

## I.- Descripción del proceso de formulación del PIFI

La formulación del PIFI 3.0 hace un recorrido metodológico exhaustivo durante todo su proceso de elaboración, que inicia con la recepción de las bases que provee la SESIC en la Guía PIFI 3.0, y la asesoría permanente brindada a la IES y sus DES. Bajo un esquema matricial se pueden describir los componentes del proceso y sus ámbitos de desarrollo.

El primer componente radicó en la difusión de metodología, guías e insumos para la actualización del PIFI 2.0 y la elaboración del PIFI 3.0 en tres etapas; la primera en el ámbito institucional, la segunda en el de las DES y la tercera transmitiéndolo a programas educativos y cuerpos académicos.

El segundo componente es la integración del comité directivo de la IES y el comité directivo de la DES, quienes trabajaron acuciosamente sobre la identificación de brechas y compromisos y derivado de ello generar las políticas y estrategias de la IES y posteriormente de la DES. Tanto políticas como estrategias conformaron los primeros insumos para los grupos de trabajo conformados por coordinadores de PE y responsables de CA.

El Tercer componente del proceso es la autoevaluación, este ejercicio consistió básicamente en el análisis de indicadores, resultados, de problemas y fortaleza, los cuales dibujaron claramente las brechas que permitieron reconsiderar los compromisos de la IES atendiendo a) dimensiones mas realistas y b) los esfuerzos institucionales necesarios, y facilitó la generación de estrategias institucionales y de la DES. Esta parcialidad del proceso se realizó en torno a reuniones directivas y talleres de trabajo.

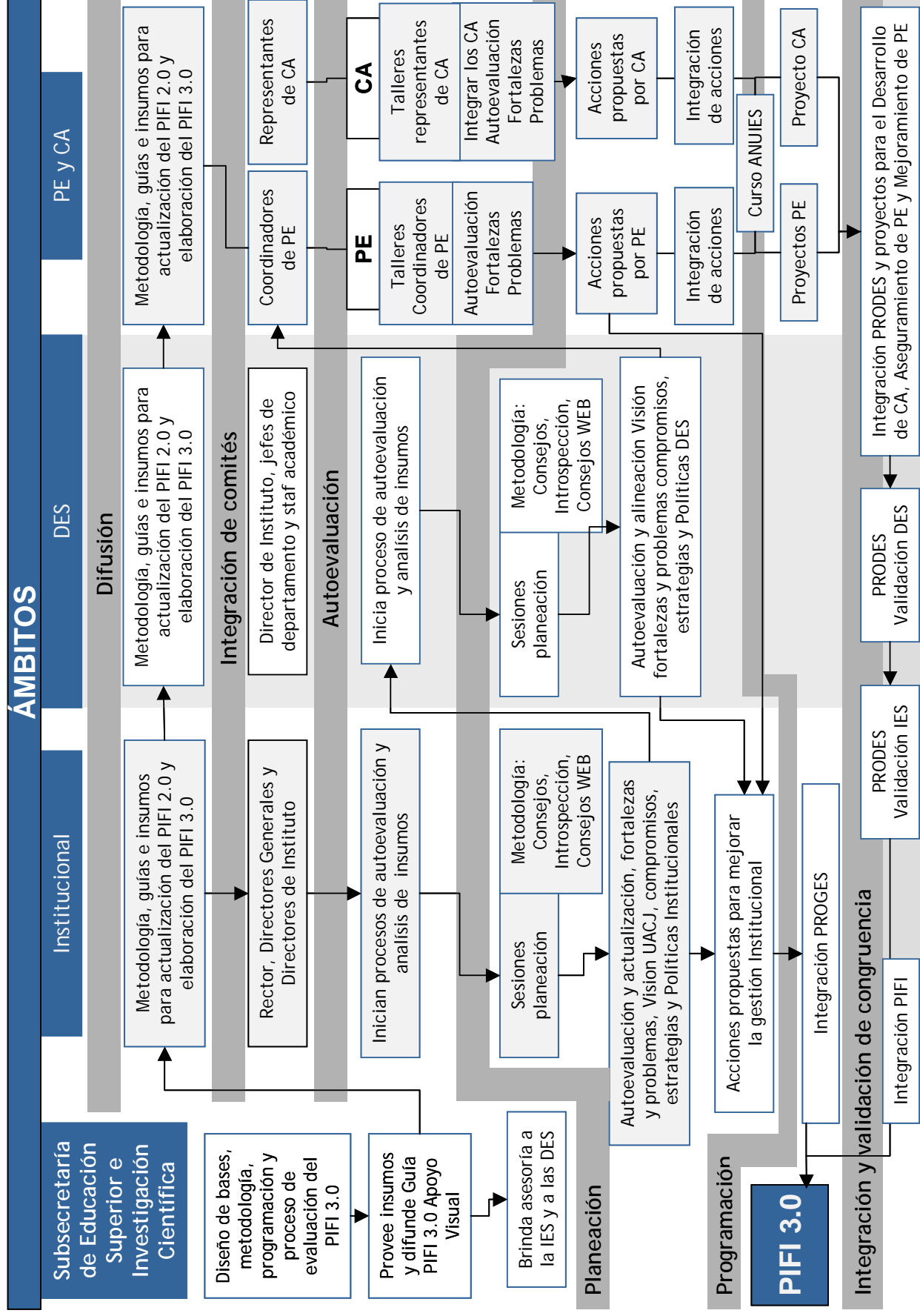
La actualización de la planeación es el cuarto componente del proceso, una vez que la autoevaluación fue realizada, se replantearon y alinearon las visiones, las políticas y las estrategias y las metas compromiso IES-DES que permitirán alcanzar la visión de nuestra institución al 2006. La actualización de la planeación contuvo durante su proceso la visita y asesoría del Subsecretario Dr. Julio Rubio y del Dr. Guillermo Aguilar director del PROMEP, cuya realimentación al proceso fue de suma valía, ya que nos compartió elementos externos sobre este quehacer, en el contexto de otras experiencias universitarias.

Durante esta fase del proceso se realizaron talleres donde los grupos de trabajo generaron las acciones que dan respuesta a las necesidades específicas de cada DES y que a la vez, una vez sistematizadas, dieron pauta a las propuestas de elaboración de proyectos orientados a la consolidación de los cuerpos académicos, hacia el aseguramiento de los programas educativos que se encuentran acreditados o en el nivel 1 de CIEES, y los proyectos orientados a mejorar los programas de licenciatura que aún no logran un estatus alto de reconocimiento.

El siguiente paso, radicó en la validación de los procesos, los resultados y productos de cada PRODES, toda vez que se entregaron las propuestas de las DES, en las que se incorporaron los proyectos que atenderán las brechas y con los que se plantea cumplir los compromisos. Esta instrucción tuvo como soporte la asistencia de los coordinadores del PRODES de los cuatro institutos y el PROGES al curso "Diseño y formulación de proyectos académicos" organizado por el Consejo Regional Noreste de la ANUIES, Grupo de trabajo 1 de Planeación.

Una vez que los proyectos fueron elaborados inició la etapa de integración y validación de congruencia de los PRODES encaminados a su integración al PIFI institucional, las actividades desarrolladas para este propósito fueron las reuniones directivas. Primero la reunión directiva de la DES en la que se realizó una autoevaluación del resultado y la consistencia interna del documento. La segunda reunión con el comité directivo institucional, quien evaluó la solidez académica, alineación con las políticas institucionales y con la visión a 2006 de la DES y de la institución, consistencia interna, factibilidad para lograr los objetivos y compromisos de la DES, proyectos (objetivos, estrategias y metas), la incidencia en el cumplimiento de los compromisos de la DES y en la evolución de los valores de los indicadores, así como el análisis exhaustivo de las solicitudes de recursos y su justificación.

# Procesos de Actualización PIFI 2.0



## II.- Autoevaluación institucional

### Avances en el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional de Desarrollo (PIDE)

METAS PIDE 2001-2006			
I.	Consolidar a la UACJ como una institución de tipo IDILM	Sí	✓
II.	Desarrollar el campus Nuevo Casas Grandes.	40%	✓
III.	Incorporar el nivel de Técnico Superior Universitario.	3PE	✓
IV.	Fundar doctorados propios e interinstitucionales.	0	×
V.	Consolidar cobertura de educación superior en Ciudad Juárez.	55%	✓
VI.	Iniciar el proceso de redistribución de la matrícula.	39%	✓
VII.	Desarrollo y consolidación del profesorado.		
A.	De los profesores de tiempo completo (PTC)		
	• PTC con estudios de posgrado	69%	✓
	• PTC con grado de doctor	12%	×
	• PTC miembros del SNI o SNC	3%	×
	• PTC registrados en PROMEP	12%	×
	• PTC realizando tutelaje académico	79%	✓
B.	Cuerpos académicos		
	• Consolidados	0	×
	• En consolidación	0	×
VIII.	Aseguramiento de la calidad de los programas académicos.		
A.	Evaluación de los programas académicos		
	• Programas de licenciatura acreditados por organismos reconocidos por COPAES	6	✓
	• Programas de licenciatura en el Nivel 1 de CIEES	20	✓
	• Programas de posgrado acreditados por CONACyT	7 PIFOP	✓
B.	Diseño curricular		
	• Es flexible y dispone de créditos optativos 31 PE de 35 de licenciatura	88.5	✓
	• Cumple con los estándares establecidos por los CIEES	81%	✓
	• Incorpora el Servicio Social en la currícula	54%	×
C.	Nueva oferta educativa		
	• Cumple con la metodología de diseño establecida por la COEPES	Sí	✓
D.	De los procesos educativos		
	• Programas que poseen mecanismos claros y transparentes para la admisión de	100%	✓
	• Programas con un porcentaje significativo de cursos centrados en el aprendizaje	?	×
	• Departamentos con mecanismos de evaluación colegiada	86%	
	• Departamentos y programas que tienen en operación convenios de intercambio y movilidad académica	67%	
E.	Eficiencia de los programas		
	• Índices de retención	69%	×
	• Tasa de graduación	20.6%	×
F.	De los resultados		
	• Estudiantes que obtienen testimonio en el Examen General de Egreso de Licenciatura	44.5%	×
	• Egresados que se incorporan durante el primer año posterior a su egreso en una actividad laboral relacionada con su formación	88.7%	✓
	• Egresados que se manifiestan satisfechos su formación (calificar 1-10)	7.31	✓

