

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

DAVID RAMÍREZ PEREA

Rector • 2018-2024



PROGRAMA DE TRABAJO

“Por una Universidad incluyente y con visión a futuro”



CONTENIDO

Presentación.....	5
Introducción	7
1. Principios rectores del gobierno universitario.....	9
1.1 Liderazgo en el campo educativo	10
1.2 Responsabilidad social.....	10
1.3 Autonomía universitaria.....	11
1.4 Democracia y participación en órganos de gobierno universitario.....	11
1.5 Transparencia, legalidad y rendición de cuentas	12
1.6 Perspectiva de género	12
1.7 Innovación estratégica y gobernanza sistémica.....	12
2. Protagonistas y las funciones universitarias.....	15
2.1 Estudiantes.....	15
2.2 Académicos.....	21
2.3 Currículum y oferta académica	24
2.4 Investigación.....	27
2.5 Enlace con la comunidad.....	30
2.6 Arte y cultura	31
2.7 Deporte	33
2.8 Apoyo académico e infraestructura.....	34
2.9 Nuevo Modelo Integral de Comunicación Universitaria.....	37
3. Enfoques estratégicos	41
3.1 Vinculación y extensión: Nuestro compromiso con la comunidad	41
3.2 Internacionalización	42
3.3 Innovación digital y tecnológica	44
3.4 Efectividad organizacional	47

4. Modelo de administración al servicio de la academia	49
5. Trayectoria del M. C. David Ramírez Perea	53
» Datos personales.....	53
» Estudios de posgrado.....	54
» Sociedades a las que pertenece	54
» Experiencia académica	55
» Experiencia en la gestión	55

PRESENTACIÓN

DAVID RAMÍREZ PEREA

Candidato a Rector 2018-2024

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) ha incorporado la política de democratización, que promueve un mayor acceso de la sociedad a la educación superior en nuestro país y ha trabajado arduamente para su puesta en marcha, además de acompañar ese proceso con los criterios de pertinencia y buena calidad. No obstante, existen nuevos retos que deben atenderse tanto dentro, como fuera de nuestra institución.

Este proyecto de trabajo es una invitación al diálogo, al análisis y la discusión con la comunidad universitaria, con quienes trabajamos y construimos día a día a la UACJ. La actual, es una propuesta inicial, durante la gestión se enriquecerá para ser aún más participativa, donde seguiremos incorporando el cúmulo de experiencias, visiones y proyectos universitarios en el tiempo presente, así como las diversas perspectivas y visiones del porvenir.

A partir de un diálogo abierto, la nueva gestión que propongo acompañará adecuadamente, en primera instancia, la condición juvenil de nuestro estudiantado y por otra parte, intentará responder a las condiciones y anhelos de los docentes, con programas de apoyo y estímulo a sus trayectorias y sus proyectos en la institución, así como una mejora permanente en las condiciones laborales del personal administrativo. La propuesta que

hoy presento, tiene como objetivo honrarles, atender sus necesidades y responder a las exigencias de los tiempos modernos.

Mi eje rector es la innovación, tema central para la revitalización del modelo educativo, que se logrará diversificando los apoyos en los diferentes momentos de las trayectorias y las preferencias académicas (docencia, investigación, extensión y gestión); la profundización de modalidades didácticas para las diferentes disciplinas, la actualización de la formación docente, la utilización plena de nuevas tecnologías, así como la integración de la lengua-cultura al currículum universitario y la consolidación de otros idiomas.

Planteo también un nuevo modelo de comunicación universitaria, que no solo difunda el quehacer cotidiano de nuestra institución, sino que se convierta en una verdadera plataforma para el apoyo de la docencia, la investigación y las actividades culturales y deportivas. Planeo además, un novedoso programa de movilidad para estudiantes y académicos, así como la internacionalización mediante el fortalecimiento del quehacer universitario con las redes de cooperación y colaboración.

El posicionamiento institucional en el entorno estatal, regional, nacional e internacional no puede explicarse sin reconocer la contribución que ha tenido nuestra institución con sus miles de egresados, la investigación básica, aplicada y otras modalidades, así como la extensión de sus servicios, la vinculación y la difusión de múltiples expresiones, así como sus manifestaciones culturales, con el fin de abrirse en un contrato social renovado, que: posibilite los puentes y asociaciones con todos los sectores de actividad socioeconómica, además del ámbito cultural; se postule a favor de la educación a lo largo de la vida; se impulse la cultura de la paz; se desempeñe como elemento esencial del desarrollo social, cultural, económico de la localidad y la región; fomente y aliente el espíritu emprendedor. Todo ello con transparencia plena.

A lo largo de 40 años de trayectoria académica he podido ver y conocer a detalle a nuestra institución, por ello mi compromiso y experiencia profesional en nuestra Universidad fortalecen la firme convicción de construir para lograr una Universidad más humana, participativa e incluyente que trascienda destinos.

“Por una Universidad incluyente y con visión a futuro”.

David Ramírez Perea

INTRODUCCIÓN

A lo largo de su historia, la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) ha tenido un crecimiento y desarrollo académico hasta llegar a ser reconocida como una de las mejores del país. En nuestra comunidad hemos evidenciado y contribuido al desarrollo de la cultura, la investigación científica, la docencia, el desarrollo tecnológico y el deporte tanto a nivel nacional como internacional.

La presente propuesta es el resultado de un minucioso análisis de las áreas de oportunidad y logros de administraciones anteriores; aporta las bases para el desarrollo de un nuevo modelo de universidad y para reflexionar sobre todo en aquellos cambios, modelos, estrategias y proyectos en las áreas administrativas, académicas, de vinculación, de investigación, de la sustentabilidad, los impactos en la comunidad y su incidencia a nivel socioeconómico regional. Este trabajo se sustenta en la participación de un gran número de colaboradores de todas las áreas de la Universidad, asimismo, integra tendencias nacionales e internacionales de la educación superior.

La UACJ, Universidad con alta responsabilidad social, se integra y adapta a la realidad local, nacional e internacional, líder en la investigación y participativa con la comunidad mediante la vinculación social y económica, colabora con estrategias productivas para consolidar el conocimiento de sus estudiantes, el desarrollo de habilidades de sus docentes, la calidez de sus gestores, fortaleciendo cada día la calidad del conocimiento para impacto y beneficio de la comunidad.

Como una universidad pública consolidada y sin comprometer su autonomía, participa en programas y proyectos que permiten conseguir fondos públicos y privados para impulsar los objetivos institucionales.

Ante la urgencia de promover cambios que contribuyan a mejores niveles de desarrollo humano, la UACJ retomará la propuesta de la Organización de las Naciones Unidas para participar en el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible del planeta y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible como referente para apuntar sus energías, proyectos y acciones que contribuyan a su alcance.

A las transformaciones en el mundo deben corresponderle compromisos de la educación superior. Se debe asegurar la promoción de competencias que las sociedades y las economías necesitan ahora y en el futuro próximo. Se trata de una visión humanista de la educación como bien común esencial.

Es por ello que ahora se presentan los principios y vertientes sobre los cuales se busca cimentar el trabajo de los universitarios y deberá enriquecerse con las propuestas, reflexiones y críticas de nuestra comunidad para generar un Plan Institucional de Desarrollo que proporcione certidumbre al rumbo de trabajo de la Universidad. Para ello, partimos de las fortalezas construidas durante los últimos años y daremos continuidad al trabajo realizado, así como la exploración de nuevos escenarios que permitan ampliar los logros en todos los ámbitos institucionales.

1. PRINCIPIOS RECTORES DEL GOBIERNO UNIVERSITARIO

La sociedad deposita cada vez más esperanzas en las Instituciones de Educación Superior (IES) para la construcción de mejores escenarios del futuro que actualmente enfrentan grandes cambios y desafíos generados en todos los ámbitos sociales y de la cultura; de condiciones de pobreza; de procesos de competitividad, globalización e internacionalización, de avances de las ciencias y la tecnología.

En el contexto actual de México, las IES están obligadas a coadyuvar a la disminución de los principales problemas del país y de nuestra comunidad como son la pobreza y la inequidad, el rezago tanto en la educación, como en el empleo y en el desarrollo sustentable, además de la falta de competitividad. Se debe buscar encarar de manera efectiva los problemas propios del nivel educativo, de gobernanza, brechas de cobertura y calidad, que no pueden seguir enfrentándose con más de lo mismo: mejoras institucionales reduccionistas, de corto plazo o ajenas.

Estamos convencidos que solo mediante una transformación profunda al interior de las instituciones podremos contribuir de manera efectiva al mejoramiento de las condiciones expuestas. Creemos que la UACJ, en su carácter de institución pública y autónoma, está obligada a ofrecer respuestas cada vez más informadas, de mayor compromiso social y capacidad para estimular el desarrollo de su entorno, generar alternativas para resolver problemáticas locales e impulsar proyectos de innovación social, científica y tecnológica, con políticas y estrategias universitarias propositivas, colegiadas, basadas en la innovación, el respeto a la pluralidad, así como a la autonomía académica.

Sin dejar de reconocer los importantes avances del pasado, consideramos que es el momento de plantear nuevos retos. Enfrentar los retrocesos y rezagos implica desplegar espacios, así como oportunidades inéditas en todas las áreas del desarrollo institucional que garanticen potenciar la función social de la Universidad, con la participación más activa de todos los integrantes en la construcción innovadora y creativa de proyectos universitarios con una visión de largo alcance.

Nuestra iniciativa es una propuesta incluyente, pero también innovadora, que ante los desafíos actuales que demandan la formación de mejores profesionistas, ciudadanos, seres humanos integrales, busca responder mediante la generación de conocimiento y tecnología para que de esta manera sea visible el impacto social en favor de nuestra comunidad.

La invitación que hacemos a toda la comunidad universitaria de la UACJ es a construir de manera conjunta la agenda para concretar todas estas aspiraciones, para ello necesitamos repensar crítica y propositivamente nuestro proyecto educativo, así como incentivar nuevas formas de organización, de desarrollo, para así posicionarnos como una institución innovadora, más participativa, más fuerte, más plural, solidaria, pero sobre todo, con un gran sentido humanista y comprometida con su comunidad.

En las páginas siguientes presentamos los grandes temas de nuestra propuesta inicial que, desde una perspectiva de gobernanza sistémica, participativa y plural, se enriquecerá permanentemente, a la luz de las nuevas condiciones, oportunidades y retos.

Para iniciar, compartimos los principios y valores rectores del gobierno universitario que son elementos fundantes de nuestra propuesta:

1.1. LIDERAZGO EN EL CAMPO EDUCATIVO

Nos proponemos resignificar a la Universidad, posicionándola como una institución líder en el campo educativo. Buscamos promover la construcción de un liderazgo legítimo, articulado y efectivo en el campo de la formación, la generación del conocimiento y la extensión universitaria, con el apoyo de una gestión que prioriza lo académico sobre lo administrativo.

1.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Buscamos asumir la función universitaria como un bien público y de compromiso social, como su esencia primera, es un desafío de las IES en la actualidad. Dejar el encierro en sí y para sí, exige un trabajo más coordinado, consciente y decidido para atender los problemas más urgentes que aquejan a la comunidad cercana y coadyuvar a la construcción de una mejor sociedad en la que no haya marginación, inequidad, ni deterioro ambiental.

Deseamos expresar permanentemente este compromiso a través de la formación, el avance de la ciencia y tecnología y el extensionismo, vinculación y difusión, para ampliar, diversificar y fortalecer los vínculos con sectores más amplios bajo una política más inclusiva (gobiernos, organizaciones civiles, empresarios, grupos vulnerables, entre otros) que estimulen la capacidad competitiva, innovadora y socialmente responsable de la institución. Manifestamos la responsabilidad social en casa, al procurar mejoras en la condición de estudiantes, académicos y trabajadores al interior de la institución (salud, seguridad, desarrollo personal, entre otros), para ello estableceremos un clima laboral de mayor confianza, al ofrecer mecanismos institucionales con mayor creatividad, pertinencia a los que ofrecen programas ajenos, formulados desde un modelo homogéneo o pragmático, y en ocasiones excluyente.

