

VI

GG

U

Plan de trabajo

Lic. Manuel Loera De la Rosa
Rectoría 2018 - 2024

transformando **CONTIGO**

la Universidad

www.transformandocontigo.com



Contenido

Presentación	4
Misión	5
Visión	5
Valores y principios	6
I. FORMACIÓN	7
1. Compromiso con la calidad educativa	7
1.1. Consolidación de la calidad educativa	9
1.2. Pertinencia de la oferta educativa	9
2. Actualización del modelo educativo	10
2.1. Implementación del modelo educativo basado en didácticas disciplinares	11
2.2. Incorporación de una base de formación sociocultural al modelo educativo	11
2.3. Avance hacia un modelo de universidad bilingüe	12
3. Crecimiento y consolidación del posgrado	12
3.1. Diversificación de una oferta pertinente de posgrado	14
3.2. Mejora en la articulación académica del posgrado	14
4. Mejora de los servicios de atención integral a estudiantes	15
4.1. Simplificación de procesos administrativos	16
4.2. Evaluación docente centrada en el estudiante	16
4.3. Atención integral a la salud y diversificación de los servicios de apoyo	17
4.4. Fortalecimiento y diversificación del sistema universitario de becas	18
4.5. Instalaciones funcionales y accesibles para la vida universitaria	19
4.6. Sistema intercampus de movilidad alternativa y residencias estudiantiles	19
4.7. Ampliación y fortalecimiento del sistema universitario de bibliotecas	19
4.8. Impulso del deporte universitario	20
5. Desarrollo académico del profesorado	20
5.1. Redefinición de perfiles y cargas académicas	21
5.2. Actualización y capacitación del profesorado	22
5.3. Simplificación del proceso de evaluación al desempeño académico	22
5.4. Diversificación de apoyos para desarrollo de la capacidad académica	23

5.5. Contratación transparente centrada en el componente académico	23
5.6. Reconocimiento del rol de profesores de honorarios y profesores jubilados	23
II. INVESTIGACIÓN	25
6. Fortalecimiento de la investigación aplicada	25
6.1. Fortalecimiento de la investigación con impacto social	26
6.2. Incremento y consolidación de la productividad académica	27
6.3. Apoyo a la producción tecnológica	27
6.4. Creación de centros y observatorios de investigación	28
6.5. Consolidación de cuerpos académicos	28
6.6. Dinamización de las redes de investigación	28
III. EXTENSIÓN	29
7. Sistema universitario de vinculación estratégica	29
7.1. Implementación de una vinculación con impacto social	30
7.2. Articulación del servicio social con la formación profesional	31
7.3. Impulso al emprendimiento	32
7.4. Establecimiento de una política transversal de prácticas profesionales	32
7.5. Fortalecimiento de la vinculación con los egresados	32
8. Impulso a la internacionalización universitaria	33
8.1. Establecimiento de las bases para una internacionalización en casa	34
8.2. Fortalecimiento de la movilidad de docentes, alumnos y gestores	35
8.3. Visibilización y posicionamiento de la UACJ	35
8.4. Creación de un fondo de apoyo y promoción de la cooperación académica	36
9. Divulgación de la actividad científica y cultural	36
9.1. Fortalecimiento y difusión de la actividad cultural	37
9.2. Extender la divulgación científica	38
IV. GOBERNANZA Y GESTIÓN	39
10. Transición a un modelo de gobernanza universitaria	39
10.1. Reorganización de la estructura universitaria	40
10.2. Democratización de los órganos de representación	41

10.3. Respeto a la diversidad, equidad y derechos de las y los universitarios	41
10.4. Ampliación de los espacios de vida académica colegiada	42
11. Gestión eficiente de recursos institucionales	43
11.1. Organización administrativa esbelta y eficiente	43
11.2. Gestión administrativa al servicio de las funciones sustantivas	44
11.3. Gestión transparente y rendición de cuentas	45
11.4. Implementación de un modelo integral de seguridad universitaria	45
11.5. Responsabilidad universitaria frente al medio ambiente	46
12. Sistema universitario de comunicación	46
12.1. Implementación de un sistema transversal de comunicación universitaria	46

Presentación

Hemos sido testigos del crecimiento y consolidación de la institución que ha contribuido, más que ninguna otra, a mejorar la calidad de vida de los habitantes de nuestra región. Por casi 45 años, la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez ha ampliado y diversificado las opciones formativas para los miles de jóvenes y adultos que han transitado por sus aulas, y ha hecho aportaciones invaluable para el desarrollo del estado de Chihuahua.

Sin embargo, aspiramos a una mejor Universidad: dinámica, moderna, integrada, propositiva y que incida aún más en la transformación social, económica, política y cultural de la entidad y del país. Deseamos una institución que se reforme permanentemente y que dé cabida a los cambios y tendencias de la educación superior.

Nuestra universidad debe proveer las condiciones necesarias para lograr no solo una educación de calidad, sino también para generar conocimientos que sean útiles a la sociedad. Debe formar a una ciudadanía con pensamiento global, crítico, reflexivo, y desarrollar sus funciones sustantivas en un ambiente armónico, seguro, respetuoso e incluyente, en el que se privilegie el uso racional, eficiente y transparente de los recursos.

Es por ello que, con el respaldo de un grupo de distinguidos integrantes de la comunidad universitaria, presento esta propuesta organizada en cuatro ejes, tres centrados en las funciones sustantivas de la Universidad --docencia, investigación, extensión-- y uno más en el tema de la gobernanza, para iniciar una discusión amplia y profunda sobre las estrategias que pueden aplicarse en todos los espacios, niveles y modalidades formativas, campus y divisiones multidisciplinarias de la Universidad. Estoy convencido de que las aportaciones de toda nuestra comunidad son vitales para construir una universidad sólida en la que los procesos académicos, administrativos, laborales y financieros estén armonizados y en donde transitemos a un modelo de gobernanza que garantice el valor de la educación que ofrece la institución.

Misión

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es una institución de educación superior pública, autónoma, innovadora y socialmente responsable, con la misión de crear, transmitir y extender los beneficios del conocimiento y la cultura, para contribuir al desarrollo mediante la formación de recursos humanos éticos y competitivos a nivel internacional.

Con programas educativos de calidad, investigación científica, humanística y tecnológica pertinente, y mediante una gestión eficiente, transparente y sustentable, nuestra universidad aporta a la solución de los retos globales que enfrenta la sociedad, en un entorno seguro y libre de violencia en el que se privilegian valores y principios que promueven la pluralidad de pensamiento y la participación cívica responsable.

Visión

En el año 2030 la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es un referente nacional en la generación y difusión del conocimiento, que goza de un amplio prestigio al constituirse como la primera opción de educación superior en el entorno regional, por la sólida formación de profesionales competitivos, creativos, emprendedores, con perspectiva multicultural, comprometidos social y ambientalmente; y por el reconocimiento internacional de sus programas, que en conjunto contribuyen al fortalecimiento social, cultural, económico y científico de los chihuahuenses y del país en general.

Valores y principios

Conscientes de la relevancia e impacto del quehacer científico y formativo de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, sustentamos nuestro trabajo diario en la apropiación y uso de los siguientes valores y principios:

- Honestidad
- Democracia
- Respeto
- Equidad
- Autonomía
- Integridad
- Responsabilidad social
- Justicia
- Solidaridad
- Transparencia
- Inclusión
- Legalidad
- Sustentabilidad

I. FORMACIÓN

En su carácter de institución pública de educación superior, la Universidad tiene como primera función sustantiva la enseñanza y transmisión del conocimiento y la cultura. En el ejercicio de esta función es esencial el respaldo de un modelo educativo que centre su atención en la calidad; que provea los mecanismos para garantizar una oferta con estándares internacionales que favorezcan la competitividad de los estudiantes; que sea pertinente para responder a las demandas y necesidades del entorno social y productivo; pero que posea una profunda vocación innovadora para impulsar el avance en las fronteras del conocimiento y aportar a la solución efectiva de los problemas que enfrentamos como sociedad.

1. Compromiso con la calidad educativa

La UACJ ha logrado avances significativos en cuanto a la calidad de la educación que ofrece. Lo anterior se ha demostrado mediante la acreditación nacional de sus programas de pregrado y posgrado; también por los buenos resultados que algunos de ellos han obtenido en el examen general de egreso de la licenciatura. Sin embargo, existen brechas importantes en aspectos fundamentales de la trayectoria académica, no solo entre programas de distintos institutos y divisiones multidisciplinarias, sino aun entre programas de un mismo Departamento. Esto nos obliga a reflexionar sobre el concepto de calidad educativa que permita preparar profesionales cultos y competitivos, en el actual contexto educativo y laboral. El cumplimiento de los objetivos de calidad que deriven de esta concepción, requiere de un conocimiento claro de las brechas internas y las necesidades de los contextos regional y global.

En este sentido, la UACJ ha incrementado el número de campus y divisiones multidisciplinarias, aumentando así la cobertura en educación superior en Ciudad Juárez, Nuevo Casas Grandes y Cuauhtémoc. No obstante, existe una disparidad en las condiciones que ofrece la formación universitaria en las distintas sedes. Esto ha ocasionado dificultades para la acreditación de algunos programas educativos. Además, los modelos de evaluación de la calidad que se utilizan en la actualidad obedecen principalmente a una valoración periódica y sistemática de los resultados y los procesos, pero no han significado mecanismos efectivos de mejora continua que se hayan traducido en programas educativos de mejor calidad, por lo que es indispensable

generar un sistema de calidad propio que avance al cumplimiento con estándares, criterios e indicadores de competencia internacional.

A la fecha la Universidad ha logrado acrecentar y diversificar su oferta, con un total de 90 programas de pregrado y 46 programas de posgrado en todas las áreas del conocimiento. Sin embargo, algunos de ellos no han logrado garantizar su pertinencia por la falta de estudios previos y recurrentes de oferta, demanda, mercado de trabajo y factibilidad. Lo anterior limita la capacidad real de la Universidad para renovar los planes de estudio y la generación de una nueva oferta educativa pertinente. De esta manera, los perfiles y características de los estudiantes actuales demandan transformaciones importantes en las modalidades de educación que se ofrecen. Los horarios y días de clase actuales, por ejemplo, obedecen a una planeación basada en perfiles anacrónicos del estudiantado y en algunos casos, a la preferencia del profesorado.

De igual forma, el nivel académico, las habilidades de expresión oral y escrita, así como la salud de los estudiantes de nuevo ingreso se presentan cada vez más con rezagos que entorpecen el desarrollo educativo y personal de los nuevos universitarios. En ese sentido es preocupante la baja eficiencia terminal de los estudiantes de licenciatura, que ingresaron a la universidad gracias a la ampliación de la matrícula; ello, a pesar del incremento en la habilitación de la planta docente y la contratación de nuevos profesores con perfiles deseables. Ni los cursos compensatorios para estudiantes de nuevo ingreso, ni los que se ofrecen al estudiantado con mala escolaridad han reducido el tiempo que les toma egresar.