IX.	<b>Mejorar la equidad y atención a los alumnos con una visión holística, que facilite la integración exitosa a la actividad académica y propicie el desarrollo integral de la persona.</b>		
	• Alumnos que reciben algún tipo de beca	17%	✓
	• Alumnos que cuentan con tutoría	54.2%	x
	• Alumnos con registro de seguro médico	45%	x
	• Programas con bolsa de trabajo para estudiantes	0	x
X.	<b>Que la investigación sea componente fundamental del quehacer del profesorado y de la formación de los estudiantes, orientándola al estudio y solución de problemas relevantes de la región.</b>		
	• Departamentos con líneas de investigación definidas y resultados de investigación publicados	4	x
	• Institutos con investigaciones que atienden problemáticas regionales	4	✓
XI.	<b>Fortalecer y aprovechar la infraestructura y equipamiento de manera óptima, armonizando recursos materiales y tecnológicos con el modelo educativo de aprendizaje.</b>		
	• Aprovechamiento de la infraestructura	75	✓
	• Áreas para la tutoría grupal	4	x
	• Actualización del cómputo	48%	x
	• Conectividad informática desde aulas, cubículos, laboratorios y talleres	100%	✓
	• PTC con cubículo	74.5%	x
	• Centros de autoacceso de lenguas extranjeras	1	x
XII.	<b>Biblioteca. Constituir a las bibliotecas en centros de aprendizaje y aprovechamiento de la información y el conocimiento.</b>		
	• Volúmenes	172548	x
	• Biblioteca virtual	20%	x
XIII.	<b>Extensión y Difusión. Revitalizar el extensionismo universitario aprovechando la estructura departamental para articular plenamente esta función en las actividades formativas de los estudiantes y en el quehacer de los académicos.</b>		
XIV.	<b>Apoyo institucional. Fortalecer la capacitación del cuerpo directivo para desempeñar con eficacia las funciones de planeación, dirección y gestión, sustentadas en un marco normativo acorde con las funciones, fines y misión universitarias.</b>		
	• Funcionarios y directivos con capacitación para la gestión y planeación institucional	48%	x
	• Áreas centrales con procesos documentados	40%	x
	• Áreas centrales con certificación ISO	0	x
	• Normatividad actualizada	20%	x
XV.	<b>Sistema institucional de información administrativa. Aprovechar y explotar las potencialidades del sistema de información para mejorar el apoyo a las actividades académicas y facilitar la operación, control y toma de decisiones en las diferentes instituciones, a la vez que se mejora la confiabilidad e integración de la información académico-administrativa demandada por instancias externas. Explotación de los módulos de:</b>		
	• Recursos Humanos, Financiero, Control Escolar, Seguimiento de Egresados y Programa Operativo Anual	Obsoleto	x
XVI.	<b>Aseguramiento de la eficiencia y transparencia académica y administrativa. Garantizar que la actividad institucional se realice con eficiencia y honestidad, que se cumplan reglamentos, procedimientos y políticas institucionales.</b>		
	• Procesos financieros auditados	Sí	✓
	• Procesos académicos auditados	No	x

**Logros más importantes**

Crecimiento de la cobertura, ampliación y diversificación de la oferta educativa y creación del Campus UACJ en Nuevo Casas Grandes Chihuahua.

Incremento en el porcentaje de PTC con posgrado, mejoramiento en la distribución de sus actividades, integración de CA y definición de las LGAC.

Mejora en la calidad de los PE, 6 acreditados, 20 en el nivel 1 de CIEES y 7 Posgrados con apoyo PIFOP.

Desarrollo del programa Institucional de tutorías y reducción de la reprobación.

Mejoramiento de la infraestructura académica de laboratorios y talleres.

Incremento y desarrollo de acervos atendiendo a los criterios CIEES.

Incremento y planes de desarrollo de la infraestructura física en todas las DES.

**a) Obstáculos más significativos**

Profesorado: falta de PTC, insuficiente habilitación, tardía integración de los cuerpos académicos, falta de programas de atracción y retención de académicos de alto nivel.

Procesos Educativos: Insuficiencia de acciones para formar al profesorado en las habilidades necesarias para operar un modelo educativo centrado en el aprendizaje, carencia de un programa institucional de seguimiento de la actualización curricular e incorporación de elementos del modelo de aprendizaje en los PE, insuficiencia de estrategias para mejorar trayectorias escolares.

Insuficiente vinculación con diversos sectores sociales.

Normatividad no actualizada y cuerpo directivo con insuficiente formación para la gestión institucional.

Seguimiento deficiente del PIDE, PIFI y Planes Maestros de Desarrollo de infraestructura física y académica

Tardía incorporación de los Sistemas de Gestión de Calidad y bajos niveles de explotación y aprovechamiento de la información

**Contribución del PIFI (formulación, actualizaciones y proyectos) en el logro de las metas Institucionales**

Una contribución fundamental es el impulso de la planeación participativa y la construcción de una cultura de corresponsabilidad al interior de la Institución, también posibilitó identificar fortalezas y problemas, redimensionar las estrategias y acciones en función de sus resultados, en el primer caso queda claro que los componentes de la gestión no han sido adecuadamente atendidos

En el ámbito de la capacidad y competitividad del profesorado su contribución ha sido tangencial. El impacto mayor del PIFI lo identificamos en el mejoramiento de algunos procesos y resultados educativos, mediante el apoyo a los programas de tutoría, así como en la mejora de las actividades de aprendizaje e incorporación de nuevos enfoques educativos, fortaleciendo acervos, laboratorios, talleres y aulas con tecnologías informáticas, ello ha propiciado la mejora general de los PE como lo evidencian la proporción de programas acreditados y en el nivel 1 de CIEES, pero también ha contribuido a la integración de las DES a través de los proyectos transversales que propician la planeación y aprovechamiento -en el marco de nuestra organización departamental - de procesos e infraestructura académicos.

El impacto de los Proyectos PIFI (2001) se describe en la próxima tabla, en tanto que los proyectos del PIFI 2.0 se encuentran en la fase de adquisición de insumos.

## PIFI 1.0

<i>P/PIFI 2001-10-FI-01</i> Aseguramiento de la calidad educativa del programa de Ingeniería Industrial y de Sistemas	<i>Este proyecto permitió mejorar la calidad de los laboratorios y con ello los procesos de aprendizaje e incidió directamente en la reacreditación del programa por parte del CACEI</i>
<i>P/PIFI 2001-10-FI-02</i> Aseguramiento de la calidad educativa del programa de Ingeniería Civil	<i>El proyecto permitió mejorar la infraestructura académica y de laboratorios, los procesos de aprendizaje, la calidad de los proyectos de titulación y contribuyó a la acreditación del programa por el CACEI.</i>
<i>P/PIFI 2001-10-FI-03</i> Infraestructura para el autoaprendizaje: laboratorios para Administración y Turismo	<i>Este proyecto ha incidido en la infraestructura académica y en los procesos de aprendizaje lo que resulta evidente en las evaluaciones d el EGEL y en el nivel 1 de CIEES.</i>
<i>P/PIFI 2001-10-FI-04</i> Ampliación y modernización del equipo de laboratorios, clínicas, unidades agropecuarias y acervo bibliográfico de apoyo a la docencia para acreditar el programa de M V Z de la UACJ	<i>Este proyecto contribuyó en el enriquecimiento de acervos para el programa, en el equipamiento de los laboratorios, en la mejora de los procesos educativos como evidencia están los resultados del EGEL y la promoción del nivel 2 al nivel 1 de CIEES.</i>
<i>P/PIFI 2001-10-FI-05</i> Aseguramiento de la calidad educativa del programa de Ingeniería en Sistemas Computacionales	<i>El proyecto permitió avances significativos en el equipamiento académico de los laboratorios y posibilitó la permanencia del programa en el nivel 1 de CIEES.</i>
<i>P/PIFI 2001-10-FI-06</i> Consolidación para la acreditación de los programas académicos del IADA	<i>El proyecto se orienta al mejoramiento de la infraestructura académica y de los procesos de vinculación y posibilitó alcanzar el nivel 1 de CIEES de los programas de Arquitectura y de Diseño Gráfico.</i>
<i>P/PIFI 2001-10-FO-07</i> Desarrollo del conocimiento y de habilidades de experimentación en laboratorios y clínicas del ICB	<i>Este proyecto mejoró la infraestructura académica y posibilitó la acreditación de los programas de Licenciatura en Medicina por parte de la COMAEM y del programa de Cirujano Dentista por parte de CONAEDO.</i>
<i>P/PIFI 2001-10-FO-08</i> Fortalecimiento de los laboratorios del IIT-UACJ	<i>Este proyecto mejoró la infraestructura académica de los laboratorios de las Ciencias Básicas, mejoró los procesos de aprendizaje y contribuyó para alcanzar el nivel 1 de CIEES de los programas de: Ingeniería en Comunicación y Sistemas Digitales y de Ingeniería Eléctrica.</i>
<i>P/PIFI 2001-10-FO-09</i> Programa para el desarrollo integral de un modelo orientado al aprendizaje en el ICSA	<i>Este proyecto mejoró infraestructura y procesos de aprendizaje, lo que resulta evidente en los resultados obtenidos en el EGEL por los PE de Psicología y Derecho; la promoción al nivel 1 de CIEES de los programas de: Derecho, Psicología, Economía, Contaduría y Trabajo Social.</i>
<i>P/PIFI 2001-10-FO-10</i> Construcción de un entorno de aprendizaje: el apoyo de las bibliotecas para consolidar el nuevo modelo educativo UACJ. Segunda Etapa	<i>Este proyecto enriqueció los acervos en las bibliotecas de la Institución, permitió continuar con el programa de desarrollo de habilidades informativas e incrementó la calidad de los servicios de la Dirección General de Información y acreditación.</i>
<i>P/PIFI 2001-10-FO-11</i> Fortalecimiento del Programa Institucional de Tutorías	<i>Este proyecto se orienta a dotar de equipo básico, bibliografía y capacitación a los profesores de las diferentes DES de nuestra Institución para la realización de las actividades de tutelaje académico, impactó en los índices de reprobación en casi la totalidad de los PE.</i>
<i>P/PIFI 2001-10-FO-12</i> Optimización del Centro de Lenguas	<i>Este proyecto aún no muestra avances</i>
<i>P/PIFI 2001-10-FO-13</i> Fortalecimiento y consolidación del sistema de calidad de la administración en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	<i>El proyecto se ejecuta con retraso, pero se trabaja en la certificación de procesos de las áreas centrales en las direcciones de Planeación, Servicios Académicos, Servicios Administrativos, Teleinformática y Contraloría.</i>
<i>P/PIFI 2001-10-FO-14</i> Fortalecimiento del Cómputo Académico	<i>El equipamiento de los Centros de Cómputo en PCs fue equipado en un 90% con recursos propios.</i>

### **Análisis de la planeación y evaluación institucional**

Se cuenta con un modelo adecuado que integra planeación, programación- presupuestación y evaluación, apuntalado por el Programa Operativo Anual (POA) con participación amplia en las etapas de planeación y programación; sin embargo, la etapa de presupuestación no es lo suficientemente sólida y existe deficiencia en los procesos de seguimiento y evaluación, algunas áreas lo consideran muy burocrático, pero en general propicia la participación y posibilita el seguimiento y control.

