
**PROPUESTA PARA
PROFUNDIZAR
EN LA TRANSFORMACIÓN
DE NUESTRA UNIVERSIDAD**



Licenciado Jorge Mario Quintana Silveyra
candidato a rector 2006-2012
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Ciudad Juárez, Chihuahua, agosto de 2006



CONTENIDO

Presentación 7

I. BALANCE GENERAL 9

a. Nuestro pasado inmediato 9

b. Una mirada a la Universidad que debemos construir 11

II. RETOS Y TAREAS 14

1. Bienestar estudiantil 14

 1.1. Becas de apoyo al sostenimiento y al pago de colegiaturas 14

 1.2. Promoción de becas para materiales académicos 15

 1.3. Servicios de apoyo y protección al estudiante 15

 1.3.1. Estacionamientos 15

 1.3.2. Transporte estudiantil 16

 1.3.3. Universidad Saludable 16

 1.3.4. Gestión del servicio de estancia infantil para hijos
e hijas de estudiantes 17

 1.3.5. Programa de Movilidad Estudiantil 17

 1.3.6. Servicio Universitario de Residencias Estudiantiles 18

 1.3.7. Promoción de becas para estudios de posgrado 19

 1.3.8. Espacios y recintos para la convivencia 19

 1.3.9. Servicios escolares al estudiante 20

 1.3.10. Sistema Deportivo Universitario 21

2. Mejoramiento de las condiciones pedagógicas 22

 2.1. Modelo educativo 22

 2.2. Nuevas modalidades pedagógicas 23

 2.3. Diversificación del Programa de Tutorías 24

3. Nuevas ofertas académicas y flexibilidad curricular	24
3.1. Reforma curricular	24
3.2. Fortalecimiento del posgrado.....	25
4. Integración y desarrollo de la planta académica	27
4.1. Programa de reclutamiento, retención y formación de doctores	27
4.2. Formación y apoyo al docente	28
5. Investigación científica.....	30
5.1. Cuerpos Académicos	30
5.2. Centros de Investigación Interdisciplinaria (CII)	30
5.3. Programa de Estudios sobre la Universidad	32
5.4. Programa de Género	33
6. Servicios y vínculos con la sociedad.....	33
6.1. Programa de Servicio Social.....	35
6.2. Reducción del tiempo destinado al servicio social.....	36
6.3. Prácticas profesionales	36
6.4. Integración de Consejos Departamentales de Vinculación y Servicio Social	37
6.5. Programa Intensivo de Intervención Social. (Adopción de Organismos de Apoyo Social)	38
6.6. Bolsa de trabajo para egresados	39
6.7. Redes	40
7. Creación, arte, ciencia y cultura	40
7.1. Extensión artística y cultural	41
7.2. Programa editorial	43
7.3. Uso de medios de comunicación	43



8. Gestión académica y administrativa44

 8.1. Consejos de Apoyo y Desarrollo Académico descentralizados44

 8.2. Entorno laboral46

 8.3. Fuentes de financiamiento alterno46

9. Desarrollo institucional y gobernabilidad47

 9.1. Consulta universitaria48

 9.2. Revisión del marco normativo48

 9.3. Defensor universitario (Ombusman)49

10. Infraestructura física50

 10.1. Nuevas instalaciones50

 10.2. Bibliotecas 51

 10.3. Sistema de seguridad52

 10.4. Sistemas virtuales52

III. TRAYECTORIA ACADÉMICA DEL LICENCIADO

JORGE MARIO QUINTANA SILVEYRA.....52



2006 2012

PROPUESTA PARA
PROFUNDIZAR
EN LA TRANSFORMACIÓN
DE NUESTRA UNIVERSIDAD

J O R G E M A R I O Q U I N T A N A S I L V E Y R A

PRESENTACIÓN

En atención a la convocatoria que este Honorable Consejo Universitario emitiera para elegir al rector que le corresponderá conducir la marcha de nuestra institución durante el periodo 2006-2012, comparezco ante nuestra comunidad para someter a su consideración este programa de trabajo, que ofrece un balance general sobre nuestros principales problemas, así como un primer planteamiento de las estrategias para enfrentarlos, superando la injusta tradición de abandonar los esfuerzos y proyectos de las administraciones precedentes. Nuestra propuesta retoma las mejores experiencias que toda nuestra comunidad ha realizado con tanto empeño y esfuerzo en los últimos años, pero a la vez formula nuevas propuestas para superar los obstáculos que, en algunos aspectos, han impedido que nuestro sueño, de hacer de nuestra Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) uno de los centros universitarios de mayor prestigio en nuestro país pueda consumarse.

En este sentido, la Universidad tiene coordenadas que le son peculiares: se ubica en la zona fronteriza que mayor desarrollo industrial ha tenido en el país, también en la conurbación binacional que aloja al más alto número de habitantes en el mundo, en la orilla del continente latinoamericano cuyos pueblos compartimos historia, tradiciones y matices; en el borde de la sociedad estadounidense y por último, se encuentra vinculada a una densa historia regional del Norte de México. Estos contextos son al mismo tiempo oportunidades para aprovechar y retos que encarar.

En la combinación inteligente de los distintivos que comparte y de los que le son propios, la UACJ debe orientar su futuro. Necesitamos impulsar todas aquellas áreas del conocimiento en las que se preparan profesionistas indispensables en cualquier sociedad. Al mismo tiempo, requerimos abrir otras perspectivas y horizontes profesionales. Entre otros, aquéllos que se

encuentran vinculados a las empresas trasnacionales, su funcionamiento, sus relaciones con las economías y mercados locales, el uso y transferencia de tecnología.

De la misma manera, la compleja problemática que en cuestiones de salud, del medio ambiente, de la habitación, de relaciones familiares, se generan en una moderna y a la vez arcaica urbe industrializada, plena de contrastes sociales, donde conviven la abundancia con la pobreza. De ello deriva la responsabilidad de la Universidad para atender a una gran diversidad de poblaciones estudiantiles, docentes, trabajadores de la comunidad universitaria, así como actores y sectores sociales de un contexto más amplio, y su compromiso con los que menos oportunidades tienen.

Además de nuestra ciudad fronteriza, debemos hacer crecer a la UACJ en la promisoría región Noroeste del estado, a partir del campus en Nuevo Casas Grandes y continuar con nuestros proyectos académicos en la capital de Chihuahua.

En suma, esta Universidad debe y puede convertirse en un centro de la vanguardia científica e intelectual del país. Una labor en la que se requiere el concurso de muchos sectores del estado y en particular de Juárez, es persuadir a las instancias de gobierno, tanto estatales como federales, que los intereses del país reclaman la descentralización del quehacer científico, para impulsar el desarrollo regional, la movilidad de los grupos sociales y las aspiraciones de formación individual y colectiva. La UACJ puede constituirse en este nuevo polo de desarrollo científico, si se diseña una estrategia a largo plazo con este objetivo.

Esta realidad, cuyos elementos fluyen constantemente, son los retos y fortalezas de nuestra nueva agenda universitaria. Para concretarla, debemos movernos en forma creativa en la lógica de la competencia del mundo globalizado, sin perder de vista la lógica del sujeto, inscrita en un proyecto institucional, educativo y con sentido humanista.

Jorge Mario Quintana Silveyra



I. BALANCE GENERAL

a. Nuestro pasado inmediato

En los últimos años, la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) ha logrado un avance significativo en el desarrollo de proyectos, concebidos originalmente en la planeación estratégica *Visión UACJ 2020*, lo que se ha traducido en un mayor reconocimiento al liderazgo académico y cultural que hoy tenemos en la región. Actualmente es considerada una fuente importante para ofrecer soluciones a problemas trascendentes de la comunidad y cuenta para ello, con personal de alto nivel para asesorar, diseñar y desarrollar programas gubernamentales y políticas públicas; de empresas privadas, así como de grupos sociales organizados.

Sin duda, nos estamos acercando al propósito de ubicarla como la mejor institución educativa del noroeste del país, más del 95 por ciento de sus estudiantes reciben una enseñanza con reconocimiento nacional de buena calidad; en la práctica la mayor parte de nuestros programas de estudio, tanto de licenciatura como de posgrado, son apreciados por los estudiantes de la región como las mejores opciones de estudio. El reconocimiento de empleadores y los sectores más diversos de la comunidad avanza, día con día, y, a todo ello, sumamos la evidencia de que la nuestra es una de las ofertas educativas más diversificadas del centro norte de México, donde se ofrecen opciones de estudio en la mayor parte de los campos del conocimiento, que comprenden ciencias sociales, humanidades, educación, arte, ingenierías, tecnologías de información, ciencias exactas, así como ciencias biológicas y de la salud, todo ello con base en 35 programas de licenciatura y un número equivalente de posgrado.

Si hablamos de la base de nuestro progreso académico, un sitio especial ocuparían los esfuerzos que la institución y su planta de profesores de tiempo completo han realizado, en un plazo relativamente breve para mejorar las graduaciones y reconocimientos académicos que hoy nos distinguen. Efectivamente, como los propios estudiantes lo han vivido en el aula, hoy tienen ante ellos profesores, cuyo promedio de habilitación se ha elevado nota-

blemente. Sólo en materia de graduaciones académicas la pirámide se ha invertido favorablemente, gracias a que hoy siete de cada ocho de nuestros maestros de tiempo completo tienen posgrado y entre ellos, nos acercamos rápidamente a un punto en que la quinta parte posea formación doctoral. Esto lo relatamos en breves palabras, pero resume un gran esfuerzo institucional, personal y, sobre todo familiar, que nos corresponde aprovechar en todo su valor.

Otros logros también están a la vista, pero, entre ellos, nos congratulamos de haber contribuido a que nuestros alumnos disminuyeran el tiempo que les lleva concluir sus estudios. A propósito, si algo merece tenerse en cuenta, es este sensible incremento de la eficiencia terminal, de la mayoría de nuestros programas de estudio, que es la mejor evidencia de que nuestros procesos educativos se han transformado, guiados por un nuevo modelo pedagógico que faculta al estudiante para vivir de una manera mucho más activa sus procesos de aprendizaje.

La vida, el tiempo y las experiencias formativas que nuestros estudiantes tienen en nuestras aulas generan hoy en ellos mayor bienestar, gracias a que nuestra reforma a la enseñanza desde su origen se concibió para satisfacer sus expectativas y hacer de su estancia en la Universidad el momento culminante de su formación como personas y profesionistas. Nuestro balance, sin exagerar, habla de una mayor identificación de nuestros alumnos y egresados con su *alma mater*, vemos con satisfacción el nacimiento de una suerte de orgullo universitario, que es la mejor muestra de que nuestra obra, y nuestros esfuerzos, de los últimos años avanzan por el camino correcto.

El talento, trabajo, disciplina, dedicación y empeño extraordinario de nuestros profesores, trabajadores, autoridades, el de los propios estudiantes no se ha lanzado al vacío, hemos sembrado y cultivado sobre tierra fértil. Los primeros frutos ya los tenemos. Nuestra Universidad está transformándose y hoy es una institución útil y pertinente a su tiempo, para acompañar y guiar el desarrollo de nuestra comunidad. Honra a quienes hemos tenido la suerte de participar en esta gran tarea colectiva que, sin duda, ya ha cumplido un primer ciclo, y que visto des-



de cualquier perspectiva, deberemos hacer irreversible.

