÁCTER INTERDISCIPLINARIO

En otoño de 2017 se creó el Centro Interdisciplinario para la Formación y Vinculación Social del ITESO (Cifovis), como puente con el entorno regional, con base en la experiencia histórica del CIFS y la CPAP. “El Centro tiene como misión contribuir a la formación social y vincular a la comunidad universitaria con la sociedad, mediante la identificación, construcción y comunicación de soluciones a los problemas económicos, sociales, políticos, territoriales, tecnológicos, ambientales y culturales de la región Centro Occidente de México” (Morales, 2017, p.31).

Este centro atenderá los procesos formativos de los PAP y los Trabajo de Obtención de Grado (TOG) que se realizan en el área de Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI) de los posgrados: “realizará inves-

10. Las habilidades suaves pueden referirse a características inherentes a las personas, como por ejemplo la habilidad de comunicarse, integrarse en trabajo de equipo y liderar en una situación.

tigación aplicada y proyectos de intervención social y de innovación educativa, y articulará los trabajos de formación en el compromiso social de los departamentos y los centros de la DGA y de la DIC” (Morales, 2017, p.31).

Sus líneas de trabajo serán la producción y la distribución de los bienes, los servicios y el trabajo con un enfoque solidario y equitativo; el fortalecimiento de las identidades y de la inclusión social, por medio de la reconstrucción del tejido social y el diálogo intercultural, intergeneracional y de género; la participación y la organización ciudadana para promover la ampliación de los derechos, el acceso a la justicia y el fortalecimiento de la democracia; la gestión sustentable del territorio, y el empleo adecuado de la tecnología (Morales, 2017, pp. 31-32).

La creación del Cifovis es la última traducción institucional del modo jesuita de proceder en sus universidades, entendidas como proyecto social, en aras de la formación de personas enteras de solidaridad.



## ***Referencias***

- Acuña Nogueira, H.M. (23 de enero de 2008). *Constitución de la Coordinación de Proyectos de Aplicación Profesional*. Tlaquepaque: Rectoría-ITESO.
- Cárabes Viera, C.P. (2017). El profesor (a) universitario en los Proyectos de Aplicación Profesional. Un perfil a resignificar. En CPAP. *Cuadernos de reflexión: antecedentes de investigación sobre los procesos de gestión y del aprendizaje en los Proyectos de Aplicación Profesional*, 16-33.
- Compañía de Jesús (1986). *Características de la educación de la Compañía de Jesús*. Roma: Compañía de Jesús.
- Compañía de Jesús (s / f). *Pedagogía Ignaciana. Un enfoque práctico*. Recuperado el 28 de octubre de 2016, de [http://www.sjweb.info/documents/education/pedagogy\\_sp.pdf](http://www.sjweb.info/documents/education/pedagogy_sp.pdf)
- Compañía de Jesús. Comisión Internacional para el Apostolado de la Compañía de Jesús (2001). *Pedagogía Ignaciana 1. Características de la educación de la Compañía de Jesús*. Tlaquepaque: ITESO.
- Consejo Académico del ITESO (2005). *Criterios generales y propuestas operativas para los Proyectos de Aplicación Profesional*. Tlaquepaque: ITESO.
- Consejo Académico del ITESO (2006). *Normas, criterios y procedimientos para la administración de los Proyectos de Aplicación Profesional / Comisión de Revisión Curricular*. Tlaquepaque: ITESO.
- Consejo Universitario del ITESO (Octubre de 2011). *Orientaciones del Consejo Universitario para traducir el estilo ignaciano en la vida institucional del ITESO*. Tlaquepaque: ITESO.