**La planeación** es de tipo estratégico-participativo y el PIDE se sustenta en estudios, diagnósticos y proyecciones, y en su elaboración participaron académicos y especialistas apoyados por las bases de datos de la Institución. El PIDE fue presentado ante el Consejo Universitario y se encuentra disponible en la página web de la Universidad, pero su empleo en la toma de decisiones no es referente obligado.

**La Visión** fue rediseñada para conferirle más claridad, las acciones y estrategias más relevantes han sido la implantación del Programa Institucional de Tutorías, el programa de atención y seguimiento de las recomendaciones CIEES, la asignación departamental del profesorado y la distribución de cargas académicas de los PTC, los estudios de egresados, otras estrategias no muestran aún su impacto, sin embargo, en su conjunto han fortalecido los elementos de la Visión referidos a la calidad de los programas, la aceptación de los egresados y la investigación vinculada al desarrollo regional.

### **Análisis de la Normatividad**

La Ley Orgánica fue actualizada en 1995 lo que definió nuestra estructura departamental, sin embargo, la normatividad básica como el Estatuto del Personal Académico y el Reglamento General de Administración, al igual que la normatividad complementaria no se encuentran actualizados ni alineados con la Ley Orgánica vigente. Salvo los reglamentos del Fideicomiso de Pensiones y Retiro del Personal Académico, el reglamento de investigación y el reglamento de adquisiciones toda la normatividad requiere actualización, a pesar del respeto a la normatividad, que contiene derechos, obligaciones y sanciones, ésta no alienta la productividad y competitividad, pero sí permite la movilidad académica.

### **Estrategias institucionales para mejorar perfil de los PTC y consolidar CA y LGAC**

Las estrategias para mejorar el perfil se han orientado en tres direcciones: aprovechar los apoyos PROMEP para la contratación de profesorado con mayores niveles de habilitación y para que parte de los PTC realicen estudios de posgrado; apoyar a PTC con descargas parciales cuando participen en programas locales o especiales de posgrado, y diseño del programa Saberes para la habilitación pedagógica y la actualización disciplinar, dominio de lengua inglesa y habilidades informativas para el profesorado. En lo referente a los cuerpos académicos, se optó en el 2001 por la conformación de equipos de trabajo de Investigación (ETI) y fue hasta mediados de 2003 que se definieron las LGAC e integraron 45 cuerpos académicos, todos ellos en formación y de los cuales 44 fueron registrados en PROMEP.

### **Estrategias institucionales para lograr el buen funcionamiento e integración académica de las DES registradas en el PROMEP-SESIC**

A nivel institucional, las estrategias de integración y funcionalidad de las DES consisten en la asignación departamental del profesorado, PE (pregado y posgrado) y de las funciones sustantivas, la formación de coordinaciones de Investigación, extensión y apoyo a estudiantes por DES, la integración de academias y del consejo de academias, el seguimiento al desarrollo de acervos y paquetería de cómputo relevantes a las necesidades de los PE de la DES y la operación de unidades administrativas del instituto que coordinan y programan el aprovechamiento de la infraestructura y personal de apoyo. En los procesos de planeación y programación anual la construcción y validación de los proyectos del POA siguen una ruta

ascendente partiendo de los PE a los departamentos académicos y de estos a la dirección del Instituto (DES) para finalmente ser autorizados a nivel institucional.

Cada DES ha desarrollado sus propias estrategias integradoras como las jornadas de Academias y las Semanas y congresos académicos, seminarios de investigación, círculos de actualización, exposiciones y eventos culturales con la participación de maestros alumnos y la comunidad.

Las evidencias más relevantes se encuentran asociadas al ambiente de armonía y gobernabilidad institucional, a la operación de programas con currículo interdisciplinario que propician la movilidad de los estudiantes y profesores entre los departamentos y PE; las interrelaciones de pregrado – posgrado y de docencia con investigación.

Los indicadores que mejor han evolucionado son los referidos al estatus de calidad del programa, la cobertura del programa de tutorías, la reducción de los índices de reprobación, la mejoría del índice de retención, la aceptación de nuestros egresados en el mercado de trabajo y en algunos programas los resultados del EGEL..

Los obstáculos más significativos desde la óptica de las DES son la falta de normatividad actualizada; el centralismo y burocratismo administrativo, cargas asimétricas de trabajo y dificultades para atraer nuevos PTC de alto nivel.

### **Estrategias institucionales orientadas a la mejora y al aseguramiento de la calidad de los PE**

Programa de seguimiento a la atención de las recomendaciones CIEES y de criterios de organismos acreditadores reconocidos por la COPAES.

Establecimiento de los programas Institucional de tutoría, apoyo a la titulación, Universidad Saludable.

Establecimiento de estudios de trayectorias escolares y programas de apoyo y asesoramiento de la Coordinación de Orientación y Bienestar Estudiantil.

Elaboración de proyectos PIFI de mejora y aseguramiento de la calidad.

Los logros más relevantes se refieren a la mejora en los índices de retención, disminución de la reprobación y el mejoramiento de los niveles CIEES en prácticamente todos los PE, acreditación de seis PE de licenciatura y apoyos PIFOP para siete posgrados.

### **Funcionamiento, cobertura e impacto del programa Institucional de tutoría y de los estudios de egresados**

A partir del 2000 y gracias a los apoyos del PIFI la actividad de tutelaje académico tomó un gran impulso en la Institución, en las primeras jornadas de capacitación participaron más de 300 profesores los recursos se destinaron al equipamiento de áreas de asesoramiento grupal, reproducción de antologías de apoyo a los tutores, e integración del acervo básico, y profesores de los cuatro institutos se incorporaron al curso a distancia de capacitación de tutores ofrecido por la ANUIES.

La capacitación y apoyo esta a cargo de la Coordinación de Orientación y Bienestar Estudiantil, pero la operación depende directamente de departamentos y programas educativos. Actualmente 386 profesores participan en actividades de tutelaje, impactando positivamente los índices de retención y aprobación, pero aún no existen evidencias de incidencia en los índices de egreso y de titulación.

Su implantación ha sido posible debido a que los departamentos académicos asumieron la responsabilidad de su organización y operación en coordinación con los PE y la COBE.

La dimensión del tutelaje es cada vez mayor, ahora los profesores disponen de mayor información sobre asignaturas y momentos en que se presenta la mayor incidencia de reprobación, conocen la trayectoria de los estudiantes y con la integración del programa Universidad saludable, dispondrán del perfil de salud de sus tutorados.



El Programa de estudios de egresados opera desde 1998 con metodología avalada por la ANUIES, y se integra de tres componentes: padrón de egreso, seguimiento de egresados (a los dos años) y estudios del sector empleador.

### **Recomendaciones del Comité de la Función Administrativa de los CIEES**

Se han atendido cabalmente 19 de las 27 recomendaciones emitidas, se encuentran en proceso las referidas a: incremento de acervos, actualización curricular, difusión de legislación vigente, sistematización de la información institucional, revisar la estructura organizacional, actualizar manuales de organización, revisar las necesidades reales de personal. Dos recomendaciones no han sido atendidas: programar la apertura de una librería universitaria, y coordinar con otras instituciones las fechas de apertura de los sistemas de selección y admisión de estudiantes

### **La Infraestructura Física**

Las construcciones apoyadas con los recursos PIFI–FAM correspondientes al PIFI consistentes en tres edificios tipo U3M para los institutos de Ciencias Sociales, Ciencias Biomédicas y de Arquitectura, Diseño y Arte con una inversión FAM de 20'595,400.00 pesos M.N., se encuentran concluidas y en operación, en tanto que la obra autorizada en el PIFI 2.0 consistente en un edificio de laboratorios para el Instituto de Ingeniería y Tecnología con una aportación FAM de 22'535,260.00 pesos M.N. fue licitada y se espera que su conclusión en el segundo trimestre del año 2004.

### **Análisis de procesos administrativos, clima organizacional y certificación de procesos estratégicos de gestión**

Los procesos administrativos se encuentran documentados en un 40% y para su operación tienen como referente obligado la programación establecida en los POAs elaborados en cada dependencia de la administración central y en las diversas instancias académicas de los institutos, El Programa Operativo Anual es la plataforma que permite ordenar y facilitar las gestiones de recursos para programas y proyectos previamente establecidos. Los procesos que han contado con mayor atención y mejora son los de apoyo a las actividades académicas como: selección e ingreso de estudiantes, inscripción, otorgamiento de becas, oferta de cursos de verano, integración y validación de plantas y cargas académicas del profesorado, generación de documentación oficial, historial del profesorado, tramitación de títulos y cédulas profesionales, pero también se mejoraron procesos en las áreas administrativas y de servicios. En contraparte encontramos un 60% de procesos que deben ser documentados y/o mejorados como: los de adquisiciones, licitaciones e inventarios; de mantenimiento, adecuación y aprovechamiento de infraestructura; contratación y de asignación de horarios de trabajo; de capacitación y desarrollo del personal administrativo; de asignación, control y registro del ejercicio presupuestal; seguimiento, evaluación y auditoria de procesos y resultados; de catalogación y protección de acervos, de comunicación y difusión de la normatividad entre otros.

### **Clima organizacional**

No se cuentan con estudios de clima organizacional, pero se percibe en lo general un ambiente de armonía y colaboración. Las tensiones existentes en el sector académico fueron atenuadas con el replanteamiento del reglamento del Fideicomiso de Jubilación y Retiro del Personal Académico y con los apoyos federales para mejorar su viabilidad financiera; sin embargo no soslayamos que existen problemas de comunicación y coordinación que crean algunas tensiones al interior de la institución, pero el elemento de mayor amenaza proviene del rezago

en la normatividad que puede derivar en problemas tanto en la estructura académica como en la administrativa.

En la Institución no se cuenta con Código de Ética, pero sí con la enunciación en el Modelo Educativo 2020 de los valores institucionales.

Certificación de procesos en la Norma ISO 9001:2000 con apoyo de recursos PIFI se iniciaron las tareas para la certificación de procesos, en la primera etapa se realizó en colaboración con una empresa asesora el diagnóstico y se estableció un plan de trabajo que permitirá certificar 50 procesos entre 2004 y 2006.

### **Sistema Integral de información**

El SIIA opera en la UACJ desde 1998 con los módulos financiero, control escolar, POA y parcialmente con el de recursos humanos, ello ha permitido estandarizar la información, operatividad, distribución de funciones, perfiles y accesos, el seguimiento técnico y presupuestal de proyectos, sin embargo en el 2001 se decidió como estrategia institucional desarrollar la versión 2 del SII utilizando metodologías reconocidas de UML y RUP para el análisis modelado y diseño del sistema. Dichas metodologías facilitan la participación de los usuarios en las etapas de desarrollo, operación y explotación.