1.3. AUTONOMÍA UNIVERSITARIA

Además de avanzar en los procesos de democratización, que son una exigencia para el ejercicio de la autonomía, se promoverá una gestión más efectiva en cuanto a la diversificación de nuevas fuentes de financiamiento que permitan mayor libertad de acción y capacidad de negociación con agentes externos, lo que evitará tanta dependencia de las perspectivas y recursos predeterminados por instancias centrales. Debido a que las decisiones universitarias se gestionan en medio de una gran cantidad de tensiones, la búsqueda de mejores equilibrios y consensos, la sustentabilidad universitaria con responsabilidad social será una premisa de la mayor consideración.

1.4. DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN EN ÓRGANOS DE GOBIERNO UNIVERSITARIO

Reconocemos la urgente necesidad de avanzar en la democratización de la institución y para ello se buscará una mayor representatividad de los integrantes de la institución a través de ampliar los espacios de participación en los órganos de gobierno, cuyo objetivo sea el análisis y la determinación plural y equitativa de decisiones políticas y estrategias institucionales. Crearemos las condiciones necesarias para incorporar la representación de las divisiones multidisciplinarias con que cuenta nuestra Universidad, en el máximo órgano de gobierno. De igual manera, estableceremos mecanismos para desterrar la cultura autoritaria, la inequidad de género y el poder discrecional que actualmente se tiene, para alentar el avance democrático y posibilitar de esta manera la gobernanza, y fortaleceremos así las reglas de convivencia más adecuadas a la acción académica. Así, promoveremos la designación de directivos con liderazgo moral y académico, con un perfil idóneo para el cargo que se les encomienda y con una trayectoria acorde con el puesto a desempeñar.

1.5. TRANSPARENCIA, LEGALIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Constituyen tres herramientas básicas para garantizar que la conducción del quehacer académico y administrativo se desarrolle dentro del marco legal actual, y brindar evidencia de una aplicación congruente, racional y efectiva de los recursos públicos confiados a la institución. Además de atender adecuadamente la solicitud de las instituciones autorizadas que supervisan estos procesos, se buscará ampliar y perfeccionar los mecanismos para informar en forma más efectiva a la comunidad en general y coadyuvar al avance de una cultura de la legalidad.

1.6. PERSPECTIVA DE GÉNERO

Como eje para lograr la igualdad y equidad de género sustantiva y de manera transversal, se requiere la firmeza de que el trabajo que se realice sea bajo estos pilares entre hombres y mujeres, la no discriminación, así como el respeto a los derechos humanos. Desde luego se reconoce que esto solo se logrará con la transversalización de la perspectiva de género en toda la estructura organizacional de la institución, lo cual incluye a toda la comunidad universitaria, las familias de quienes conforman el personal administrativo, así como a la comunidad estudiantil. Con ello daremos cuenta de un verdadero objetivo por garantizar un clima libre de violencia en la UACJ. Aquí, además de la incorporación de la perspectiva de género a todos los planes de estudio, se incluyen los mecanismos de intervención en materia de violencia de género que se presenten. Así, garantizamos que los contenidos pedagógicos atiendan de manera anticipada los problemas y necesidades de la comunidad universitaria y de la sociedad.

1.7. INNOVACIÓN ESTRATÉGICA Y GOBERNANZA SISTÉMICA

Los ejes estratégicos que servirán para concretar principios propuestos son, entre otros: un gobierno basado en el respeto a los derechos humanos y universitarios y ética profesional; la concertación de acuerdos para una nueva gobernanza; un marco normativo moderno; el irrestricto respeto a las diferentes preferencias políticas e ideológicas que se dan en la comunidad universitaria; la actualización de la estructura académica y administrativa; mayor y mejor vinculación con los sectores sociales y las instancias de interlocución de la educación superior; avance en los procesos de democratización universitaria; ampliación de los espacios para la participación colegiada; gestión más eficiente, esbelta y transparente; priorización de lo académico sobre lo administrativo; revitalización y actualización del modelo educativo y establecer un currículum integrado capaz de superar la fragmentación actual, que ofrece menos posibilidades para enfrentar y anticipar

los nuevos y complejos desafíos de la realidad social y académica; fortalecimiento de las capacidades institucionales para la innovación, a través de la profesionalización de autoridades y funcionarios universitarios en materia de gestión estratégica y liderazgo; acreditación con organismos internacionales para evaluar no solo los avances de programas educativos, sino también los procesos involucrados en los principios rectores del gobierno universitario que permitan acompañar, reforzar los rumbos con una clara conciencia de ecología de la acción.

Para potenciar estos esfuerzos, se propone la creación del Centro de Estudios sobre la Universidad (CESU), para convocar más sistemáticamente a la reflexión, el diálogo y a la autocrítica colegiada como signo de una verdadera consolidación de la institución. El CESU permitirá comprender con mayor profundidad las condiciones laborales y de bienestar, percepciones y expectativas de los actores y beneficiarios de la universidad; informar y fortalecer la toma de decisiones, así como ampliar los horizontes, la cooperación interdisciplinaria y la vinculación con sectores sociales diversos.

En la organización del CESU se estimulará la participación de estudiantes con aspiraciones en la investigación como agentes que cooperan en los procesos de la ciencia, a la vez que se perfilan y afianzan sus habilidades, lo cual permitiría un ambiente dedicado a la construcción de aprendizajes aplicados, es decir, el apoyo a tesis, participantes en prácticas profesionales y servicio social en temas referentes a la institución para entablar un escenario de diálogo incluyente y enriquecer su experiencia de aprendizaje.



2. PROTAGONISTAS Y LAS FUNCIONES UNIVERSITARIAS

2.1. ESTUDIANTES

En la sociedad en que vivimos se dan cambios cada vez más acelerados a los que la comunidad estudiantil universitaria se tiene que adaptar, además de cumplir con ciertas exigencias y tomar decisiones en su vida personal, académica y profesional. Dicho escenario puede provocar una inestabilidad que le impida a los alumnos desarrollar todo su potencial. El capital humano que se forma dentro de una institución universitaria debe corresponder a las dinámicas y necesidades que la sociedad tiene en su momento de formación, fundamentalmente del bienestar estudiantil de donde depende gran parte del éxito que tenga un estudiante a lo largo de su trayectoria académica, lo cual se podrá ver reflejado en su quehacer profesional y laboral al egresar.

La Universidad como institución, es responsable de ofrecer los medios documentales (bibliotecas), físicos (aulas, espacios de recreación, esparcimiento, deportes, cafeterías, cubículos para asesorías), electrónicos (bases de datos, revistas, documentales), informáticos (centros de cómputo) y de práctica (laboratorios para el desarrollo de habilidades), como una docencia de calidad y servicios en beneficio de la formación integral del alumno.

En este sentido, para que una educación refleje calidad, es necesario que el trabajo que se realiza en la Universidad sea excelente por parte de todos los agentes educativos involucrados (docentes, tutores, administrativos, funcionarios), siempre pensando en ac-

ciones y servicios que brinden al alumno un bienestar en el área académica, profesional, física y emocional.

Sin embargo, tradicionalmente la orientación y el bienestar estudiantil se referían a la labor de un especialista para ajustar al estudiante al sistema escolar, distribuyéndole en las materias, grupos o especialidades. No se tomaba en cuenta al personal docente como agente de la orientación y se utilizaba la psicometría y atención individual para casos problema.

En las sociedades contemporáneas como la nuestra, esto ya no es suficiente, se requiere más que de un proyecto, un programa que contemple todos los aspectos de la formación profesional dentro y fuera del espacio universitario. Debido a esto, es importante la creación e implementación de una serie de programas en materia de bienestar estudiantil para brindar al estudiante un bienestar que atienda todos los aspectos de su vida, con el objetivo de potenciar su desarrollo humano a lo largo de su estancia en la Universidad.

2.1.1. Ingreso

Ampliar la capacidad institucional para recibir a un número mayor de estudiantes de los niveles de educación media superior y superior, mediante cursos de preingreso y mecanismos de apoyo económico, así como mejorar los sistemas y procedimientos para garantizar que ingresen más aspirantes a nuestra institución.

En ese sentido, se tendrá que disponer de personal, espacios adecuados y equipamiento especial para atender a personas en situación de discapacidad en el proceso de admisión, así como flexibilizar los procesos de inscripción para candidatos foráneos; mejorar la comunicación sobre los procesos de inscripción y actualizar y modernizar el proceso de inscripción *online*.

2.1.2. Permanencia

- a) Establecer mecanismos de simplificación y flexibilización para apoyar la permanencia en la institución.
- b) Desarrollar espacios para la participación de estudiantes en temas de interés relacionados con la vida universitaria y mejorar los procesos de evaluación docente.
- c) Actualizar los mecanismos para brindar apoyo a los estudiantes a través de becas económicas, servicios de salud, de apoyo psicológico, académico, movilidad e intercambio.
- d) Mejorar los sistemas y procedimientos para el seguimiento de las trayectorias de los estudiantes.
- e) Proveer y mejorar instalaciones, así como el equipo adecuado para el aprendizaje.

- f) Crear nuevos espacios en cada campus para la ejercitación física, el deporte, áreas de descanso, participación en actividades artísticas, recreativas y de asociación estudiantil.
- g) Seguir profundizando para mejorar los servicios de apoyo en tutoría y en la calidad del acompañamiento de prácticas profesionales, servicio social, así como postulación y ejecución de proyectos emprendedores.
- h) Ofrecer capacitación accesible para mejorar el aprovechamiento de servicios bibliotecarios, la redacción de trabajos académicos, la adquisición de competencias lingüísticas acordes a las tendencias específicas de su profesión.
- i) Impulsar espacios de expresión estudiantil que incluyan talleres, paneles, foros interdisciplinarios para la reflexión de problemas de lo juvenil en la vida académica y de la comunidad.
- j) Abrir espacios y regular la participación de estudiantes en el marco del emprendimiento, apoyándoles en la oferta de servicios y productos dentro de las instalaciones universitarias, tales como comida, papelería, entre otros.
- k) Establecer mecanismos diferenciados de apoyo a estudiantes en condición de tiempo completo y tiempo parcial para facilitar y optimizar su tránsito por la Universidad, tanto en pre, como en posgrado. De la misma manera, se ayudará a quienes están en condición de bajo rendimiento y deserción.
- l) Promover una cultura inclusiva (atención a la diversidad: lengua, raza, etnia, género, y de personas en situación de discapacidad).
- m) Involucrar a los estudiantes en procesos de investigación y transferencia de tecnologías.
- n) Impulsar las competencias y habilidades blandas.

2.1.3. Bienestar estudiantil

Los programas de bienestar estudiantil se fundamentan en los siguientes ejes de intervención psicopedagógica:

2.1.4. Asistencia al estudiante

Se plantea brindar servicios de apoyo social al estudiante, mismos que van a proporcionar los medios necesarios para su éxito académico; elevar la calidad de las tutorías, que se traduzcan en una asistencia oportuna en las dudas e inquietudes que se le presenten durante su estancia en la Universidad:

- » **Estancias para estudiantes foráneos.** Brindar espacios físicos para los alumnos foráneos que no cuenten con los recursos económicos para solventar su hospedaje durante el desarrollo de su carrera.