- Coordinación de los Proyectos de Aplicación Profesional (compilador Héctor Morales Gil de la Torre) (2017). *Cuadernos de Reflexión: antecedentes de investigación sobre los procesos de gestión y de aprendizaje en los Proyectos de Aplicación Profesional*. Tlaquepaque: ITESO.
- Coordinación de los Proyectos de Aplicación Profesional (2016). *Catálogo PAP. Proyectos de Aplicación Profesional. Verano / Otoño 2016*. Tlaquepaque: CPAP-DGA-ITESO.
- Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina y el Caribe (CPAL) (5 de Mayo de 2005). *PEC-Proyecto Educativo Común de la Compañía de Jesús en América Latina*.
- Dávalos González, L., Espeleta Olivera, M. & Sánchez Ramírez, M. (2004). *Criterios generales para evaluar los proyectos de servicio social*. Tlaquepaque: CIFS.
- Espíritu Sandoval, K.Y. (2017). Construcción de una memoria organizacional a partir de textos no estructurados usando herramientas de minería de texto. En M.G. Muñoz Padilla et al., *CPAP. Cuadernos de Reflexión: antecedentes de investigación sobre los procesos de gestión y del aprendizaje en los Proyectos de Aplicación Profesional*, (pp. 57-59). Tlaquepaque: ITESO.
- Fernández, D., SJ (Julio de 2017). Discurso de David Fernández, SJ a la Sociedad de Egresados de Administración de Empresas de la Universidad Iberoamericana. Recuperado de <http://blog.cristianismeijusticia.net/?s=Fern%C3%A1ndez+David&submit=Search>
- Gómez Gómez, E.N. (1997). Los semestres de campo: una estrategia educativa hacia la transformación social. *Sinéctica*, No.10, enero-junio, 47-50.
- Gómez Gómez, N. & Alatorre Rodríguez, F. (Junio de 2005). La universidad y la intervención socio educativa. En el *Tercer Foro para la Innovación Educativa*. Foro llevado a cabo en el ITESO, Tlaquepaque, Jalisco, México.

- Gómez, E.G. & Castañeda, A.I. (1999). La pedagogía ignaciana. Una propuesta humanista para el cambio. *Acequias*, No.8, 1-7.
- González, L.A., SJ (5 de junio de 2005). *La paradoja ignaciana*. Recuperado el 28 de octubre de 2016, de <https://magis.iteso.mx/content/la-paradoja-ignaciana>
- Haro del Real, J. (1993). La Licenciatura en Ciencias de la Educación en el ITESO. *Sinéctica*, No.2, enero-junio, 1-4.
- ITESO (1997). *Reflexiones a 10 años de las Características de la educación de la Compañía de Jesús*. Tlaquepaque: ITESO.
- ITESO (29 de septiembre de 2006). *Planeación 2007-2011. Dirección General Académica / Dirección de Integración Comunitaria*. Tlaquepaque: ITESO.
- ITESO (22 de enero de 2008). El modelo educativo del ITESO: un conjunto de principios y criterios que orientan los procesos de aprendizaje en los programas de licenciatura. Tlaquepaque: DGA-ITESO.
- ITESO (2011). *Plan de Desarrollo Académico del ITESO 2012-2016 (aprobado por el Consejo Académico el 24 de agosto de 2011 / Acuerdo 377-10)*. Tlaquepaque: ITESO.
- ITESO (2016). *Evaluación PDA 2012-2016*. Tlaquepaque: ITESO.
- ITESO (2017). *Plan de Desarrollo Académico del ITESO 2017-2021. Aprobado en Comité Académico del Consejo Universitario la sesión 23 del 18 de enero de 2017*. Tlaquepaque: ITESO.
- Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red*. Buenos Aires: Manantial.
- Morales Gil de la Torre, H. & Muñoz Padilla, M.G. (2017). *Guía para la reflexión crítica de la experiencia en Proyectos de Aplicación Profesional y la elaboración de su reporte*. Tlaquepaque: CPAP-ITESO.
- Morales Orozco, SJ (2017). *Informe del Rector*. Tlaquepaque: ITESO.
- Muñoz Padilla, M.G. (2017a). Aspectos metodológicos para el aprendizaje en PAP. Identificación a través de la gestión del conocimiento.

- En M.G. Muñoz Padilla et al., *CPAP. Cuadernos de reflexión: antecedentes de investigación sobre los procesos de gestión y del aprendizaje en los Proyectos de Aplicación Profesional* (pp. 6–15). Tlaquepaque: ITESO.
- Muñoz Padilla, M.G. (2017b). Diseño y operación de los procesos de gestión académica de los reportes de los Proyectos de Aplicación Profesional (RPAP). En M.G. Muñoz Padilla et al., *CPAP. Cuadernos de Reflexión: antecedentes de investigación sobre los procesos de gestión y del aprendizaje en los Proyectos de Aplicación Profesional* (pp. 34–49). Tlaquepaque: ITESO.
- Narro Monroy, J. (Mayo de 2000). *La agenda institucional de planeación. Escenario en 2006 y Planes trienales 2000–2002*. Tlaquepaque: ITESO.
- Nicolás, A. (Abril 2010). Profundidad, universalidad y apostolado intelectual: los desafíos actuales de la educación superior jesuita. *Conferencia dictada por Adolfo Nicolás, SJ* (p.32). Ciudad de México: Universidad Iberoamericana.
- Ortiz Tirado Kelly, C., Arellano Vaca, F. & Aguirre Anguiano, J. (2008). *Informe PAP final 31032008*. Tlaquepaque: ITESO.
- Salas Mejía, R. (2017). Diseño y documentación de los procesos de gestión y operación de los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP). En M.G. Muñoz Padilla et al., *CPAP. Cuadernos de Reflexión: antecedentes de investigación sobre los procesos de gestión y del aprendizaje en los Proyectos de Aplicación Profesional* (pp. 60–71). Tlaquepaque: ITESO.
- Silva Uribe, D. (2017). Gestión del conocimiento para la creación de un proceso de evaluación para los Proyectos de Aplicación Profesional. En M.G. Muñoz Padilla et al., *CPAP. Cuadernos de Reflexión: antecedentes de investigación sobre los procesos de gestión y del aprendizaje en los Proyectos de Aplicación Profesional* (pp. 50–56). Tlaquepaque: ITESO.