La acelerada evolución de las demandas del mercado profesional requiere, además, un incremento exponencial y evaluado de la cobertura en la adquisición del inglés como una segunda lengua. A este respecto, cabe destacar que la actual aplicación del modelo de inglés comunicativo en un número creciente de programas académicos, ha sido una acción contundente y acertada para lograr el gran objetivo de contar con egresados que dominen otro idioma. Esta estrategia, sin embargo, necesita continuidad, expansión y obligatoriedad en todos los programas de pregrado, pero sobre todo exige mecanismos de evaluación y retroalimentación que determinen la mejor ruta para el logro de tan inminente y difícil reto en el sistema educativo nacional.

Nos parece necesario tomar decisiones inmediatas que permitan cerrar las brechas al interior de la institución y garantizar que todos y cada uno de los procesos administrativos, financieros, laborales, de servicios, y académicos, se lleven a cabo con la finalidad principal de ofrecer la mejor enseñanza, investigación y extensión. Solo

entonces se podrán resolver los desafíos que enfrenta la UACJ en este sentido. En suma, nos proponemos colocar el proceso educativo en el centro de la actividad universitaria, para responder a las necesidades de la región y proyectar a la universidad en el contexto internacional.

1.1. Consolidación de la calidad educativa

1. Empezar una reforma curricular integral, que a partir de la actualización del Modelo Educativo, articule los niveles formativos de enseñanza general, básica, especializada y de autodesarrollo.
2. Integrar los cursos nivelatorios en todos los departamentos como estrategia compensatoria de las deficiencias en el perfil de educación básica y media superior del estudiantado de nuevo ingreso.
3. Generar un sistema propio de evaluación de la calidad para conocer y reducir las brechas existentes en la eficiencia terminal.
4. Ampliar el modelo de actualización disciplinar para que la totalidad de la planta docente de base y por honorarios tenga las competencias suficientes para impartir clases.
5. Desplegar acciones dirigidas a instituciones y estudiantes de educación media superior para promover la oferta educativa e incidir en la orientación vocacional.
6. Asegurar la participación de toda la planta docente en la actualización de las cartas descriptivas reforzando el trabajo colaborativo en las academias.
7. Mejorar el sistema de control escolar para asegurar la seriación efectiva de las asignaturas en los planes de estudio.

1.2. Pertinencia de la oferta educativa

1. Diversificar la oferta académica para armonizar las expectativas, capacidades e intereses del estudiantado con la evolución del mercado laboral, mediante opciones como programas ejecutivos, de doble titulación, formación dual, educación a distancia, educación abierta y técnico superior universitario.
2. Mantener el crecimiento gradual de la matrícula acorde con el incremento de la demanda, con el correspondiente fortalecimiento de la capacidad académica y la infraestructura.
3. Realizar los estudios de pertinencia de todos los programas educativos de pregrado en los primeros dos años de la administración.

4. Crear nuevos programas de oferta exclusiva en las divisiones multidisciplinarias que sean de relevancia e impacto a nivel regional.
5. Consolidar el proyecto de Ciudad Universitaria con una generación de programas pertinentes y servicios de apoyo para elevar la calidad académica.
6. Promover la adopción del modelo de formación dual en los programas de ingeniería y evaluar la factibilidad de implantarlo en los demás programas, para que los estudiantes puedan llevar a cabo parte de su formación directamente en las distintas instancias del campo laboral.
7. Impulsar la consolidación de programas de competencia internacional en áreas disciplinares estratégicas para la sociedad y en las que tenemos claras fortalezas; que se constituyan en referentes para el desarrollo del resto de las licenciaturas.
8. Crear las condiciones para que los departamentos académicos puedan generar *Massive Open Online Courses (MOOC)*.

2. Actualización del modelo educativo

El modelo educativo vigente en la UACJ se estableció en el año dos mil. Durante 18 años se han llevado a cabo diferentes estrategias y acciones para su implementación, tales como la certificación docente en el modelo; la inducción a los estudiantes al mismo al ingresar a la universidad; la reestructuración de cartas descriptivas; la flexibilización de los planes de estudio mediante la inclusión de un mínimo de asignaturas optativas; la adecuación tanto de la infraestructura como del equipo y mobiliario, y la operación de un modelo departamental, entre otras.

Dicho modelo se planteó como constructivista y centrado en el aprendizaje, proponiendo una serie de estrategias de enseñanza y evaluación complementarias, tales como la formación por competencias. Desde su establecimiento se desarrollaron varios esquemas pedagógicos, curriculares, y estructuras académicas que no se consideraron en nuestro ahora anacrónico modelo.

Sin embargo, de la misma manera que el modelo educativo original no resolvía las inconsistencias epistemológicas, teóricas y metodológicas que mostraba al incluir diversos constructivismos y cognoscitivismos, -y denostando el conductismo equiparándolo a la educación tradicional-, tampoco resolvió cómo las diferentes aproximaciones a la formación por competencias se incorporaría al modelo presente.

De la misma manera, la inclusión de asignaturas denominadas “competencias sello” en todos los planes de estudios a nivel pregrado, se diseñó y ha venido operando sin tener en cuenta alguna de las versiones de formación por competencias existentes.

Partiendo de ese anacronismo e inconsistencias no resueltas, resulta difícil pensar en una formación universitaria actualizada y prospectiva, ya que los modelos de las instituciones de educación superior son la base de la educación que ofrecen. Por lo tanto, una propuesta central en este proyecto es la prioritaria actualización del modelo educativo institucional, que debe ser complejo, comprehensivo, incluyente, vigente, y sobre todo constituirse como un marco general que permita y promueva la calidad de los procesos formativos que sustenta.

Su carácter deber ser propositivo y abierto, que impulse la innovación y la creatividad en lugar de ser prescriptivo y restrictivo. La educación de calidad que aspire a la internacionalización sólo será posible partiendo de esquemas modernos, que a su vez demanden procesos administrativos, académicos, de control escolar y estructuras académicas acordes.

2.1. Implementación del modelo educativo basado en didácticas disciplinares

1. Analizar con la participación de nuestros docentes expertos en educación y especialistas externos, los logros y limitaciones de las características, mecanismos de implementación y resultados del actual modelo educativo.
2. Elaborar, con la participación de la comunidad universitaria -especialmente con el personal docente- una propuesta de actualización del modelo educativo con elementos concretos adecuados para el proceso formativo en la UACJ, que esté centrado en didácticas disciplinares, y que a su vez facilite abordajes complejos y específicos para las diferentes áreas del conocimiento, disciplinas, profesiones o ciencias.
3. Integrar los hallazgos científicos sobre la diferencia entre el desempeño de novatos y expertos en las diversas áreas de formación, trascendiendo formaciones que sobrepongan lo teórico sobre lo práctico o viceversa; o bien, que privilegien el activismo didáctico sobre la actividad profesional como base del diseño y desarrollo instruccional.
4. Promover la certificación de nuestro profesorado por expertos de instancias externas en temas contenidos en el modelo educativo.

2.2. Incorporación de una base de formación sociocultural al modelo educativo

1. Rediseñar el componente de formación sociocultural del modelo educativo en el amplio sentido del concepto, para abarcar aspectos básicos de la educación en el perfil universitario.
2. Ampliar el catálogo de materias sello de la UACJ para atender la diversidad de intereses y necesidades de los estudiantes.
3. Crear una certificación para que los docentes responsables de las materias sello tengan las competencias necesarias para su impartición.

2.3. Avance hacia un modelo de universidad bilingüe

1. Evaluar los resultados del modelo de inglés comunicativo para ajustar los mecanismos que aumenten su efectividad.
2. Crear un programa complementario para la enseñanza de redacción de textos académicos en inglés.
3. Completar la incorporación del inglés como materia obligatoria en todos los programas de pregrado.
4. Incrementar las opciones para que las y los estudiantes dominen un segundo o tercer idioma.
5. Brindar apoyo a los docentes que impartan asignaturas en inglés para que obtengan la certificación de esta competencia.
6. Abrir sedes del Centro de Lenguas en las divisiones multidisciplinarias.

3. Crecimiento y consolidación del posgrado

Los estudios de posgrado constituyen el espacio donde se promueven los principios rectores de la educación superior en nuestro país y el estado de Chihuahua, incluyendo la calidad y equidad; la diversidad cultural; la libertad académica y la articulación de la formación-investigación-vinculación, entre otros. Asimismo, constituyen la principal vía para la formación de profesionales calificados que requieren los diversos sectores sociales. La UACJ concibe al posgrado como elemento clave para el desarrollo de la investigación científica, la innovación tecnológica, la competitividad regional y la transformación social; con esta visión la universidad ha logrado integrar, con relativo éxito, los diversos recursos institucionales para favorecer el crecimiento y consolidación del posgrado.

Recursos como la formación y crecimiento de la planta docente (donde el 24% del profesorado fue contratado a partir de 2013), de más profesores con perfil deseable reconocido por el Programa para el Desarrollo del Profesorado (PRODEP); de una

mayor cantidad de profesores con doctorado que cuentan con membresía en el Sistema Nacional de Investigadores; del crecimiento sostenido de Cuerpos Académicos (CA) consolidados; y el desarrollo de la infraestructura física y tecnológica, han favorecido que actualmente la institución cuente con 48 Programas Educativos de Posgrado (PEP), de los cuales 38 son reconocidos por el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT).

Los avances en materia de posgrado son visibles, no obstante, falta mejorar diversos indicadores que posicionen aún más a la institución en la región norte, en el país y en el mundo. Es impostergable para la próxima administración de la UACJ la atención de la oferta educativa de posgrado; la mejora de la calidad; la regulación de procesos; la vinculación con los sectores productivos; la investigación de impacto; la innovación tecnológica; el crecimiento de la matrícula; la reducción de las brechas en la eficiencia terminal; una mayor movilidad nacional e internacional del estudiantado y el personal docente, y las publicaciones de calidad, entre otros.

Para ello se precisa ponderar la infraestructura educativa, la planta de profesores, las modalidades del proceso enseñanza-aprendizaje, los avances en el campo de conocimiento de cada disciplina y, sobre todo, considerar las necesidades más apremiantes del entorno en cuanto a la formación de recursos humanos altamente calificados. De igual manera, es necesario hacer un balance sobre las áreas de oportunidad: nos enfrentamos con los desafíos de favorecer el ingreso de una mayor matrícula, de generar una oferta diversificada, y crear las condiciones para que exista un mayor número de espacios para aspirantes a nivel posgrado. Asimismo, nuestra oferta de especialidades, maestrías y doctorados requiere atención especial en cuanto a su vinculación con los procesos de investigación, redes interinstitucionales y reglamentación, y debemos reconocer que los recursos institucionales no han crecido para satisfacer esta demanda con servicios educativos presenciales.

Otra asignatura pendiente es la de contar con un programa que complemente las funciones de PRODEP, promoviendo estudios de posgrado de nuestros estudiantes más distinguidos, y ello ocurre mientras las ofertas nacionales e internacionales de posgrado se multiplican.

Por lo anterior, proponemos iniciar un proyecto de posgrado que logre conjuntar con eficiencia los recursos institucionales mediante una estrategia integral, participativa, consensuada, que conforme y consolide una oferta innovadora, socialmente

responsable, con diversidad disciplinar, flexible y reconocida por su calidad, y que articule los recursos institucionales. Es necesario aprovechar las oportunidades originadas por la organización departamental, el modelo de tránsito, la flexibilidad curricular y las ventajas de nuestra infraestructura teleinformática para generar oferta con proyección regional, nacional e internacional. Esto contribuirá a formar académicos e investigadores de alto nivel, enriquecer el capital humano disponible en nuestra región y, cuando sea propicio, garantizar la reproducción de la planta académica con una nueva generación de doctores en las disciplinas afines a nuestra oferta educativa.