Sin embargo, esta obra no ha concluido, pues garantizar la excelencia y pertinencia de nuestra institución en un contexto de cambio tan generalizado, exige una cuidadosa relectura de los nuevos escenarios del entorno social. Lectura y reflexión que deben abarcar los principales desafíos internacionales que hoy tocan a la puerta de las universidades; entre los cuales contamos la importancia de diseñar e introducir modelos educativos más innovadores, el necesario ajuste de la *visión UACJ 2020*, las asignaturas pendientes de su propuesta de desarrollo, así como la importancia presente de un análisis renovado sobre nuestra propia vida institucional. Para colocarnos a la altura de las nuevas exigencias, es preciso revisar los diversos cursos de acción que hemos elegido en el pasado inmediato e identificar nuestros principales retos, establecer los nuevos compromisos y, cuando sea preciso, reelaborar nuestras estrategias y políticas institucionales.

b. Una mirada a la Universidad que debemos construir

Con base en este análisis renovado, observamos que los cambios acelerados, globalizados e interactivos del mundo, afectan cada día más la dinámica nacional, regional y local, exigiendo que las Instituciones de Educación Superior (IES) construyan un espacio y una identidad propia dentro de un campo gobernado por las nuevas reglas de la sociedad del conocimiento y una abierta competencia que no parece tener límites.

Si bien en el pasado las Instituciones de Educación Superior, fueron consideradas como un *bien en sí*, primero cultural y posteriormente un bien económico, que las ubicaba como instituciones *en la sociedad*. En nuestra hora, esta perspectiva ha cambiado drásticamente: actualmente son vistas como instituciones *de la sociedad*. Es por ello que la contribución que se espera de ellas es más exigente y apegada a las necesidades del entorno; quizá por ello, como nunca están sujetas a la rendición de cuentas y deben operar con mayor transparencia.

En este contexto, nuestra Universidad debe comenzar una nueva etapa, cualitativamente superior, que amplíe y redimensione sus funciones tradi-

cionales, desarrollándola en forma, cada día, más vinculada con su entorno, más abierta, competitiva y flexible. Esto implica que, a corto plazo, debemos consolidar la infraestructura y rediseñar políticas, estrategias académicas y de gestión para llevar más lejos la interrelación de docentes y estudiantes con el mundo académico; los programas de intercambio académico; la movilidad estudiantil; así como el impacto de las redes y sociedades disciplinares e interdisciplinarias, que nuestros investigadores están fincando y por qué no decirlo, trascendiendo dificultades inherentes a la construcción del conocimiento en el mundo actual.

Para incrementar la competitividad de nuestros egresados y sus posibilidades de consumir una inserción laboral adecuada a la formación recibida, es fundamental mantener y mejorar la calidad académica de todos los programas educativos, la productividad y pertinencia de los cuerpos académicos, así como la promoción de nuevos espacios para la investigación.

Para todo ello, será menester mejorar los procesos de gestión académica y administrativa, consumando diseños operativos más efectivos, flexibles y, a la vez, creativos. En muy breve plazo debemos contar con un sistema de telecomunicaciones e informática, amplio y robusto, capaz de sustentar, en una primera fase nuestra propuesta integral de enseñanza semipresencial, y en una segunda etapa una nueva oferta de servicios educativos que haga posible un ambicioso proyecto al que aquí denominamos *UACJ virtual*. Este objetivo debe cumplirse sin desestimar el diseño de programas abiertos y accesibles, en el sentido tradicional del término, mejorados con modalidades de instrucción y enseñanza semipresenciales, todo con el propósito de ampliar la cobertura de nuestros servicios educativos. Pero más allá de esta necesaria expansión de nuestro radio de trabajo, tenemos, la urgencia de consolidar toda suerte de servicios teleinformáticos, para mejorar sustancial y radicalmente, los sistemas de comunicación e información interna que son necesarias para cumplir con la razón de ser de nuestros sistemas de gestión, tanto en el plano académico como en el administrativo.

La dinámica del entorno local advierte también cambios considerables en su dinámica de crecimiento y una problemática social y económica cada



vez más compleja, planteando a la Universidad nuevos retos que deberá responder igualmente desde un paradigma de la complejidad y que sólo será asequible a través del estudio interdisciplinario y de una mayor vinculación social. Esto implica que si bien la UACJ se ha definido tradicionalmente como una institución docente, enfatice en este momento histórico el trabajo interdisciplinario en las funciones sustantivas de investigación y de extensión; de la misma manera deberá redimensionar estas funciones desde una perspectiva humanística y su proyección internacional.

En suma, la Universidad en esta nueva etapa, deberá proponerse acciones de alto significado académico y social que le permitan ampliar y redimensionar cualitativamente sus funciones; impactar en forma inédita los procesos académicos al interior de la comunidad universitaria y el entorno cultural y social; así como consolidar las bases de su proyección internacional.

Las condiciones institucionales necesarias para la promoción de una identificación implica la recuperación de todos los sujetos involucrados como seres únicos y capaces de trascender su historicidad. Es por ello que se propone como base del desarrollo organizacional, el enfoque humanista. Desde esta perspectiva se reconoce a la institución no como un instancia abstracta sino como una institución compleja con muy diversos actores y proyectos, capaz de promover un ambiente universitario con posibilidades reales de crecimiento personal y profesional de todos sus integrantes, así como, una convivencia armónica, participativa, respetuosa y solidaria que inspire y mediatice el trabajo en todas áreas de desarrollo. La Universidad en esta nueva etapa deberá ser capaz de generar un ambiente y espacios propicios para la crítica constructiva así como para el despliegue de la creatividad.

El valor de lo académico y el enfoque humanista, deberán prevalecer y expresarse en las decisiones, así como en los diversos cursos de acción que se emprendan en el marco de las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión; así como en las funciones operativas y de gestión.

II. RETOS Y TAREAS

1. Bienestar estudiantil

La Universidad debe colocar en el centro de sus compromisos al estudiante para incrementar sus posibilidades de desarrollo y hacer esfuerzos para que supere los obstáculos que el entorno le plantea. Esto implica proporcionar especial atención a sus condiciones materiales mediante la ampliación y mejoramiento de los apoyos con un sistema de becas que responda a las tres dimensiones que determinan las condiciones de vida de nuestros alumnos. El punto de partida debe ser su desempeño académico; en segundo lugar, lo referido a los ingresos disponibles, pero a ello agregaremos, en tercer término, las consideraciones sobre su estatus laboral, ya que no podemos soslayar que la nuestra es una Universidad de trabajadores y ha llegado el momento de ofrecer alternativas a quienes hacen un mayor esfuerzo para continuar y distinguirse en las aulas. Con todo ello esperamos responder a gran objetivo nacional de mejorar las condiciones de acceso y permanencia de todos aquellos jóvenes cuyo potencial y desempeño escolar está a la vista, pero con claras limitaciones de orden material. Tendremos para ellos una institución cada día más comprensiva, justa y equitativa, sin menoscabo alguno de las exigencias escolares.

1.1. Becas de apoyo al sostenimiento y al pago de colegiaturas

En el contexto nacional, somos una universidad con una baja proporción de estudiantes becados y ello debe corregirse en el corto plazo, porque, en obediencia a nuestra política universitaria, debemos garantizar educación superior a los estudiantes de menores recursos, otorgándoles becas para que tengan oportunidad de realizar estudios superiores, por ello, nos proponemos:

- a. Asegurar que los estudiantes de menores ingresos reciban becas, sean éstas Pronabes, las que otorga de manera directa la UACJ, o fundaciones nacionales.



- b. Promover una extensión de la cobertura de este programa a todos los estudiantes con ingresos familiares inferiores a cinco salarios mínimos.
- c. Crear una fundación dedicada a otorgar becas a los estudiantes distinguidos con bajos ingresos.
- d. Crear una instancia colegiada vigilante del cabal cumplimiento de este programa.

1.2. Promoción de becas para materiales académicos

Se parte del reconocimiento que algunos programas y asignaturas académicas exigen al estudiante la compra de materiales destinados al trabajo escolar de costo muy elevado y que las dificultades para su adquisición limitan la consecución de los objetivos de aprendizaje, la nueva agenda ofrece un programa de becas compensatorio para evitar que estudiantes distinguidos con ingresos menores abandonen cursos o posterguen su realización debido al costo de los materiales requeridos, por ello nos proponemos:

- a. Apoyar en la compra de materiales a estudiantes con menores ingresos.
- b. Realizar gestiones con las empresas y proveedores para lograr precios especiales y créditos blandos para los estudiantes.

1.3. Servicios de apoyo y protección al estudiante

1.3.1. Estacionamientos

Relacionado con el aspecto anterior, está la situación de los estacionamientos que dificulta cada vez más el acceso de los estudiantes a los diferentes campus universitarios. Es por ello, que la nueva agenda ofrece resolver de raíz este problema. Algunas de las alternativas contempladas son:

- a. Convocatoria a empresas externas para la ampliación y mejoramiento del servicio.
- b. Creación de sistema de transporte intrauniversitario.
- c. Estacionamientos alternativos en áreas cercanas a los campus.

1.3.2. Transporte estudiantil

Vivimos en una ciudad con un sistema de transporte público insuficiente que mucho afecta a una proporción elevada de nuestros estudiantes; además tenemos el compromiso de contribuir con nuestra ciudad al diseño de alternativas sustentables de desarrollo, entre las cuales destaca el fortalecimiento y mejora del sistema de transporte público, por lo cual consideramos que debemos:

- a. Promover el diseño y operación de un circuito de transporte público universitario que haga expedita la movilidad de estudiantes trabajadores y profesores.

1.3.3. Universidad Saludable

No podremos olvidar que la administración del rector Felipe Fornelli, implantó un sistema ejemplar de servicios de prevención y atención a la salud de los estudiantes, convertido hoy en modelo a seguir en una parte creciente de las universidades mexicanas, cuyo impacto en el bienestar y en la protección de nuestros estudiantes cada día es más visible, por ello en el área de salud nos comprometemos a:

- a. Mantener el sistema que todos conocemos como Universidad Saludable, desde donde se trabajan entre otros, seis aspectos relacionados con salud física, salud mental y adicciones, salud sexual, reproductiva y salud laboral.
- b. Consolidar este sistema de salud, integrando nuevas estrategias que ofrezcan una mejor respuesta a la problemática identificada semestre a semestre en el estudiantado.
- c. Fortalecer las instancias que brindan este servicio en cada instituto para brindar mejor atención y desarrollar un seguimiento más oportuno al alumnado.
- d. Desarrollar un trabajo más coordinado con los programas educativos.
- e. Construir los espacios para la instalación de gimnasios, canchas deportivas y áreas de esparcimiento y convivencia que contribuyan a aligerar la presión y el estrés de nuestros estudiantes.



- f. Mejorar la atención de las cafeterías y los alimentos que éstas ofrecen, apoyando los trabajos que se ha venido realizando para diversificar los menús disponibles, la calidad de los mismos y a precios aún más accesibles.