- » **Estancias cercanas a CU.** Brindar espacios físicos aledaños a Ciudad Universitaria para los alumnos que vivan lejos y se les dificulte trasladarse o no cuentan con recursos económicos.
- » **Becas para madres solteras.** Exentar el pago de inscripción a las madres solteras y la revisión de los criterios de asignación.
- » **Acompañamiento de estudiantes a compañeros de grupos étnicos.** Apoyo a estudiantes provenientes de la Colonia Tarahumara y otras partes del estado y del país, lo que permitirá un mejor desempeño académico y desarrollo de habilidades blandas.
- » **Indiobús.** Ampliación de los recorridos establecidos para el traslado de estudiantes a CU y al Valle de Juárez, así como la construcción de paradas de camión, cómodas y funcionales, que incluya los horarios y trayectorias, incluso con conexión inter institutos.
- » **Indiobici.** Préstamo gratuito de bicicletas para los alumnos, con el objetivo de fomentar la movilidad sustentable y la salud de la comunidad estudiantil, dentro de los circuitos universitarios, que se crearán ex profeso.
- » **Beca Uniformate.** Brindar uniformes a integrantes de programas que lo requieran y útiles escolares básicos (cuadernos, plumas, lápices, hojas, folders) a estudiantes de escasos recursos económicos.
- » **Unitel.** Poner a disposición del estudiante un número telefónico donde reciban asesoría y atención en casos de emergencias: robos, asaltos, extorsiones, apoyo psicológico en situaciones de crisis.
- » **Orientachat.** Ofrecer al estudiante espacios digitales donde se brinde información escolar, así como orientación sobre qué hacer, dónde acudir o a dónde llamar para resolver sus dudas en materia educativa.
- » **Fomentar la calidad académica.** Se brindarán apoyos económicos, traducidos en transporte, viáticos e inscripción para congresos, diplomados o conferencias para estudiantes que busquen acudir a este tipo de eventos y que tengan un promedio mínimo general de 9.0.

2.1.5. Desarrollo humano y crecimiento personal

Se logrará por medio del desarrollo de habilidades de vida, sociales, educación para la salud, prevención, promoción de la recreación y sano esparcimiento para el aprovechamiento productivo del tiempo disponible del estudiante y así disminuir la tensión producto de la presión escolar. Su consecución se apoyará con la siguiente infraestructura:

- » **UDES (Unidades de Descanso y Esparcimiento).** Espacios físicos en los institutos donde el alumnado pueda descansar y aprovechar su tiempo libre; tendrá a su disposición diferentes juegos de mesa, sillones cómodos, horno de microondas para calentar su comida, balones de fútbol, basquetbol, cargadores para celular, televisión.
- » **UniExprésate.** Crear un espacio semanal (una tarde) en todos los institutos, para que los alumnos puedan expresar el talento que tengan (canto, baile, tocar algún instrumento), al mismo tiempo, con ello se fomenta la convivencia estudiantil.
- » **UniGym:** Establecer un centro de actividad física en cada instituto, donde el alumno tenga a su disposición bicicletas estacionarias, elípticas, caminadoras, cuerdas para saltar, pesas, a fin de mejorar la salud de la comunidad estudiantil.
- » **Impulso estudiantil.** Brindar orientación, seguimiento y acompañamiento a los estudiantes con inquietudes de crear proyectos que beneficien a la comunidad universitaria y sociedad general. Apoyar la conformación y consolidación de estudiantes en grupos organizados, lo que se traduce en un respaldo de la UACJ para la gestión de los recursos necesarios que conviertan sus ideas en realidades.

2.1.6. Desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje

A través del desarrollo de habilidades y estrategias de aprendizaje, al proceso de aprender a aprender:

- » **TADESA.** Taller permanente para el desarrollo de estrategias básicas de aprendizaje, dirigido a alumnos de los primeros semestres de licenciatura.
- » **Curso de preparación para el examen de admisión a la UACJ.** Proporcionar a los aspirantes a ingresar a la Universidad, herramientas, técnicas y métodos que favorezcan sus habilidades y aptitudes para tener un mejor rendimiento en el examen de nuevo ingreso.

2.1.7. Atención a la diversidad

Asumir la diversidad, la equidad como valores universitarios y para ello integraremos las necesidades de las personas en el abanico de identidades culturales, sociales, físicas y sexuales a través de diversos programas, apoyos y servicios. Dichas propuestas siguen los principios de bienestar estudiantil:

- » Respeto.
- » Equidad.
- » Igualdad.
- » Orientación.
- » Asesoría.
- » Información.
- » Calidad.

Con estas propuestas y acciones se tiene la visión de garantizar que cada estudiante que ingresa a la UACJ cuente con las condiciones necesarias para su desarrollo personal, social, cultural y académico, al proporcionar servicios de orientación, información, asesoría con calidad y calidez humana, para que logren concluir de manera satisfactoria sus estudios y enfrenten los retos actuales con capacidad académica y con compromiso hacia su comunidad.

2.1.8. Inserción laboral

- » Promover mecanismos para que los programas educativos resignifiquen los campos de actuación de las profesiones y difundirlos en los espacios laborales y medios de comunicación más adecuados, para abrir caminos a los egresados en su incorporación a los mercados laborales, tales como:
 - Visitas guiadas de estudiantes con los futuros empleadores.
 - Foros de presentación de perfiles profesionales.
 - Generación de campañas que difundan los perfiles de egreso.
- » Ofrecer acompañamiento jurídico-académico en periodos de prácticas, servicio social y al inicio de su incorporación laboral.
- » Mejorar mecanismos de seguimiento de egresados a través de programas u observatorios que permitan ampliar las posibilidades de inserción laboral de los egresados.
- » Impulsar la empleabilidad de nuestros estudiantes y egresados con la creación de un sistema vanguardista y atractivo para jóvenes y empleadores que permita potencializar su vinculación.

2.2. ACADÉMICOS

Para atender de mejor manera la diversidad de trayectorias de los académicos, se propone la creación de un Programa de Fortalecimiento de Trayectorias Académicas Diversas, para superar la homogeneización vigente de los perfiles académicos. Se establecerán criterios de mejora a los sistemas de estímulo y se crearán nuevos sistemas para optimizar los reconocimientos en esta área.

Se promoverá el encuentro y el diálogo entre pares mediante la creación de espacios de convivencia para fortalecer el sentido de solidaridad universitaria, así como para mejorar los procesos de colaboración que por diferentes factores externos e internos se han venido minando en los últimos años.

Es importante considerar la calidad educativa del quehacer universitario como fenómeno multifactorial, por ello se deben considerar todas las variables asociadas, el diseño curricular de planes y programas de estudio, la planeación didáctica, la formación docente, las experiencias de aprendizaje tanto en aula como fuera de ella, los sistemas de evaluación y de gestión administrativo-académicos, las instalaciones y espacios de aprendizaje, las condiciones académicas de los estudiantes, las condiciones laborales de los académicos. A pesar de esta complejidad, la Universidad debe reunir las mejores condiciones para promover y asegurar su mejora permanente a través de diferentes líneas de acción.

Para procurar el bienestar de nuestros académicos, se incorporará un seguro médico con cobertura amplia para todos los docentes-investigadores que tengan necesidad de viajar a reuniones académicas o congresos, también asegurará a su familia.

Una de las iniciativas que también se trabajará, será la creación de la Casa del Jubilado y Pensionado, no solo como una construcción o edificio, sino como una forma de ver y afrontar su nueva vida, donde lo académico no debe terminar ahí, sino debe ser como el inicio de un recambio profundo en su relación Universidad-comunidad.

2.2.1. Académicos y docencia

Actualización académica. Ampliar las oportunidades de formación docente y actualización con un programa de financiamiento específico para la movilidad de interesados en la capacidad docente, así como para docentes visitantes.

- » Mejorar los programas de formación docente acordes a un modelo educativo actualizado y revitalizado; hacer la gestión más expedita y transparente para obtener apoyos a programas de posgrado y la invitación a académicos visitantes.
- » Impulsar la movilidad interna entre las diferentes unidades académicas que existen en la Universidad tanto en Ciudad Juárez, como en Nuevo Casas Grandes y

Cuauhtémoc como una forma de mejorar la calidad académica y como fortalecimiento de la identidad universitaria.

- » Mayor eficiencia y simplificación de procesos de gestión, con el fin de facilitar los trámites para lograr apoyos diversos para la recopilación de evidencias, la elaboración de informes, entre otros.
- » Impulsar el liderazgo académico centrado en perfil y mecanismos de carácter colegiado y transparente para garantizar una selección adecuada de responsables de programas educativos y la contratación de nuevos académicos.
- » Establecer un sistema de información sobre la condición de la población juvenil, sus expectativas y formas de aprendizaje para enterar a los docentes.
- » Estimular la innovación pedagógica, así como la generación e introducción de didácticas especializadas de las diferentes disciplinas, además de promover espacios de discusión de las diversas prácticas docentes innovadoras, que se traducirán en la creación de un nuevo Modelo de Innovación Pedagógico.
- » Promover mayor articulación de las actividades docentes con la investigación, la extensión y la vinculación para fortalecer la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.
- » Buscar mejorar los apoyos a maestros de honorarios, la simplificación de los trámites administrativos, el reconocimiento y las oportunidades de participación en la academia.
- » Crear esquemas de vida saludable para los docentes.

2.2.2. Académicos e investigación

Actualización disciplinar. Ampliar las oportunidades de actualización y participación en foros de pares con un programa de financiamiento específico para la movilidad de interesados en su formación o en la interlocución.

- » Mayor eficiencia, simplificación y transparencia de procesos de gestión, con el fin de facilitar los trámites para el financiamiento de proyectos.
- » Establecer mecanismos institucionales para identificar las necesidades específicas de apoyo de los diferentes tipos de investigación (básica, integrada, interdisciplinar, formas de conocer alternativas), así como de los proyectos de investigación más susceptibles de colocarse en las fronteras del conocimiento y adquirir visibilidad en las comunidades científicas o de aquellos que responden con mayor pertinencia a las problemáticas urgentes de la localidad, con el fin de favorecer un mejor desarrollo.
- » Gestionar la adquisición y accesibilidad a *software* para apoyar la investigación.

- » Promover la articulación de la investigación con la docencia, vinculación, divulgación y extensión para responder a la complejidad de los problemas de la realidad social cambiante y a las nuevas relaciones entre ciencia y sociedad.
- » Abrir espacios para mejorar las políticas de divulgación científica, de manera que los productos de investigación se introduzcan a áreas académicas de docencia, extensión, gestión internas, así como a instancias, organizaciones y sectores sociales de interés.
- » Establecer un financiamiento específico para proyectos de investigación de impacto social en la comunidad.
- » Mejorar la infraestructura destinada a proyectos de investigación científica, humanística y tecnológica en todos los institutos.
- » Impulsar los procesos de formación y consolidación de cuerpos académicos, estableciendo criterios de mayor participación colegiada y climas de mayor confianza e inclusión, sobre todo de profesores de reciente contratación.
- » Facilitar los procesos de registro de patentes y marcas como resultado del trabajo de los investigadores y posibilitar una fuente de recursos financieros extraordinarios. Articular la Oficina de Transferencia de Conocimientos (OTT) de una manera transversal para consolidar sinergias de colaboración y generar sistemas de información integrados.
- » Generar indicadores de vinculación que enriquezcan los estipulados por BM/SEP/Conacyt con un sentido de mayor responsabilidad social.

Se explorarán decididamente las diversas alternativas para la creación de plazas de técnicos de investigación que coadyuven y apoyen a los investigadores en la generación y aplicación del conocimiento.

2.2.3. Académicos y enlace con la comunidad

Si bien las Instituciones de Educación Superior (IES) en general se desarrollan entre tensiones que favorecen visiblemente la industria, la tecnología, la economía y las lógicas administrativas, la UACJ puede realizar acciones que promuevan un equilibrio de mayor impacto y armonía social. Para ello nos planteamos:

- » Establecer un programa para impulsar la vinculación integral de las funciones sustantivas, con el fin de avanzar hacia un trabajo más inter y transdisciplinario en la institución.

- » Asumir el desafío ético que requiere un currículum más comprometido desde el punto de vista social, y en el que si las funciones de docencia, investigación y extensión no se orientan en este sentido, está ausente, incompleto o desarticulado.
- » Incorporar mecanismos que faciliten un acompañamiento de estudiantes durante sus prácticas profesionales y servicio social, por parte de académicos con un perfil de mayor vinculación hacia sectores sociales de la comunidad.
- » Crear un sistema que promueva el trabajo de académicos vinculados a proyectos de impacto social directo en la comunidad (perfiles puente), superando el binomio convencional de docencia-investigación para ampliar las alianzas con los sectores y organizaciones que abonan a la solución de problemas vitales y urgentes de sectores vulnerables de la población.
- » Crear espacios para divulgar el conocimiento y nuevas formas de escribir para llegar a aquellos sectores de la población que no tienen acceso a la jerga científica y tecnológica.
- » Realizar talleres sobre el paradigma participativo de investigación para académicos y estudiantes, para evitar el desperdicio de la experiencia, avanzar en Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), la tendencia de interdisciplinariedad y la innovación educativa.