- Sosa, A., SJ (Marzo de 2017a). Palabras en la Universidad Antonio Ruiz de Montoya. Llevado a cabo en Lima, Perú, el 23 de marzo de 2017. Recuperado de [http://www.sjweb.info/documents/assj/2017.03.23\\_Univ\\_Ruiz\\_de\\_Montoya.pdf](http://www.sjweb.info/documents/assj/2017.03.23_Univ_Ruiz_de_Montoya.pdf)
- Sosa, A., SJ (Octubre de 2017b). La educación de la Compañía: una pedagogía al servicio de la formación de un ser humano reconciliado con sus semejantes, con la creación y con Dios. En *Congreso Internacional de Delegados de Educación de la Compañía de Jesús JESEDU-Rio 2017*. Llevado a cabo en Río de Janeiro, Brasil, el 20 de octubre de 2017. Recuperado de [http://www.sjweb.info/documents/assj/2017.10.20\\_SOSA\\_Arturo\\_EDUCACION\\_JESUITA\\_HOY.pdf](http://www.sjweb.info/documents/assj/2017.10.20_SOSA_Arturo_EDUCACION_JESUITA_HOY.pdf)

**Proyectos de Aplicación Profesional.  
Modelo innovador de formación vinculada universitaria**

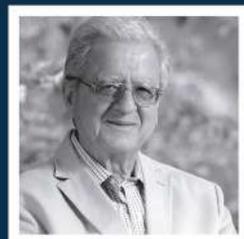
se terminó de imprimir en noviembre de 2018  
en los Talleres de Innovación para el Diseño del ITESO,  
Periférico Sur Manuel Gómez Morín 8585,  
Tlaquepaque, Jalisco, México, CP 45604.

La edición estuvo al cuidado de  
la Oficina de Publicaciones del ITESO.



ITESO, Universidad  
Jesuita de Guadalajara

**Carlos F. Ruiz Sahagún se ha formado en experiencias sociales: a la par de sus estudios de licenciatura en Filosofía y Ciencias de la Comunicación y posgrado en Ciencias Sociales, colaboró en proyectos en la Ciudad de México, el Valle del Mezquital y Guadalajara. Ha explorado la gestión e innovación educativa en el ITESO y el desarrollo de recursos humanos, la comunicación y publicidad sociales. En los últimos 10 años, se dedicó al desarrollo de los Proyectos de Aplicación Profesional.**



Vincular la teoría con la práctica es una de las virtudes de los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) que el ITESO puso en marcha a partir de 2006, como una innovadora modalidad de enseñanza-aprendizaje que permite al estudiante aplicar, con un enfoque socialmente responsable, los saberes y las competencias adquiridos en su formación universitaria, para el desarrollo de un proyecto que plantea soluciones a problemas de entornos reales.

Este libro describe el proceso de implantación de los PAP en los procesos de enseñanza de los estudiantes de licenciatura del ITESO como una opción que, a la par de que les permite realizar su servicio social, avanzar en su titulación y ejercer su profesión de forma anticipada, posibilita la generación de conocimientos con procesos interdisciplinarios que contribuyen al crecimiento y desarrollo personal y social, como parte de una puesta en práctica formativa acorde al espíritu y los propósitos educativos de la Compañía de Jesús.

La dinámica de los PAP, sus modalidades, el impacto de su puesta en práctica y los logros conseguidos se presentan como parte de una historia de éxito construida por académicos y estudiantes, que sirve de guía para los interesados en explorar nuevas opciones para la formación de profesionales competentes, libres y comprometidos con la construcción de un mundo mejor.