1.3.4. Gestión del servicio de estancia infantil para hijos e hijas de estudiantes

Un número creciente de estudiantes de la UACJ son padres y madres de familia de niños y niñas que requieren servicio de guardería mientras ellos y ellas asisten a clases. Si bien, como trabajadores obtienen por parte del Seguro Social el servicio de guardería, por lo general éste cubre únicamente el horario laboral pero no el de estudio. En virtud de esta situación, la nueva agenda contempla:

- a. Desarrollar actividades de gestión para la ampliación de los horarios del servicio a estudiantes.
- b. Identificar y gestionar otras alternativas viables y accesibles para los estudiantes con el gobierno municipal, tales como Casas de Cuidado Diario en lugares cercanos a los Campus Universitarios.

1.3.5. Programa de movilidad estudiantil

La competencia internacional, y la nueva agenda para el desarrollo de la universidad pública otorga un papel sobresaliente a los procesos de intercambio estudiantil y ello se conjuga con nuestro propósito de flexibilizar los trayectos escolares de nuestros estudiantes; además, se han multiplicado los programas para intensificar la movilidad estudiantil, con esquemas de reconocimiento académico multistitucional como los que hoy se inscriben en el Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX). Por esta razón, ofrecemos fortalecer estrategias de movilidad estudiantil que enriquezcan tanto su formación como sus experiencias escolares. En este aspecto nos comprometemos a:

- a. Incrementar sustancialmente la estancia de alumnos de la UACJ en universidades nacionales y extranjeras.

- b. Multiplicar acuerdos y convenios mult institucionales enfocados al reconocimiento expedito de créditos académicos.
- c. Intensificar procesos de flexibilidad curricular que estimulen estancias semestrales en otras instituciones.
- d. Extender este intercambio de reconocimientos a nuestro Centro de Lenguas para que durante sus estancias fuera del país continúen el aprendizaje de una segunda lengua.
- e. Crear un sistema de becas que contribuya a sufragar el costo de las estancias y privilegie a los estudiantes con mejor desempeño.
- f. Fortalecer un nuevo perfil de coordinador de programa que incluya la responsabilidad de propiciar el intercambio y la movilidad estudiantil.
- g. Elaborar un Programa anual de intercambio en el marco del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX).
- h. Diseñar y promover un programa de movilidad internacional que comprenda universidades de todo el mundo, particularmente de Texas, Nuevo México y Arizona.
- i. Garantizar apoyos para viajes de estudio de los alumnos.
- j. Promover a la brevedad la homologación de contenidos curriculares con las universidades que conforman el CUMEX, universidades hermanas de la región fronteriza y con otras fuera del país, con el fin de facilitar el tránsito de alumnos y maestros entre estas instituciones.

1.3.6. Servicio Universitario de Residencias Estudiantiles

La UACJ tiene un potencial enorme para captar alumnos de otras latitudes, no sólo del interior del propio estado, sino de entidades circunvecinas, pero además la obligación de aprovechar su ubicación en una frontera tan atractiva para captar el interés de estudiantes foráneos y extranjeros. No obstante ello, la ciudad es cara y uno de los principales problemas que enfrentan los potenciales estudiantes es no disponer de residencias económicas dónde habitar. Nuestra Universidad debe abrirse al ingreso de estudiantes procedentes de otras regiones y países y para ello es el momento de construir, bajo un esquema que suponga la más amplia participación de la empresa



privada, una Residencia de Estudiantes, que contribuya a mejorar nuestra capacidad para incorporar a nuestras aulas a un mayor número de estudiantes foráneos. Esta medida tendría la virtud de:

- a. Mejorar los índices de captación de estudiantes extranjeros en la UACJ.
- b. Enriquecer culturalmente a la ciudad, con la presencia de una vigorosa comunidad estudiantil, construyendo un complejo de residencias escolares que permitan a los alumnos foráneos y extranjeros estudiar y tener un mayor nivel de bienestar durante su estancia en la UACJ.
- c. Incrementar el número de estudiantes de tiempo completo.
- d. Crear dormitorios universitarios de bajo precio, con oportunidades de desarrollo integral para los estudiantes foráneos

1.3.7. Promoción de becas para estudios de posgrado

Entre nuestras asignaturas pendientes está la ausencia de un programa que complemente las funciones del Programa de Mejoramiento del Profesorado (Promep), promoviendo estudios de posgrado de nuestros estudiantes más distinguidos, y ello ocurre mientras las ofertas nacionales e internacionales se multiplican. En virtud de ello debemos atender esta necesidad, para contribuir a la formación de académicos e investigadores de alto nivel, con el objeto de:

- a. Enriquecer el capital humano disponible en nuestra región y, cuando sea propicio, garantizar la reproducción de nuestra planta académica con una nueva generación de jóvenes doctores en las disciplinas afines a nuestra oferta educativa.
- b. Diseñar una estrategia que promueva los estudios doctorales de todos nuestros alumnos situados dentro del diez por ciento con mejor aprovechamiento escolar.

1.3.8. Espacios y recintos para la convivencia

Si somos fieles al principio de favorecer una formación integral no podemos olvidar que los estudiantes no sólo aprovechan los espacios para aprender

sino además viven en el sentido más pleno de la palabra dentro de la Universidad, una etapa clave y duradera de su vida, por ello su bienestar, mientras estén dentro de esta comunidad, no es un asunto menor, sino algo que debemos garantizar en los próximos años, por esta razón nos ocuparemos en crear recintos atractivos, cómodos en los que estudiantes y profesores cultiven sus lazos, redes de amistad y solidaridad. En este sentido, espacios de cafetería, de cine, de una papelería-librería, canchas deportivas, y salas de descanso, deben concebirse como parte de la infraestructura necesaria.

Por estas razones, la nueva agenda contempla la creación de espacios atractivos y cómodos destinados a la convivencia, descanso pero también para la recreación de estudiantes y profesores con miras a:

- a. Promover el desarrollo integral de los estudiantes.
- b. Cultivar lazos de amistad y solidaridad de la comunidad universitaria.
- c. Brindar espacios de esparcimiento y descanso.
- d. Fortalecer el trabajo colaborativo a través de mejores relaciones humanas.
- e. Propiciar un clima organizacional armónico.

1.3.9. Servicios escolares al estudiante

Somos parte de una sociedad en marcha hacia la informatización y debemos aceptar que si aspiramos a satisfacer las expectativas de las nuevas generaciones de estudiantes, debemos redoblar nuestro esfuerzo en esta materia. Tenemos experiencia, personal de alto nivel, capacitado y entrenado, contamos asimismo con procesos clave certificados en la norma *ISO-9000*; una nueva plataforma disponible, operable en Internet, y sobre todo, con la firme voluntad de lograr en el corto plazo mejoras sustantivas en la calidez del trato que otorgamos, en los tiempos de atención y en la calidad integral del servicio. Nos proponemos por ello generar un programa de trabajo que en el curso de un año permita que nuestros estudiantes realicen la mayor parte de sus trámites escolares en forma digital, lo que incluye matrícula, consulta de expedientes, solicitud de becas, así como la mayor parte de los pagos y trámites hasta ahora realizados en ventanilla.



1.3.10. Sistema Deportivo Universitario

Por lo que respecta al deporte universitario, desde hace años, la Universidad goza de un Sistema Deportivo Universitario de calidad, con buenos resultados en eventos nacionales e internacionales, que ponen a la institución como una de las mejores en la práctica deportiva particularmente en cuanto al atletismo se refiere, además de otro tipo de deportes de conjunto. Innumerables estudiantes han dejado su nombre en el deporte nacional dentro de las Universiadas, Juegos Panamericanos y Centroamericanos.

La Universidad cuenta con deportistas de alto rendimiento y con una serie de marcas nacionales en atletismo de velocidad. Sus entrenadores han llevado año tras año a los jóvenes estudiantes a mejorar sus participaciones en competencias que dejan en alto el nombre de nuestra institución académica, por lo que es imprescindible mantener este nivel con apoyos constantes y bien diseñados.

En ese sentido, entendemos al deporte universitario como aquel que practican los estudiantes de nivel superior escolarizado. Como sabemos, junto a las universidades modernas, nace también la idea del deporte como forma de organizar de manera regulada la sana competencia, la salud mental, física y el uso del ocio en su nivel institucional. Para los efectos de este proyecto, se distinguen dos grandes áreas: el de alto rendimiento y el masivo para lo cual se propone:

- a. Fomentar el ejercicio físico a toda la comunidad universitaria.
- b. Fortalecer la de educación física.
- c. Consolidar el sistema deportivo de la UACJ que se han convertido en importante fuente generadora de identidad institucional y reconocimiento.
- d. Promover el trabajo de los equipos existentes y estimular la formación de nuevos equipos.
- e. Fomentar los deportes de conjunto e individuales aún inexistentes en la UACJ, y propiciar las condiciones y circunstancias para iniciar su promoción y formación.

- f. Contratar entrenadores nacionales y extranjeros para complementar los esfuerzos de los que hasta hoy existen en la universidad.
- g. Dar continuidad a lo ya existente, mejorando resultados e instalaciones.
- h. Reforzar la identidad en la comunidad universitaria a partir del uso de los colores, símbolos y mascota de la institución académica.
- i. Desarrollar de manera sistemática al Plan Institucional del Deporte Universitario para la administración 2006-2012.

2. Mejoramiento de las condiciones pedagógicas

Es este un aspecto central para mejorar nuestra atención a los estudiantes. La Universidad en esta nueva etapa, debe afrontar creativamente sus estrategias de trabajo con los estudiantes, para promover su capacidad de innovación y debe centrar su esfuerzo en los procesos de aprendizaje, armada de métodos pedagógicos y tecnologías educativas renovadas y probadas en el contexto de una sociedad cruzada por la emergencia continua de nuevas tecnologías e instrumentos educativos.

2.1. Modelo educativo

Para ello deberá generalizarse la implantación de nuestro modelo educativo, con base en estrategias ya probadas que precisan de procesos formativos que tocan desde los estilos de trabajo en el aula hasta la compleja trama de relaciones entre el maestro y sus alumnos. Afortunadamente, tenemos ya experimentada y evaluada la implantación de nuestro modelo educativo, pues durante los últimos años maestros, autoridades y estudiantes a ello destinaron un gran esfuerzo, que cosechó frutos extraordinarios.

La clave es promover procesos de aprender a aprender y de autoaprendizaje que doten a nuestros estudiantes de conocimientos y habilidades, propios de su campo formativo. También habremos de desarrollar sus habilidades para buscar y manejar información, particularmente la relacionada con su ejercicio profesional; para que al final de este proceso estén mejor preparados para enfrentar problemas técnicos-prácticos asociados a



sus campos profesionales, pero también, circunstancias laborales altamente flexibles y variables, propias de sociedades competitivas y abiertas a los procesos de globalización.

2.2. Nuevas modalidades pedagógicas

Con este mismo fin, deben desarrollarse alternativas de educación semi-presenciales y a distancia, mediante la utilización de tecnologías aplicadas en modos sincrónicos, web/intranet interactivo, web chat, realidad virtual, videoconferencias; modos asíncronos, acreditación de trabajo extramuros, entre otros, cuyo uso en ascenso hace de ellas las modalidades esenciales de las nuevas Instituciones de Educación Superior (IES), con la ventaja de ser enteramente aplicables dentro de nuestro contexto y, por demás, adecuadas al perfil de los estudiantes de nuestra institución que en su mayoría trabajan y estudian.