2.3. CURRÍCULUM Y OFERTA ACADÉMICA

Como una institución reconocida por su excelencia académica, la UACJ tiene una gran responsabilidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, donde los saberes son construidos con paradigmas que responden a las exigencias de un mundo globalizado. Paradigmas diferentes a las tradicionales prácticas del trabajo en el aula. No solo se deben dejar los aprendizajes memorísticos que replican conocimientos que no responden a la demanda de una sociedad inmersa en cambios vertiginosos, tanto en habilidades, competencias y actitudes, como en las tecnologías de información. Por ello, se consolidarán las estrategias de aprendizaje basado en los modelos centrados en el estudiante, que permitan la generación de conocimientos que solventen necesidades de una sociedad dinámica y multicultural.

La Universidad será la columna que permita la adquisición de aprendizajes para que cada individuo se forme para vivir la vida en plenitud y no subordinados, únicamente, a la esfera laboral. La formación de la comunidad universitaria garantizará que cada estudiante adquiera las competencias y habilidades profesionales, producto de una formación integral, es decir, todo aquello que permita la realización personal y que sea un aporte valioso para la construcción de una sociedad más digna, desarrollada y comprometida.

De este modo, quienes estudian en la UACJ tendrán una formación integral que los prepare para desarrollar sus roles como ciudadanos y expertos en una disciplina; es decir, tendrán competencias para la vida y el trabajo. Contarán con los recursos intelectuales que les lleven a tomar decisiones considerando sus riesgos y las formas de superarlos; también serán capaces de generar alternativas de solución que atiendan las contingencias e incertidumbre social, cultural, económica y política en que están inmersos.

Todo estudiante aprenderá a aprender, a convivir con sus semejantes, a vivir en armonía y con valores, es decir, aprenderá a vivir y convivir con los demás. Las herramientas cognitivas, afectivas y actitudinales que adquieran en las aulas universitarias, les hará ser ciudadanos protagonistas del cambio social y, principalmente, llegarán a ser pilares fundamentales de sus familias, al generar con ello un ámbito de bienestar no solo económico, sino sobre todo, más humano y cercano con sus seres queridos y su comunidad.

Para lograr este propósito, se atenderán todas las implicaciones pedagógicas para que el currículo académico, así como la formación docente, responda a las necesidades formativas de competencias no basadas en lo memorístico, sino en la reflexión, el análisis y la interpretación creativa. La práctica universitaria será sistémica, es decir, atenderá todos los elementos que permitan la realización práctica, teórica y valorativa de los saberes, desde los aspectos de infraestructura académica, hasta los valores morales y éticos que permitan la realización plena del aprendizaje significativo. Las líneas de trabajo propuestas para lograr lo anterior, son las siguientes:

2.3.1. Ampliación, diversificación y flexibilización de la oferta educativa

Con ello se busca facilitar el tránsito de la comunidad estudiantil por los diversos programas académicos y avanzar en un currículum interdisciplinario y transdisciplinario.

- » Ampliar la cobertura de los campos disciplinares y así atender con una mayor pertinencia social y académica.
- » Restablecer el Programa Integral de Innovación Curricular que contempla la reestructuración de los actuales institutos y la creación de otros, como el nuevo Instituto de Bellas Artes, en seguimiento al Modelo Educativo 2020, que agrupará a las carreras afines y la creación de dos nuevas licenciaturas que atiendan la demanda creciente en estos rubros: la Licenciatura en Artes Escénicas y la de Gestión y Administración de Espacios Culturales.
- » Establecer cursos libres –acordes a la política educativa– para ofrecer programas de actualización de personas en condición de adultez temprana, media y tardía y a las demandas del emprendimiento dada la disminución del empleo permanente.

- » Realizar estudios de factibilidad para abrir una extensión de la Universidad en la ciudad de El Paso, Texas, para ofrecer programas educativos de interés para la población mexicoamericana.
- » Incorporar idiomas internacionales para la formación, pertinentes a los programas educativos y por áreas lingüísticas prioritarias.
- » Fortalecer y recuperar la calidad, el prestigio y liderazgo de planes y programas educativos.
- » Estimular la innovación pedagógica, las didácticas especializadas y el diálogo docente.
- » Garantizar la competencia local, regional e internacional de los programas educativos.
- » Avanzar en la integración de la docencia con la investigación y la extensión.
- » Evaluar la eficiencia de los programas y departamentos en forma integral con criterios internos y externos: oficiales y organismos internacionales.
- » Impulsar un programa de desarrollo curricular integral. El currículum universitario es el proceso que sintetiza el nivel académico de una institución de educación superior, por lo que es necesario fortalecer y agilizar este programa a través de la integración y la capacitación de equipos especialistas en currículum desde los institutos, así como integrar otras instancias de extensión y vinculación a la comisión de evaluación curricular existente.
- » Avanzar en la virtualización de los programas, conscientes de su responsabilidad de atender la educación en sus diferentes modalidades: virtual, semipresencial y mixta que permitan la innovación, la ampliación de la cobertura, la acreditación y evaluación por organismos nacionales e internacionales.
- » Fortalecer la formación de la población estudiantil, de docentes, tutores y funcionarios en ambientes virtuales, mediante un uso intensivo de tecnologías de la información.
- » Impulsar metodologías para el autoaprendizaje de los estudiantes que les permitan la actualización y el uso extensivo de las redes de información y el acceso a la formación multicultural.
- » Establecer el procedimiento de la doble titulación.

Por otra parte, es necesario garantizar la calidad de la docencia en línea, con lo cual se fortalecerá el equipo de tutores para evitar deserción inherente a la modalidad, así como la formación permanente de estudiantes, cuerpo docente y funcionarios que intervengan en este proceso académico, así como el diseño y puesta en marcha de un programa de formación docente a distancia.

Por último, pero no menos importante, será necesario fortalecer los servicios de apoyo de la tecnología educativa, con el fin de mejorar su calidad y a la vez, flexibilizar el currículum universitario, facilitando la movilidad entre modalidades, como las siguientes:

- » *La Universidad Abierta.* Un sistema de Universidad Abierta orientado a un aprendizaje para toda la vida es muy pertinente, en especial para educación de adultos, quienes podrán inscribirse en los cursos abiertos, en tiempo y espacio, que ofrecen los programas educativos en forma más flexible, enriqueciendo con su experiencia la vida académica institucional.
- » *Programas profesionalizantes.* En el caso del posgrado, se propone convocar a la comunidad académica para analizar la oferta de posgrado, de manera tal que podamos incluir programas que atiendan las necesidades del mercado tanto local como nacional con una visión al futuro, tales como posgrados a distancia o virtuales, que ya se ofrecen en otras instituciones de reconocido prestigio mundial. Por otra parte, promoveremos también posgrados conjuntos entre las Instituciones de Educación Superior del Consorcio Paso del Norte. De igual manera, se propone flexibilizar los actuales programas de posgrado admitidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) para que quien opte por no recibir la beca que se otorga a los estudiantes admitidos, pueda continuar en el posgrado sin ningún problema, con lo cual se atiende a la diversidad y necesidades de nuestra población estudiantil.

2.4. INVESTIGACIÓN

La autonomía de la UACJ supone un espacio privilegiado para la generación y aplicación del conocimiento y el desarrollo de innovaciones para atender los desafíos teóricos y aplicados de la realidad social y una herramienta fundamental en todas las otras funciones universitarias.

Refrendamos la libertad de cátedra e investigación como valores que guiarán el desarrollo de la investigación y los estudios avanzados, pues esta no podrá desarrollarse sin garantizar el respeto a la libertad de pensamiento, a la discusión de metodologías y procedimientos en todas las áreas de estudio.

La Universidad cuenta con recursos humanos capacitados para la investigación, por lo que deberá promoverse el fortalecimiento de la masa crítica vinculante con la comunidad.

Para lograr este objetivo, deben replantearse las políticas de investigación científica, tecnológica y humanística de la Universidad, encaminadas a fomentar su desarrollo con base en temáticas multidisciplinarias y transdisciplinarias que analicen y solucionen las necesidades de la región y logren enlazar el potencial para la investigación en la forma-

ción de alumnos de pregrado y posgrado; la publicación indexada y arbitrada de artículos y libros; el aprovechamiento de los resultados de la investigación por parte de sectores sociales y productivos y la obtención de patentes y marcas.

Atendiendo al rediseño organizacional, la actual Coordinación de Investigación y Posgrado, será elevada a Dirección General y deberá encontrar formas de descentralización estructural que favorezcan la generación y aplicación de los conocimientos, y su divulgación en las aulas universitarias.

Debemos dar libertad a los cuerpos académicos para determinar las líneas de investigación pertinentes para el avance disciplinar y/o de impacto social, así como determinar las perspectivas y metodologías más adecuadas.

Se promoverá la investigación inter e intra universitaria para la formación de capital humano, sembrando en los estudiantes la inquietud por la creación del conocimiento en los ambientes de aprendizaje.

La vinculación de los investigadores con la comunidad, las organizaciones civiles, las empresas, las instituciones y organismos públicos, será un reto que deberá asumirse desde la perspectiva de responsabilidad social.

Para alcanzar las premisas anteriormente expuestas, se propone realizar las siguientes estrategias:

- a) Establecer mecanismos institucionales para favorecer el desarrollo de diferentes tipos de investigación: básica, integrada, interdisciplinar. Plantearse cuestionamientos que permitan identificar las principales líneas de investigación de la Universidad, es decir, qué tipo de investigación es más susceptible de colocarse en las fronteras del conocimiento y adquirir visibilidad en las comunidades científicas, cuál investigación responde con mayor pertinencia a las problemáticas urgentes de la localidad y qué investigación puede vincularse mejor con la docencia.
- b) Superar la tradicional separación entre investigación, docencia, vinculación y extensión para responder a la complejidad de los problemas de la realidad social cambiante y a las nuevas relaciones entre ciencia y sociedad. Una actitud crítica y creativa, acompañada en los procesos de prácticas profesionales y servicio social puede desarrollarse mediante el análisis de la aplicabilidad de la teoría en diferentes contextos y otras metodologías pedagógicas emergentes.
- c) Incorporar la investigación como un eje transversal de formación en los planes y programas educativos que así lo establezcan en sus perfiles de egreso.
- d) Promover la cooperación entre las IES locales, fronterizas y regionales con el objetivo de atender las problemáticas comunitarias con los saberes que dominan los investigadores.

- e) Establecer las bases normativas y de gestión para que la investigación responda a políticas educativas incluyentes.
- f) Promover la libertad de investigación (libertad de pensamiento, metodología y procedimientos en los campos disciplinares).
- g) Establecer una agenda maestra de investigación que atienda las problemáticas comunitarias más urgentes.
- h) Fortalecer la formación y actualización de las y los investigadores acordes a las trayectorias profesionales y preferencias de investigación mediante un programa que desarrolle y atienda las distintas vocaciones, con la participación de principiantes, expertos y actores que por distintos motivos se han excluido.
- i) Mejorar los mecanismos de apoyo a los proyectos de investigación que incluyan asesorías para la publicación de resultados.
- j) Establecer iniciativas para que los productos de investigación lleguen a instancias y sectores de interés no solo de los especializados, sino del público en general.
- k) Divulgar los resultados y productos de investigación, utilizando recursos internos y los medios de comunicación universitaria, así como la participación en convocatorias ordinarias y extraordinarias para la obtención de recursos públicos, privados, nacionales y extranjeros.
- l) Evaluar la pertinencia social de los programas de posgrado para determinar la apertura de nuevas áreas de formación-investigación, viables académica y socialmente.
- m) Promover proyectos conjuntos entre instituciones extranjeras, que faciliten su internacionalización.
- n) Realizar un análisis para identificar áreas de oportunidad y desarrollo en investigación para lograr su consolidación, así como generar otras donde puedan incorporarse PTC recién contratados y los que están en activo.
- o) Desarrollar el Centro de Documentación, Procesamiento y Análisis de Datos como una medida de apoyo a los investigadores, con la finalidad de facilitar los trabajos de investigación con programas de cómputo para la búsqueda, análisis y compilación de datos e información. De esta manera se facilitará el trabajo de investigación, así como el aprovechamiento de recursos de última tecnología que estén al alcance de cualquier investigador.
- p) Crear y fortalecer las redes académicas con pares académicos que trabajen en problemáticas comunes desde sus centros de investigación.
- q) Impulsar los centros de investigación multidisciplinaria en cada uno de los campus.
- r) Crear comités estudiantiles y docentes de investigación en y para la comunidad (municipales, sectoriales, multidisciplinarios).
- s) Gestionar financiamientos extraordinarios nacionales y extranjeros para la investigación.
- t) Revitalizar el trabajo de investigación colegiado con una cultura de inclusión y respeto.