3.1. Diversificación de una oferta pertinente de posgrado

1. Evaluar la oferta de posgrado actual en cuanto a su diversidad disciplinaria, pertinencia social, crecimiento y consolidación, con el propósito de ampliar la cobertura mediante la apertura de nuevos programas, la reestructuración de los ya existentes y, en su caso, el cierre de los que así se consideren.
2. Crear las condiciones para que la nueva oferta educativa de posgrado incluya programas interinstitucionales innovadores con universidades nacionales y extranjeras, programas de doble titulación, programas de posgrado ejecutivos, posgrados con la industria local, programas duales y programas no escolarizados, aprovechando la infraestructura informática.
3. Ampliar la oferta de posgrado en ciencias de la salud y ciencias jurídicas.
4. Impulsar una estrategia integral de promoción y difusión de los programas de posgrado en los ámbitos local, regional, nacional e internacional que posibilite el crecimiento sostenido de la matrícula.
5. Favorecer el ingreso de los mejores egresados de licenciatura a nuestros programas de posgrado.
6. Desarrollar estudios de factibilidad y pertinencia para evaluar la apertura de programas de posgrado en las divisiones multidisciplinarias.

3.2. Mejora en la articulación académica del posgrado

1. Definir el paquete de materias optativas susceptibles de ser compartidas por los diferentes posgrados.
2. Facilitar el tránsito curricular entre niveles escolares, tanto de licenciatura a maestría, como de maestría a doctorado.
3. Fomentar la mejora continua de los posgrados generando mecanismos de evaluación y seguimiento que permitan su crecimiento y acreditación.

4. Ampliar la representación académica e institucional en el Consejo General de Posgrado.

4. Mejora de los servicios de atención integral a estudiantes

La UACJ ha ampliado y mejorado consistente y sistemáticamente los servicios que presta a la comunidad universitaria, en especial al estudiantado. Así se incrementó, por ejemplo, el número de becas que actualmente beneficia al 63% de los estudiantes; se proveen servicios de atención psicológica y a la salud para la comunidad estudiantil; se puso en funcionamiento el sistema de Tutoría Institucional; se agrandó la capacidad de instalaciones deportivas; y se sigue proporcionando el servicio de Indiobus de forma gratuita.

Empero, estos servicios han resultado insuficientes cuantitativa y cualitativamente a medida de que ha crecido la población estudiantil y de que ésta tiene nuevas necesidades y desafíos, tales como la insuficiencia de apoyos económicos para solventar los gastos de su educación. Por consiguiente, reconocemos que en el contexto nacional contamos con una baja proporción de estudiantes becados, y ello debe corregirse en el corto plazo porque en obediencia a nuestra política universitaria, debe garantizarse la educación superior a los estudiantes de menores recursos, otorgándoles beneficios para que tengan mayores oportunidades de concluir su educación superior.

Es necesario considerar que la UACJ tiene un potencial enorme para captar alumnos de otras latitudes y no sólo del propio estado, y también posee la obligación de aprovechar su ubicación fronteriza para conseguir el interés de estudiantes foráneos y extranjeros. No obstante, la ciudad es cara y uno de los principales problemas que enfrentan los potenciales estudiantes es no disponer de residencias económicas, ni de un sistema de transporte público suficiente y eficaz. Nuestra universidad debe abrirse y facilitar el ingreso y estancia de jóvenes procedentes de otras regiones y países, contribuyendo en el diseño de alternativas viables para fortalecer y mejorar los sistemas de movilidad urbana y las opciones de vivienda estudiantil.

Adicionalmente, las nuevas directrices en favor de la introducción de criterios de inclusión y responsabilidad social en la educación, obligan a revisar los tipos de servicios que se prestan y la capacidad para ofrecerlos con calidad, en el marco de un sistema de derechos estudiantiles. De esta forma, promoveremos una cultura de

bienestar que favorezca el desarrollo integral de las actividades académicas en condiciones accesibles, seguras y libres de discriminación al interior de las instalaciones universitarias.

Por lo anterior, el proyecto contempla la ampliación y mejora de los servicios de atención integral a la comunidad estudiantil mediante la simplificación de procesos administrativos, y la diversificación de opciones de apoyo para complementar el desarrollo integral de los perfiles académicos. Así, se actualizarán y harán más accesibles los servicios de apoyo administrativo, transporte, alimentación, atención a la salud, recreación, cultura, deporte y **seguridad**. Además de consolidar un sistema de becas ágil y diversificado que facilite el acceso y desarrollo de sus trayectorias escolares.

4.1. Simplificación de procesos administrativos

1. Propiciar que las unidades de Control Escolar dependan orgánica y funcionalmente de la Dirección General de Servicios Académicos, para dotarlas de mayores facultades y que el estudiante pueda resolver en sitio y en una sola ventanilla los trámites de su trayectoria escolar.
2. Contar con enlaces facultados en los institutos para la gestión de trámites de servicio social, movilidad, becas, prácticas profesionales, emprendimiento y bolsa de trabajo.
3. Crear un nuevo módulo en el Sistema Integral de Información, que de manera amigable permita planear con eficiencia la planta académica, la apertura de grupos y el uso de los espacios.
4. Crear en cada campus las Unidades de Apoyo Estudiantil, en donde se concentren trámites escolares, de apoyo académico y de bienestar estudiantil.
5. Documentar, homologar, virtualizar y difundir los procesos de atención a trámites escolares y de servicios de apoyo académico.
6. Aprovechar las plataformas de las redes sociales para garantizar canales de comunicación permanentes y expeditos, que den solución inmediata a las dudas de los estudiantes, incluso en horarios no laborables y periodos vacacionales.

4.2. Evaluación docente centrada en el estudiante

1. Revisar -y en su caso- rediseñar el Programa de Evaluación Docente a fin de simplificar su aplicación.

2. Generar un mecanismo distinto de evaluación docente para los grupos de cupo reducido que garantice el anonimato de las opiniones emitidas.
3. Complementar la encuesta con otros mecanismos integrales, para mejorar la eficacia del proceso de evaluación.
4. Abrir un canal de comunicación disponible de forma permanente para que el estudiantado pueda hacer llegar a las jefaturas de departamento sus comentarios, quejas, sugerencias y solicitudes sobre el desempeño de sus docentes.
5. Retroalimentar al profesorado por parte de jefaturas de departamento sobre los aspectos específicos sugeridos en la evaluación.
6. Diseñar un curso de mejoramiento didáctico para el personal docente que haya sido evaluado con menos de 2.9 en dos periodos consecutivos, y que no hayan demostrado la incorporación de mejoras sugeridas en el proceso de evaluación.

4.3. Atención integral a la salud y diversificación de los servicios de apoyo

1. Crear las centros estudiantiles en cada uno de los campus donde se concentren servicios de salud, cultura y recreación, tienda universitaria y concesiones de servicios diversos.
2. Crear un mayor número de espacios de encuentro y socialización para los estudiantes.
3. Ampliar el sistema de concesiones para ofrecer a la comunidad estudiantil opciones adicionales de alimentación más accesibles, saludables y variadas.
4. Establecer un sistema de comedores universitarios que ofrezcan menús diarios balanceados nutritivamente, y a precios de recuperación accesibles para los estudiantes.
5. Ampliar y mejorar los servicios de salud que ofrecen las Unidades de Atención Médica Inicial.
6. Incorporar a las Coordinaciones de Bienestar Estudiantil los servicios del SURE para atender la diversidad de problemas psicológicos, así como a especialistas en atención de alumnos con problemas de aprendizaje.
7. Garantizar la equidad de género y confidencialidad en la provisión de los servicios de salud.
8. Proporcionar asesoría especializada y capacitación a los docentes para mejorar la atención de estudiantes con diversos problemas de salud o motricidad.
9. Realizar un diagnóstico que permita conocer la viabilidad de implementar estancias infantiles en los campus donde aún no se cuente con ellas, evitando con ello la deserción de alumnos que sean madres o padres de familia.

10. Ampliar la capacidad de las estancias infantiles para ofrecer servicio de centro de tareas a estudiantes, docentes y administrativos.

4.4. Fortalecimiento y diversificación del sistema universitario de becas

1. Establecer un programa único, transparente y diversificado de becas, de fácil acceso para los estudiantes, mediante un mecanismo de asignación diferenciado de acuerdo con los promedios académicos por programa.
2. Incrementar el número de becas alimenticias a través de los comedores universitarios.
3. Publicar convocatorias para el concurso de las becas del Programa de Desarrollo de Habilidades Profesionales.
4. Garantizar la asignación de apoyos a profesores de tiempo completo (PTC) a través del Programa de Desarrollo de Habilidades Profesionales, con mecanismos transparentes y claros que aseguren la rotación de los docentes beneficiados.
5. Mantener y diversificar las fuentes de financiamiento de becas y apoyos a la movilidad estudiantil, con criterios de equidad, inclusión, no discriminación por estatus socioeconómico y méritos académicos.
6. Asegurar que los estudiantes de menores ingresos reciban becas, sean éstas becas de manutención que ofrecen los gobiernos estatal y federal, las que otorga de manera directa la UACJ, o bien, las auspiciadas por fundaciones, asociaciones o empresas nacionales y extranjeras.
7. Promover una extensión de la cobertura de las becas de manutención a todos los estudiantes con ingresos familiares mayores a tres e inferiores cinco salarios mínimos.
8. Apoyar una fundación dedicada a otorgar becas a los estudiantes distinguidos con bajos ingresos.
9. Crear un fondo de becas para beneficiar específicamente a grupos en situación de vulnerabilidad.
10. Crear una instancia interna que de manera colegiada vigile el cabal cumplimiento del Programa de becas.
11. Revisar y actualizar el reglamento de becas para incorporar acciones afirmativas en razón de género, orientación sexual, origen étnico, geográfico y condición socioeconómica para apoyar el ingreso de estudiantes.

4.5. Instalaciones funcionales y accesibles para la vida universitaria

1. Aprovechar los recursos tecnológicos para el desarrollo de campus y aulas inteligentes que hagan eficiente el uso de recursos y faciliten la vida universitaria.
2. Mejorar las condiciones de accesibilidad en las instalaciones para el uso de la población de la tercera edad, o que presente alguna discapacidad.
3. Rediseñar los accesos principales de los campus para una conexión más segura con el entorno urbano, teniendo como prioridad a los peatones.
4. Reducir los estacionamientos al interior de los campus y extender el espacio peatonal y de áreas verdes para el desarrollo de actividades académicas, culturales y recreativas.
5. Instalar estacionamientos para medios alternos de movilidad en todos los espacios universitarios.
6. Construir un auditorio de mayor capacidad para Ciudad Universitaria.