Para avanzar en la implantación sistémica de estas nuevas modalidades pedagógicas es necesario gestionar y organizar el conocimiento básico para los diferentes cursos, de manera que se facilite su acceso: empleando herramientas más adecuadas como son los mapas conceptuales; actualizando los planes y programas de estudio mediante la incorporación de nuevos contenidos y aplicaciones informáticas; incorporando el empleo de nuevas estrategias pedagógicas como son el trabajo colaborativo y el aprendizaje basado en problemas; fortaleciendo y priorizando su papel de tutor, como orientador y educador, capaz de transmitir y crear valores para asegurar que los estudiantes sean capaces de dominar los recursos de su formación a fin de que se apropien de los valores que determinarán su posición vital, activa y creativa en su desempeño personal, profesional y social.

Es necesario considerar un Programa de Tutorías diferenciado que parta de una mejor comprensión de los perfiles de estudiante en cada programa y departamento, de las especificidades de las disciplinas, las formas de operación así como las propias dinámicas de convivencia en cada campo de estudio.

2.3. Diversificación del Programa de Tutorías

Corresponde a esta nueva etapa de la UACJ, ofrecer un programa más diversificado y pertinente a los diferentes perfiles de estudiante, a las especificidades de cada disciplina, a las formas especiales de operación y a las dinámicas de convivencia de cada campo de estudio. Es por ello que proponemos la creación de programas de tutoría que sean:

- a. Adecuados, para acompañar y apoyar a los estudiantes en las diferentes etapas de su trayectoria escolar.
- b. Diversificados y pertinentes a las especificidades de los estudiantes, la naturaleza de las disciplinas y las dinámicas propias de los programas.
- c. Capaces de impactar la dimensión vital, activa y creativa de su desempeño personal, profesional y social.

Para el trabajo de tutoría, deberá ofrecerse un sistema de información amplio, organizado y de alta calidad, que permita a los estudiantes contar con los recursos informáticos necesarios para su trabajo académico y prepararse como gestores de conocimiento en su desarrollo profesional: libros de texto, guías de estudio, video conferencias grabadas, textos complementarios, literatura en formato digital, servicio de bibliotecas y correo electrónico, entre otros.

3. Nuevas ofertas académicas y flexibilidad curricular

3.1. Reforma curricular

Para cumplir con el propósito de flexibilizar los currícula de nuestra oferta educativa debemos concluir los procesos de actualización en curso y retomar la experiencia reciente que permitió actualizaciones curriculares en la mayor parte de los programas educativos. Sobre esta base debemos realizar un diagnóstico por cada oferta educativa, para conocer en qué situación se encuentra, frente al objetivo de consumir la puesta en marcha de planes y programas de estudio flexibles y centrados en el estudiante.

La actualización propuesta deberá mantener un equilibrio adecuado entre los componentes obligatorios, los electivos y los optativos de cada plan



de estudios. También será necesario distinguir claramente las tramas de cursos y actividades que distinguen la formación básica, la básica especializada, los saberes especializados, así como los que corresponden a la formación general. Deberán en este caso actualizarse nuestros sellos curriculares emblemáticos, definidos originalmente en el *Modelo Educativo UACJ 2020*, que comprenden desarrollo de habilidades de información e informáticas, dominio del idioma inglés, formación en valores, así como una aproximación al conocimiento de nuestra cultura e historia nacional y regional. Deberá valorarse de la misma manera, la pertinencia y factibilidad para la apertura de nuevos programas de licenciatura para atender las crecientes demandas sociales de este nivel de educación superior.

Con todo ello, se intenta ofrecer al estudiante un currículo universitario competitivo y flexible abordado desde una perspectiva humanista, que atienda la competencia laboral sin subordinarse a ella, con el fin de preparar ciudadanos con un *ethos* universitario, rigor académico y alto sentido y valor social. El desarrollo integral del estudiante debe permitirle, ver más allá de los procesos globalizadores y estandarizados para tomar perspectiva, recrear su sociedad y su cultura, rehacerla y reinventarla. Desde esta perspectiva concebimos la Universidad no sólo como un espacio para la transmisión de información disciplinario, sino un espacio para la producción de conocimiento científico y el cultivo del pensamiento crítico y plural. El fin de la educación es la humanización y ésta no puede devenir en un asunto de orden administrativo.

Finalmente, consideramos que el valor de lo educativo se fortalece cuando se incorpora a la dimensión productiva, la dimensión política, para que cada sujeto comprenda el lugar que cada sujeto ocupa, haciendo efectiva su condición ciudadana y su responsabilidad como sujeto histórico y la dimensión emocional, para que el sujeto se conciba como un ente plenamente creador, autónomo y libre.

3.2. Fortalecimiento del posgrado

Existen crecientes necesidades sociales de educación superior, una mayor matrícula, diversificación y un mayor número de espacios para aspirantes a

la Universidad a nivel posgrado. Los posgrados en la Universidad requieren atención especial en cuanto a su vinculación con los procesos de investigación, redes interinstitucionales y reglamentación. Los recursos en la Universidad para satisfacer esta demanda con servicios educativos presenciales, no crecen de la misma manera que la demanda. En razón de ello, siguiendo la estrategia general de diseño e integración curricular, nos proponemos mejorar sensiblemente la calidad de nuestros posgrados, garantizando que al menos el 50 por ciento de nuestra oferta se incorpore al Padrón Nacional de Posgrado. También crearemos condiciones para asegurar que, en los cuatro institutos, opere al menos un programa de estudios doctorales y privilegiaremos la creación de ofertas de posgrado que integren estudios de maestría y doctorado. Se trata de formular una estrategia general para fortalecer nuestros programas de posgrado, que privilegie las ofertas capaces de aprovechar las oportunidades generadas por nuestra organización departamental, nuestro modelo de tránsito y flexibilidad curricular y las ventajas de nuestra infraestructura teleinformática. Por todos estos motivos, esta propuesta contiene:

- a. Ampliar la oferta educativa de la Universidad.
- b. Diversificar la oferta educativa con la apertura de nuevos programas de posgrado, sustentados en innovaciones educativas y en una intensa colaboración interinstitucional.
- c. Lograr mayor vinculación de la docencia del posgrado y la política y desarrollo de la investigación.

Tal propósito debe cumplirse si somos capaces de desarrollar acciones como las marcadas a continuación.

- a. Realizar la integración curricular que, en cada caso, definan el paquete de materias susceptibles de ser compartidas por los diferentes posgrados.
- b. Analizar procesos que integren en una sola oferta, con múltiples opciones terminales, los programas que tienen una proporción elevada de asignaturas homologables.



- c. Rediseñar mecanismos de tránsito curricular entre niveles escolares, tanto de licenciatura a maestría, como de maestría a doctorado.
- d. Asignar a una dependencia central la administración de nuestra política de posgrado.
- e. Aprovechar nuestra infraestructura teleinformática para multiplicar la oferta de cursos y, en su caso, programas semipresenciales.
- f. Asignar a las academias la responsabilidad de diseñar los currícula de nuestra nueva oferta integrada de posgrado.
- g. Garantizar el dominio del inglés a través de estrategias intracurriculares.
- h. Promover la operación de programas interinstitucionales, con universidades nacionales y extranjeras.
- i. Desarrollar acciones enfocadas a impulsar programas de excelencia que ingresen al Programa Nacional de Posgrado, mediante becas a sus estudiantes, otorgadas en un primer momento por la UACJ.
- j. Creación de doctorados institucionales, con mecanismos de tránsito desde las diferentes maestrías, y en caso necesario con base en convenios interinstitucionales.

4. Integración y desarrollo de la planta académica

4.1. Programa de reclutamiento, retención y formación de doctores

La administración que nos precedió cultivó con notable éxito las bases de una estrategia destinada a mejorar en todos sentidos la formación y productividad de nuestros profesores. Nos toca continuar con esta obra fundamental que esperamos coronar mediante estrategias que nos acerquen a la meta de tener entre nosotros, para el 2009, un claustro profesoral con un tercio de doctores y, para 2012, una proporción equivalente al 50 por ciento. Desde una perspectiva esencialmente académica esta meta guiará el programa de fortalecimiento de nuestra planta académica, cuya trascendencia nos obliga a considerar la plataforma que sustenta esta propuesta para profundizar en la transformación de nuestra Universidad. Con ese fin proponemos:

- a. Formalizar un plan de desarrollo de la planta académica que comprenda políticas institucionales y programas para atender los procesos de reclutamiento, incorporación y retención de personal académico de alto nivel, para continuar con la emisión de convocatorias nacionales y profundizar en el esfuerzo de difusión y en las acciones para estimular nuestra capacidad de atracción y retención.
- b. Generar un programa especial para estimular la graduación oportuna de los profesores que actualmente realizan estudios doctorales.
- c. A partir de convenios interinstitucionales, generar un programa de formación de doctores con énfasis en la formación de profesores que cultiven disciplinas con orientación profesional.

4.2. Formación y apoyo al docente

El desarrollo de las nuevas modalidades pedagógicas exige el mejoramiento de las estrategias de formación docente que permita un desempeño óptimo del académico en su papel como profesor en el marco de las perspectivas críticas, constructivistas y humanistas y de las modalidades semipresenciales y a distancia que se han venido introduciendo en nuestra institución.

Con el afán de propiciar que los académicos de nuestra institución, logren armonizar de mejor manera su talento e interés profesional, el trabajo colegiado y las exigencias del proyecto institucional; la nueva agenda propone políticas, programas de apoyo y oportunidades de desarrollo profesional. Prácticamente todos los proyectos planteados en la nueva agenda brindan soporte al trabajo docente, pero destaca por su impacto, la atención que ofrecerán las Unidades de Apoyo al Desarrollo Académico en cada instituto y por ello se propone:

- a. Programas de formación docente, tutoría, asesoría curricular, acordes a los perfiles docentes de cada programa y departamento, las especificidades de las disciplinas, las formas de operación y las propias dinámicas de convivencia.
- b. Asesoría para el diseño y/o participación en programas de vinculación, extensión y educación continua.



- c. Asistencia para la realización de trámites para lograr reconocimientos de Promep y del Sistema Nacional de Investigadores (SNI).
- d. Información y apoyo para realizar intercambios y estancias en instituciones nacionales e internacionales.
- e. Solicitud de apoyo por parte de estudiantes de servicio social para el desarrollo de actividades docentes, de investigación y extensión.
- f. Garantizar apoyo para la asistencia y participación en congresos y eventos académicos locales, regionales e internacionales y mejorar sus condiciones laborales.
- g. Diseñar y desarrollar programas con base a los nuevos paradigmas de innovación de los procesos de enseñanza-aprendizaje para la formación docente en las modalidades presenciales, semipresenciales y a distancia.
- h. Establecer estrategias para la sensibilización y formación de directivos y personal de apoyo en el marco de una nueva cultura de gestión.