### **Autorregulación institucional**

#### **Políticas**

Normalidad Funcional. Las actividades académicas y administrativas deberán buscar la eficiencia y se basarán en programas, **normas y procedimientos institucionales** a fin de evitar desviaciones, omisiones y simulaciones.

Responsabilidad Social. Toda actividad universitaria deberá orientarse al logro de los fines y metas institucionales, haciendo **uso óptimo y honesto de los recursos e informando a la sociedad** del origen, destino y resultados obtenidos con los bienes puestos a su disposición.

La normatividad contiene capítulos referidos a las obligaciones, responsabilidades y sanciones que se encuentra en la reglamentación pertinente, se cuenta con comités técnicos así como con la Contraloría General que integra auditoría financiera, operacional y funcional, además de la auditoría externa, también se avanzó en el acceso a la información ofreciendo en la página electrónica de la Institución información de planes, agenda estadística, oferta académica y legislación vigente.

### **Fortalezas y Problemas Estructurales.**

Las principales fortalezas estructurales se identifican con la gobernabilidad, el ambiente de trabajo y la organización académica de tipo departamental que promueve la integración de la comunidad académica de las DES y la formación inter y multidisciplinaria. Los problemas estructurales en el área académica corresponden a la proporción, nivel de habilitación y antigüedad de los PTC, en el campo de la gestión institucional, la normatividad se encuentra desfasada de la Ley Orgánica y de la nueva forma de organización del trabajo académico; y el contrato colectivo de trabajo del personal administrativo que otorga nueve semanas de vacaciones al año y jornadas laborales de siete horas, genera exceso de personal e ineficiencia.

<b>Campo</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Problema</b>
Profesorado, Cuerpos académicos y GAC	Incremento de PTC con grado Mejoramiento de la dedicación Procesos de contratación PROMEP Investigación con financiamiento externo o interno por concurso. Prestigio creciente	Faltan PTC y se carece de estrategias para atraerlos y retenerlos, el 31% de los PTC existentes no poseen posgrado Poca habilitación del profesorado para operar el modelo educativo, Pocos SNI 12% con registro de perfil PROMEP Pocos PTC realizan investigación Todos los cuerpos académicos están en formación
Procesos Educativos	Exámenes de ingreso y egreso (EXANII y EGEL) Definición del modelo educativo Mejora en el aprovechamiento	Bajas tasa de retención, eficiencia terminal y titulación. Falta un programa de seguimiento al modelo educativo.
Estatus de los programas educativos y de los planes de estudios	6 programas acreditados 20 programas en nivel 1 de CIEES (incluye los acreditados) 7 posgrados PIFOP Planes de estudio por créditos, la mayoría actualizados y con titulación intracurricular	6 programas de nivel 1 no están acreditados existiendo organismo acreditador. Tres programas en nivel 2 de CIEES 12 programas no están evaluados. Lento avance en la incorporación del servicio social al plan de estudios. Algunos planes de estudio no están actualizados.
Resultados y Vinculación	Se cuenta con estudios de egresados. Satisfacción de los egresados y sector empleador. Rápida incorporación al mercado laboral. Educación continua en crecimiento. Múltiples convenios de colaboración y vinculación con diversos sectores.	Resultados inferiores a la media nacional en el EGEL Incipiente aprovechamiento de las oportunidades de vinculación con el sector productivo.
Atención a estudiantes	Programas de Tutoría, apoyo a la titulación, Universidad Saludable, becas, equidad en el acceso y movilidad estudiantil	Insuficiente cobertura de los programas. Carencia de bolsa de trabajo
Oferta Educativa	Única en la región, diversa, pertinente Niveles de TSU a Maestría PE en todos los campos del conocimiento.	Baja matrícula en ciencias Poca aceptación del TSU
Gobernabilidad	Armónica al interior y relación respetuosa y de colaboración con los tres niveles de gobierno	Ausencia de estudios de clima organizacional. Normatividad no actualizada
Normatividad	Ley Orgánica, actualizada	Normatividad básica y complementaria no actualizada.
Gestión Institucional	Compromiso de los funcionarios académicos y administrativos. Planeación participativa	Capacitación asistemática para la gestión directiva Inadecuado seguimiento de los planes institucionales de desarrollo

Administración	Programa Operativo Anual Aprovechamiento departamental de las infraestructuras física y académica	Calendario y jornada laboral Evaluación y capacitación del personal con bajo impacto Reestructuración orgánica y documentación de procesos inconclusos No existen áreas certificadas en la Norma ISO 9001
SIIA Sistema de Apoyo a la Gestión Universitaria	Versión 2 en diseño en función a las necesidades institucionales	Bajos niveles de explotación Insuficiente capacitación Plataforma obsoleta (Magic)
Infraestructura informática	Suficiente equipamiento (computadoras) Buena conectividad en todas las áreas académicas de los tres campus de Ciudad Juárez	Falta de paquetería (software) pertinente y actualizada Carencia de un programa de reemplazo de equipo obsoleto (50% servidores y computadoras)
Infraestructura informativa	Plan Maestro de Desarrollo de Acervos, basado en criterios CIEES y necesidades de PE	Insuficiencia de acervos y poco avance en el desarrollo de la biblioteca virtual
infraestructura física	Edificios de aulas, talleres, laboratorios, clínicas talleres y cubículos adecuados a las actividades académicas Planes Maestros en los cuatro campus, reserva de 300 hectáreas para la Ciudad Universitaria	Inminente agotamiento del espacio para construcción en los campus de Ciudad Juárez, saturación de la biblioteca O. C. (IIT/IADA) Insuficiencia infraestructura de aulas, clínicas, laboratorios y cubículos y en el rancho universitario para atender crecimiento de la matrícula.

### III.- Políticas institucionales

#### **De compromiso institucional.**

- Que todo el personal universitario cumpla honesta y cabalmente con sus tareas y responsabilidades, y oriente sus esfuerzos e inteligencia al logro de la visión, fines y metas de la institución y de la DES.

#### **Del profesorado.**

- Que la universidad establezca programas para atraer y retener académicos del más alto nivel, así como para la habilitación plena del profesorado de tiempo completo.
- Que los PTC cuenten con una distribución armónica de sus actividades, que mejore la calidad de los servicios y actividades académicas, y garantice su registro ante PROMEP.
- Que todo el profesorado obtenga certificación en habilidades académicas, acordes con el modelo educativo de la UACJ.

#### **De los cuerpos académicos y de investigación.**

- Que todos los cuerpos académicos cuenten con un plan de desarrollo y apoyos institucionales que aseguren su consolidación.
- Que todo proyecto de investigación se inscriba en las líneas institucionales de aplicación y generación del conocimiento, que impulse la consolidación de los cuerpos académicos y fortalezca los programas educativos.
- Que todo resultado de investigación se difunda y se divulgue. Que todo PTC con grado de doctor ingrese, permanezca y ascienda en la membresía del SNI.

#### **De los programas educativos.**

- Que todo programa educativo de la UACJ sea pertinente y de calidad.
- Que todo programa educativo cuente con un plan de desarrollo y aseguramiento de la calidad que garantice alcanzar o refrendar su acreditación.
- Que todos los programas educativos se mantengan actualizados atendiendo al modelo educativo de la UACJ, la pertinencia social, los avances del conocimiento y la tecnología relacionada con su campo profesional.

#### **De los procesos formativos.**

- Que el proceso de admisión de los estudiantes dependa de una evaluación única, emitida por un organismo experto externo.
- Que el sistema escolar de la Universidad favorezca el autoaprendizaje, el buen desempeño escolar y la reducción del tiempo promedio para cursar un programa educativo.
- Que el proceso de egreso incluya una evaluación emitida por organismo experto externo y la obtención del título, una vez concluidos los requisitos curriculares.

#### **Tutela y apoyo a estudiantes.**

- Que la universidad asegure la atracción, ingreso, permanencia y egreso oportuno de estudiantes de bajos recursos y su buen desempeño escolar, mediante programas compensatorios.
- Que el tutelaje académico sea una forma permanente de convivencia, que mejore el desempeño de estudiantes y profesores, y que sea plataforma para consumir el modelo educativo centrado en el alumno y el aprendizaje.
- Que el programa Universidad Saludable mejore la calidad de vida de la comunidad universitaria.

#### **Vinculación y comunicación.**

- Que todo departamento y programa educativo participe en convenios, proyectos, programas, servicios e intercambios con los sectores empleador, social y académico, incorporando a profesores y alumnos.
- Que la Universidad establezca estudios y comunicación con egresados y sector empleador para asegurar la competencia profesional.
- Que la comunicación contribuya a fortalecer la identidad de la comunidad universitaria y consolide la imagen positiva de nuestra institución.

#### **Normatividad.**

- Que la normatividad universitaria atienda a los criterios de actualidad, congruencia, difusión y cumplimiento.

#### **Gestión y apoyo institucional.**

- Que todo funcionario universitario cuente con capacitación para la planeación y gestión institucional.
- Que la mejora continua y la eficiencia administrativa se sustenten en la optimación y profesionalización de los cuerpos de administración en el aprovechamiento de la tecnología informática.
- Que los procesos estratégicos de gestión universitaria y de apoyo académico se certifiquen en la norma ISO 9001:2000.
- Que la evaluación, auditoría, transparencia y rendición de cuentas, formen parte de la cultura universitaria.

#### **Infraestructura.**

- Que el crecimiento, desarrollo y aprovechamiento de la infraestructura física y académica atienda a los objetivos, metas y compromisos del PIDE y PIFI que fueron plasmados en los Planes Maestros de Desarrollo y fortalezca nuestra organización departamental.

#### IV. Planeación en el ámbito institucional

A partir de las recomendaciones de los evaluadores del PIFI 2.0 se estableció un taller directivo para mejorar la precisión de la visión institucional dando como resultado una visión con un fomento enumerativo que posibilita vigilar la congruencia de las estrategias y observar los avances en cada uno de sus elementos.