- u) Crear un programa para el fomento de la investigación en los niveles de educación básica y media superior que permitan la iniciación y vocación investigadora de la niñez y juventud.
- v) Apoyar las iniciativas de innovación tecnológica para responder a las necesidades de los sectores sociales y productivos.

2.5. ENLACE CON LA COMUNIDAD

El enlace con la comunidad, o función de extensión, se concibe como un eje institucional estratégico, pertinente, con una gran responsabilidad y promoción social de la Universidad con todos los actores externos en el desarrollo de proyectos sociales de interés para las partes. Si bien este enlace promueve la capacidad necesaria para la ansiada formación integral con pertinencia social del desarrollo académico, así como la generación de capital social y una mayor capacidad de asociación con los diversos sectores productivos y sociales, se rescata la urgente necesidad de establecer vínculos estratégicos tanto con la comunidad, como con las empresas y sobre todo las organizaciones de la sociedad civil, accionada desde la participación activa, empática y sensible a los problemas que aquejan a la ciudad.

Desde luego, implica un gran compromiso con la educación continua. Todo ello, incluye una serie de estrategias que permitan apoyar a nuestros egresados y a la población en general con recursos de actualización profesional, así como de capacitación en nuevas tecnologías, al tener como referente siempre desde el quehacer científico y social, estudios previos de los problemas y las necesidades de la comunidad. Aquí la importancia de atender las demandas de actualizaciones permanentes de las y los profesionales en activo y aquellos que buscan reinsertarse al mercado laboral, que implica también la educación de personas adultas y adultos mayores. De esta forma es como se logrará coadyuvar en la formación de manera integral en la comunidad estudiantil y en la sociedad que por alguna circunstancia se muestra en desventaja, de manera que se amplíen las oportunidades de acceso al conocimiento. Para ello, entre las principales líneas de acción, se consideran:

- a) Rescatar y reabrir los centros comunitarios, pues además de que son un apoyo para la comunidad, representan un espacio privilegiado para las experiencias de aprendizaje significativo en diversas áreas disciplinares.
- b) Realizar un catálogo especializado para el personal dedicado a la consultoría, a la academia y a la administración universitaria de diferentes campos profesionales.
- c) Ampliar el abanico de espacios donde se pueda desarrollar el servicio social profesionalizante y actualizar los procedimientos para la asignación y el seguimiento del estudiante.

- d) Alcanzar el 100 % de los programas educativos con prácticas profesionales que desarrollen las habilidades cognitivas y las competencias laborales para su adecuada inserción al mercado de trabajo.
- e) Fortalecer y fomentar un programa de cultura de emprendimiento e incubación de proyectos sociales y productivos que tengan impacto local, regional y nacional.
- f) Impulsar que directivos de empresas y organizaciones permitan la participación académica de los estudiantes.
- g) Crear un catálogo de información por parte de organizaciones sociales, gubernamentales y empresariales donde se registren solicitudes de investigación que puedan desarrollarse a manera de tesis que abonen a propuestas constructivas de política pública sobre la violencia, derechos humanos y acceso a la justicia, entre otros.
- h) Fomentar la participación de los estudiantes en proyectos de enlace con la comunidad, de vinculación y extensión, que incidan en la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía.
- i) Propiciar una política interna de igualdad de género en la comunidad universitaria, en la que se destaca el personal docente, administrativo, personal manual y sobre todo los estudiantes, ello a través de la conformación de un Comité de Equidad de Género que garantice la eficaz y eficiente transversalización de la perspectiva de género en nuestra casa de estudios, que promueva el respeto, la protección y salvaguarda del derecho de igualdad entre hombres y mujeres.
- j) Incentivar la capacitación y formación continua en perspectiva de género en toda la comunidad que conforma la UACJ, de esta forma se construirá una Universidad más humana y justa que replique las buenas prácticas de equidad e igualdad en la institución y fuera de la misma, abonando a una cultura de paz y de derechos.

2.6. ARTE Y CULTURA

La música, la danza, el teatro y toda manifestación artística es sin duda la forma de transmitir emociones y sentimientos nobles, humanos y solidarios, que las diversas comunidades han utilizado a través de los años para expresar su arte, cultura y nivel de civilización. En la historia del país, los diversos grupos de expresiones artísticas y culturales han formado parte de nuestra tradición, folclor, fiestas, conciertos y se encuentran presentes en casi la totalidad de las instituciones de educación superior.

Se establecerán lineamientos que permitan fortalecer los programas artísticos, de difusión y de extensión, para el impacto y la cohesión social por medio de la cultura y que de manera coordinada, la Dirección General de Difusión Cultural y Divulgación Científica de la UACJ trabajará con las instituciones culturales de nuestra entidad.

Por más de cuatro décadas, la UACJ ha sido una gran promotora de los valores, entre ellos los científicos y culturales. Ahora debemos alcanzar un nivel de profesionalismo de las diversas manifestaciones de arte y ciencia, para competir con las mejores instituciones de nivel superior, no solo del país sino del mundo entero. Por eso proponemos los siguientes puntos científicos y artísticos:

- a) Generar programas de apoyo a la sensibilización de apreciación del arte y la cultura para el mayor aprovechamiento de los eventos artísticos y culturales con los que ya cuenta la Universidad, mediante el fortalecimiento del llamado Bono Cultural, que se extenderá a toda la comunidad universitaria como parte de su formación integral.
- b) Ampliar la oferta académica, con la creación del Programa de Licenciatura en Artes Escénicas y Gestión y Administración de Espacios Culturales dentro de un nuevo instituto.
- c) Crear el Centro de Investigación y Enseñanza de Lenguas Originarias.
- d) Vincular a las comunidades con el arte y la cultura desde proyectos universitarios que persigan la idea de que la cultura sea accesible para todas y todos.
- e) Atraer programas culturales y científicos de los tres niveles de gobierno u oficinas descentralizadas, para que de una manera conjunta, nuestra Universidad realice actividades de impacto en la comunidad universitaria y fronteriza.
- f) Reunir fondos económicos bipartitos para que los actores artísticos y científicos realicen jornadas o actividades de una manera continua en nuestra ciudad.
- g) Fortalecer, replantear y reorganizar nuestra actividad sinfónica universitaria, de manera que cada acción y ejecución orquestal sea conducida con ética profesional y realice un trabajo más inclusivo para todos los sectores.
- h) Crear proyectos sólidos y transparentes de formación musical, dancística, escénica, cultural donde el proceso inicie con estudiantes de educación media superior, para que así nuestra Universidad se vea fortalecida con el profesionalismo de nuestros grupos artísticos y culturales.
- i) Fortalecer los programas de educación básica de arte, cultura y ciencia, sobre todo en las instituciones educativas de bajos recursos.
- j) Rescatar y replantear las actividades creativas y culturales, llevadas a la periferia donde la Universidad tenga presencia con los sectores más desprotegidos de nuestra frontera y municipios aledaños.
- k) Profesionalizar todos y cada uno de los grupos artísticos y culturales de nuestra Universidad.
- l) Reordenar los programas de Bellas Artes y Artes y Oficios, donde actualmente se llevan las mismas actividades y fines artísticos y culturales.

- m) Replantear, profesionalizar y transparentar los procesos de selección de todos y cada uno de los docentes que actualmente prestan sus servicios en estas áreas.
- n) Desarrollar un Programa de Fortalecimiento de Identidad Universitaria, y fomentar el sentido de pertenencia a nuestra institución y destacar de manera clara los símbolos y signos institucionales.
- o) Impulsar que la cultura, las artes y las humanidades se conviertan en aspectos de formación curricular en la UACJ mediante materias optativas.
- p) Promover la cultura y las artes para la formación integral de ciudadanos, con plena conciencia de la otredad y dispuestos a la defensa de la diversidad.
- q) Incrementar la extensión de la cultura y la divulgación científica en los diversos campus de la Universidad.
- r) Reforzar las acciones y servicios de la Dirección General de Difusión Cultural con los campus universitarios.
- s) Estimular mayor interés internacional para difundir dentro de la Universidad su acervo cultural y diversas manifestaciones artísticas.
- t) Fundación del Museo Universitario, como un ejercicio de identidad, memoria y rescate del ser universitario.
- u) Rediseño del Centro Cultural de las Fronteras, como parte de la creación del Primer Distrito Cultural de Juárez, en conjunto con el Museo de Arte de Ciudad Juárez y del Centro Cultural de la Ciudad.

2.7. DEPORTE

La UACJ, en su naturaleza de institución educativa fomenta el deporte como parte integral del desarrollo físico y mental que contribuye a mejorar y mantener la salud. Además, provoca el reconocimiento nacional e internacional al proyectarse en las diversas competencias locales, estatales, regionales, nacionales e internacionales y promueve el sano esparcimiento de la comunidad universitaria de una forma relajada y divertida en un marco de inclusión y solidaridad.

Para lograr estas metas, se proponen las siguientes líneas de acción:

- » Contar con los recursos humanos necesarios para la realización eficiente de las funciones de apoyo psicológico y formación física.
- » Mejorar las condiciones de infraestructura para la realización de las actividades deportivas.
- » Garantizar el incremento de las competencias de preparación de los instructores como vía para consolidar la preparación técnico-táctica de los equipos, así como la preparación psicológica de los mismos.

- » Proporcionar los insumos necesarios para el mejor desempeño de las actividades deportivas.
- » Formar un equipo multidisciplinario para la atención de los equipos representativos (psicólogos deportivos, preparadores físicos, médicos deportivos).
- » Proyectar el deporte de manera que se consolide con mayor firmeza el reconocimiento y prestigio de nuestra Universidad.
- » Evaluar los criterios para la asignación de becas otorgadas a los deportistas de alto rendimiento.
- » Innovar el deporte recreativo y estimular la participación de estudiantes, académicos y administrativos.
- » Generar en la comunidad universitaria una identidad hacia el deporte para estimular su participación.
- » Fomentar eventos comunitarios deportivos para difundir la cultura del deporte en la ciudad.

2.8. APOYO ACADÉMICO E INFRAESTRUCTURA

Algunas acciones estratégicas propuestas para este rubro son:

2.8.1. *Transporte e infraestructura general*

- a) Crear un programa de apoyo para el uso de bicicletas y estaciones de préstamo en un circuito interconectado en los campus y la ruta universitaria entre los espacios universitarios.
- b) Desarrollar un proyecto de infraestructura y equipamiento que atienda las necesidades académicas de cada instituto.
- c) Crear espacios físicos para los estudiantes (descanso, tareas, esparcimiento, ejercitación física, asociaciones estudiantiles) en todos los institutos.
- d) Analizar las condiciones de los estacionamientos para brindar un mejor servicio.
- e) Mejorar las instalaciones para la educación continua con gran impacto entre la comunidad.
- f) Maximizar el aprovechamiento de los laboratorios, talleres y centros de cómputo como espacios de aprendizaje, para la generación y aplicación innovadora del conocimiento, así como para la prestación y extensión de los servicios a la sociedad.
- g) Crear un servicio para estudiantes y académicos, sobre todo para quienes no tienen mucha facilidad en la escritura de tesis y textos académicos, es la apertura del Centro de Edición de bajo costo, que será un lugar que operará con el apoyo de prestadores de servicio social, becarios de literatura y estudiantes destacados.