Por otra parte, la nueva agenda fortalece el apoyo y las posibilidades de desarrollo en el campo la investigación: en el marco de los Cuerpos Académicos, los Centros de Investigación Interdisciplinaria y de los Programas de Estudios sobre la Universidad y el de Género. Por otra parte y a la luz de la complejidad del trabajo académico y de los cambios institucionales, considerará como un aspecto crucial de apoyo al docente, la revisión y replanteamiento de los sistemas de evaluación y una asignación de estímulos más adecuada. Algunas alternativas podrán ser, gestionar tanto en la Secretaría de Educación Pública (SEP) como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) aumentar a tres años el periodo de validez de los concursos por los programas de estímulos al desempeño docente, así como desarrollar estrategias compensatorias a nivel institucional que mejoren las condiciones laborales de los académicos.

5. Investigación científica

En el proceso de construcción de una sociedad de conocimiento, la sociedad moderna demanda nuevas tareas a la Universidad, marcando el inicio de una nueva etapa de las Instituciones de Educación Superior (IES), cualitativamente superior, que amplía y redimensiona su función tradicional. Este nuevo compromiso debe traducirse en la promoción de la investigación disciplinaria, realizada a través de los Cuerpos Académicos, de la investigación interdisciplinaria promovida desde los Centros de Investigación Interdisciplinaria, así como el análisis de procesos académicos y administrativos de nuestra institución en el marco de un Programa de Estudios sobre la Universidad y un Programa de Género.

5.1. Cuerpos Académicos

Los Cuerpos Académicos se constituyen con identidad propia en el marco de sus disciplinas y objetos de estudio en una perspectiva de interacción de pares a nivel nacional e internacional. En este sentido, la Universidad deberá reconocer seriamente que el proceso de generación del conocimiento ha estado sometido en las últimas décadas a múltiples obstáculos burocráticos derivados de los grandes sistemas de financiamiento y que será necesario realizar esfuerzos para lograr los apoyos que se requieran. En esta nueva etapa, nuestra institución debe revalorar la función de investigación como el motor del mundo académico, cuyos resultados se traducen en mayor reconocimiento y prestigio institucional, que a su vez, constituyen la mejor mercancía de intercambio con la que cuenta una IES.

Para posicionar a la Universidad como lo que desde hace años está en condiciones de ser: un centro de pensamiento y producción del conocimiento, será necesario además, una mayor vinculación entre los posgrados y la política de investigación definida de manera central y estratégica.

5.2. Centros de Investigación Interdisciplinaria (CII)

El impulso a la investigación interdisciplinaria en la UACJ, tiene como propósito coadyuvar a construir una sociedad de conocimiento, concebida



como una sociedad inteligente que busca solucionar sus problemas a través de un uso social del conocimiento. Con base en estas nuevas exigencias, sin dejar de reconocer el valor de las formas clásicas de investigación en las IES, la Universidad en esta nueva etapa deberá promover procesos de investigación aplicada, que contribuyan a mejorar el desarrollo y bienestar de la comunidad, donde la innovación juega un papel clave y la interdisciplinariedad es la modalidad más apropiada del trabajo científico.

Con este fin, se crearán los Centros de Investigación Interdisciplinaria, entendidos como ejes aglutinadores de capital humano, social e innovador de los académicos, para que, en coordinación con agentes locales y regionales, puedan construir redes que permitan conocer y atender las necesidades sociales. Esta tarea no sólo implica la producción de información, la disponibilidad de bases de datos y su actualización, sino procesos de reflexión flexibles, dinámicos, capaces de crear conocimiento útil socialmente, aprovechable para elaborar materiales que enriquecen el capital intelectual de la comunidad; orientadores para la toma de decisiones y el diseño de programas de intervención social sustentables. Dada su orientación y frutos, los estudios interdisciplinarios, deben sufragarse con financiamiento nacional e internacional. También es importante destacar que las redes que genera el trabajo interdisciplinario, dentro de la comunidad universitaria y sus vinculaciones cruzadas, originadas en diversas áreas de especialización, dan a los académicos la oportunidad de sustraerse, temporalmente, de su tarea cotidiana e integrarse a una tarea común, creando un espacio que supera el aislamiento, típico de los estudios unidisciplinarios, y favorece una producción socializada del conocimiento.

Para lograr mayores avances en este sentido, deberá promoverse una estrecha colaboración entre estas tareas y la vida de los posgrados, los programas de tesis y los prestadores de servicio social. En el desarrollo de proyectos originados en los CII se buscará que todos los participantes (agentes de la comunidad, estudiantes, investigadores) que quieran y puedan colaborar, lo hagan en una situación de ganar-ganar.

En la evaluación de esta experiencia se ha concluido que debe plantearse una propuesta para transformar las actuales coordinaciones de investigación en Centros de Investigación Interdisciplinaria cuyas funciones principales serán:

- a. Mejorar nuestra capacidad para atraer y gestionar proyectos multidisciplinarios financiados por organismos externos.
- b. Diseñar y administrar una política institucional de fomento a esquemas de colaboración entre nuestros cuerpos académicos, y de formación de investigadores.
- c. Diseñar y administrar una política institucional para incorporar y mejorar el posicionamiento de nuestros profesores dentro de las redes de investigación, nacionales e internacionales.
- d. Diseñar un programa para fomentar las publicaciones de nuestros académicos en revistas prestigiadas.
- e. Desarrollar proyectos de investigación para resolver problemas específicos de la comunidad y del sector productivo, que puedan, éstos últimos, ser a corto plazo autofinanciables.

5.3. Programa de Estudios sobre la Universidad

Diseñar y desarrollar un Programa de Estudios sobre la Universidad que permita aprovechar el talento y conocimiento de los académicos para mejorar el funcionamiento de nuestra institución. Desde esta instancia se impulsarán estudios que permitan analizar las posibilidades y dificultades que enfrentan la comunidad universitaria; las bases de datos de diversas instancias y de los Programas Educativos; los procesos de introducción de las nuevas modalidades pedagógicas; valorar nuestro desarrollo con respecto a otras Instituciones de Educación Superior, así como analizar tendencias de la educación superior a nivel local, regional e internacional, todo ello, con el fin de retroalimentar y reorientar las estrategias académicas, pedagógicas y de gestión en forma sistemática, mejorar la convivencia institucional y promover una proyección de mayor alcance, pertinencia e impacto en el entorno social.



5.4. Programa de Género

Reconociendo que los estudios de género coadyuvan con una de las premisas primordiales de los derechos humanos: la igualdad de mujeres y hombres en la sociedad, a partir de 1995 se desarrollan trabajos desde esta perspectiva en la UACJ y durante la presente administración recibieron un impulso especial con la creación del Programa Interdisciplinario de Estudios Fronterizos de las Relaciones de Género.

En la actualidad el enfoque de género es considerado como una categoría teórica-metodológica necesaria para diagnosticar, proponer e incidir en los retos del XXI, su importancia ha trascendido los límites de las ciencias sociales y humanas, al grado que no se concibe una educación universitaria integral sin la incorporación de estos nuevos paradigmas de equidad en la formación de los nuevos profesionistas. Es por ello que la nueva agenda se propone dar continuidad al programa mencionado, así como consolidarlo y hacerlo extensivo con el propósito de desarrollar proyectos de investigación que incorporen la visión fronteriza a las discusiones contemporáneas en este campo; brindar un espacio de discusión y análisis donde confluyan sectores de la academia, la sociedad civil y los ejecutores de las políticas públicas para generar propuestas de políticas sociales encaminadas a cambiar la situación de inequidad prevaleciente; generar una propuesta cultural de no-violencia; abrir espacios para la reflexión del enfoque de género desde las diferentes áreas disciplinarias; incorporarlo en el contenido de materias curriculares y seguir impulsando la apertura de nuevos programas de educación continua.

6. Servicios y vínculos con la sociedad

Para que en esta nueva etapa la Universidad pueda participar activamente en el proceso de desarrollo social y de construcción de una sociedad del conocimiento deberá desplegar todas sus funciones comprendidas en su misión. El propósito es que la sociedad esté mejor informada, pueda comprenderse a sí misma, se asuma en forma crítica, tome mejores decisiones y pueda recrearse. Desde esta perspectiva, la labor académica se redimen-

siona, demandando de él que, no sólo asuma su compromiso como docente, sino en forma más generosa, participe en procesos de divulgación, vinculación y extensión.

La UACJ en la actualidad aglutina una planta académica altamente calificada con conocimientos, contactos, tecnologías y con amplias posibilidades para aplicar metodologías de investigación que tengan como fin conocer los problemas sociales, culturales y económicos de la localidad y de la región, así como para brindar apoyo a los diversos actores y agencias sociales para su solución y/o atenderlos en forma más directa. Esto representa una oportunidad inédita de la Universidad para conectar el conocimiento con significación social y los problemas sociales, en un esfuerzo compartido con los actores y sectores sociales implicados.

Una pieza clave de esta estrategia lo constituirán los programas de educación continua destinados a los actores sociales implicados, a través de los cuales se diseñan y desarrollan procesos de aprendizaje significativo y útil en un momento dado para la solución de problemas sociales específicos. Esto no significa que la Universidad deba limitarse a responder a las demandas que la sociedad plantea. Sin encerrarse en definiciones estrechas del conocimiento, debe desempeñarse en forma proactiva, promoviendo programas de formación de agentes y agencias sociales desde una perspectiva científica, para que sean capaces de analizar críticamente las formas dominantes del conocimiento y recrearlas. Deben impulsarse programas de educación continua administrados en forma ágil y flexible. Considerar la posibilidad de diseñar y ofrecer diplomados, cursos y talleres destinados a agentes y agencias sociales de la comunidad; además bajo la modalidad de cursos libres debemos ofrecer paquetes especiales que integren cursos formales de los Programas Educativos (PE).

No puede soslayarse la oportunidad de ofrecer programas educativos, generados a partir del concepto *de educación para la vida*, dirigidos a la población adulta y al adulto mayor que, por cierto, ya exhibe un crecimiento sin precedente en nuestra ciudad.



6.1. Programa de Servicio Social

Está emergiendo un nuevo campo de política pública que vincula a instituciones sociales, empresas y organismos no gubernamentales, que puede beneficiarse ampliamente de la contribución de los prestadores de servicio social. Por otro lado, en la mayor parte de los Programa Educativo la prestación del servicio no está adecuada al campo de trabajo probable de los estudiantes y tampoco se tienen mecanismos de evaluación para medir el aporte social de nuestros prestadores. Por ello vamos a mejorar nuestros esquemas de servicio social, para lo cual debemos:

- a. Asegurar que los estudiantes realicen servicio social adecuado, vinculado y reconocido institucional y socialmente.
- b. Garantizar la adecuación entre la prestación del servicio social y el futuro campo de trabajo de los estudiantes.
- c. Atender las demandas emergentes de servicio social.
- d. Ampliar la prestación del servicio social a empresas comprometidas con el desarrollo comunitario y a establecimientos que respondan al nuevo concepto de empresa social o cultural.

Alcanzar tales objetivos depende de una reorganización del servicio social que sistematice estrategias adecuadas para:

- a. Asociar el servicio social a la realización de las prácticas profesionales.
- b. Atribuir créditos al servicio social relacionándolo con las prácticas profesionales.
- c. Actualizar el reglamento de servicio social para crear un padrón de empresas solidarias y comprometidas con el desarrollo social y cultural de la comunidad.
- d. Aplicar efectivamente el reglamento vigente de servicio social.
- e. Dar facultades a los consejos departamentales de vinculación para que evalúen la prestación del servicio social.
- f. Explorar la posibilidad de que el trabajo social sea un elemento o criterio de evaluación en determinadas materias.