4.6. Sistema intercampus de movilidad alternativa y residencias estudiantiles

1. Promover -en coordinación con las autoridades correspondientes-, el diseño y operación de un circuito de transporte universitario para facilitar la movilidad de estudiantes, trabajadores y profesores entre las instalaciones del campus norte.
2. Brindar, como parte del sistema intercampus de movilidad alternativa, el préstamo de bicicletas para uso de la ciclovía universitaria y a fin de facilitar el acceso a las instalaciones deportivas y culturales de la UACJ.
3. Habilitar, bajo un esquema de participación privada, una residencia estudiantil que facilite la incorporación de un mayor número de estudiantes foráneos.

4.7. Ampliación y fortalecimiento del sistema universitario de bibliotecas

1. Contribuir al desarrollo formativo de la comunidad estudiantil, ofreciendo una materia sello sobre habilidades informativas.
2. Establecer una biblioteca de mayores dimensiones para Ciudad Universitaria y dotarla de acervos bibliográficos actualizados, diversos y en cantidades suficientes para cubrir la demanda.
3. Impulsar la creación de colecciones digitales de libros incunables o antiguos.
4. Mejorar las bibliotecas, así como ampliar y diversificar los servicios que se ofrecen.

4.8. Impulso del deporte universitario

1. Ofrecer mejores condiciones a los grupos deportivos representativos.
2. Fortalecer el deporte intramuros y la formación de equipos por instituto y divisiones multidisciplinarias para realizar olimpiadas internas.
3. Ampliar el espectro de las disciplinas deportivas disponibles para la práctica estudiantil.
4. Ampliar y fortalecer la presencia de la UACJ y de su infraestructura deportiva al servicio de la comunidad universitaria y del público en general.
5. Modificar el reglamento de deportes, para aumentar el monto de las becas a los atletas.
6. Gestionar apoyos ante otras instancias para fortalecer el desempeño de los equipos representativos.

5. Desarrollo académico del profesorado

En las últimas dos décadas, la Universidad apostó por el aprovechamiento de las políticas federales para fortalecer su planta docente. El otorgamiento de becas a los profesores universitarios para realizar estudios de posgrado, así como la contratación de nuevos docentes mediante convocatorias públicas abiertas, tuvieron como resultado un sustancial crecimiento y transformación de la planta académica. Los profesores con doctorado pasaron a ser la mayoría, y dos terceras partes de los docentes lograron el reconocimiento del perfil deseable, lo que le dio a la Universidad la posibilidad de desarrollar proyectos de investigación con financiamiento externo, formar cuerpos académicos, impulsar el posgrado y mejorar la enseñanza superior.

Las políticas institucionales buscaron promover y acompañar esta transición al mismo tiempo que se planteaba atender el acelerado crecimiento de la matrícula, solicitando al profesorado efectuar actividades de docencia y tutoría. Dado que la planta docente creció a un ritmo menor que la matrícula, finalmente se generó una sobredemanda del tiempo de los profesores, que fue expresada en una aparente dicotomía entre la dedicación a la docencia o a la investigación. Esto, en un contexto complejo caracterizado por el acelerado cambio tecnológico, la creciente dependencia de las tecnologías de información y comunicación, nuevas formas de socialización a partir de las tecnologías, la globalización cultural y sintetizados en un abrumador cambio en los valores y expectativas de los jóvenes usuarios de la educación superior.

En el periodo 2018-2024, la planta docente continuará creciendo hasta contar con los especialistas necesarios para cubrir los planes y programas de estudios. Además, se dará capacitación permanente en el nuevo modelo educativo y la actualización disciplinar. Una de las medidas para garantizar el pleno aprovechamiento de esta capacidad académica consistirá en valorar la pertinencia de crear nuevos perfiles, adecuados para atender las nuevas circunstancias que enfrenta la institución y con dedicación predominante a la docencia, la investigación, la educación a distancia, la educación continua y la vinculación. En términos generales, se propone resignificar la carrera profesional docente al rearticular las funciones del profesorado en torno a la experiencia de formación del ciudadano y profesionista, con perfiles adecuados a una oferta académica flexible y multimodal.

Otro componente notable de la capacidad académica ha sido el que corresponde a la labor que desarrollan los profesores por honorarios, porque su contacto directo con el campo laboral permite acercar al estudiantado con los conocimientos aplicados y aspectos prácticos de los campos disciplinares, para facilitar una educación profesional pertinente y actualizada. Recientemente, los profesores por honorarios recibieron un incremento en el pago por sus servicios; sin embargo, es necesario que el reconocimiento de esta labor vaya más allá de la compensación económica, y se tomen en consideración otros elementos que reflejen la importancia de su aporte, permitiendo que bajo un esquema organizado se incorporen a otras categorías académicas.

5.1. Redefinición de perfiles y cargas académicas

1. Definir, con base en la actualización del estatuto del personal académico, los perfiles y responsabilidades del profesorado de tiempo completo, de acuerdo con su vocación docente, de investigación, gestoría, tutoría, o de vinculación.
2. Establecer los lineamientos y procedimientos para la asignación de cargas de trabajo docente, de tutoría, de investigación, gestión y vinculación de los PTC.
3. Flexibilizar los periodos laborales de los docentes para adecuarlos a las diferentes opciones de formación de la universidad.
4. Socializar ampliamente los criterios para la asignación de cargas de los diferentes perfiles.
5. Realizar una revisión colegiada de la exclusividad docente, y eliminar sin distinción, las segundas y terceras plazas.

5.2. Actualización y capacitación del profesorado

1. Capacitar a los PTC en didácticas disciplinares para la certificación por instancias externas especializadas en la aplicación del modelo educativo.
2. Capacitar a los profesores de honorarios en el modelo educativo de la UACJ, para asegurar una expresión plena de sus habilidades.
3. Orientar los cursos Saberes con base en necesidades disciplinares, diagnosticadas por los Departamentos.
4. Diseñar e impartir cursos para capacitar a los PTC con base en su perfil para el desarrollo de funciones de vinculación.
5. Diseñar e impartir cursos especiales para coordinadores de programa y coordinadores de academia, que les habiliten de forma efectiva en el desempeño de sus funciones académico-administrativas.

5.3. Simplificación del proceso de evaluación al desempeño académico

1. Revisar, a la luz de modelos de otras instituciones de educación superior, el programa de estímulos al desempeño docente y el de capacidad académica para garantizar un ejercicio eficiente y eficaz de los fondos de estímulos al profesorado.
2. Simplificar la evaluación y asignación de los estímulos al desempeño, teniendo en cuenta la dedicación exclusiva, la certificación en el modelo, y los reconocimientos del PRODEP y el SNI.
3. Capacitar a los integrantes de las comisiones de evaluación y propiciar que sus periodos de representación se extiendan al menos por tres años.
4. Emitir las convocatorias de los programas de estímulos con un año de anticipación y que la vigencia de los reconocimientos, siguiendo el modelo del PRODEP, sea de tres años, para incentivar y orientar las actividades que mejoren aspecto clave en el desarrollo de la institución.
5. Apoyar un sistema de registro de productividad académica compatible con los sistemas de evaluación del PRODEP y el CONACyT que considere todas las áreas de conocimiento y tipos de productos de investigación, vinculación y creación.

5.4. Diversificación de apoyos para desarrollo de la capacidad académica

1. Habilitar en los institutos las unidades de atención a profesores con enlaces facultados de las dependencias centrales, para atender de forma expedita trámites académicos.
2. Apoyar -mediante el concurso en convocatorias abiertas y transparentes- a las y los PTC para la presentación de productos académicos en congresos y simposios, así como para la realización de estancias posdoctorales y de investigación.
3. Establecer un programa de superación académica, con los apoyos del PRODEP o el CONACyT, para concluir el proceso de formación doctoral en instituciones y áreas acordes a las necesidades de desarrollo institucional y regional.
4. Ajustar el programa de infraestructura física para aumentar la disponibilidad de cubículos para los profesores.
5. Habilitar salas de maestros con condiciones adecuadas para el trabajo en equipo, descanso y alimentación en cada instituto y división multidisciplinaria.
6. Contar con un programa permanente de dotación y reemplazo de equipo y mobiliario.
7. Ampliar los programas de estudiantes asistentes con valor curricular para el apoyo a las actividades de investigación.
8. Organizar un programa de salud laboral preventiva para el personal docente y administrativo que mejore su salud física, psicológica, emocional y de manejo del estrés.

5.5. Contratación transparente centrada en el componente académico

1. Recolocar en los concursos de oposición la evaluación de los comités académicos.
2. Incorporar la opinión de académicos externos, a los comités de evaluación de los concursos de oposición.
3. Definir esquemas especiales de contratación para académicos de probado reconocimiento en el ámbito nacional e internacional.

5.6. Reconocimiento del rol de profesores de honorarios y profesores jubilados

1. Definir un esquema para integrar al profesorado de honorarios con la antigüedad, alto desempeño y méritos suficientes, como personal docente de medio tiempo.

2. Capacitar al profesorado por honorarios que haya sido evaluado con menos de 2.9 en dos periodos consecutivos, y que no hayan demostrado la incorporación de mejoras sugeridas en el proceso de evaluación, ofreciéndole cursos de mejoramiento didáctico.
3. Asignar remuneraciones más atractivas a profesionales altamente especializados, para favorecer la impartición de cursos técnicos y/o profesionalizantes.
4. Impulsar la creación de cátedras honorarias de fomento al conocimiento, a fin de continuar aprovechando los frutos de las trayectorias académicas de gran reconocimiento del personal académico que adquiere la condición de jubilado.
5. Crear un programa para apoyar a nuestros profesores cercanos a la jubilación para acceder a la categoría de investigador emérito del CONACyT.

II. INVESTIGACIÓN

Hoy en día, el modelo de responsabilidad social se empieza a consolidar en las instituciones de educación superior en México. Esto ha obligado a la generación de nuevas políticas y estrategias, y también al replanteamiento sobre la función social de las universidades. De esta manera, tanto la enseñanza, como la investigación y la extensión deben reorientarse hacia la incidencia, y deben posicionar a las universidades como agentes influyentes en la toma de decisiones y en el desarrollo social. En definitiva es la investigación la que puede articular el trabajo y los productos académicos con el propósito de mejorar las condiciones de vida de una comunidad, y ofrecer soluciones viables a problemas locales, regionales, nacionales y globales.

6. Fortalecimiento de la investigación aplicada

La relevancia que tiene la investigación en cualquier institución de educación superior es incuestionable. Definir políticas de acción basadas en los nuevos desafíos es de vital importancia e implica la unión de recursos humanos, conocimientos, tecnología e infraestructura en los diferentes campos y disciplinas de la ciencia. Lo anterior debe conjuntarse para diseñar una investigación con un nuevo enfoque, con propuestas innovadoras y de mayor vinculación con los sectores público y privado, generando mayores beneficios en la sociedad.

Las políticas que se definieron en la administración anterior permitieron que la UACJ se convirtiera en la institución número uno de la entidad, en cuanto a indicadores como: investigadores con membresía en el SNI, cuerpos académicos consolidados y en consolidación, y en programas educativos de posgrado en el PNPC.

Asimismo, se recibió un valioso financiamiento a través de las diferentes convocatorias nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos de investigación. Esto permitió afianzar las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC), incrementar el número de programas en el PNPC, así como la publicación de artículos en revistas con alto factor de impacto, entre otros.