### **VISIÓN UACJ 2006** **MODELO DE UNIVERSIDAD PÚBLICA**

En el 2006 la UACJ cuenta con reconocimiento social:

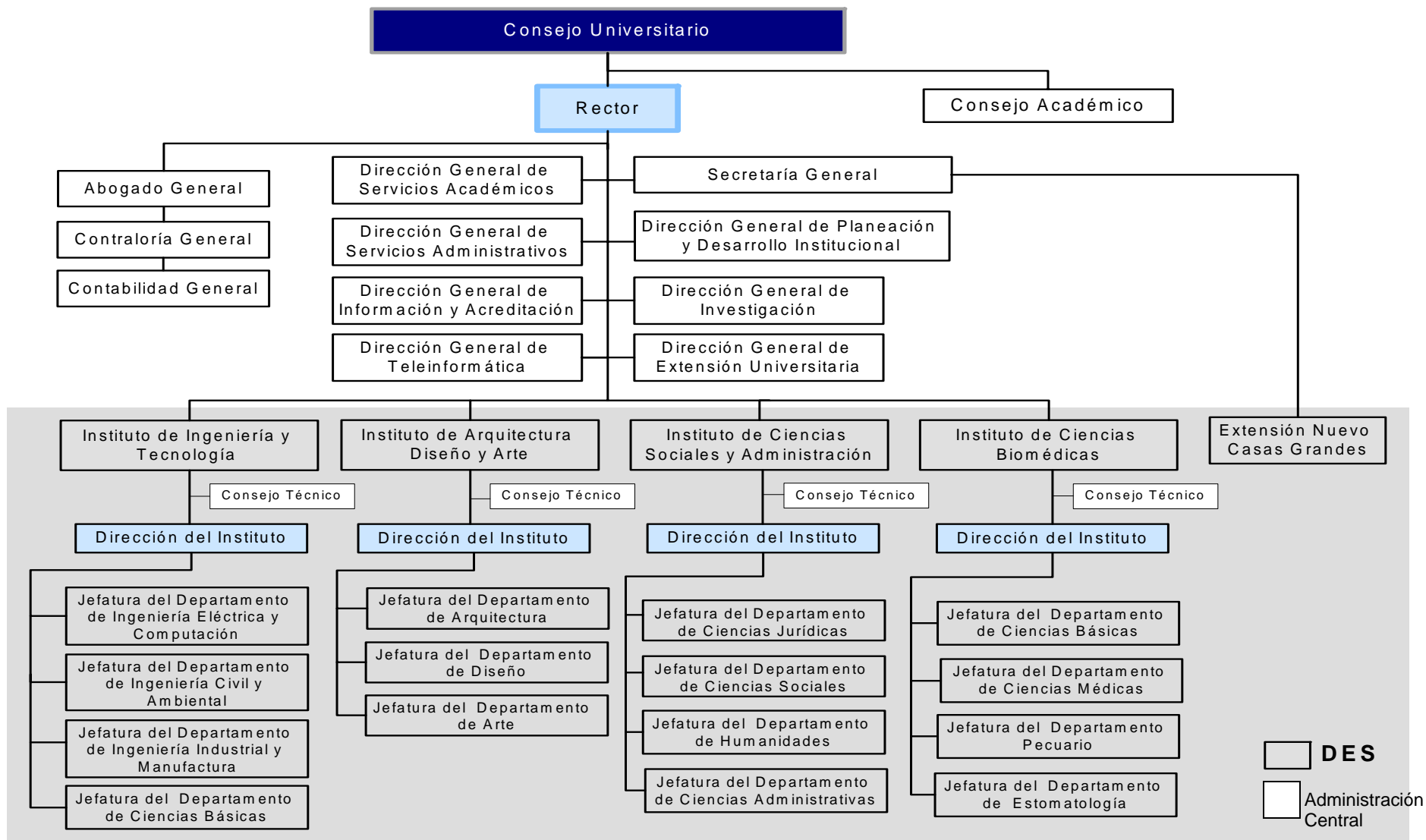
- A la calidad y armonía con la que la Institución realiza sus funciones sustantivas, sustentada en una normatividad congruente y actualizada; en procesos de planeación y evaluación participativos y en una organización académica departamental.
- A la capacidad y competencia de su profesorado integrado en cuerpos académicos consolidados y en consolidación.
- A la pertinencia, eficiencia y calidad de sus programas educativos.
- A la competencia y aceptación de sus egresados con una formación integral lograda a través de la innovación y de un modelo educativo de aprendizaje centrado en el alumno.
- A la relevancia e impacto de sus resultados de investigación y sus programas de extensión universitaria en el mejoramiento de la comunidad y del estado.

Así como:

- *A la eficiencia de su gestión institucional y a la transparencia en el uso de los recursos.*
- *A su responsabilidad social, equidad, atención y vinculación con los diferentes sectores sociales.*
- *A la relevancia y aprovechamiento de su infraestructura, acervos, tecnologías y del ambiente pluricultural de la región.*

#### **Conformación de la IES y sus DES.**

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez se integra por 5 DES: 4 Institutos que agrupan a 15 departamentos académicos de donde se desprenden los programas educativos; y una división multidisciplinaria en la ciudad de Nuevo Casas Grandes Chihuahua que está en proceso de integración que ofrece 3 programas de TSU (Técnico Superior Universitario) y un programa de Licenciatura (Ingeniería Agroindustrial).





**Objetivos Estratégicos.****III.- CONSOLIDACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTAL.**

15. Funcionalidad departamental y articulación de funciones.

16. Fortalecimiento de la vida colegiada.

**C A L I D A D****I.- ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ACADEMICA**

1. Desarrollo y fortaleza del profesorado (FORTALEZA).

2. Liderazgo de los programas académicos (LIDER).

4. Apoyo al Tutelaje Integral a Estudiantes (ATI).

6. Investigación formativa y de impulso al desarrollo regional (IMPACTO).

9. La Universidad en la comunidad (UNIDAD).

10. Comunicación y Difusión Universitaria (COMUNICA).

3. Modelo

Educativo

Basado

en

el

Aprendizaje  
( EDUCA )

5.

Formación

Integral

(FIN).

7.

Vinculación

Integral

(LAZOS.)

8.

Redes de  
colaboración

e

Intercambio  
Interinstitucional

(REDES).

E

J

E

**II.- FORTALECIMIENTO Y APROVECHAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA ACADÉMICA**

11. Aulas y estilos de Aprendizaje (ESPACIOS).

12. Espacios de creación y experimentación (VANGUARDIA).

13. Informática total (TOTAL).

14. Enriquecimiento de acervos y Biblioteca Virtual (BIVIR).

**I N S T I T U C I O N A L****IV.- CALIDAD DEL APOYO INSTITUCIONAL.**

17.

Adecuación  
Normativa.

18.

Explotación  
del  
SIIA.

19.

Planeación  
Participativa.

20.

Gestión  
de la  
calidad.

21.

Administración  
certificada.

22.

Aseguramiento de la eficiencia y  
la transparencia institucional.

Nuestro plan PIDE 2000-2006 direcciona el trabajo institucional para lograr 22 objetivos estratégicos en 4 líneas esenciales de la calidad institucional. Estos objetivos han sufrido ajustes para la congruencia conceptual con el PIFI.

**Objetivos Estratégicos del PIDE, ajustados en la actualización del PIFI 2.0****Línea I : Aseguramiento de la calidad Académica****Desarrollo y fortaleza del profesorado (FORTALEZA).**

OBJETIVO: Fortalecer la capacidad académica incorporando profesores del más alto nivel e impulsando el mejoramiento del perfil académico entre el profesorado existente, para garantizar su registro PROMEP y la incorporación progresiva a los Sistemas Nacionales de Investigadores y Creadores. Pero también mediante el desarrollo y certificación de habilidades para la docencia, comprensión de la lengua inglesa y la operación de la tecnología informática; estimulando la innovación y la elaboración de productos y materiales educativos.

**Liderazgo de los programas académicos.**

OBJETIVO: Que la calidad de los programas educativos de la Institución se encuentre avalada con la acreditación por organismos reconocidos por la COPAES, por su inclusión en Padrón Nacional de Posgrado SEP-CONACyT o de manera provisional en los niveles 1 de CIEES o PIFOP para los posgrados.

**Modelo Educativo Basado en el Aprendizaje.**

OBJETIVO: Transitar de un modelo educativo de enseñanza a un modelo de aprendizaje, que posibilite el desarrollo pleno de la persona y el aprendizaje a lo largo de la vida, estimulando la innovación y el aprovechamiento de las diversas tecnologías, con procesos e instrumentos de evaluación colegiados.

**Apoyo al Tutelaje Integral a Estudiantes.**

OBJETIVO: Mejorar la equidad en ingreso y permanencia de los estudiantes e incrementar el desempeño académico y éxito escolar de los alumnos mediante apoyos académicos, becas, asesoramiento, tutoría, materiales educativos y bolsa de trabajo.

**Programa de Formación Integral.**

OBJETIVO: Asegurar que la formación que reciben nuestros alumnos los dote de conocimientos, habilidades y valores, para el autodesarrollo, la competitividad y el desempeño exitoso en el mundo del trabajo.

**Investigación formativa y de impulso al desarrollo regional.**

OBJETIVO: Consolidar en los cuerpos académicos la capacidad de generación y aplicación del conocimiento, orientando sus esfuerzos en la doble tarea de formar recursos humanos de alta calificación y de contribuir al desarrollo regional mediante la detección y solución de problemas, con recursos gestionados y concursados de manera intra y extrainstitucional, aprovechando las fortalezas de la investigación multi e interdisciplinaria y las redes de colaboración.

**Vinculación integral.**

OBJETIVO: Mejorar la formación de nuestros alumnos, incrementar la pertinencia de la oferta educativa y el impacto de la actividad y servicios universitarios en la región, mediante la interacción, suma de fuerzas y de experiencias con los diferentes sectores de la sociedad (sectores productivos, social, gubernamental, profesional, etcétera).

**Redes de colaboración e intercambio.**

OBJETIVO: Enriquecer la formación de nuestra comunidad académica con experiencias nacionales e internacionales, y contribuir al desarrollo sinérgico del sistema de educación superior mediante la participación en proyectos inter y multi-institucionales, programas conjuntos, movilidad e intercambio de profesores y estudiantes.

**La Universidad en la comunidad.**

OBJETIVO: Mejorar el impacto positivo de la Universidad en las comunidades de la región, mediante servicios de atención comunitaria, servicio social y programas de educación continua, que contribuyan a mejorar la calidad profesional y los niveles culturales y de bienestar de la población.

**Comunicación y difusión universitaria.**

OBJETIVO: Establecer estrategias que permitan a todos los miembros de nuestra comunidad académica y a la sociedad en general, tener información oportuna y suficiente sobre programas, productos, resultados, logros y actividades universitarias, haciendo uso de los diversos medios y modalidades de comunicación.

**Línea II: Fortalecimiento y aprovechamiento de la Infraestructura Académica****Aulas y estilos de aprendizaje.**

OBJETIVO: Construir y adecuar las aulas y espacios donde se realiza la vida académica, para que el mobiliario, equipamiento y tecnologías de apoyo, posibiliten la operación del modelo educativo centrado en el aprendizaje, las actividades independientes y colegiadas del profesorado y el encuentro de profesores y alumnos para la asesoría y el tutelaje académicos.