- g. Estimular la prestación de servicio social en tareas de investigación en la propia universidad, y a su vez, impulsar el desarrollo de la investigación en apoyo a empresas sociales e instituciones gubernamentales.

6.2. Reducción del tiempo destinado al servicio social

Actualmente una parte significativa del servicio social está fuera de control y su impacto es socialmente imperceptible. Para mejorarlo, en la universidad pública se ha generado una tendencia encaminada a reducir el tiempo que los estudiantes dedican a esta noble tarea, buscando con ello mejorar su impacto, así como nuestra capacidad para controlar su calidad.

Por tanto es el momento de tomar una decisión trascendente que nos lleve a modificar el reglamento del servicio social, reduciendo el tiempo de prestación obligatorio.

6.3. Prácticas profesionales

A pesar de las experiencias de éxito que muestran los PE que dan un gran valor curricular a las prácticas profesionales, son muchos los que no las tienen adecuadamente integradas al currículum, y nos preocupa que ello ocurra en un contexto económico regional donde abundan las oportunidades para que nuestros estudiantes apliquen sus aprendizajes. En corto tiempo debemos superar esta limitación, insertando en todas y cada una de nuestras currícula las experiencias laborales, para de este modo:

- a. Asegurar que todos los estudiantes realicen prácticas profesionales suficientes y adecuadas al campo de su formación.
- b. Acercar al estudiante al comportamiento real de su campo profesional de trabajo.
- c. Mejorar la formación práctica de nuestros estudiantes.

Consideramos que podremos cumplir con estos objetivos, en el marco de nuestro nuevo modelo pedagógico, donde se privilegia el aprendizaje ambientado en el mundo real del trabajo y para alentar estas experiencias debemos:



- a. Culminar la inserción de las prácticas profesionales en la mayor parte de las asignaturas de nivel avanzado.
- b. Atribuir créditos a las prácticas profesionales relacionándolas con el servicio social.
- c. Crear un apartado de prácticas profesionales dentro del Reglamento de Servicio Social.

6.4. Integración de Consejos Departamentales de Vinculación y Servicio Social

La Universidad cuenta con un Consejo de Vinculación, pero debido a su indefinida agenda sus reuniones son esporádicas y no ha cumplido plenamente con el objetivo de mejorar las relaciones con el sector productivo y social. Por ello es necesario plantear una nueva estrategia de vinculación con la sociedad, que cumpla con los siguientes objetivos:

- a. Diseñar una política de vinculación con su reglamento respectivo. La política general deberá implicar la creación de un mecanismo de comunicación estrecho entre los responsables de la docencia, la investigación y la extensión, ya que la labor del servicio social debe cumplir con tres criterios centrales: 1) constituir un apoyo de la Universidad a la comunidad en tareas que contribuyan a paliar los rezagos socioculturales, 2) ser oportunidad para la formación cívica y humanista de los estudiantes y egresados de la universidad, y 3) constituir una experiencia que enriquezca la formación profesional del egresado, en particular sus capacidades analíticas, organizativas y de liderazgo.
- b. Mejorar y diversificar los vínculos entre los programas académicos y las empresas privadas, empresas sociales e instituciones públicas.
- c. Contribuir a la actualización de las ofertas académicas.
- d. Adecuar a los campos y ejercicios profesionales la prestación del servicio social.
- e. Mejorar y adecuar los perfiles de egreso de los programas educativos.
- f. Mejorar los mecanismos de consulta pública asociados al diseño de las ofertas académicas.

- g. Fundar los Consejos de Vinculación Departamentales.
- h. Establecer una relación orgánica entre los sectores productivo y social y los departamentos y programas académicos.
- i. Hacer partícipes a los empresarios del diseño y actualización de los planes de estudio.

6.5 Programa Intensivo de Intervención Social. (Adopción de Organismos de Apoyo Social)

El esfuerzo de los prestadores de servicio social aparece disperso y, en la práctica, con excepciones notables, su impacto es poco visible. Otros organismos de la sociedad han definido estrategias concentradas en la atención de un problema y han alcanzado excelentes resultados. Tales experiencias deben contribuir a reorientar la forma que aplica este esfuerzo, tan considerable y relevante de nuestros estudiantes, por ello debemos aplicar una política que concentre el esfuerzo en la atención de problemas comunitarios relevantes con el objeto de:

- a. Contribuir a la atención de problemas sociales de los grupos con mayores necesidades.
- b. Vincular a la Universidad con los sectores sociales marginados.
- c. Plantear estrategias efectivas para atender problemas de sectores bien identificados.
- d. Desarrollar estrategias de intervención efectivas, que tengan impactos relevantes.
- e. Desarrollar programas de educación continua que den respuesta a necesidades identificadas por la comunidad.
- f. Desarrollar programas de educación continua en modalidades presenciales, semipresenciales y a distancia para la extensión del conocimiento científico, la tecnología, arte y cultura que expresen la responsabilidad social de la Universidad. aunque la necesidad social todavía no sea reconocida o explicitada por la comunidad.



Serán estrategias útiles para lograr estos propósitos:

- a. Desarrollar un diagnóstico social que permita jerarquizar problemas que vive nuestra comunidad.
- b. Identificar problemas cuya atención y solución este al alcance de las estrategias de formación e intervención universitarias.
- c. Lanzar una convocatoria anual para identificar los problemas cuya atención mejore significativamente con programas de intervención concentrados en servicio social.

6.6. Bolsa de trabajo para egresados

Una proporción importante de los egresados no logra insertarse adecuadamente en el mercado de trabajo, en posiciones en las que ponga en práctica sus conocimientos especializados. En parte ello se debe a la sobreoferta de profesionistas, pero otro segmento significativo no logra obtener una plaza adecuada a su formación por falta de información oportuna relacionada con las características de las posiciones vacantes.

Para atender este problema se debe crear una bolsa de trabajo para egresados que tenga como propósitos:

- a. Aumentar el promedio de remuneraciones que reciben los egresados en sus primeros empleos como profesionistas.
- b. Mejorar la información que los egresados tienen sobre las oportunidades laborales disponibles en la región.
- c. Mejorar los índices de desempeño de los Programas Educativos de la UACJ.
- d. Mejorar el aprovechamiento regional del capital humano disponible.
- e. Contribuir a incrementar la productividad de las empresas e instituciones regionales.
- f. Integrar una bolsa de trabajo para egresados, disponible para consulta permanente en internet.
- g. Fortalecer y extender los programas de emprendedores.

6.7. Redes

Los modelos contemporáneos de la relación Universidad-sociedad o ciencia-sociedad, aluden a la necesidad de trabajar en redes, cuya clave está en las “redes de actores” y sobre todo en la calidad e intensidad de sus interacciones. La función de vinculación así adquiere la mayor importancia en la actualidad. La Universidad deberá realizar grandes esfuerzos para construir redes con otras universidades, centros de investigación, las instancias de gobierno, las empresas, los actores políticos, las organizaciones no gubernamentales; así como con otros sistemas de redes locales, nacionales e internacionales.

7. Creación, arte, ciencia y cultura

En esta nueva etapa, la Universidad en materia de creación cultural y difusión cultural, debe pronunciarse a favor de un nuevo paradigma que deje de concebir a la cultura como un asunto secundario y de ornato. A la luz de la problemática social que experimenta la ciudad en esta etapa de su desarrollo, y de los cambios en el mundo que registran los estudios culturales, se precisa posicionar a la cultura, y dentro de ella a la creación artística, como una dimensión central en el análisis de lo social y un vector transversal en el diseño de políticas públicas. Frente a las dinámicas de exclusión, debilitamiento de la cohesión social y violencia anómica que se constatan, y ante el fracaso manifiesto de las políticas de contención de los efectos sociales de tales fenómenos (asistencialistas o criminalistas), se plantea la necesidad de construir nuevos instrumentos de intervención que restituyan el tejido social y propicien un imaginario social no violento. Dentro de estos instrumentos, el apoyo a la creación artística y la difusión cultural resulta indispensable.

Se requiere trabajar por tanto, en un ambiente pluralista que genere sinergias en beneficio de todos y que pueda visualizar a la cultura como un recurso y una oportunidad para enfrentar la problemática cultural que se manifiestan de manera evidente en nuestra ciudad. Para ello es necesaria la realización de un diagnóstico que analice los elementos que deben incorpo-



rar las políticas culturales dentro de la UACJ que conjuguen las propuestas de los cuatro institutos, así como las emanadas de la comunidad juarense junto con las manifestaciones culturales más importantes de México y del mundo para crear una verdadera ecología de la cultura en la región.

Un factor de reto importante en la construcción de una cultura universitaria es precisamente la integración del capital cognoscitivo que emana de cada uno de los Programas Académicos que tienen como característica principal una gran riqueza y diversidad que se habrán de traducir en nuevos discursos e identidades, así como en acciones artísticas innovadoras.

Cabe destacar que la actual administración impulsó la creación artística en forma muy importante a través de diversos proyectos. Destacan por su importancia la creación de la Escuela de Música y de la Orquesta Sinfónica, y la participación en medios masivos de comunicación, prensa escrita y espacios compartidos en radio y televisión.

Sin embargo, durante los próximos años, será necesario potenciar la actividad cultural, a partir de definir tareas a emprenderse, y sobre todo en el marco de una estrecha coordinación con otras instituciones y diferentes instancias de gobierno y la participación conjunta de profesionales y creadores culturales.

7.1 Extensión artística y cultural

En el marco de la responsabilidad social universitaria y frente a la problemática social que experimenta nuestra ciudad las actividades de extensión cultural, artística, de estudios históricos y filosóficos cobran mayor sentido y relevancia debido a su potencial para impactar favorablemente la vida y convivencia de la comunidad. Es necesario crear puentes interinstitucionales como una inversión que constituya un elemento de trabajo central, cuyo objetivo sea fortalecer el desarrollo académico y cultural de la comunidad universitaria, ofreciendo en el proceso la oportunidad de transformar la sociedad con proyectos culturales de alta calidad. Para tal efecto, se proponen dos agendas, una volcada al interior y otra al exterior:

- a. Promover la cultura dentro de la UACJ como parte fundamental del desarrollo académico.
- b. Establecer políticas culturales multi e interdisciplinarias como factor de integración y desarrollo que consideren las necesidades y expresiones culturales de cada uno de los actores universitarios sin ninguna distinción.
- c. Impulsar un rediseño curricular universitario que permita introducir materias artísticas como optativas en todos los programas de estudio.
- d. Promover la profesionalización de la cultura a través de una reestructuración junto con los institutos, de todas las áreas y programas de estudios vinculados a la creación, tales como literatura, música, teatro, bellas artes, y crear nuevos programas o ampliar los existentes, introduciendo opciones terminales como el teatro, en el caso de literatura por ejemplo, o creando una carrera técnica-universitaria en artes.
- e. Diseñar y apoyar proyectos culturales que contribuyan a que la Universidad sea el referente más importante de la región.
- f. Promover la investigación y documentación de los procesos y políticas culturales en apoyo a la política de servicio social orientada hacia las empresas y organizaciones de la sociedad civil interesadas en la cultura, así como a la formación de gestores culturales comunitarios.
- g. Construir espacios de expresión cultural en todos los campus y fortalecer la vocación cultural del Centro Cultural Universitario, en particular, estableciendo una política que optimice el uso cultural del teatro mediante su equipamiento y reglamentación.
- h. Estimular la coordinación con otras instituciones gubernamentales del sector cultural, promoviendo la formalización de un calendario cultural de la ciudad que incluya la oferta cultural universitaria.
- i. Crear nuevos grupos y apoyar a la vez de sostener a los ya existentes, vinculando su actuación a la operación de programas de estudios de arte, y a través de ellos estimular el intercambio cultural regional, nacional e internacional.
- j. Crear un patrimonio universitario que contribuya de manera contundente a formar vida cultural universitaria



- k. Considerar a la cultura como parte fundamental en la solución de algunos problemas de Ciudad Juárez.