Los retos y problemas contemporáneos obligan a reflexionar en torno al desarrollo y búsqueda de una investigación con mayor impacto social, y sobre todo, más articulada a los sectores productivo y público. Uno de los desafíos más importantes sigue siendo elevar el nivel de impacto de la investigación, aprovechando el potencial académico de

la institución, que sea tangible en productos que hagan sentir nuestra presencia en la comunidad; la investigación institucional debe estar dirigida a la atención y resolución de problemas sociales.

Resulta necesario flexibilizar y elegir las LGAC más productivas, ya que la investigación actual está sujeta a la experiencia formativa de los docentes. Por lo tanto, es imprescindible brindar nuevas líneas que respondan a los problemas de las dos dimensiones: local y nacional.

6.1. Fortalecimiento de la investigación con impacto social

1. Consolidar el Programa Institucional de Investigación Aplicada para la Vinculación con el Entorno y la Atención de Problemas Específicos (PIVA), mediante el incremento de los recursos para la realización de investigaciones alineadas a la problemática regional que propongan resultados innovadores en el corto plazo, y que beneficien de manera directa a los sectores social, económico y ambiental.
2. Identificar y definir las principales áreas de apoyo a la investigación aplicada para reorientar las LGAC, valorando los grandes temas fijados por los organismos internacionales y los planes de desarrollo de los gobiernos federal, estatal y municipal.
3. Sistematizar la asesoría puntual y personal en cuanto a la participación de doctores en las diferentes convocatorias nacionales e internacionales que financien proyectos de investigación, impactando en la consolidación de las LGAC, cuerpos académicos y posgrados.
4. Desarrollar el sistema de indicadores de impacto social de la ciencia y la tecnología presentadas por la comunidad académica de la Universidad.
5. Aprovechar las maestrías de investigación para una formación rigurosa, técnica y metodológica, y preparar a los estudiantes para realizar investigación de impacto social.
6. Reestructurar la investigación aplicada, y favorecer que los proyectos se financien por entidades privadas.
7. Impulsar el desarrollo de la investigación básica, humanística y artística mediante la asignación de fondos especiales, concursables a través de convocatorias internas.
8. Mejorar la capacidad de gestión de las Coordinaciones de Investigación y Posgrado para que puedan agilizar la atención.

9. Convertir a la Coordinación General de Investigación y Posgrado (CGIP) en una Dirección General para ampliar su capacidad de gestión.
10. Integrar a la estructura de la CGIP jefaturas de investigación básica, aplicada, humanística y artística para gestionar de forma adecuada los apoyos y necesidades en las distintas áreas de la investigación.

6.2. Incremento y consolidación de la productividad académica

1. Dar apoyo y seguimiento oportuno a los doctores para que se incorporen, renueven y/o asciendan en el nombramiento otorgado por el Sistema Nacional de Investigadores.
2. Formar y contratar técnicos de investigación de tiempo completo, que apoyen las labores de los doctores en el desarrollo del proyecto de investigación, ubicados en talleres y laboratorios de los institutos y divisiones multidisciplinarias.
3. Destinar un fondo interno para pago de publicaciones en revistas con alto factor de impacto.
4. Desarrollar un programa de talleres de actualización especializada para apoyar la labor de investigación.
5. Elaborar e implementar un código de ética académica que abarque temas como el plagio, la autoría de los productos de investigación, y la asesoría de tesis o trabajos de investigación.
6. Proveer el servicio de traducción a otro idioma de artículos para publicación en revistas internacionales.

6.3. Apoyo a la producción tecnológica

1. Facilitar el desarrollo y registro de patentes derivadas de proyectos de investigación aplicada.
2. Brindar asesoría y acompañamiento a través de la Oficina de Transferencia de Tecnología y Propiedad Intelectual (OTT.PI) para orientar la realización de trámites de propiedad industrial ante las instancias correspondientes.
3. Proporcionar asesoría para la obtención de fondos de capital privado o público, tales como el Programa de Estímulos a la Innovación, entre otros.
4. Destinar un fondo especial para el pago de trámites iniciales y mantenimiento de patentes, o en materia de propiedad intelectual.
5. Implementar un programa de promoción interna y externa de la OTT.PI, explotando la ventaja de ser una de las dos oficinas del estado, certificada por la Secretaría de Economía.

6.4. Creación de centros y observatorios de investigación

1. Definir las áreas de investigación con ventaja competitiva y comparativa, y a partir de ello desarrollar un sistema universitario de centros y observatorios para impulsar la investigación interdisciplinaria en los institutos y divisiones multidisciplinarias.
2. Incorporar doctores en áreas específicas del conocimiento para fortalecer el desarrollo de proyectos especializados en los centros de investigación.
3. Impulsar -en coordinación con la Dirección General de Vinculación e Intercambio-, las relaciones con el sector público y privado.
4. Integrar y difundir un catálogo de la infraestructura científica y tecnológica con que cuenta la institución, estableciendo políticas para su uso compartido y promoviendo los servicios que se ofrecen al sector externo.
5. Destinar un fondo institucional para el mantenimiento regular de los equipos de laboratorios.

6.5. Consolidación de cuerpos académicos

1. Lograr que todos los cuerpos académicos con registro en el PRODEP tengan categoría de algún grado de consolidación.
2. Promover y asesorar a los cuerpos académicos en lo referente a los diferentes apoyos que brinda el PRODEP, a través de sus diferentes convocatorias.
3. Promover la creación de nuevos cuerpos académicos de registro interno y facilitar la incorporación de nuevos profesores y con grado de maestría para incrementar el potencial de registro con algún grado de consolidación ante el PRODEP.
4. Promover la formación de cuerpos académicos en las divisiones multidisciplinarias.

6.6. Dinamización de las redes de investigación

1. Establecer lineamientos institucionales para la formación, formalización y consolidación de redes de investigación alternas a las reconocidas por PRODEP o por el CONACyT, para la atención de problemas del contexto regional con la participación de estudiantes de todos los niveles.
2. Disponer de un fondo de apoyo para que los cuerpos académicos participen en los laboratorios nacionales constituyendo nodos de investigación en la UACJ.
3. Diseñar lineamientos para facilitar el acceso a los apoyos para creación y consolidación de redes nacionales e internacionales.

III. EXTENSIÓN

Quizá el fin más noble de todas las instituciones de educación superior, es el de impactar positivamente en las comunidades en las que se encuentran asentadas. Las universidades deben ser sinónimo no solo de innovación científica, tecnológica y artística, sino también de desarrollo social, económico, político y cultural. Para ello es necesario que trasciendan sus fronteras y que enfoquen sus esfuerzos en generar una relación sólida y estratégica con los diferentes sectores de la sociedad.

Es deber de las universidades asumir la extensión como la articulación de las diferentes tareas universitarias y, también lo es, el ser conscientes de que al vincular estas tareas con sus comunidades, podrán ampliar su ámbito de influencia y contribuir a la formación no solo de egresados, sino de ciudadanos globales, críticos de la realidad y del entorno, y de consolidar así su rol de agente de cambio al incidir en la identificación y solución de las problemáticas sociales.

7. Sistema universitario de vinculación estratégica

La vinculación universitaria se ha definido como la función sustantiva que -con la misma relevancia de las funciones de docencia e investigación- responde con pertinencia social y calidad, a las demandas tanto de las comunidades académicas, como de los diferentes sectores de la sociedad.

La vinculación constituye una de las grandes responsabilidades de las instituciones de educación superior, quienes entre sus objetivos deben plantearse el desarrollo de proyectos estratégicos con su entorno, para así extender los beneficios de la formación de recursos humanos y de la investigación aplicada, e incidir en la mejora o solución de problemas sociales. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que no resulta sencillo conciliar los intereses y prioridades de los sectores social, público o productivo, con aquellos que son propios de las universidades.

En el caso de la UACJ ha habido avances en esta materia, y se ha desarrollado un modelo de trabajo que fomenta la vinculación por medio de esquemas como las prácticas profesionales, el servicio social, las estancias docentes, el emprendimiento, la incubación de empresas, la prestación de servicios especializados, la bolsa de trabajo y la formación continua, entre otros.

Sin embargo, aún persiste el reto de articular los trabajos y reorientar los procesos institucionales para diseñar un modelo de vinculación que tenga un impacto real en la sociedad. De igual manera, es necesario establecer claramente los mecanismos por los cuales las áreas académicas y administrativas puedan aportar para que la universidad fortalezca su papel de agente de cambio para la comunidad.

A esto se suman otros desafíos importantes: a nivel interno destaca la falta de coordinación en los trabajos institucionales y la verticalidad de las estructuras administrativas, que no han favorecido el registro de las actividades de vinculación. Hacia afuera los retos se centran en lograr una comunicación efectiva, transversal y estratégica con el sector externo; incrementar el impacto del servicio social, vincularlo con las prácticas profesionales y evaluar ambos componentes formativos.

Otro reto significativo es el de favorecer la experiencia laboral del estudiantado, previo a su egreso. Las experiencias de éxito son las de los programas educativos que dan un gran valor curricular a las prácticas profesionales; sin embargo, son muchos los que no las tienen adecuadamente integradas al currículum, y esto es preocupante, ya que en nuestro contexto económico regional abundan las oportunidades para que las y los estudiantes apliquen sus aprendizajes. En corto tiempo debemos superar esta limitación, insertando en todas las currículas las experiencias laborales. También es necesario incidir en la inserción apropiada de los egresados en el mercado de trabajo, y ofrecerles información oportuna sobre las posiciones vacantes.

En este proyecto proponemos constituir una política institucional de vinculación nacional e internacional, en que se articulen los esfuerzos por extender de forma efectiva los beneficios de la generación del conocimiento, aumentando así el impacto social de la formación de recursos humanos. Esta política se apoyará en dos pilares, uno externo que se conecte con las necesidades del entorno social y las cadenas productivas regionales; y uno interno que permita la aplicación integral de la política en el esquema de la estructura institucional. Ambos componentes permitirán que la universidad tenga un rol proactivo y que se potencie su papel como factor de desarrollo en la región. Para ello, en esta administración se realizarán las siguientes acciones:

7.1. Implementación de una vinculación con impacto social

1. Diseñar una política de vinculación que fortalezca las sinergias estratégicas y de largo plazo con los sectores social, público y productivo.

2. Reactivar el Consejo de Vinculación y crear Comités Departamentales de Vinculación, como órganos de consulta integrados por representantes de los sectores privado, social y gubernamental.
3. Intensificar y focalizar los vínculos entre los programas académicos y el sector social en la atención a los grupos vulnerables, mediante programas de intervención especializada en centros comunitarios, integrando el potencial de los cuatro institutos y las divisiones multidisciplinarias.
4. Integrar bajo una misma dependencia el servicio social y las prácticas profesionales para mayor beneficio de los estudiantes, e incidir así en su mayor empleabilidad.
5. Replantear las funciones de la Coordinaciones de Extensión de los institutos para servir como unidades de enlace en la implementación de la política de vinculación, haciéndose cargo de la gestión coordinada del servicio social, prácticas profesionales, seguimiento de egresados, movilidad y la bolsa de trabajo.
6. Promover la oferta de formación continua en el centro histórico de la ciudad a través de una unidad de enlace y formación comunitaria.
7. Impulsar la creación de un centro de mediación de conflictos sociales para favorecer la convivencia pacífica de distintos actores de la comunidad.
8. Gestionar la ampliación de campos clínicos para los programas del área de ciencias de la salud, analizando la viabilidad de un hospital universitario en Ciudad Juárez y de un centro de salud universitario en Cuauhtémoc, a fin de responder a la demanda de servicios médicos accesibles de calidad para la comunidad chihuahuense.
9. Simplificar los procesos administrativos para atraer recursos mediante proyectos de vinculación y servicios de consultoría.
10. Ampliar la vinculación con organismos empresariales y corporativos a nivel nacional e internacional, para atraer recursos aprovechando nuestra localización fronteriza.