- h) Incorporar cafeterías que tengan perfil de laboratorios de nutrición, turismo y administración, aportando beneficio a dichos programas educativos, tanto en la formación de sus miembros, como en la financiación de sus proyectos.

2.8.2. Centro de Lenguas

- a) Recuperar el prestigio del Centro de Lenguas a nivel internacional con un modelo de enseñanza más sólido.
- b) Mejorar las instalaciones del Centro de Lenguas y de los servicios que presta.

2.8.3. Sistema Universitario de Salud

- a) Ampliar las Unidades de Atención Médica Inicial (UAMI) para que cuenten con mayor cantidad de consultorios destinados a los distintos servicios que se ofrecen.
- b) Reubicar la UAMI del ICESA en un lugar más céntrico para que sea más accesible a la comunidad universitaria.
- c) Contar con una ambulancia en el campus de CU para atender oportunamente las emergencias.

2.8.4. Bibliotecas

Las bibliotecas como espacios culturales deben diversificar sus servicios y aprovechar al máximo sus recursos, por lo que se fortalecerá la museografía y la captación, organización y digitalización de archivos. Para ello habrá que fortalecer el cuidado y la conservación de las colecciones especiales y documentos históricos, promoviendo además su uso y aprovechamiento. De la misma manera, habrá que contemplar a las bibliotecas como un espacio de exposición cultural de nuestras raíces históricas chihuahuenses, así como de obras artísticas de creadores locales, quienes podrán encontrar un espacio de difusión de sus obras.

- a) Proporcionar servicios de calidad certificada con personal altamente calificado y comprometido.
- b) Promover la cultura de democratización de la información.
- c) Mejorar la comunicación con los usuarios potenciales de bibliotecas, utilizando la tecnología para evaluar constantemente los servicios.
- d) Ampliar el catálogo de servicios bibliotecarios tomando en cuenta la diversidad cambiante de nuestros usuarios potenciales y las nuevas tecnologías.

- e) Contar con personal profesional en ciencias de la información y bibliotecas que sean capaces de diseñar e implementar servicios acordes a las necesidades de la comunidad universitaria.
- f) Fortalecer los sistemas de referencia especializados con personal capacitado.
- g) Implementar un programa de formación de usuarios para que los estudiantes desde nuevo ingreso aprovechen al máximo los servicios y los acervos bibliotecarios.
- h) Apuntalar los servicios de circulación, actualizando el sistema integral de bibliotecas.
- i) Diversificar los servicios de préstamo, renovación y devolución, reserva y apartado de servicios informativos de manera presencial y a distancia.
- j) Retomar y actualizar el Programa de Desarrollo de Habilidades Informativas para estudiantes y docentes.
- k) Implementar un programa constante de mantenimiento de las colecciones que incluya el descarte, reparación y reproceso de materiales bibliográficos que posibilite tener en excelentes condiciones el acervo, así como la disponibilidad del mismo.
- l) Llevar a cabo un inventario permanente que nos permita tener los recursos bibliográficos organizados y localizables en todo momento.
- m) Organizar el acervo de manera adecuada para la fácil localización de los mismos en las estanterías.
- n) Fortalecer el cuidado y la conservación de las colecciones especiales y documentos históricos, promoviendo además su uso, aprovechamiento y adquisición de nuevo material.
- o) Aprovechar la infraestructura bibliotecaria para el resguardo de documentos históricos universitarios y de la historia del estado, mediante la creación del Archivo Histórico Universitario.
- p) Fortalecer las bibliotecas como espacios de exposición cultural de nuestras raíces chihuahuenses, mediante la promoción de las colecciones especiales, así como retomar el proyecto de digitalización de las más antiguas y sus archivos históricos.
- q) Ofrecer círculos de lectura por especialistas en diferentes temas para la comunidad universitaria y externa.
- r) Desarrollo del acervo y organización bibliográfica con base en un diagnóstico sólido de las necesidades reportadas por los programas educativos, las áreas de docencia, investigación y extensión, así como a las de recreación y cultura general.
- s) Mejorar la edad de colección y evitar la duplicidad en la compra de ejemplares.

2.9. NUEVO MODELO INTEGRAL DE COMUNICACIÓN UNIVERSITARIA

Las propuestas y alternativas comunicativas que se gestan y desarrollan en el mundo, dan cuenta no solo del uso de las nuevas tecnologías, sino de opciones innovadoras pero creativas que se perfilan hacia una nueva era de espacios, así como de contenidos.

Entender las formas en que los medios se allegan o crean sus contenidos es clave para navegar de manera segura en la marea diaria de información y comunicación que nos rodea. El terreno es cambiante, heterogéneo, los formatos y propuestas se multiplican, se afianzan mecanismos no solamente en la producción sino también en la realización de contenidos, en la forma en que las audiencias perciben, consumen y se ven impactadas a través de los medios convencionales y los emergentes.

En este marco, las Instituciones de Educación Superior se ven envueltas en nuevos modelos y esquemas de comunicación que dan paso a la generación y modificación de estrategias y objetivos para que los mensajes lleguen a los destinatarios indicados a través de esta nueva realidad mediática.

El nuevo escenario nos lleva a un modelo de comunicación relevante (estratégica), fácil, emocionante, más cercana y participativa, interpersonal, global (sin barreras), operativa (dirigida a la acción), en tiempo real y para todo el mundo.

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez cuenta con el equipo humano y técnico para poder hacer frente a estas nuevas formas de comunicación que nos va planteando este intercambio a la comunidad universitaria de cara a nuestra comunidad local, nacional e internacional.

Esta propuesta tiene por objetivo no solo marcar los pendientes que se tienen en el área de comunicación en la UACJ, sino de lo que requerimos para afianzar una mayor comunicabilidad en el espacio universitario.

En ese sentido, podemos afirmar que la comunicación universitaria la podemos identificar como todas las acciones implementadas al interior, pero también al exterior de la institución que da cuenta de su ser, su quehacer. Son la suma de la planeación y estrategias que den respuesta a los nuevos modelos de sociedad, sus prácticas comunicativas. Es lograr que los procesos lleguen a los destinatarios con certeza, claridad; es poner en común el conocimiento y la información más allá del espacio universitario.

Ante ello, proponemos crear un nuevo Modelo Integral de Comunicación Universitaria, en donde se puedan agrupar todos los recursos personales y tecnológicos de los que dispone nuestra institución, a fin de proyectarla en la comunidad en todos sus ámbitos: docencia, investigación y divulgación científica, gestión y extensión, particularmente en el arte, la cultura y el deporte.

El objetivo de este Modelo Integral de Comunicación Universitaria es desarrollar las directrices que vayan de la mano con la Misión y Visión institucional; se generarán las estrategias, así como los esfuerzos para lograr las metas y objetivos planeados.

Su Misión será la de divulgar la identidad universitaria por medio de las herramientas comunicacionales con que cuenta la institución y mostrar así el ser y quehacer de nuestra Máxima Casa de Estudios, para establecer una relación abierta en el entorno comunicacional regional, nacional e internacional.

En torno a la Visión, se pretende ser el espacio de referencia en la Universidad para crear, diseñar, construir y concretar la promoción de la vida académica y universitaria.

Diagnóstico

Los últimos seis años se han caracterizado por el uso de mejores herramientas de comunicación, derivados de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, pero no necesariamente la UACJ se ha sumado al uso intensivo de las mismas. Fundamentalmente en el tema de las redes sociodigitales, se puede explotar el recurso para una radio virtual y otros como la creación de un Centro de Información y Diseño que dé servicio a la comunidad universitaria.

Existen algunas omisiones que se deben subsanar, como es el abandono en que se encuentra el órgano informativo por excelencia dentro de la comunidad universitaria que es su *Gaceta*, la cual ha dejado de aparecer mensualmente como se hacía desde hace años. En ese rubro se perdió también el espacio del *Suplemento*, que era un medio de y para los estudiantes. De igual manera, es urgente y necesario rescatar y dar continuidad a la solicitud hecha ante las autoridades correspondientes para contar con una estación de radio, ya que somos de las pocas Universidades del país que no posee una frecuencia en este tipo de medio de comunicación.

Con el surgimiento de UACJ-TV, se ha logrado asegurar una permanencia y consolidación en la región de una nueva forma de comunicar a la Universidad. Este medio se ha posicionado poco a poco y habrá que reforzarlo para explotar un mayor número de contenidos por medio de las diferentes plataformas de que se disponen no solo en la televisión digital abierta en la frecuencia 44.3, sino en otras como YouTube, Facebook, twitter, Instagram. Es urgente también modernizar el equipo del que se dispone en esta área para ofrecer un mejor servicio.

Por ello, proponemos:

EJES ESTRATÉGICOS

- a) Asegurar la comunicación e información en los diferentes medios a la comunidad universitaria de manera integral y sin exclusiones (estudiantes, docentes, administrativos y sociedad en general).
- b) Mantener y fortalecer la imagen e identidad de la Universidad.
- c) Consolidar el enlace con la comunidad en general, por medio de nuestros contenidos.

EJES ESPECÍFICOS

- a) Difundir la cultura y el conocimiento universitario a través de diversos espacios en radio, televisión, internet, redes sociales y prensa.
- b) Anunciar los avances, logros y descubrimientos en campo del conocimiento que se generen en el ámbito universitario.
- c) Aportar los valores universitarios de diálogo, tolerancia y diversidad de opiniones como parte de una sociedad abierta.
- d) Difundir con criterios de inclusión y respeto a la diversidad, todas y cada una de las actividades de la UACJ.

El Modelo Integral de Comunicación Universitaria estará formado por:

- a. Prensa universitaria
- b. UACJ-TV
- c. Radio Universitaria
- d. Redes sociodigitales
- e. Divulgación científica
- f. Centro de información y diseño
- g. Vocería institucional

Todos ellos agrupados en un solo modelo que tendrá como objetivo central el proyectar con intensidad, objetividad y seriedad el trabajo y el quehacer de la comunidad universitaria bajo los principios de inclusión y respeto a la diversidad.



3. ENFOQUES ESTRATÉGICOS

3.1. VINCULACIÓN Y EXTENSIÓN: NUESTRO COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

Consolidaremos la vinculación como un eje estratégico con impacto integral no solo en los estudiantes, sino en los profesores en cualquier trayectoria académica, lo cual, como precisa la ANUIES, contribuirá a la producción y transferencia de conocimientos que brinden soluciones y crecimiento socioeconómico; además de tener una clara visión de las necesidades de la sociedad a través de los actores gubernamentales, civiles y empresariales.

Los puntos o ejes de acción son los siguientes:

- a) Profundizar la integración de las prácticas profesionales y otras actividades de vinculación en los planes y programas de estudio.
- b) Expandir el área de vinculación sumando la figura de extensión de los institutos, para poder articular y avanzar en gestiones administrativas, además de brindar un mejor servicio a los estudiantes.
- c) Articular la Oficina de Transferencia de Conocimientos (patentes), para que la vinculación generada con el sector externo y gestores de convenios y de investigación, consoliden sinergias de colaboración con un mayor impacto transversal.

- d) Promover la cultura emprendedora en los programas educativos a través de la Incubadora de empresas y programa de emprendimiento, así como consolidar la formación de docentes en materia de emprendimiento.
- e) Definir una política institucional para fortalecer las prácticas profesionales que simplifique los trámites administrativos, actualice el sistema y mejore la promoción y difusión con el sector externo.
- f) Generar un fondo institucional y gestionar apoyos extraordinarios para impulsar el desarrollo de las prácticas profesionales.
- g) Implementar un sistema informático de prácticas profesionales e integrar un proceso de acompañamiento y de evaluación por parte de un tutor académico.
- h) Renovar el sistema de empleabilidad para promover las ofertas laborales para nuestros estudiantes y egresados.
- i) Diversificar la Bolsa de Trabajo de manera conjunta con los programas educativos para atender a estudiantes y egresados de todos los campos disciplinares.
- j) Convocar a la comunidad universitaria a participar en la ampliación y diversificación de la oferta de educación continua que exprese el compromiso social de nuestra Universidad y genere una fuente alterna de ingresos.
- k) Ampliar la representación de los diferentes sectores sociales, para ello se propone constituir un Consejo de Vinculación para abordar temas de Bolsa de Trabajo, prácticas profesionales, convocatorias, perfiles de egreso y áreas de oportunidad y la pertinencia de los programas académicos.