**Espacios para la creación y la experimentación.**

OBJETIVO: Construir, adecuar y equipar las áreas (laboratorios, talleres, clínicas, y centros de autoacceso) donde la actividad de alumno y profesores se caracterice por la construcción del conocimiento, basada en procesos prácticos y de aprendizaje por descubrimiento.

**Informática total (TOTAL).**

OBJETIVO: Informatizar la totalidad de los procesos académicos, posibilitando que las ventajas de la tecnología informática y de telecomunicaciones sean aprovechadas por la comunidad universitaria en los procesos educativos, de investigación, extensión, vinculación, control escolar y comunicación.

**Enriquecimiento de acervos y biblioteca virtual (BIVIR).**

OBJETIVO: Transformar a las bibliotecas en espacios reales y virtuales de aprendizaje al disponer de acervos bibliohemerográficos en los formatos tradicionales y electrónicos, así como con la conectividad intrainstitucional y con otros sistemas bibliotecarios, a fin de que alumnos y profesores tengan acceso las 24 horas del día a publicaciones, insumos informativos y bases de datos actualizados, relevantes y pertinentes a los programas académicos y líneas de investigación de la Institución.

**Línea III: Consolidación de la Organización Departamental****Funcionalidad departamental y articulación de funciones.**

OBJETIVO: Consolidar la organización académica de tipo departamental, mediante la definición de funciones, actividades y responsabilidades de los departamentos y las coordinaciones de programas; la asignación adecuada de profesores a los cuerpos académicos de cada departamento; la identificación de cursos, servicios y actividades departamentales, la clarificación de líneas de investigación inter y transdepartamentales; y mediante un programa de coordinación interdepartamental que comprenda las funciones sustantivas y el apoyo institucional, que permita diseñar modelos innovativos de oferta educativa y generar material de aprendizaje mediante la suma de experiencias y competencias de los académicos de los diferentes departamentos.

**Fortalecimiento de la vida colegiada.**

OBJETIVO: mejorar la cohesión, participación y productividad de las academias y cuerpos académicos e incrementar su peso específico y compromiso en la toma de decisiones, relativas a estrategias, programas, proyectos y metas académicas.

**Línea IV: Calidad del Apoyo Institucional****Adecuación normativa.**

OBJETIVO: Alinear y actualizar, de manera completa e integral, la normatividad general y las reglamentaciones particulares de la institución, con la Ley Orgánica vigente y con la Visión y Misión establecidas.

### **Explotación del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA).**

OBJETIVO: Facilitar la actividad académica y la toma de decisiones, mediante un sistema de información electrónico que integre las variables académicas y la actividad administrativa, permitiendo a cada área, departamento y programa tener acceso oportuno a bases de información e indicadores de desempeño confiables relativas al quehacer universitario, y que a la vez nos permita atender los requerimientos de información de diversos sectores externos.

### **Planeación participativa.**

OBJETIVO: Establecer y mantener como política y estrategia la participación de la comunidad académica y directiva en los procesos de planeación, programación, ejecución y evaluación de los proyectos académicos con el fin de fortalecer la vida democrática y la corresponsabilidad.

### **Gestión de calidad.**

OBJETIVO: Mejorar los procesos de planeación, dirección y gestión académica mediante la implantación de un programa permanente de capacitación y certificación de coordinadores, jefes de departamento, funcionarios y directivos de la Institución

### **Administración certificada.**

OBJETIVO: Mejorar la calidad de los procesos administrativos y de atención a usuarios incorporando tecnologías administrativas de DO, mejora continua, reingeniería de procesos y certificaciones en la Norma ISO.

### **Aseguramiento de la eficiencia y transparencia institucional.**

OBJETIVO: Garantizar a la comunidad universitaria y a la sociedad en general que los procesos institucionales y la información académica y administrativa cumplen con las normas y criterios de eficiencia, confiabilidad y transparencia.

## **Estrategias del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional**

### **Para el mejoramiento de la capacidad académica del profesorado**

- Institucionalizar el plan de desarrollo de los Cuerpos Académicos incorporando los proyectos de vida de los PTC, con el fin de armonizar el proyecto institucional y de la DES con los proyectos personales.
- Consolidar el programa de redistribución de actividades e incrementar la productividad de los académicos en función a su perfil, con el fin de mejorar la actividad académica y asegurar que los profesores obtengan el registro de perfil deseable PROMEP.
- Establecer un programa de apoyos institucionales para atraer y retener profesorado de alto nivel.
- Establecer un programa complementario al PROMEP para apoyar el desarrollo de los PTC.
- Negociar aprobación y firma de los convenios PROMEP actualizados con la visión y metas del PIFI 2002-2006 en función de la matrícula y la nueva oferta educativa.
- Mejorar el aprovechamiento de los programas de apoyo a la incorporación y desarrollo del profesorado del PROMEP y CONACyT.
- Establecer un programa institucional de largo plazo que garantice la actualización y formación docente del profesorado habilitándolo para operar en ambientes orientados al aprendizaje.

### **De impulso a la consolidación y productividad de los CA**

- Fortalecer la función de investigación articulando: distribución de actividades de los PTC, planes de desarrollo de los CA, consolidación de las líneas de investigación; y asociándola a estímulos a la productividad y apoyos para la publicación.

- Incrementar de manera progresiva el monto de los recursos financieros que la institución destina para apoyar el desarrollo y consolidación de los CA y a proyectos de investigación.
- Apoyar los procesos de ingreso, permanencia y promoción de los Doctorados al SNI

#### **Para el mejoramiento de trayectorias y procesos educativos**

- Establecer un conjunto armonizado de actividades orientadas esencialmente a proveer las herramientas y habilidades para el buen desempeño académico de los estudiantes, desde el ingreso, hasta la titulación, mediante el establecimiento de programas con la participación de los Departamentos, PE, las academias y la Coordinación de Bienestar Estudiantil.
- Establecer un programa coordinado de apoyo y atención integral a estudiantes, articulando los esfuerzos de los departamentos académicos y de los PE con las acciones de la Coordinación de Orientación y Bienestar Estudiantil (COBE) y del programa de Universidad Saludable (US).
- Mejorar la calidad e impacto de tutelaje y asesoramiento académico en los índices de retención, aprobación y graduación.
- Incrementar la cobertura y acciones del programa Universidad Saludable articulando servicios externos y apoyos institucionales.
- Propiciar la movilidad de alumnos y profesores a través del Centro de Intercambio.

#### **Para la evaluación, acreditación y competitividad de programas académicos**

- Integrar en un solo programa de seguimiento para la acreditación de los PE, coordinado por la Dirección de Información y Acreditación que posibilite cerrar brechas, asegure la acreditación de los programas que se encuentran en nivel 1 de CIEES y el ingreso de los programas con reconocimiento PIFOP al PNP.
- Concursar agresivamente por recursos PIFI para asegurar la calidad de los programas acreditados y para crear las condiciones que permitan la acreditación en el corto plazo de programas de nivel 1, la evolución de los programas de nivel 2 y la evaluación satisfactoria de los programas aún no evaluados.
- Integrar comités en cada DES de rediseño y seguimiento curricular que propicien la innovación educativa y aceleren el tránsito a un modelo educativo basado en el aprendizaje.
- Establecer la normatividad para que el servicio social y el dominio de la lengua inglesa se integre a los currícula de los programas académicos.

#### **De reconocimiento al rendimiento académico**

- Establecer un programa que promueva el buen desempeño de los egresantes en el Examen General de Egreso de Licenciatura (EGEL).
- Institucionalizar los estudios del sector empleador.
- Establecer un programa que coordine los proyectos de servicio comunitario, educación continua, residencias y servicios a los departamentos y programas académicos apoyados por la Dirección General de Extensión Universitaria.

#### **Para la nueva oferta educativa (pertinente y de calidad)**

- Integrar un programa metodológicamente fundado, para mejorar la pertinencia de la oferta educativa atendiendo la metodología propuesta del PROMEP, los estudios de oferta y demanda educativa de la Región Noroeste de ANUIES, la investigación de Necesidades Educativas de la COEPES y los criterios, recomendaciones y dictámenes de los CIEES.

#### **Para la consolidación de la Infraestructura Académica**

- Dar seguimiento a los Planes Maestros de Desarrollo de la Infraestructura física, académica, informática e informativa que armonice en las variables de atención a la matrícula, actividades del profesorado, modelo educativo, tecnología y aprovechamiento óptimo.

- Articular la dotación de equipo de cómputo al personal docente con los apoyos del PROMEP a fin de que en el menor plazo todos los PTC dispongan de cubículo y equipo de cómputo.
- Combinar recursos PIFI, COEPES y propios para desarrollar áreas para el aprendizaje de lengua inglesa.
- Mejorar el aprovechamiento de la infraestructura física ampliando: calendario y horarios de clases.
- Construir segundos y terceros pisos para preservar estacionamientos y áreas verdes.

#### **De adecuación y actualización de la normatividad universitaria**

- Integrar comités sectoriales para actualizar de la normatividad universitaria orientándola a los fines y visión de la UACJ, para que promueva: equidad, calidad, mejora continua, transparencia y responsabilidad.

#### **Formación para la planeación y gestión de calidad**

- Establecer un programa permanente de capacitación y certificación de funcionarios universitarios para la gestión y la planeación institucional.
- Establecer un modelo de corresponsabilidad para la asignación presupuestal y evaluación de resultados (POA).

#### **Para mejoramiento del apoyo administrativo**

- Establecer el programa de evaluación de procesos y desempeños en las áreas administrativas y auditoría operacional incorporando el modelo de DO para la evaluación y mejoramiento del Clima organizacional para que contribuya a incrementar la eficiencia administrativa y sustente los procesos de reingeniería organizacional (adelgazamiento del cuerpo administrativo).
- Programa de documentación y certificación de procesos generales en la Norma ISO de las áreas centrales y expandir el programa a los procesos de las DES.

#### **De desarrollo y explotación del Sistema Integral de Información**

- Rediseñar el Sistema de Información mediante metodología UML y RUP para análisis, modelados y diseño del sistema, consulta a los usuarios directos, integrando los indicadores básicos de seguimiento del PIFI a la integración de reportes.
- Establecer el programa institucional de difusión y capacitación para usuarios del SIIA.