7.2. Articulación del servicio social con la formación profesional

1. Reorganizar operativa y funcionalmente el servicio social, sistematizando las estrategias que aseguren que los estudiantes realicen un servicio social adecuado, vinculado con la práctica profesional y reconocido institucional y socialmente.
2. Atender las demandas emergentes de servicio social y favorecer la atribución de créditos por este proceso.

3. Ampliar la prestación del servicio social a instancias comprometidas con el desarrollo comunitario y a establecimientos que respondan al nuevo concepto de empresa social, cultural y solidaria, acorde con los principios de responsabilidad social y sustentabilidad.

7.3. Impulso al emprendimiento

1. Implantar la política de emprendimiento, que contemple los ámbitos tradicional, social, creativo y cultural, de autogestión y tecnológico.
2. Consolidar las oficinas de apoyo al desarrollo de proyectos de emprendimiento en todos los institutos y divisiones multidisciplinarias, y articular sus trabajos con la Oficina de Transferencia de Conocimiento y Propiedad Intelectual.
3. Crear un laboratorio para el diseño y prueba de políticas públicas y mecanismos de intervención comunitaria para el emprendimiento social.
4. Diseñar una materia sello de emprendimiento que desarrolle las competencias emprendedoras de la comunidad estudiantil.

7.4. Establecimiento de una política transversal de prácticas profesionales

1. Implementar una política transversal de prácticas profesionales que asigne créditos al estudiantado y que evite la discrecionalidad en los procesos.
2. Privilegiar el aprendizaje ambientado en el mundo real del trabajo, al asegurar que todos los estudiantes realicen prácticas profesionales en su campo disciplinar.
3. Favorecer la empleabilidad de la comunidad estudiantil, al insertar las prácticas profesionales en el nivel avanzado de los programas educativos.
4. Otorgar créditos a las prácticas profesionales de aquellos programas que aún no las contemplan en la currícula.

7.5. Fortalecimiento de la vinculación con los egresados

1. Difundir ampliamente las capacidades, conocimientos y valores de los egresados de cada programa educativo, destacando las de los egresados de los programas con menor demanda.
2. Rediseñar y simplificar el portal electrónico de bolsa de trabajo para facilitar la difusión de oportunidades laborales locales, nacionales e internacionales.
3. Incrementar la difusión de programas de becas, posgrados, educación continua y vacantes laborales en el portal y en las redes sociales universitarias.

4. Orientar el programa de seguimiento a egresados para fortalecer su sentido de pertenencia e identidad con la universidad.
5. Incentivar los donativos a través del programa de egresados y ofrecerles descuentos en los productos y servicios de la Universidad.
6. Suscribir la bolsa de trabajo universitaria a plataformas internacionales para extender sus beneficios a nuestros egresados.

8. Impulso a la internacionalización universitaria

Uno de los grandes retos a los que se enfrentan las instituciones públicas de nuestro país es a la incorporación de perspectivas multi, trans e interculturales en sus procesos formativos. La internacionalización de la educación como eje transversal, no solamente favorece que los estudiantes, docentes y egresados cuenten con una nueva forma de interpretar y responder a los desafíos globales, sino que permite un mayor intercambio científico y la generación de redes que interactúan en doble vía para producir y divulgar el conocimiento.

Hoy en día, tanto la dinámica global como la nueva agenda para el desarrollo de la universidad pública, nos obligan a enfocar esfuerzos por aportar egresados que puedan competir internacionalmente. Sin embargo, las condiciones económicas y de inseguridad a las que se ha enfrentado nuestro país en los últimos años, han impactado de modo negativo en los programas de movilidad estudiantil y docente.

En el caso de la UACJ la situación no ha sido diferente. Las alertas de viaje emitidas por diferentes embajadas frenaron el número de estudiantes y docentes extranjeros que desean realizar estancias académicas, de investigación o de formación en la institución. Asimismo, el elevado costo asociado a la movilidad tradicional aún constituye un desafío pendiente que ha orillado a repensar los esquemas, y favorecer aquellos como la internacionalización en casa y la del currículo.

Más aún, tenemos el propósito de flexibilizar los trayectos escolares de nuestro estudiantado; por ello, ofrecemos fortalecer estrategias de movilidad estudiantil que enriquezcan tanto su formación como sus experiencias escolares. En ese tenor, la UACJ debe de implantar una agresiva logística para aprovechar las oportunidades de movilidad estudiantil, que beneficie a los estudiantes en niveles intermedio y avanzado.

De igual manera, consideramos que la universidad ya tiene la madurez y solidez que nos permita avanzar hacia las primeras acreditaciones internacionales. Para ello, la estrategia será hacer una cuidadosa selección de los programas con mayor proyección en este aspecto para examinarlos en la vía de la acreditación por instancias internacionales. Para alcanzar estos propósitos nos comprometemos a:

8.1. Establecimiento de las bases para una internacionalización en casa

1. Implementar un concepto comprensivo e integral de internacionalización mediante estrategias transversales que impacten transversalmente en el quehacer y la cultura institucionales.
2. Impulsar la acreditación de los programas de competencia internacional por organismos de otros países.
3. Generar una asignatura de competencias multiculturales para favorecer la adopción de una visión global en los estudiantes.
4. Aprovechar la implementación del modelo de universidad bilingüe para impulsar internamente el proceso de internacionalización.
5. Contar con un portal internacional con contenido académico relevante en el idioma inglés y francés.
6. Establecer las bases para los procesos de certificación internacional en programas estratégicos en los institutos y divisiones multidisciplinarias.
7. Gestionar en colaboración con las autoridades consulares de México el establecimiento de una unidad de enlace para la promoción cultural y oferta de servicios de la universidad en El Paso, Texas.
8. Fortalecer un nuevo perfil de coordinador de programa que incluya la responsabilidad de propiciar la movilidad estudiantil.
9. Promover la creación de programas pregrado y posgrado con doble titulación.
10. Promover la formación de recursos humanos para la docencia, investigación y gestión en temáticas sobre internacionalización y cooperación internacional.
11. Incluir en la normativa universitaria, figuras como profesor visitante, profesor adjunto, profesor extranjero, las cuales darán una gama de oportunidades de internacionalizar los espacios académicos.
12. Incrementar la participación de estudiantes extranjeros en la UACJ y ampliar la gama de servicios que se les ofrece, como el préstamo de bicicletas y el descuento en comedores universitarios.

8.2. Fortalecimiento de la movilidad de docentes, alumnos y gestores

1. Potenciar la colaboración con instituciones extranjeras para incentivar la movilidad en doble vía de docentes, estudiantes y gestores.
2. Fortalecer los programa de colaboración con los consorcios nacionales; CUMEX, ECOES y ANUIES.
3. Intensificar procesos de flexibilidad curricular que estimulen estancias semestrales en otras instituciones.
4. Multiplicar acuerdos y convenios de colaboración académica que incluyan estancias académicas, de investigación o formación.
5. Reconocer a través del centro de lenguas los aprendizajes idiomáticos que realicen estudiantes, profesores y gestores durante la movilidad internacional.
6. Fortalecer el programa de movilidad internacional con las universidades de Texas, Nuevo México y Arizona.
7. Fortalecer la participación de aliados externos para la consolidación de un sistema de becas para solventar el costo de la movilidad.
8. Fortalecer el papel de la UACJ como universidad puente entre las regiones de América del Norte, América Latina y el Caribe para fomentar su integración científica y cultural.

8.3. Visibilización y posicionamiento de la UACJ

1. Generar mecanismos de medición e impacto para reconocer y difundir los logros académicos de las actividades de internacionalización de los docentes.
2. Medir y dar seguimiento a los compromisos académicos adquiridos en los convenios de cooperación académica.
3. Generar espacios de reflexión y diálogo sobre la internacionalización, como cátedras patrimoniales, foros, encuentros, simposios, cursos y seminarios.
4. Apoyar con la promoción y prestigio institucional a la agenda internacional a través de los organismos, asociaciones e instituciones nacionales e internacionales.
5. Proyectar los medios de divulgación propios en plataformas internacionales para aumentar la visibilización de la productividad académica.
6. Impulsar y reconocer la importancia de la movilidad de gestores, funcionarios y rectores, en el proceso de sensibilizar y reconocer la internacionalización como un importante mecanismo para el desarrollo de la institución.

8.4. Creación de un fondo de apoyo y promoción de la cooperación académica

1. Consolidar el sistema de becas para la movilidad académica y estudiantil a través de aliados externos y proyectos de colaboración nacional e internacional.
2. Procurar la participación de la UACJ en proyectos de financiamiento con América del Norte, América Latina y el Caribe, Europa, y Asia.
3. Dar conocer las actividades de cooperación e internacionalización para la promoción de estancias y apoyos en la formación de cuadros profesionales de calidad.
4. Asegurar los recursos de movilidad académica estudiantil con convocatorias anuales de acuerdo a cada perfil y tipo de estancia.

9. Divulgación de la actividad científica y cultural

La actividad cultural desarrollada por las instituciones educativas, debe entenderse como una función sustantiva en la que es importante coordinar esfuerzos con instituciones públicas, privadas y sociales. Para lograrlo, se requiere tener información actualizada sobre el consumo y las políticas culturales de la comunidad universitaria y de la población en general. De esta forma será posible contar con los elementos necesarios para el diseño de una agenda eficiente y atractiva en esta materia.

En nuestra institución se dispone de instalaciones, grupos representativos y de un programa cultural y de divulgación científica que se ha venido consolidado con los años. Como ejemplos de ello destacan la producción editorial, la librería universitaria, la orquesta sinfónica, los sábados de la ciencia, el programa de bellas artes, los programas de fomento a la lectura y el nuevo Centro Cultural de las Fronteras. La oferta cultural, asimismo, se orienta hacia una doble dirección, por un lado, a la comunidad universitaria en sus distintos campus, y por otro, a la población juarense.

No obstante, se observa que esa infraestructura es limitada, dispersa y bastante concentrada, por lo que el uso de los espacios culturales es deficiente y restringido. Por una parte, el teatro “Gracia Pasquel” se utiliza para eventos protocolarios y carece de una agenda cultural estructurada y permanente y, por otra, el Centro Cultural de las Fronteras demanda un gran esfuerzo y recursos para sostener una agenda en los términos arriba mencionados. Esto ocurre mientras que en los campus se carece de instalaciones para el desarrollo de actividades culturales. También existe un potencial

no aprovechado para desarrollar este tipo de actividades en espacios públicos y edificios en el centro histórico.