3.2. INTERNACIONALIZACIÓN

Es fundamental contemplar el fortalecimiento de la internacionalización de la institución, para lo cual es necesario considerar factores externos tales como el gobierno y sus políticas y las iniciativas para la cooperación internacional, esto para beneficio de los actores internos como nuestros estudiantes, docentes, investigadores y administrativos, que continuarán formándose de manera integral para actuar como agentes de cambio y lograr un progreso en el desarrollo de los estudiantes, creando egresados de valor que contribuyan en el ámbito social y económico.

El fortalecimiento de los procesos que nos llevan a la internacionalización de nuestra Universidad se considera dentro de los ejes centrales de la institución, al estar contemplada como uno de los principales compromisos por parte de cada miembro de la institución, particularmente en la administración central, que dará soporte a estos esfuerzos y asegurará que se reúnan los elementos necesarios como liderazgo, compromiso y habilidades fundamentadas en los objetivos de la Agenda 2030, la participación activa en

asociaciones, organismos y consorcios para la propuesta de políticas públicas enfocadas a la Cooperación Internacional para el Desarrollo de la Educación Superior.

Con el objetivo de integrar una perspectiva internacional multicultural como eje transversal que abarque las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, así como la administración, lograr una mayor presencia y visibilidad internacional que genere beneficios locales, impulse la apertura institucional hacia el exterior y se fomenta la cooperación académica, se considerará:

- a) Contribuir a la proyección internacional en materia académica, de investigación, cultural, deportiva y social como una universidad de prestigio y calidad.
- b) Promover que durante la revisión curricular se propicie el desarrollo de contenidos flexibles y actividades que faciliten la obtención de los conocimientos y habilidades que permita al estudiante y al docente insertarse en un ambiente internacional para asegurar que incluyan competencias genéricas y específicas, incorporando los enfoques de la interdisciplinariedad y la interculturalidad, el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación y un esquema de gestión para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad.
- c) Fortalecer el estudio de idiomas extranjeros, en especial el idioma inglés, entre los estudiantes, docentes y administrativos.
- d) Impulsar las estancias e intercambios de académicos para impartición de cursos, tutorías de tesis, realización de proyectos conjuntos de investigación a través del establecimiento de redes internacionales de cooperación científica, tanto al interior como al exterior de nuestra Universidad, con rotación flexible por medio de los diferentes campus: Juárez, Cuauhtémoc y Nuevo Casas Grandes.
- e) Recibir estudiantes foráneos apoyándolos a través de estrategias de gestión y de acompañamiento para su inserción en nuestra Universidad, para ello se contempla la creación de dormitorios universitarios.
- f) Fomentar la presencia de la UACJ en foros internacionales, así como en asociaciones y redes de universidades tanto a nivel nacional como internacional.
- g) Promover el reconocimiento internacional de la institución con especial apoyo a los procesos de acreditaciones internacionales donde organismos certificadores de diversos países validen los procesos, indicadores y criterios de la labor académica de la universidad.
- h) Fomentar la participación de profesores visitantes en los programas académicos y de estudiantes extranjeros en los programas educativos de la institución.
- i) Promover la conformación de redes y alianzas estratégicas con el gobierno estatal, empresas, organizaciones sociales e instituciones de educación superior y centros de investigación nacionales y extranjeros para emprender programas y proyectos de los

cuerpos académicos que incidan en la atención de problemáticas del desarrollo social y económico de la región.

- j) Realizar prácticas profesionales en el extranjero.
- k) Organizar programas de Verano de Investigación en instituciones educativas del extranjero.
- l) Identificar y promover becas de organismos nacionales e internacionales para el desarrollo de competencias internacionales para el personal administrativo y la capacitación para gestores de la internacionalización .
- m) Impulsar y promover decididamente diversas actividades y acciones locales tanto académicas como sociales con la Universidad de Texas en El Paso y la Universidad Estatal de Nuevo México. En donde participen tanto académicos como estudiantes de estas tres instituciones.

Para asegurar el éxito y la continuidad de los diferentes programas de movilidad y los proyectos de capacitación, colaboración e investigación tanto para estudiantes, como profesores y personal administrativo, se requiere contar con fondos económicos que permitan el adecuado desarrollo de los mismos, mediante el apoyo de la propia institución con un presupuesto que permita dar continuidad a los programas establecidos para elaborar y participar en nuevos proyectos que repercutan en el avance de las funciones sustantivas y con proyección internacional.

Asimismo, resulta necesario recurrir a fuentes extraordinarias, como la firma de convenios con otras instituciones educativas, y con organismos públicos y privados, que representan un apoyo a través de la condonación de colegiatura, alojamiento, alimentación y las becas complementarias. Otra fuente de financiamiento se logrará con el concurso por fondos internacionales otorgados a proyectos sobre temas específicos de colaboración académica, científica y administrativa de los consorcios y redes de cooperación internacional. También se buscarán recursos de las fundaciones e instituciones privadas.

3.3. INNOVACIÓN DIGITAL Y TECNOLÓGICA

Desde principios de los años noventa, la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, al igual que muchas instituciones de educación superior en México, emprendió una visión que sentó las bases para el desarrollo tecnológico dentro de la institución mediante el aprovisionamiento de infraestructura y servicios de cómputo y comunicaciones. La *web* y los sistemas de información han ido evolucionando a tal grado que casi ningún proceso académico es ajeno al uso o aplicación de las nuevas tecnologías.

Gracias al trabajo que se ha desarrollado en los últimos 28 años, se cuenta con una base tecnológica fuerte, con gran potencial de desarrollo e innovación, si se aplica la visión

innovadora, eficaz y orientada a la mejora continua de los servicios académicos y administrativos de la institución.

Las tendencias tecnológicas presentan mayores retos, pues ahora tenemos tecnologías como el Internet de las cosas, análisis inteligente de datos, inteligencia artificial, cómputo en la nube y Blockchain, que podemos aplicar para la innovación de los servicios actuales. La agenda digital e innovación tecnológica se presenta como eje de desarrollo estratégico de nuestro Plan de Trabajo, que está alineado a las tendencias e innovaciones que están ocurriendo en el mundo.

3.3.1. Conectividad Universal de Calidad

La base para la utilización de cualquier tipo de servicio tecnológico es la conectividad. Por ello, se realizará una reingeniería al diseño de la red universitaria, que incluya preceptos de calidad, seguridad y disponibilidad. Es necesario actualizar el dorsal de la red a tecnología de última generación, para poder ofrecer rapidez y eficacia en la conexión a la red mundial de Internet e Internet 2. Asimismo, se deben extender los servicios de cómputo e informativos hasta las casas de los estudiantes, ofreciéndoles una conexión privada y segura a la red de cómputo universitaria.

3.3.2. Cómputo Académico y Científico

Los laboratorios de cómputo son indispensables para el quehacer académico, sin embargo, hemos llegado a un modelo en el uso de la tecnología donde casi siete de diez estudiantes cuentan con un dispositivo de cómputo móvil y casi el cien por ciento con teléfonos inteligentes. El cómputo se debe adaptar a esta nueva realidad y debemos llevar los servicios de laboratorio y *software* especializado a donde se requiera. El despliegue de servicio de laboratorio de cómputo virtual y centro de datos para cómputo científico y de investigación, son dos ejemplos de la aplicación de las nuevas tecnologías a los procesos de enseñanza-aprendizaje.

3.3.3. Universidad Digital y Segura

La integridad de los datos es un requerimiento de mayor importancia para una institución de educación superior. La certidumbre de que la información generada en los registros académicos e incluso administrativos no pueda ser alterada o manipulada, eleva el nivel de calidad, confianza, gestión y transparencia de cualquier institución. En este sentido, atendiendo el principio rector de transparencia y rendición de cuentas, es necesaria la conformación de un sistema de documentación con firma digital para procesos académicos.

micos y administrativos, que permita asegurar la integridad y, en algunos casos, la confidencialidad de la información universitaria. El despliegue de este tipo de tecnología nos permitirá desarrollar soluciones como:

- » Título profesional digital con protección criptográfica.
- » Sistema de documentación digital (cero papel).
- » Firma digital en registros académicos oficiales.
- » Firma digital en registros administrativos.

3.3.4. Sistema de Inteligencia Académica

Conocemos la eficiencia de los procesos solo cuando los medimos. En el caso del proceso de enseñanza-aprendizaje, la latencia entre los eventos y su evaluación puede demorar tiempo valioso para la toma de decisiones, reduciendo el valor de la oportunidad. El Sistema Integral de Información conforma la automatización de la mayoría de los procesos académicos y administrativos de la Universidad, y el análisis dinámico de la información generada por el sistema proveerá una herramienta poderosa para la toma de decisiones. En este sentido, basado en el principio rector de responsabilidad social, se propone la creación de un Sistema de Inteligencia Académica, que permita monitorear, analizar y crear escenarios predictivos al proceso de enseñanza-aprendizaje. Este sistema deberá ser de vital importancia para estudiantes, quienes podrán utilizar las capacidades de un tutor virtual curricular, que les permita planear y llevar a cabo una estrategia de aprendizaje, que tenga como meta la incorporación del alumno al sector productivo. También el sistema será de gran utilidad para profesores y gestores, pues podrán determinar en tiempo real la eficiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje y tomar acciones pertinentes y oportunas, de ser necesario.

3.3.5. Tutores Virtuales

Un caso de uso interesante en la aplicación de la inteligencia artificial son los agentes autónomos o virtuales. Mediante el procesamiento de lenguaje natural se pueden construir soluciones simples como un agente virtual para la atención a usuarios (mesa de servicio o “help-desk”), o tan estructuradas como un tutor virtual para temáticas específicas. El objetivo es explorar esta tecnología y aprovechar al máximo las capacidades que ofrece para impactar positivamente los indicadores clave de la institución. De inicio, se propone la creación de un tutor virtual para la enseñanza del inglés, pero las oportunidades son inmensas para extender su aplicación a otras áreas.

3.3.6. Alfabetización tecnológica y transformación digital en el aula

La proliferación de tecnología puede ser abrumadora si no se entiende y usa correctamente. Se intensificará la labor de actualización tecnológica a docentes y administrativos, mediante la incorporación de talleres y cursos. Esta acción se torna de vital importancia a medida que se vayan incorporando nuevas tecnologías y sistemas al proceso de enseñanza-aprendizaje. Aunado a la capacitación, se promoverá el equipamiento y uso de aulas digitales que incorporan elementos como proyectores inteligentes con conexión a internet, capacidad para videoconferencias y un sistema homogéneo de registros de aprendizaje, que permita conectarse con el Sistema de Inteligencia Académica propuesto, a fin de evaluar el proceso. Se tiene un enfoque especial en llevar las capacidades digitales de la Universidad a medios móviles, donde tanto alumnos como profesores puedan tomar ventaja de la tecnología.

3.3.7. Procesos TIC certificados

La incorporación de la tecnología a la vida universitaria crea una dependencia en quienes desarrollan y gestionan las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) de la Universidad. Por ello, es de mayor importancia que dichas áreas estén capacitadas y certificadas de acuerdo a estándares internacionales. La Coordinación General de TIC deberá, durante el ejercicio de la administración, alinear sus procesos de Gestión de la Calidad de acuerdo a la certificación de los procesos de gestión de tecnología en ISO 20000 / ISO 27000 y a la certificación del proceso de desarrollo de *software* en ISO/IEC 12207 - ISO/IEC 15504; además de adoptar una metodología de desarrollo ágil como SCRUM.