7.2. Programa editorial

La UACJ debe avanzar en la definición de una política de publicaciones sólida y sistemática, que cubra las necesidades de todos los campos de conocimiento que abarca su oferta académica. Se cuenta con un Consejo Editorial Institucional, algunos institutos tienen sus propios consejos, pero ahora estamos a tiempo de tener lineamientos y mecanismos precisos para publicar, con apoyo de la institución, libros, revistas o publicaciones electrónicas. Estimamos que para mejorar nuestra producción editorial debemos:

- a. Crear un Reglamento General de Publicaciones.
- b. Constituir un Consejo Editorial Universitario que aplique nuestra política editorial a publicaciones tradicionales y electrónicas,
- c. Diseñar una política destinada a promover un arbitraje externo homogéneo de nuestros productos publicables.
- d. Habilitar una entidad que se encargue de coordinar la edición, difusión y distribución de nuestras publicaciones.
- e. Transformar la Imprenta en un Centro Editorial Universitario.
- f. Promover la publicación electrónica de revistas y publicaciones seriadas.

7.3. Uso de medios de comunicación

El uso de medios en las universidades públicas tienen como objetivos, entre otros: difundir la cultura, colaborar con la extensión de la docencia, servir como fuente de información noticiosa y cultural a los miembros de la comunidad, promover actividades y el conocimiento del quehacer universitario, analizar la problemática social, económica y política, además de divulgar la ciencia y los avances tecnológicos. Dado el crecimiento y desarrollo de la Universidad en todos los campos del quehacer científico y cultural, es necesario fortalecer la participación en medios, así como crear condiciones para una difusión de mayor alcance.

8. Gestión académica y administrativa

Un elemento esencial de nuestra política de gestión será privilegiar el impacto académico de los procesos administrativos. En esta nueva etapa proponemos una gestión más consciente de las especificidades de cada subcultura académica, derivadas de la naturaleza de las disciplinas, las formas de operación y las propias dinámicas de convivencia. Hemos constatado que el sistema departamental que para ser pleno, debe apuntar en este sentido, que se requiere de una amplia descentralización de las funciones de apoyo académico y mucho de esto ya se ha consumado. en el futuro, debemos profundizar este proceso, trasladando a los institutos la toma de decisiones sobre procesos como la planeación del desarrollo institucional, la integración, formación y desarrollo del profesorado, la gestión de la política de cuerpos académicos, el servicio social, la política teleinformática y la relacionada con los servicios bibliotecarios. También consideramos que este proceso debe garantizar una amplia y sistemática participación de otras entidades como los cuerpos académicos y las academias.

En razón de ello, consideramos conveniente crear dentro de cada instituto un órgano de consulta colegiado que formule la política para la atención de nuestra agenda de apoyo y desarrollo académico y, en paralelo, una entidad de gestión, abocada a diseñar e instrumentar las estrategias para mejorar la calidad de los servicios de apoyo académico, asegurando que respondan a nuestra propuesta de desarrollo en el largo plazo.

8.1. Consejos de Apoyo y Desarrollo Académico descentralizados

En el momento actual sólo se cuenta con una instancia Central de Apoyo y Desarrollo Académico que se encuentra rebasada para atender adecuadamente todos los institutos. Estos cuentan con una Unidad de Apoyo Administrativo pero no de apoyo académico, de manera que cada directivo (jefe de departamento o coordinador) debe solicitar los apoyos específicos en diferentes instancias centrales que funcionan en forma independiente. Esta situación que toma mucho tiempo, aunada a los asuntos cotidianos complejos y urgentes que debe atender, impide que los directivos obtengan un



panorama de los problemas académicos compartidos en cada instituto para generar estrategias de apoyo académico de manera integral que permitan el desarrollo óptimo de las funciones sustantivas y una atención adecuada a estudiantes y docentes. Por estas razones, proponemos:

- a. Promover una gestión del desarrollo académico creativa y más descentralizada que enlace oportunamente la oferta educativa con los procesos de acreditación, investigación, apoyo y formación docente, y los que resultan de la implantación de un nuevo modelo educativo con una vida académica cada día más compleja.
- b. Establecer Consejos de Apoyo y Desarrollo Académico en cada instituto que favorezcan la descentralización de nuestra compleja agenda de desarrollo institucional, integrados con representación de las autoridades de cada instituto, de las academias y de los cuerpos académicos las decisiones del consejo académico y de los consejos técnicos, asociadas con una creciente y vasta agenda de desarrollo que comprende procesos fundamentales, como la consolidación de la capacidad académica, que por su cuenta incluye la formación y reproducción de nuestra planta de profesores, la certificación docente y la consolidación de los cuerpos académicos. También debe crear iniciativas para mantener acreditada nuestra oferta de pregrado y posgrado; para mejorar la integración y la flexibilidad curricular, así como para expandir y diversificar nuestra oferta educativa.
- c. Crear Unidades de Apoyo y Desarrollo Académico en cada instituto para desahogar y supervisar oportunamente su agenda de trabajo, a las que se subordinen los programas operativos necesarios para cumplir con el objetivo de vincular la operación escolar y académica de los institutos con los planes y propuestas de desarrollo académico de toda la institución. Esta instancia deberá diseñar y desarrollar programas que mejoren sensiblemente la calidad de nuestras ofertas académicas e instrumentar estrategias para operacionalizar las decisiones y propuestas del Consejo de Apoyo y Desarrollo Académico. También se les encomendará la más importante de nuestras tareas que no es otra que la de diseñar progra-

mas de atención a los estudiantes que eleven sensiblemente su desempeño escolar, la satisfacción de sus expectativas personales y el más amplio bienestar en su paso por nuestras aulas. Otra de sus funciones será la de administrar los procesos de planeación estratégica que incluyen programas ya muy bien establecidos como el PIFI, PIFOP, PNP, Promep y el POA.

8.2. Entorno laboral

Se propone mantener y mejorar las actuales condiciones laborales de los diferentes trabajadores de la institución, así como impulsar su desarrollo personal y profesional. Asimismo, se buscará establecer el Servicio Profesional Universitario que dé certeza y seguridad jurídica a todos y cada uno de los empleados universitarios a fin de evitar las incertidumbres al cambio de cada administración. Esta propuesta reitera su respeto y voluntad para el diálogo con los diferentes sindicatos a fin de mejorar las condiciones laborales de sus agremiados.

Si bien, en este periodo se lograron avances significativos con respecto al Fideicomiso de Pensiones y Jubilaciones de los académicos de la Universidad, es necesario redoblar esfuerzos que garanticen la estabilidad de dicho instrumento y por consecuencia la tranquilidad de los académicos, por lo cual se buscarán fuentes alternativas de financiamiento.

8.3. Fuentes de financiamiento alterno

Dadas las cada vez mayores restricciones presupuestarias a las universidades del país, es necesaria la búsqueda de recursos alternos para desarrollar los proyectos que se plantean en las instituciones. Por ello se propone:

- a. Buscar los mecanismos legales, materiales y técnicos para la venta de servicios diversos que le acerquen recursos a la Universidad, entre ellos, podrán ser: 1). Venta de servicios por laboratorios certificados en las normas mexicanas entre los cuales destacan laboratorios de ambiental, análisis de materiales, análisis de productos perecederos, laboratorios de nutrición animal, laboratorios de control de calidad en alimentos.



- 2). Librería y galería universitaria. Esto requiere de una inversión que permita alcanzar su certificación de tal manera que se genere un nuevo esquema de aprendizaje para los estudiantes y a su vez permita obtener ingresos adicionales para el desarrollo de la institución.
- b. Mejorar la oferta de cursos de artes y oficios, mediante especializaciones.
 - c. Generar venta de servicios de asesoría a través de los diferentes Programas Educativos que atiendan las necesidades de instituciones gubernamentales y privadas.
 - c. Formalizar los cursos de educación continua para las diferentes empresas que asegure un ingreso adicional a los profesores de tiempo completo y a la institución.
- Estas y otras opciones de financiamiento alterno, estarán sujetas a un análisis de mercado que garantice el éxito dual: beneficio para los estudiantes y para la institución.

9. Desarrollo institucional y gobernabilidad

En los últimos veinte años el quehacer de la universidad mexicana se ha transformado profundamente. La Universidad de hoy tiene a su disposición recursos e instrumentos materiales que distan demasiado de los disponibles en el pasado. El tiempo que estudiantes y académicos pasan en los recintos universitarios y en consecuencia las actividades realizadas dentro de los campus se han ampliado y diversificado. A propósito, por sólo considerar lo más trascendente, una proporción creciente de los profesores lo son de tiempo completo y como tales destinan una parte importante de su tiempo a investigar, experimentar o a diseñar formatos asequibles para divulgar sus hallazgos y a diferencia de lo que ocurría en el pasado gran parte del tiempo destinado ello transcurre en los recintos universitarios. En otro ámbito, con la misma relevancia están emergiendo esquemas de atención personalizada que generan nuevas redes de relaciones entre el profesor y sus alumnos. Por su cuenta el estudiante también encuentra en el campus nuevos servicios y oportunidades para acompañar su formación básica, tiene a su alcance

bibliotecas, centros de cómputo y equipos especializados para cultivar sus aprendizajes.

Todo ello genera nuevos procesos de atención y aprendizaje que deben concentrarse en planes de acción consensuados y encontrar un marco normativo adecuado para desarrollarse.

9.1. Consulta universitaria

El desarrollo de una consulta universitaria cuyo propósito principal sea enriquecer la *Propuesta para profundizar en la transformación de nuestra Universidad* que en este documento se está presentando con la participación de los diferentes actores de la comunidad universitaria, de manera que cada uno de los institutos exponga con mayor precisión y profundidad sus problemas y expectativas prioritarias.