En relación con la programación cultural de los grupos representativos, si bien es significativa, es limitada y centralizada, lo que le impide llegar a segmentos más amplios de la población universitaria, y presenta diversos retos para su sostenibilidad financiera. Es esencial revisar el conjunto de la acción universitaria en materia de difusión cultural y divulgación científica, para explorar alternativas y estrategias que potencien su desarrollo. Proponemos utilizar de manera intensiva los espacios culturales y dotar a todos los campus con nueva infraestructura cultural; revisar el funcionamiento de los grupos representativos e impulsar la creación de nuevos en los campus.

Asimismo, la divulgación científica también está acotada y distanciada de la producción del conocimiento, en tanto que la producción editorial enfrenta el reto de acrecentar las opciones de edición, diversificar sus contenidos y asegurar su difusión y colocación en el mercado editorial universitario a nivel nacional. Es apremiante vincular la divulgación científica a las actividades académicas desarrolladas en investigación y posgrado, así como incrementar y variar la producción editorial a la que se garantiza su distribución.

También es importante reconocer que actualmente la Universidad no cuenta con una política sólida y definida respecto al quehacer cultural y de divulgación científica en los diferentes institutos y las divisiones multidisciplinarias, y que otro desafío consiste en la falta de lineamientos claros respecto a los mecanismos que deben seguir el Consejo Editorial Institucional y los consejos que operan en algunos institutos, particularmente sobre las publicaciones que se editan en nuestra institución. Por lo anterior, nos comprometemos a implantar las siguientes propuestas:

9.1. Fortalecimiento y difusión de la actividad cultural

1. Crear un Centro de Artes y Humanidades que contribuya a detonar el establecimiento de un campus en el centro histórico de Ciudad Juárez, para atender a la población del poniente de la ciudad.
2. Convertir a la Universidad en una plataforma para el desarrollo y consolidación de la actividad de los artistas, intelectuales y colectivos culturales de la ciudad, involucrándolos en la agenda cultural universitaria, convocatorias y programas académicos.

3. Promover, en colaboración con instancias del gobierno, la iniciativa privada y colectivos, el establecimiento de un corredor cultural universitario en el que se articulen de manera funcional el Centro Cultural Universitario, el Centro Universitario de las Artes, el Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte, y el Centro Cultural de las Fronteras; con otros espacios como el Centro Cultural Paso del Norte, Museo de Arte del INBA, y el Teatro de la Ciudad, entre otros.
4. Dotar al corredor cultural de un programa para la expresión de los programas académicos de arte, los grupos universitarios, los colectivos y organizaciones culturales de la comunidad juarense.
5. Construir o adaptar espacios multifuncionales en los institutos y divisiones multidisciplinarias, con equipo e instalaciones adecuados para su uso en proyecciones, ensayos y presentaciones de grupos de teatro, danza y música.
6. Apoyar el desarrollo de actividades artísticas en todos los campus y reforzar particularmente la actividad cultural en las divisiones multidisciplinarias en Ciudad Universitaria, Cuauhtémoc y Nuevo Casas Grandes.
7. Dotar al CUDA de una sala de ensayos y conciertos para la actividad artística de formación y difusión cultural.
8. Crear una colección del patrimonio artístico de la Universidad.

9.2. Fortalecimiento de la divulgación científica

1. Sostener y ampliar la agenda de los sábados en la ciencia y establecer el programa “La ciencia en mi escuela” para promover la divulgación y el fomento a las vocaciones científicas del nivel básico y medio superior.
2. Promover un programa vasto de fomento de lectura, aprovechando la infraestructura de las bibliotecas públicas y centros comunitarios.
3. Diseñar, con base en los nuevos paradigmas en la comunicación de la ciencia, un sistema de divulgación científica con lenguaje sencillo e incluyente, accesible para todo el público, en versiones digital, impresa y televisiva, para dar a conocer los resultados de investigación de la Universidad, con énfasis en temas del contexto sociocultural fronterizo.
4. Revisar la política editorial universitaria, el funcionamiento del Consejo Editorial Universitario y la normatividad editorial para elevar la cantidad y calidad de las publicaciones y asegurar su divulgación y distribución.

IV. GOBERNANZA Y GESTIÓN

El desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad no puede llevarse a cabo de forma armónica y productiva sin una adecuada estructura administrativa donde se reconozcan y valoren los diferentes ámbitos de competencia, y sin la generación de condiciones para la participación, discusión y resolución de los asuntos universitarios. También es necesario que persista un ambiente que privilegie la interacción y el diálogo entre todos los actores; que propicie la comunicación permanente, oportuna y efectiva; y las condiciones de seguridad, equidad y respeto a los derechos humanos

La gobernanza universitaria, -entendida como la comunión integral y homogénea entre estudiantes, académicos, gestores y egresados, que articula derechos y responsabilidades para favorecer la transparencia, la inclusión, la participación y la toma de decisiones en consenso- permitirá ejercer una administración más eficiente y positiva, y es el modelo que proponemos implementar en la UACJ.

10. Transición a un modelo de gobernanza universitaria

Nuestra universidad se ha caracterizado por operar en un ambiente de respeto, por contar con un sistema que privilegia la racionalidad en el uso de los recursos y por ofrecer una administración que procura dar respuesta a las crecientes necesidades de la comunidad universitaria. Sin embargo, existen problemas serios que deben atenderse de inmediato.

El gobierno de la UACJ tiene una estructura de toma de decisiones que se compone por un máximo órgano encargado de esa función, que es el Consejo Universitario; el Consejo Académico como un órgano de apoyo en la toma de decisiones específicamente académicas; y los Consejos Técnicos en cada uno de los cuatro institutos. En el Consejo Académico participan rector y directores de instituto, y el Consejo Universitario y los Consejos Técnicos se integran las autoridades electas y representantes electos, personal docente y comunidad estudiantil, que tienen voz y voto. Para el desarrollo de sus funciones, los consejos integran comisiones que se encargan de diversas tareas como la organización de elecciones, la revisión la normatividad, el análisis de proyectos o casos de conflictos que se presenten.

Aunque el diseño general de estos consejos es democrático, ya que supone la participación de integrantes que son electos y representan a la comunidad universitaria, su integración y funcionamiento suelen ser ajenos a los principios y valores de la

democracia. Los representantes se eligen con base en reglas electorales deficientes, no equitativas y parciales; las comisiones de trabajo se deciden de manera unilateral y vertical; y las decisiones se adoptan sin discusiones abiertas. La ley orgánica y la reglamentación existente, en este sentido, dejan ver un marco reglamentario arcaico y poco funcional, que solo propician la persistencia de la discrecionalidad en la toma de decisiones, usos y costumbres autoritarias y la falta de transparencia en la rendición de cuentas.

Esta ambivalencia se ha hecho notar en los últimos años a medida que se ha transformado la cultura política universitaria, entre otras cosas, debido al cambio en el perfil de la planta docente y por la influencia de los cambios en la vida política nacional. Si bien la UACJ avanzó en la creación de una Defensoría de los Derechos Universitarios, y ha crecido la noción de que es necesario un mayor apego a la legalidad, siguen presentándose situaciones de claro abuso a todo los niveles y en todos los ámbitos de la vida universitaria, sin que existan instrumentos ágiles para resolver estos casos de manera justa y conforme al debido proceso.

Y esto ocurre porque, de nueva cuenta, se tiene una reglamentación obsoleta. En suma y como un hecho muy palpable que evidencia la falta de adecuación de la legislación universitaria a la realidad actual, es el crecimiento de la población estudiantil y profesorado en las distintas divisiones multidisciplinarias que no se encuentran adecuadamente representados. Está claro que transformar las bases normativas en que se sustenta la vida universitaria sólo puede resultar de una voluntad de cambio, y luego de un largo proceso de discusión que incluya a toda la comunidad universitaria. Pero es indudable que se debe iniciar desde un ángulo.

Este proyecto propone avanzar en la construcción de un gobierno universitario que supere el verticalismo en la toma de decisiones. Este modelo de gobernanza debe asegurar una auténtica participación y representación de la comunidad estudiantil y la planta docente en todos los órganos de toma de decisiones, desde el más alto nivel hasta los comités académicos asociados a los programas académicos de pre y posgrado. La meta es consolidar el Estado de derecho y una legalidad universitaria moderna, funcional y democrática. Las estrategias acciones en este sentido son:

10.1. Reorganización de la estructura universitaria

1. Proponer una reforma a la ley orgánica para modificar la estructura académica universitaria y asegurar la consolidación de las actuales divisiones como

institutos multidisciplinares, gobernados por un consejo técnico y con representación en el consejo universitario.

2. Designar a las jefaturas de los departamentos y coordinaciones de programas educativos, mediante convocatoria abierta que considere la experiencia, perfil, capacidad y la presentación de una propuesta de trabajo.
3. Designar coordinadores para cada programa educativo de oferta exclusiva, así como para los programas académicos de extensión de alta matrícula en los institutos multidisciplinares
4. Reorganizar la estructura administrativa de la universidad, descentralizando la toma de decisiones e instituyendo criterios de racionalidad técnica para la solución de los problemas y la atención a las necesidades de la comunidad universitaria.

10.2. Democratización de los órganos de representación

1. Revisar -y en su caso reformar- el marco legal existente, específicamente en lo que respecta a la integración, atribuciones y funcionamiento de los órganos de gobierno para asegurar un diseño democrático, transparente y funcional de la institución; lo que incluye eliminar el sistema de rotación de consejeros, asegurar la representación de alumnos de posgrado, garantizar el voto secreto, y ampliar los periodos de campaña electoral.
2. Modificar el reglamento de elecciones para incluir esquemas de consulta a la comunidad universitaria para la elección de Rector y decidir asuntos de la mayor trascendencia para la vida universitaria.
3. Asegurar mecanismos de comunicación entre los consejos, consejeros y sus representados, incluyendo la difusión pública de las sesiones.
4. Asegurar la participación de los directivos y funcionarios de los institutos multidisciplinares en las comisiones académico-administrativas aprovechando mejor la infraestructura tecnológica de la institución.

10.3. Respeto a la diversidad, equidad y derechos de las y los universitarios

1. Reformar la misión y atribuciones de la Defensoría de los Derechos Universitarios, para otorgarle una mayor capacidad en labores informativas, preventivas, de rendición de cuentas y transparencia, para asegurar los derechos constitucionales de organización, expresión, participación, audiencia, petición, e inclusión.
2. Actualizar el Reglamento de deberes, responsabilidades y sanciones de los miembros de la comunidad universitaria.

3. Fortalecer la cultura de la legalidad y eliminar la violencia institucional, mediante el establecimiento de la carta de deberes y responsabilidades de los miembros de la comunidad universitaria centrada en el cumplimiento de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del estado de Chihuahua, la Legislación Universitaria y demás leyes aplicables.
4. Avanzar en la transversalización de la perspectiva de género, para asegurar que la universidad sea un espacio libre de cualquier forma de violencia por motivos de género mediante la información y capacitación de todos los miembros de la comunidad universitaria, particularmente al personal directivo.
5. Crear y difundir protocolos de atención a las situaciones de violencia, acoso y hostigamiento sexual y laboral.
6. Establecer medidas afirmativas para aumentar la presencia de las mujeres en la matrícula, planta docente, gestión y cargos directivos de la administración.
7. Crear políticas transversales que fomenten el respeto a los derechos de grupos en situación de vulnerabilidad como la comunidad LGBTT, las etnias o las personas con discapacidad a través de la ampliación de las funciones de la Comisión de Apoyo Integral a estudiantes indígenas.
8. Instalar estancias infantiles en institutos multidisciplinarios y junto con las existentes ampliar sus servicios para garantizar la atención de los hijos del personal docente y administrativo, incluyendo estancias para niños mayores de 12 años, centros de tarea, periodos vacacionales y días festivos.