## Metas compromisos de la IES

Tabla 1. Compromisos que asume la IES en el marco del PIFI				
Indicadores Institucionales	Compromisos de la IES			
	2003	2004	2005	2006
<b>Número y % de PTC:</b>				
* Total de PTC	447	566	670	797
* Con perfil deseable que obtendrá su registro en el PROMEP-SESI	34	146	241	353
%	7.6	25.8	36.0	44.3
* Que obtendrán su registro en el SNI/SNC	12	31	62	116
%	2.7	5.5	9.3	14.6
* Que participarán en el programa de tutorías	359	535	643	781
%	80.3	94.5	96.0	98.0
<b>Cuerpos académicos que:</b>	0	1	2	9
* Se consolidarán (Especificar el nombre del CA)		ICSA: CA11 Historia, sociedad y cultura regional	ICSA: CA01 Estudios de educación, CA02 Estudios literarios y lingüísticos	IADA: CA01 Planeación y Desarrollo Urbano; ICB: Producción de Rumantes, Diagnóstico molecular, Química y Alimentos; Biodiversidad; ICSA: CA03 Estudios históricos, CA13 Economía aplicada; IIT: Estudios Ambientales, Ciencia de los materiales
* Mejorarán su grado de desarrollo y consolidación (Especificar el nombre del CA en formación o grupo disciplinario)	0	6	9	11
		ICB: Producción de Rumantes, Diagnóstico molecular, Química y Alimentos; Biodiversidad; ICSA: CA01 Estudios de educación, CA02 Estudios literarios y lingüísticos	ICB: Producción de Rumantes, Diagnóstico molecular, Química y Alimentos; Biodiversidad; ICSA: CA03 Estudios históricos, CA04 Estudios filosóficos, CA13 Economía aplicada; IIT: Estudios Ambientales, Física	IADA: CA2 Artes Visuales Emergentes CA3 Discursos y retóricas de la imagen CA4 Arquitectura y tecnología CA5 Bioarquitectura; ICB: CA10 Estudios administrativos y desarrollo organizacional CA12 Sociedad y cultura CA14 Estudios económicos regionales, CA15 Estudios de Psicología Social Aplicada; ICSA: CA10 Estudios administrativos y desarrollo organizacional CA12 Sociedad y cultura CA14 Estudios económicos regionales, CA15 Estudios de Psicología Social Aplicada; IIT: Geociencias, Física, Estudios del agua
<b>PE de TSU/PA y LIC:</b>				
* Que se actualizarán	3	21	9	2
* Que se actualizarán incorporando elementos de enfoques centrados en el estudiante o en el aprendizaje	5	25	12	5
(Especificar los nombres de los programas)	IADA: Diseño Gráfico, Diseño Industrial, Diseño de Interiores, Arquitecturas, Artes Visuales	IADA: Diseño Gráfico, Diseño Industrial, Diseño de Interiores, Arquitecturas, Artes Visuales; ICB: Médico Cirujano, Cirujano Dentista, Optometría, Química, Nutrición, Biología; ICSA: Economía, Trabajo Social, Sociología, Psicología, Contabilidad, Letras Hispánicas; IIT: Ing. Civil, Ing. Industrial y Sistemas, Ing. Manufactura, Ing. Sistemas Computacionales, Ing. Sistemas Digitales y Comunicaciones, Ing.	IADA: Diseño Gráfico, Diseño Industrial, Diseño de Interiores, Arquitecturas, Artes Visuales; ICB: MVZ, Entrenamiento Deportivo; ICSA: Derecho, Administración, Turismo, Historia, Educación	IADA: Diseño Gráfico, Diseño Industrial, Diseño de Interiores, Arquitecturas, Artes Visuales
<b>PE de TSU/PA y LIC con tasas de titulación:</b>				
* Mayores al 70 %	0	7	11	25
* Menores al 30 %	14	5	3	0
(Especificar los nombres de los programas)	IADA: Arquitectura, Diseño Gráfico; ICB: Cirujano Dentista, Optometría, Nutrición, MVZ; ICSA: Economía, Sociología, Trabajo Social, Psicología, Turismo, Administración, Contaduría; IIT: Ing. Física	ICB: Química, Nutrición, Optometría, Entrenamiento Deportivo, Biología	ICB: Química, Nutrición, Optometría	
<b>PE de TSU/PA y LIC que pasarán del nivel 2 al 1 de los CIEES</b>	5	0	3	0
(Especificar los nombres de los programas)	ICSA: Derecho, Economía, Sociología, Trabajo Social, Psicología		ICB: Optometría, Química, Nutrición	
<b>PE de TSU/PA y LIC que pasarán del nivel 3 al 1 de los CIEES</b>	1	2	0	3
(Especificar los nombres de los programas)	ICSA: Contaduría	ICSA: Literatura Hispanoamericana, Historia		IADA: Diseño de Interiores; ICB: Biología, Entrenamiento Deportivo
<b>PE de TSU/PA y LIC que lograrán la acreditación por organismos especializados reconocidos por el COPAES</b>	0	14	4	2
(Especificar los nombres de los programas)		ICB: MVZ; ICSA: Derecho, Economía, Sociología, Trabajo Social, Psicología, Turismo, Administración, Contaduría; IIT: Ing. Manufactura, Ing. Sistemas Computacionales, Ing. Sistemas Digitales y Comunicaciones, Ing. Eléctrica, Ing. Física	IADA: Arquitectura; ICSA: Literatura Hispanoamericana, Historia; IIT: Lic. Matemáticas	IADA: Diseño Gráfico, Diseño de Interiores
<b>Posgrados que ingresan al PIFOP</b>	0	2	2	0
<b>Posgrados que ingresan al PNP</b>	0	2	2	5

Tabla 1. Compromisos que asume la IES en el marco del PIFI					
Indicadores Institucionales		Compromisos de la IES			
		2003	2004	2005	2006
Normativa Institucional actualizada		Reglamento de Aplicación del fondo de planes de beneficio del personal académico de la UACJ Reglamento de incorporaciones	Reglamento de responsabilidades, deberes y sanciones de la UACJ Reglamento de facultades y obligaciones de los directores de instituto de la UACJ Reglamento de facultades y obligaciones de los directores de carrera Reglamento de los jefes de departamento de la UACJ Reglamento de responsabilidades administrativas de la UACJ Reglamento de fiscalización de la UACJ Reglamento general de administración de la UACJ Reglamento de adquisiciones, concesiones, arrendamientos y servicios de la UACJ Reglamento de obra y servicios relacionados con la misma de la UACJ Reglamento de inscripciones y pagos de la UACJ Reglamento de planeación y presupuestación de la UACJ Reglamento de personal académico de la UACJ Reglamento del programa de estímulos al desempeño docente de la UACJ Reglamento académico	Reglamento del H. Consejo Universitario Reglamento del H. Consejo Académico Reglamento de los H. Consejos Técnicos de la UACJ Reglamento interior del H. Consejo Técnico del ICB Reglamento interior del H. Consejo Técnico del ICSA Reglamento interior del H. Consejo Técnico del IADA Reglamento interior del H. Consejo Técnico del ITT Reglamento de archivo y acceso a la información de la UACJ Reglamento del Año Sabático Reglamento de Investigación Científica de la UACJ Reglamento de las Académias y Cuerpos Académicos de la UACJ Reglamento general de titulación de la UACJ Reglamento general de distinciones, estímulos y apoyos de la UACJ Reglamento de servicio social de la UACJ Reglamento de revalidación, equivalencia y reconocimiento de estudios	Reglamento de uso de infra-estructura y equipo
Procesos estratégicos de gestión que serán certificados por la norma ISO 9000:2000		0	9	28	13
(Especificar los nombres de los programas)			Auditoría financiera Egresos Elaboración del POA Adquisiciones Reclutamiento y selección Contratación de personal Ingreso a la licenciatura Préstamo interno Servicios de cómputo (CAST)	Pago a proveedores Resguardo de bienes Inscripciones de licenciatura Elaboración de nóminas Recepción de ordenes de mantenimiento Licitación de obra Registro de ingresos Auditoría administrativa Trámite de servicio social Registro y elaboración de ordenes de pago Registro y control de cuentas de deudores diversos Auditoría a los procesos de utilización del SII Evaluación y selección de proveedores Catalogación Cotización de artículos Registro contable Registro de derechohabientes (servicio médico) Inscripciones a maestrías Ingresos administrativos Recepción de artículos Becas socioeconómicas Pago de nómina Auditoría de sistemas Cambio de programa académico Contratación de	Licitaciones públicas Adquisición y selección de libros Recepción de facturas Importación de bienes Tutoría Intercambio de estudiantes nacionales e internacionales Expedición de relación de estudios Asignación de recursos Registro de ocultas incorporadas Servicio en cajas Elaboración de contratos Mantenimiento de instalaciones
Diseño e integración del SIIA:					
* Módulos básicos que estarán operando		Control escolar Financiero Recursos Humanos POA Servicios médicos	Control escolar Financiero Recursos Humanos POA Seguimiento de egresados Servicios de salud	Control escolar Financiero Recursos Humanos POA Seguimiento de egresados Servicios de salud	Control escolar Financiero Recursos Humanos POA Seguimiento de egresados Servicios de salud
* Módulos del SIIA que operarán relacionados entre sí		Parcialmente: Control escolar Financiero POA Recursos Humanos	TODOS	TODOS	TODOS
Número y % del personal directivo que habrá sido actualizado y/o capacitado		54/110 49%	83/114 73%	104/116 90%	120/120 100%
Matrícula		14,871	16,512	17,953	19,099
Otras metas académicas o de gestión definidas por la institución:					
* Meta A Incrementar la tasa de universitarios con cobertura médica		45%	80%	90%	100%
* Meta B Cumplimiento de los estándares CIEES de acervos		46%	51%	55%	60%
* Meta C Actualización y renovación informática		56%	48%	54%	78%
* Meta D Incremento de la infraestructura física (en m <sup>2</sup> )		3,050	8,505	4,205	4,359



## V.- Autoevaluación de los PRODES

Es importante señalar que los ejercicios de autoevaluación de los PRODES, que en el esquema que describe los procesos de planeación y programación denominamos validación, se dio en dos ámbitos, el de las DES y el institucional, pero no constituyó un sólo momento sino que fueron procesos de ida y vuelta con ajustes, recomposición, nuevas discusiones, nuevos ajustes y finalmente el dictamen y las recomendaciones. Un elemento que estuvo presente y que generó mucha polémica fue la construcción de las primeras versiones extensas y bien documentadas con acopio de evidencias, que se presentaron en las primeras evaluaciones y que luego en la etapa de integración del documento formal, sujeto a restricciones de espacio establecidas en la metodología, causaron malestar porque reducían, simplificaban y en ocasiones mutilaban la riqueza informativa que da sustento al documento, también debe destacarse que las DES oscilaron en lo referente a las estrategias y políticas Institucionales de la transcripción a la omisión porque las considerarlas muy generales. En la construcción de los proyectos fue frecuente la crítica de las áreas académicas en relación a que la forma subordinaba al contenido, en esta etapa se contó con asesoramiento particularmente para la integración de los proyectos de mejora y desarrollo de los cuerpos académicos, ya que la estrategia institucional consistió en integrar equipos de investigación y finalmente esta estrategia fue desechada, para el resto de los proyectos el coordinador de la elaboración del PRODES de cada Instituto participó en el curso de la ANUIES *Elaboración de Proyectos Académicos*, con el propósito de homogenizar los componentes y estructura de los proyectos y evaluarlos a la luz de la propuesta metodológica, pero no podemos soslayar que la participación en el análisis de proyectos de otras DES propició algunas coincidencias en las acciones entre diferentes proyectos.