3.4. EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

La modernización de la estructura organizacional, la simplificación de procedimientos administrativos y su certificación, son requisitos indispensables para contar con una Universidad que responda a las exigencias y retos de la modernidad. La gestión universitaria deberá orientarse al servicio de la academia y ser un soporte para la facilitación de los servicios a la comunidad de una manera eficiente, efectiva y oportuna.

Se realizará el diagnóstico y rediseño de la organización departamental acorde a los programas académicos actuales y futuros, esto debido a que desde hace tiempo los procesos departamentales actuales resultan insuficientes y seguramente no darán respuesta a las necesidades futuras de crecimiento y calidad de nuestra institución.

Las instancias de nuestra casa de estudios serán evaluadas en forma permanente, para que se garantice un quehacer administrativo que atienda las demandas y necesidades

de la vida colegiada, por ello se hará una revisión permanente de cada dirección, departamento y las diferentes secciones para que garanticen calidad en el servicio, y estén orientadas a la satisfacción de los usuarios de los productos y servicios universitarios.

Además, se revisarán sistemáticamente los tramos de supervisión y control, ya que es inaceptable tener una Universidad con mandos rígidos que pierdan su capacidad de respuesta y los requerimientos de una sociedad en movimiento y cambio constante.

Se continuará con la certificación administrativa de acuerdo a las normas ISO, que constituyen un conjunto de parámetros orientados al servicio efectivo a los usuarios, ya sean estudiantes, profesores o la comunidad. Lo anterior permitirá mantener y mejorar la posición de excelencia de la UACJ, en el entendido que las normas ISO no sustituyen ni garantizan el liderazgo académico y moral indispensable para el buen funcionamiento de la Universidad.

Los sistemas informáticos se modernizarán continuamente, tanto para dar apoyo al trabajo para el aprendizaje y la enseñanza, como para transparentar el ejercicio presupuestal y la rendición de cuentas.

Para lograr la eficiencia y productividad en la gestión administrativa, se promoverá la creatividad, un clima organizacional armónico, la capacitación en y para el trabajo, la acción sistémica que posibilite prácticas laborales que evidencien la competitividad de los trabajadores universitarios. Asimismo, se establecerán estímulos al trabajo organizado que cumpla con los indicadores de alto desempeño.

4. MODELO DE ADMINISTRACIÓN AL SERVICIO DE LA ACADEMIA

Para lograr la transformación que proponemos, resulta indispensable modificar el análisis lineal y simplista por uno integral en donde se tome en consideración el impacto de los procesos que realizamos y su incidencia en el crecimiento de la institución.

La Universidad ha alcanzado un enorme crecimiento en la población estudiantil, profesores, administrativos y en infraestructura, sin embargo no se ha avanzado lo suficiente en cuanto a los esquemas administrativos, de regulación y tecnológicos. Necesitamos innovar y revitalizar estas áreas con un esquema de revisión permanente bajo las siguientes consideraciones:

- a) Identificar los requerimientos necesarios para el diseño de la Fundación-UACJ, cuya característica principal sea proveer de recursos frescos a la institución a través de:
 - » Establecer empresas universitarias relacionadas con las funciones sustantivas de la institución.
 - » Operar, mediante la Fundación-UACJ, los cursos de educación continua donde participen los profesores de tiempo completo, que les provea de más ingresos sin repercusiones administrativas, como una alternativa más para satisfacer la demanda del mercado.
 - » Analizar los casos de éxito de esta figura en otras IES, para que las regulaciones garanticen ingresos a la institución y no sea una carga adicional.

- » Aplicar los recursos generados directamente a incrementar el número de becas y en la adquisición de equipo tecnológico para la enseñanza y la investigación.
- b) El anhelo del investigador, de que los procesos administrativos sean acordes a la operación de los proyectos y a sus tiempos y dinámicas de operación, para que los manejos y trámites dejen de ser un lastre en su tiempo y puedan desarrollar su función esencial. Como una alternativa para apoyar los proyectos de investigación, se propone crear un subcomité de adquisiciones para la adquisición de equipo y materiales requeridos en los proyectos de investigación con recurso externo que agilice las compras, utilizando las reglas de operación del Conacyt.
- c) Por otra parte, es necesario realizar el análisis de puestos del personal administrativo para apoyar las actividades sustantivas de la Universidad, por medio de una reingeniería educativa institucional que desarrolle un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación con un sistema de indicadores que garanticen el éxito del cambio. En ese sentido, es conveniente revisar todos los procesos administrativos y en conjunción con la normativa que sustenten el Nuevo Modelo Educativo, de acuerdo a las siguientes líneas:
- » Revisar esquemas de acreditación internacional.
 - » Contar con un área bien definida que realice estudios de mercado, bien sea para identificar nueva oferta educativa o para realinear programas académicos en activo.
 - » Diseñar un esquema de formación y actualización de administrativos de carrera para el desarrollo de áreas prioritarias.
- d) Implementar un Programa para la Formación de Gestores Universitarios. Los cambios acelerados en la institución requieren funcionarios (jefes de departamento y coordinadores) informados y formados para la realización de su responsabilidad.
- e) Establecer políticas y estrategias para que los institutos y unidades interdisciplinarias puedan ejercer el gasto en forma más independiente, expedita y responsable.
- f) El proceso de gestión del conocimiento que busca administrar el capital intelectual inicia en localizar, evaluar, organizar y utilizar la información para generar conocimiento a partir de los procesos académicos, así como para la toma de decisiones basadas en la inteligencia institucional.

Para la UACJ, que cuenta ya con una base importante en materia de organización y servicios de información a través de un sistema de archivos y bibliotecas, representa una gran oportunidad para fortalecer los flujos de generación de conocimiento, toda vez que

las bases de capital estructural se encuentran ya fincadas, sin embargo, nos falta continuar con la consolidación de los procesos de desarrollo del capital relacional, humano y tecnológico que nos permita potenciar el capital intelectual de la organización.

- g) Establecer un programa de reciclaje integral con tres objetivos clave: concientizar a la comunidad universitaria de la importancia de reciclar, disminuir la cantidad de residuos que se depositan en los contenedores y consecuentemente el cobro por recolección y, aprovechar los residuos para generar ingresos extraordinarios para la Universidad, los cuales serán destinados para becas, movilidad, espacios deportivos, actividades culturales, de divulgación de la ciencia y recreativas.



5. TRAYECTORIA

M. C. DAVID RAMÍREZ PEREA

Profesor de Tiempo Completo. Titular “C”.
Adscrito al Departamento de Ciencias Médicas del Instituto de Ciencias Biomédicas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

DATOS PERSONALES

Nombre: David Ramírez Perea.
Fecha de nacimiento: 29 de diciembre de 1949.
Lugar de nacimiento: Ciudad Juárez, Chihuahua.
Estado civil: Casado

ESTUDIOS PROFESIONALES

Facultad de Medicina. Universidad Nacional Autónoma de México. Título de Médico Cirujano, expedido el 20 de diciembre de 1973.

INTERNADO DE PREGRADO

Hospital General de Ciudad Juárez, Chihuahua 1971-1972.
Servicio social en área periférica de Ciudad Juárez, Chihuahua. 1972-1973.

Sub-Residencia en el Servicio de Ginecología y Obstetricia del Hospital General.
 Jefe de Médicos Residentes e Internos de la misma institución. Registro de la Secretaría de Salubridad 48 060.
 Número de Cédula de la Dirección General de Profesiones de la SEP: 321914.

ESTUDIOS DE POSGRADO

Residencia Rotatoria de Posgrado en las Unidades Hospitalarias del Centro Médico Nacional de Instituto Mexicano del Seguro Social, del 1 de marzo de 1974 al 28 de febrero de 1975.

ESPECIALIDAD

Ginecología y Obstetricia en el Hospital de Gineco-Obstetricia, número 2 del Centro Médico Nacional del Instituto Mexicano del Seguro Social, del 1 de marzo de 1975 al 28 de febrero de 1978.
 Cédula profesional de especialista en Ginecología y Obstetricia: 9324.

SOCIEDADES A LAS QUE PERTENECE:

- » Sociedad de Médicos Residentes y exResidentes del Hospital de Gineco-Obstetricia número 2, del Centro Médico Nacional IMSS.
- » Sociedad Médica del Hospital General de Ciudad Juárez, Chihuahua.
- » Sociedad Médica del Centro Médico de Especialidades, Ciudad Juárez, Chihuahua.
- » Asociación de Ginecología y Obstetricia de Ciudad Juárez, Chihuahua, A. C. Presidente de la asociación en el periodo de 1980 a 1982.
- » Organizador de la XXIV Reunión Nacional de Ginecología y Obstetricia. Octubre de 1980.
- » Colegio de Médicos y Cirujanos de Ciudad Juárez, Chih. Presidente del mismo en el periodo 1984-1985.
- » Fundador de la Semana Médica Juarense.
- » Miembro de la Federación Mexicana de Asociaciones de Ginecología y Obstetricia, A. C.
- » Miembro de la Asociación Mexicana de Endoscopía, Ginecología y Microcirugía, A. C.
- » Miembro de la Federación Latinoamericana de Sociedades de Ginecología y Obstetricia.

- » Reconocido en el año 2008 por el Colegio de Ginecología y Obstetricia como Año Académico: “Dr. David Ramírez Perea”.
- » Reconocimiento de la UACJ por 30 años de docente, el día 15 de octubre de 2008.

EXPERIENCIA ACADÉMICA

Maestro de la Materia de Higiene y Materno Infantil. Escuela de Enfermería y Obstetricia del Hospital General. Septiembre de 1972 a noviembre de 1973.

- » Maestro de Ginecología. Escuela de Enfermería del Hospital General, 1978-1980.
- » Maestro Titular de la Clínica de Ginecología y Obstetricia. Escuela de Medicina de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Desde agosto de 1978 a la fecha.
- » Maestro Titular de Nosología Ginecológica. Escuela de Medicina de la UACJ. Agosto de 1980 a la fecha.
- » Comisionado Académico del Programa de Medicina en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua. Periodo 1989-1996.
- » Maestro del Programa de Especialidad Ginecológica de la UACJ en el Hospital General.
- » Maestro de Tiempo Completo, Titular C, asignado al Departamento de Ciencias de la Salud en el Programa de Medicina y en la especialidad de Ginecología y Obstetricia.

EXPERIENCIA EN LA GESTIÓN

- » Jefe del Servicio de Ginecología y Obstetricia del Hospital General de Ciudad Juárez, Chihuahua, 1979-1981.
- » Jefe del Departamento de Gineco-Obstetricia del Centro Médico de Especialidades. Ciudad Juárez, Chihuahua, 1984-1987.
- » Subdirector Médico del Hospital General de Ciudad Juárez, Chihuahua, 1981-1986.
- » Director de la Escuela de Enfermería y Obstetricia del Hospital General. Ciudad Juárez, Chihuahua, 1981-1989.
- » Director del Hospital General.
- » Codirector del Programa Binacional de Atención Primaria a la Salud de la Fundación Kellogs. Febrero 1982-octubre 1989.

- » Director Médico de los Servicios Médicos Municipales, en el Ayuntamiento de Juárez, Chihuahua. Septiembre 1991-octubre 1992.
- » Subdirector médico del Centro Médico de Especialidades en Ciudad Juárez, Chihuahua, 1991-10 de julio 1993.
- » Director Médico del Centro Médico de Especialidades en Ciudad Juárez, Chihuahua, 13 de julio de 1993-julio 1994.
- » Presidente del Consejo de la Administración del Centro Médico de Especialidades, 1994-1998.
- » Director de la Escuela de Medicina del Instituto de Ciencias Biomédicas de la UACJ, 10 de octubre de 1994-octubre 1997.
- » Jefe del Departamento de Ciencias de la Salud, Instituto de Ciencias Biomédicas de la UACJ, octubre 1997-octubre 2000.
- » Director General de Servicios Académicos de la UACJ. Octubre 2000-octubre 2006.
- » Secretario General de la UACJ, octubre 2006 a la fecha.