10.4. Ampliación de los espacios de vida académica colegiada

1. Crear los comités académicos de pregrado, integrados por los coordinadores de academias y los coordinadores de programa.
2. Incorporar a la reglamentación lineamientos para otorgar a los comités académicos de pregrado y posgrado las atribuciones administrativas necesarias para respaldar adecuadamente el peso de las decisiones colegiadas.
3. Instaurar de manera transversal en la universidad el ejercicio de las jornadas académicas como espacios de vida colegiada para la actualización y pertinencia de los programas académicos.
4. Revitalizar el funcionamiento de los Consejos de Academias y facilitar la formación de academias y subacademias en los institutos multidisciplinarios.

11. Gestión eficiente de recursos institucionales

Otro reto importante al que se enfrenta la institución es a la apremiante necesidad de flexibilizar las estructuras administrativas, así como ofrecer un mayor soporte para los institutos y divisiones multidisciplinarias. Por mencionar solo un ejemplo, actualmente existe una instancia central de Desarrollo Académico; en los institutos existe una unidad de apoyo administrativo, pero no de apoyo académico, de manera que cada directivo (jefe de departamento o coordinador) tiene que buscar los apoyos específicos de todas las instancias centrales, aunque algunas de ellas puedan ser resueltas en forma colectiva.

Adicionalmente, las áreas centrales resultan insuficientes para atender todas las demandas de manera adecuada; hay que esperar turno para la acreditación, o aguardar medio semestre para el desarrollo de algunos cursos que demanda el instituto. La gestión central es de lenta respuesta y ésta es una carga muy fuerte para los directores de instituto y los jefes de las divisiones multidisciplinarias, en cuyo caso, la distancia actúa como un factor adicional en contra. Es difícil que los directivos puedan analizar las propuestas y problemas compartidos porque deben atender asuntos cotidianos complejos y urgentes, así que son necesarias estrategias propias al interior de las DES que faciliten el quehacer de los directivos en torno a lo académico y no sólo a lo administrativo.

11.1. Organización administrativa esbelta y eficiente

1. Reorganizar la estructura administrativa de la universidad alrededor de sus funciones sustantivas, evitando la duplicidad, la indefinición de funciones y generando condiciones para una efectiva comunicación y coordinación entre las áreas.
2. Diseñar e implementar el servicio administrativo de carrera, que contemple los procesos de selección, ingreso, promoción y, en su caso, remoción o retiro, con base en la evaluación, experiencia, méritos, grado académico asociado a la función, y antigüedad en la institución.
3. Transitar a un nuevo esquema de contratación de servicio administrativo que permita ampliar los horarios y los periodos lectivos de operación de la institución.

4. Extender y mejorar el sistema de evaluación administrativa que actualmente abarca únicamente al personal manual, de asistencia y secretarial, para que incluya a la totalidad del personal que realice alguna función administrativa.
5. Establecer relaciones respetuosas, de diálogo, constructivas con los diferentes sindicatos administrativo y docentes sobre la base de la atención, la satisfacción de las necesidades y el mejoramiento de las condiciones que demandan.
6. Publicar semestralmente el estado del fideicomiso para el retiro, a fin de darle seguridad a los contribuyentes sobre sus aportaciones y sostenibilidad.
7. Gestionar la adquisición de seguros médicos complementarios para proteger al profesorado cuando salga de la ciudad con motivo de sus funciones.
8. Establecer un mecanismo conjunto con las instancias de compras y contabilidad para agilizar los trámites de gestión de proyectos.

11.2. Gestión administrativa al servicio de las funciones sustantivas

1. Mejorar el sistema de planeación de la Universidad para vincular claramente las acciones académicas y de la gestión, garantizando instrumentos actualizados, con esquemas de información claros y criterios de asignación de recursos basados en el mérito académico.
2. Elaborar un plan maestro pertinente, racional y sustentable que guíe el crecimiento y desarrollo de la infraestructura física de la universidad para ampliar de forma armónica y ordenada la capacidad de atención a la comunidad universitaria.
3. Impulsar la conformación de un distrito universitario en el norte de Ciudad Juárez, que se inscriba en el plan parcial de desarrollo de la zona, teniendo a la UACJ como actor primordial del desarrollo urbano y a través del cual se articule el plan maestro institucional.
4. Buscar fuentes de financiamiento alternos al subsidio federal y estatal para incrementar la capacidad de desarrollo institucional en un ambiente de mayor autonomía.
5. Realizar una asignación clara del presupuesto universitario, respaldando las diferentes funciones universitarias, así como una correcta gestión, planeación y ejecución del mismo, con base en el modelo de Presupuesto Basado en Resultados, cuyas metas sean medibles y evaluables con indicadores reales.
6. Mejorar los servicios médicos universitarios y establecer criterios claros de asignación de las prestaciones que garanticen su calidad y viabilidad financiera.
7. Actualizar los tabuladores de pago por servicios profesionales y de viáticos.

8. Modernizar los contratos colectivos de trabajo para que los trabajadores puedan gozar de condiciones flexibles para el ejercicio pleno de sus derechos, al tiempo que se haga eficiente la atención a la comunidad universitaria.

11.3. Gestión transparente y rendición de cuentas

1. Rediseñar el portal institucional de transparencia, en cumplimiento con la legislación respectiva, a fin de hacer más accesible la información universitaria.
2. Transparentar el proceso de otorgamiento de concesiones y licitaciones, así como evaluar periódicamente la calidad de los servicios.
3. Impartir cursos y talleres a las áreas centrales y al personal administrativo de los institutos, para garantizar el adecuado manejo de la información y de datos personales.
4. Fortalecer los trabajos de la contraloría general, priorizando la transparencia en todas las áreas que ejerzan recursos.

11.4. Implementación de un modelo integral de seguridad universitaria

1. Desarrollar un modelo de seguridad universitaria, que defina y articule las políticas, lineamientos, normatividad, indicadores, recursos humanos y materiales asignados a esta importante función.
2. Elaborar un diagnóstico sobre las condiciones de seguridad de todos los campus e institutos multidisciplinarios, que permita identificar las principales áreas de oportunidad en los niveles orgánico, normativo, de planeación y participación.
3. Dando seguimiento a las recomendaciones de la ANUIES, implementar un consejo de seguridad que tenga como funciones principales el análisis, evaluación y elaboración de propuestas de solución en esta materia, así como el desarrollo de un programa de cultura de la prevención.
4. Elaborar y/o actualizar protocolos de seguridad que identifiquen claramente las medidas de protección y prevención y emprender una campaña de socialización entre la comunidad universitaria.
5. Crear unidades de seguridad y vigilancia en todos los campus, ligadas a una Unidad central de control y comunicación.
6. Ampliar el sistema de iluminación exterior en las instalaciones, utilizando fuentes de energía sustentable, particularmente en los estacionamientos o en las zonas de riesgo que se identifiquen en el diagnóstico.
7. Instalar botones de pánico en zonas vulnerables con intercomunicadores, para reportar situaciones irregulares y recibir apoyo expedito.

11.5. Responsabilidad universitaria frente al medio ambiente

1. Desarrollar un modelo de administración de los recursos universitarios con base en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas en materia medio ambiental.
2. Incorporar el diseño bioclimático en el plan maestro para la construcción y adecuación de la infraestructura universitaria que cumplan con certificaciones en materia ambiental y de eficiencia energética.
3. Instalar fuentes de generación de energía sustentable y/o alternativas para la electrificación de las instalaciones.
4. Establecer políticas transversales para disponer adecuadamente de los residuos emanados de la actividad académica y de la gestión.
5. Implantar una política de uso racional del agua con sistemas inteligentes de riego, tratamiento de aguas residuales y captura de aguas pluviales.
6. Reducir el consumo de insumos materiales como el papel, transitando a un modelo de administración basado en documentos electrónicos, con el apoyo del Sistema Integral de Información.
7. Incorporar a los contratos de los concesionarios, la condición de reducir a la mitad el uso de desechables proveyendo al usuario de otras opciones de consumo responsable y amigable con el medio ambiente.
8. Establecer una política interna para garantizar que la universidad sea un espacio público libre de humo y que cuente con áreas especialmente designadas para fumar, de acuerdo con la normatividad vigente el país.

12. Sistema universitario de comunicación

La intensa actividad universitaria no puede ni debe concebirse sin asociarla con un eficiente sistema de comunicación interna y externa, que se encargue de informar oportunamente a la comunidad sobre los logros del alumnado, del personal docente y de los desarrollos artísticos, culturales, científicos y tecnológicos.

12.1. Implementación de un sistema transversal de comunicación universitaria

1. Implementar un sistema de comunicación universitaria que aproveche las tecnologías disponibles para informar oportunamente sobre los logros, aportes y oportunidades que ofrece la UACJ a la comunidad.

2. Diseñar el componente interno del sistema de comunicación universitaria para dotar de información oportuna a las dependencias, miembros de las comisiones y comités académicos, a fin de hacer eficaz la operatividad administrativa y la toma de decisiones.
3. Potenciar el uso -bajo criterios institucionales- de las redes sociales de los programas educativos y áreas centrales, como mecanismo de comunicación.
4. Rediseñar la página web de la universidad para hacer una plataforma más funcional, accesible y atractiva.
5. Empezar una intensa campaña de promoción de la identidad universitaria, impulsando la marca UACJ y puntos de venta de artículos promocionales.
6. Crear canales de comunicación en línea para atender o encauzar demandas específicas del personal docente y el alumnado.
7. Llevar a cabo una campaña de comunicación sobre la universidad en las comunidades de los institutos multidisciplinarios.
8. Crear una comisión de seguimiento y difusión del cumplimiento de las propuestas del proyecto de postulación a la rectoría.

§§§§



Trayectoria académica y profesional de Manuel Loera De la Rosa

Originario de Ciudad Juárez (1955), estudió la licenciatura en Economía en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Realizó estudios de Maestría en Desarrollo Regional en el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Veracruzana, y de Maestría en Demografía en El Colegio de México.

Trabajó como profesor de tiempo completo en la Escuela Superior de Agricultura Hermanos Escobar y en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Desde 1989 es profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Su trabajo de investigación se ha enfocado al estudio de los mercados de trabajo y a los problemas urbanos asociados a la expansión demográfica en la frontera norte de México. Dirigió también durante dos años la Revista Nóesis, participando además en su Consejo Editorial.

Durante su trayectoria en la UACJ ha fungido como coordinador de la Maestría en Planificación y Desarrollo Urbano; coordinador del Centro de Estudios Regionales; Director General de Investigación y Posgrado; Director General de Planeación y Desarrollo Institucional y desde el 2012 tiene el cargo de Secretario Académico de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

En cada una de estas responsabilidades ha impulsado decididamente el desarrollo académico de la universidad, promoviendo acciones de largo alcance para avanzar en la consolidación de la calidad y capacidad académicas de la institución.