9.2. Revisión del marco normativo

Es urgente que la UACJ promueva acciones enfocadas a adecuar sus normas y preceptos a esta nueva realidad de la universidad mexicana mucho más compleja y diversa. En nuestro caso específico, esta tarea debe atender aspectos de nuestra legislación vigente que corresponden a nuestra anterior estructura orgánica, superada desde mediados de 1995 y por tanto es necesario actualizarlas. Además, en los últimos años la exigencia de mayor transparencia y honestidad en el manejo de los recursos plantea y genera nuevas formas de operación que demandan una adecuación importante a nuestra reglamentación. Tal tarea debe emprenderse cuanto antes, pero por su magnitud estimamos que precisa de una atención sistémica y global que demanda la participación de las más variadas instancias universitarias, por ello consideramos la necesidad de crear espacios de análisis y discusión, para generar un esquema de representación, participación y trabajo colegiado que en un plazo relativamente breve nos permita adecuar la parte medular de nuestra legislación universitaria.



9.3. Defensor universitario (Ombusman)

Defiende los derechos y libertades de los miembros de la comunidad universitaria en las relaciones que éstos mantienen con los diferentes órganos y servicios universitarios. Es elegido por el Consejo Universitario de la UACJ a propuesta del rector, para un periodo de tres años. Gozará de total autonomía e independencia respecto de los órganos administrativos y de gobierno universitarios y no estará sometido a mandato imperativo de ninguna autoridad u órgano de la Universidad. Entre sus funciones estarían:

- a. Recibir y tramitar las quejas o reclamaciones que son enviadas a la oficina del Defensor Universitario, buscando soluciones a las mismas ante los diferentes órganos y servicios universitarios.
- b. Actuar como mediador y conciliador cuando es requerido para ello por cualquier miembro de la comunidad universitaria.
- c. Iniciar actuaciones de oficio cuando lo estime conveniente para el mejor funcionamiento de la vida universitaria.
- d. Formular sugerencias y recomendaciones a los responsables de los órganos de gobierno y a la administración de la Universidad.

10. Infraestructura física

Tenemos a largo plazo la posibilidad de ocupar un nuevo espacio de 300 hectáreas, situado en la zona de crecimiento de nuestra ciudad, sin embargo, de acuerdo con nuestro horizonte de planeación nos estamos acercando a lo que nuestro ejercicio de planeación estratégica definió como el óptimo de nuestra matrícula, estimado en un monto próximo a 20 mil estudiantes, pero la presión de la demanda actual y, la que se acumulará en el futuro, nos convoca, en lo inmediato, a revisar este primer escenario de expansión que estamos a un paso de rebasar.

10.1. Nuevas instalaciones

En este sentido, proponemos que el centro de la revisión de nuestra propuesta original de desarrollo se dé entorno a un programa de descentralización que contemple las siguientes acciones:

- a. En el corto plazo, ofrecer el nivel de principiantes de nuevos programas académicos con el objeto de ampliar la cobertura educativa de nivel superior en el noroeste de nuestro estado.
- b. En el corto plazo, consolidación de nuestro campus en Nuevo Casas Grandes con la generación de nuevas ofertas académicas.
- c. En el mediano plazo, aprovechamiento de nuestras instalaciones para generar ofertas semipresenciales destinadas a estudiantes con elevadas cargas laborales.
- d. En el mediano plazo, readecuación de recintos, situados en las cercanías de nuestros campus actuales.
- e. En el largo plazo, creación de un nuevo centro universitario descentralizado que contemple ofertas semipresenciales destinadas a toda la población estudiantil.
- f. Garantizar cubículos para académicos.
- g. Dotar de equipo y mobiliario adecuado para la aplicación del nuevo modelo educativo.

10.2. Bibliotecas

Nuestras bibliotecas y los servicios que ofrecen a la comunidad de universitarios en mucho nos distinguen. Ofrecen recursos de información fundamentales para el desarrollo de nuestros programas académicos. Con toda certeza son una plataforma esencial para apuntalar muchos de nuestros logros recientes.

En el ámbito regional a la Biblioteca Central se le reconoce como el centro de información con los acervos más amplios y variados; sus colecciones especiales han acercado a investigadores y estudiosos, a fuentes de información, antes sólo accesibles en la capital del país. Su infraestructura tecnológica agiliza y sistematiza servicios de consulta que generan opciones de aprendizaje, necesarios para la implantación y despliegue de nuestro modelo educativo.

Sin embargo, ello no es todo, pues a nivel nacional se distingue por su Programa de Desarrollo de Habilidades Informativas y con ello cumple un



rol sobresaliente. No obstante en los próximos años debemos enriquecer algunos otros aspectos de su infraestructura y servicios, pues estamos ante una demanda que, año con año, multiplica y diversifica las demandas de información de usuarios más exigentes y solventes, entre las que destacan:

- a. En cuanto a infraestructura, los espacios disponibles en el campus IIT-IADA son insuficientes y en lo inmediato debemos ampliarlos adecuando un nuevo edificio que en un plazo de dos años triplique nuestra actual capacidad de servicio.
- b. En vista del potencial de servicios que ofrece la Biblioteca Central, nos articularemos con los programas de otras instancias gubernamentales, o bien con organizaciones comunitarias como el Plan Estratégico, el Pacto por la Cultura o la FECHAC, para generar un proyecto que eleve sustancialmente su capacidad y diversidad de servicios, de modo que la convierta en un Centro de Información y Documentación Regional que, como emblema cultural de nuestra ciudad, contribuya a la necesaria y urgente recreación de su imagen nacional e internacional, y a su vez sea una fuente de información actualizada para todos los proyectos de desarrollo (patentes, registros de marca, etc.) dentro de la institución.
- c. También nos proponemos generar una propuesta para incorporar un núcleo altamente calificado de referencistas para mejorar el aprovechamiento de los acervos tradicionales y electrónicos.
- d. No es menos necesario establecer un programa de restauración y conservación oportuna de nuestros crecientes acervos que en algunas áreas ya se encuentra deteriorados.
- e. Finalmente, se considera oportuno facultar a un grupo colegiado de universitarios para que participe en el diseño de la política de adquisiciones y servicios bibliotecarios.

10.3. Sistema de seguridad

Debido al crecimiento en el equipamiento y en el número de individuos que circulan diariamente por la Universidad, se deben mejorar los mecanismos para garantizar la seguridad de las personas (evitar accidentes, qué hacer en

caso de siniestros), de sus pertenencias (automóviles o parte de ellos) o de los bienes de la institución (proyectores, equipos de laboratorio).

Por lo tanto ,es necesario contar con un cuerpo de vigilancia altamente capacitado y con la tecnología adecuada custodiar continua y eficiente en las instalaciones universitarias.

10.4. Sistemas virtuales. En el corto y mediano plazo, aprovechamiento de nuestras instalaciones para generar ofertas semipresenciales destinadas a estudiantes con elevadas cargas laborales. En el largo plazo, creación de un nuevo centro universitario descentralizado que contemple ofertas semipresenciales destinadas a toda la población estudiantil.

III. TRAYECTORIA ACADÉMICA DEL LICENCIADO JORGE MARIO QUINTANA SILVEYRA

El licenciado Jorge Mario Quintana Silveyra, nació el 10 de diciembre de 1955 en la ciudad de Cuauhtémoc, Chihuahua, donde realizó sus primeros estudios. Está casado con Lucía Moye, quien egresó del Programa de Metodología para la Enseñanza de Lenguas Extranjeras del Centro de Lenguas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ). Los tres hijos de su matrimonio también han cursado estudios superiores en nuestra institución: Lucía Nereth egresó del Programa de Psicología; Lizeth concluyó sus estudios en la licenciatura en Derecho y actualmente cursa la Maestría en Derecho Empresarial y Jorge los estudios de lengua inglesa que ofrece el Centro de Lenguas.

El licenciado Quintana, cuenta con la Licenciatura en Derecho por la Universidad Autónoma de Chihuahua. En 1978 ingresó a la UACJ donde ha laborado desde entonces como profesor en la escuela de Derecho. En 1980 fundó y dirigió el Departamento de Bellas Artes.

Durante la gestión del rector Carlos Silveyra Sayto, ocupó el puesto de secretario particular, posición que le permitió conocer a fondo la dinámica



institucional y a los principales actores del quehacer universitario. En esta posición se convirtió en reconocido interlocutor con los distintos sectores sociales. También coordinó la participación de la UACJ en el Programa Cultural de las Fronteras.

Realizó estudios en la Maestría de Ciencias y Técnicas de la Investigación Educativa en la UACJ. El licenciado Quintana Silveyra conoce a fondo el entorno y la problemática universitaria donde ha desarrollado diversas tareas académico y administrativas durante 28 años. A lo largo de este tiempo participó en el diseño de varias dependencias, entre ellas la Dirección de Extensión Universitaria y Servicio Social; también tuvo a su cargo la reorganización de la Dirección General de Servicios Académicos. Posteriormente de 1986 a 1990, como director General de Investigación y Estudios Superiores fundó las subdirecciones de investigación de los institutos, se reglamentaron las actividades de Investigación y Posgrado y se realizaron los primeros proyectos de investigación financiados por la Federación.

De 1990 a 1991 fue coordinador de Relaciones Públicas y de 1991 a 1992 fungió como director General de Desarrollo Social del municipio de Juárez. En nuestra Universidad también tuvo a su cargo la jefatura del Departamento de Ciencias Jurídicas, donde impulsó la creación de la Maestría en Ciencias Jurídicas en convenio con la UNAM, así como la de Derecho Fiscal y Derecho Empresarial. Actualmente es director del Instituto de Ciencias Sociales y Administración (ICSA) y durante su gestión, el ICSA fue la primera dependencia universitaria en lograr el nivel 1 de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), y, a la vez, acreditar la totalidad de sus Programas Educativos, con base en evaluaciones practicadas en el primer caso por los CIEES y, en el segundo, por organismos acreditadores, reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES).

En su administración creó el Doctorado en Investigación en Ciencias Sociales, siendo este el primer programa de nivel certificado por la UACJ y el único, impartido en esta área del conocimiento, en el norte del país. También durante su gestión se abrieron los Doctorados en Ciencias Jurídicas y

el de Administración, en coordinación con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

En el mismo periodo, congruente con su visión humanista respecto al quehacer universitario, fundó el Departamento de Humanidades, el Programa de Educación, el Programa de Género, la Maestría en Cultura e Investigación Literaria y se reabrió la Maestría en Filosofía. Durante su gestión se diseñó e impulsó el programa de Técnico Superior Universitario en Desarrollo Infantil, la licenciatura en Educación y la de Mercadotecnia en el campus de Nuevo Casas Grandes.

Durante su administración logró el ingreso de la Maestría en Ciencias Sociales al Padrón Nacional de Posgrado, y dio un nuevo y vigoroso apoyo a la vinculación con los sectores sociales, promoviendo investigaciones sociales, económicas, estudios para apuntalar el desarrollo regional, acciones de educación continua y programas interinstitucionales entre los que destaca el MUSIVI. Esta labor del licenciado Quintana al frente del instituto, le ha merecido innumerables reconocimientos tanto de los universitarios, como de la comunidad en general. El ambiente institucional generado durante su gestión, propició que también un elevado número de alumnos y maestros, hayan sido reconocidos por su calidad académica tanto a nivel local, nacional como internacional. Todo ello, pone en evidencia, muchos años de esfuerzo, una destacada trayectoria y capacidad de liderazgo académico, que se expresa en su habilidad para concertar voluntades, apertura al diálogo, tolerancia hacia las diferentes corrientes de pensamiento y su capacidad de impulsar y encabezar proyectos innovadores y de largo alcance.