El proceso formal de autoevaluación en las DES consistió en la presentación del documento y de exposición sintética por parte del Director destacando visión, estrategias, políticas y particularmente los proyectos y su incidencia en la mejora o aseguramiento, se explicó porque cada proyecto sería transversal o de atención unitaria a un programa, su tipo, acciones, metas académicas y los recursos solicitados.

En esta etapa se utilizó un formato que solicitaba emisión de juicios, recomendaciones y asignación de un valor porcentual a cada rubro.

Con los siguientes resultados:

	IADA	ICB	ICSA	IIT
Autodiagnóstico	90	97	92	90
Identificación clara				
Fortalezas y problemas	88	97	93	93
Congruencia de la Visión DES				
Con la Visión UACJ	82	100	90	95
Congruencia con políticas				
Institucionales	90	97	90	98
Estrategias claras	95	95	93	90
Congruencia de acciones				
con estrategias	90	96	93	93
Congruencia de acciones				
con metas	95	96	93	93
Congruencia Interna	90	97	90	95
Calendarización y congruencia de				
Requerimientos	90	93	93	90
<b>PROMEDIO</b>	<b>90</b>	<b>96</b>	<b>92</b>	<b>93</b>

Las observaciones más recurrentes a sus propios documentos se refieren a omisiones en la autoevaluación, falta de claridad de los objetivos, la construcción discursiva de las justificaciones, la construcción de acciones que parecen estrategias y viceversa, y en buscar la forma de que las matrices de congruencia fueran más contundentes y nuevamente la observación de forma ya que en algunos casos se rebasan los límites. Por parte del facilitador externo (planeación) se les invitó a racionalizar y calendarizar cuidadosamente los recursos solicitados.

En la etapa de validación en el ámbito institucional cada Director de Instituto entregó por escrito y se realizó una presentación ejecutiva de su PRODES al término de cada presentación se efectuó una sesión de preguntas y se documentó una primera evaluación que fue enriquecida y fundamentada con la emisión de observaciones y sugerencias para cada DES. Sin embargo, al término de todas las presentaciones incluyendo el PROGES, el debate se centró en la magnitud de la solicitud de recursos y en él exhorta a que fuera más racional, mejor fundada y que consideraran que los recursos solicitados deben contribuir al desarrollo y consolidación de los CA, a la mejora y aseguramiento de programas educativos, pero también para cerrar brechas al interior de las DES y entre las DES de la Institución. En este proceso resultaron impactantes los extremos por un lado el director del IIT explicó porque sus propuestas requerían de tal magnitud de recursos, destacando la próxima conclusión del área de laboratorios, la renovación tecnológica y la necesidad de que los alumnos desarrollen habilidades relevantes al ejercicio profesional; en el otro el IADA con una solicitud que fue considerada como muy modesta.

Los resultados de la evaluación en la que se emitieron valoraciones porcentuales de todos los miembros del comité pero muy pocas observaciones, permitió integrar los siguientes dictámenes.

**El PRODES del IADA cumple en un 89% con lo establecido en la metodología de evaluación. Semejante a la autoevaluación de la DES de 90%**

Solidez académica. (80%) *muestran problemas académicos y estrategias adecuadas*

Alineación con la Visión (100%)

Alineación con políticas (100%)

Consistencia Interna (85%) *se atendieron recomendaciones previas pero contiene imprecisiones argumentativas.*

Factibilidad (90%) *metas realistas*

Congruencia de los elementos internos del proyecto (90%) *uno de los proyectos incluye seguimiento de egresados que se realiza a nivel institucional.*

Requerimientos (80%) *solicitud modesta y cautelosa.*

**Dictamen: El PRODES del ICB cumple en un 90% con la metodología, difiere del 96% alcanzado en la autoevaluación de la DES**

Solidez académica. (90%) *se orienta claramente a mejorar el profesorado y el modelo educativo y tiende a cerrar brechas al interior*

Alineación con la Visión (95%) *muy cercana*

Alineación con políticas (100%)

Consistencia Interna (90%) *Proyectos muy coherentes, pero con acciones duplicadas.*

Factibilidad (80%) *no se siguió metodología clara para establecer metas y compromisos*

Congruencia de los elementos internos del proyecto (90%)

Requerimientos (85%) *en algunos proyectos parecen excesivos.*

**-Dictamen: el PRODES del ICSA cumple en un 91% con lo establecido en la metodología de evaluación y muy cercano a la autoevaluación de 92%**

Solidez académica. (85%) *poca precisión de las estrategias*  
 Alineación con la Visión (90%)  
 Alineación con políticas (100%)  
 Consistencia Interna (90%) *se orienta claramente a la solución de los problemas esenciales*  
 Factibilidad (85%) *metas muy elevadas en SNI y programas en el PNP*  
 Congruencia de los elementos internos del proyecto (90%) *los proyectos se orientan a los procesos educativos.*  
 Requerimientos (95%) *solicitud adecuada y justificada.*

**Dictamen: el PRODES del IIT cumple en un 93% con lo establecido en la metodología de evaluación coincide en el promedio con la autoevaluación**

Solidez académica. (90%) *trabajo concienzudo*  
 Alineación con la Visión (100%)  
 Alineación con políticas (100%)  
 Consistencia Interna (95%) *muy buena, pero mejorable*  
 Factibilidad (90%) *adecuada, pero depende de condiciones externas*  
 Congruencia de los elementos internos del proyecto (90%) *Buena sólo a partir de sus propios argumentos.*  
 Requerimientos (88%) *justificables, pero excesivos.*

Como se puede observar el rango de las evaluaciones para cada uno de los rubros se mantuvo con 85% como límite inferior y 100% como límite superior, lo que podría explicarse a partir de la cautela con la que los comités de la DES e institucional realizaron sus evaluaciones, también podría tener su origen en la falta de una adecuada habilitación para evaluar los proyectos o en la falta de habilidades autocríticas. En el aspecto positivo la proximidad de las evaluaciones en dos ámbitos podría tener como base la objetividad.

## **VI.- Contextualización de los PRODES y PROGES**

Cuatro elementos caracterizan el PRODES del Instituto de Ciencias Biomédicas, el primero es el profesorado, destacan las necesidades de incrementar la planta de PTC, de mejorar la habilitación de los ya existentes y de formarlos para operar en un modelo de aprendizaje; el segundo elemento es la calidad del programa educativo en lo referente a pertinencia e innovación, es palpable el interés por aprovechar los procesos de actualización curricular para hacer una transformación de fondo de los contenidos, estructura, y modelo de aprendizaje teniendo como meta alcanzar la acreditación o el ingreso al PNP y asegurar la permanencia en el estatus de acreditado de los programas de medicina y de cirujano dentista; el tercer elemento, destaca la atención al estudiante en todas las etapas de su formación profesional y se materializa en el tutelaje académico, el cuarto elemento se encuentra asociado al avance del conocimiento, de las tecnologías y de las condiciones materiales que posibilitan los procesos de construcción del conocimiento y de formación de la persona, por ello en buena parte de los proyectos se transparentan las necesidades de equipamiento. La primacía que se da a estos elementos se entiende a la luz de un instituto que agrupa tres diferentes áreas del conocimiento, por un lado se encuentran los programas licenciatura y posgrado de Ciencias de la Salud, un programa del área Agropecuaria y uno más de las Ciencias Naturales y Exactas, todos ellos compartiendo en nuestro modelo de organización académica departamental un conjunto de procesos académicos durante la etapa curricular principiante.

En los departamentos de Ciencias Básicas y Pecuario se localizan los académicos de mayor habilitación, en tanto que en los programas profesionalizante de Ciencias de la Salud el potencial es menor, porque los posgrados de esta área, en nuestro país tiende a concluir en la especialización lo que ocasiona no sólo la escasez de académicos de alta habilitación, sino

también menor posibilidad de localizar opciones formativas para los PTC en activo. El PRODES devela la premisa de que la acreditación resulta una meta alcanzable y que a su consecución deben dirigirse buena parte de los esfuerzos institucional, no por el carácter emblemático; sino porque representa la conjugación de múltiples indicadores de calidad.

La competencia profesional en los campos médicos y en las áreas científicas se construye con modelos curriculares innovadores, profesorado comprometido y alto nivel, acervos relevantes, pero requiere también de áreas clínicas, laboratorios y tecnologías que privilegien la innovación y solvencia profesional expresada en su visión.

El PRODES del Instituto de Ingeniería se orienta a la consolidación, encuentra y muestra que alcanzó altos niveles de competitividad como lo evidencian dos programas acreditados por el CACEI y todas los programas de ingeniería con egresados se ubican en el nivel 1 de CIEES y uno de sus dos programas de posgrado cuenta con apoyo PIFOP. Su reto inmediato es incrementar la proporción de PE acreditados, y de manera simultánea mejorar su capacidad académica y la productividad científica, lo que requerirá de más PTC de alta habilitación y del mejoramiento de los académicos del instituto, pero atraer posgraduados en las ramas de la ingeniería no es tarea fácil, particularmente por la asimetría salarial entre el sector productor y el educativo; otra área prioritaria de atención son los alumnos y el interés por brindarles una formación de calidad con planes de estudio actualizados que articulen en el modelo educativo de aprendizaje, los apoyos, tutelaje y la generación de rutas que posibiliten el aprovechamiento escolar. Un cuarto elemento evidente es la vinculación, en este rubro el IIT empieza a descubrir las potencialidades que acompañan al acercamiento entre el instituto y el sector empleador, particularmente de las industrias de alta tecnología y de construcción.

Como coadyuvantes del desarrollo de la capacidad y productividad académicas, de la calidad y pertinencia de sus programas educativos; de la atención y tutela de estudiantes y de las acciones de vinculación, aparecen las necesidades de infraestructura académica de vanguardia tecnológica.

El PRODES del Instituto de Ciencias Sociales y Administración centra su atención en el diseño de estrategias viables para atenuar las problemáticas y potenciar las fortalezas esenciales de esta DES, que cuenta con las Licenciaturas de Trabajo Social y Sociología acreditados y con todos los programas de licenciatura del área de las Ciencias Sociales y Administrativas evaluados en el nivel 1 de CIEES, además, las maestrías de Economía y la de Ciencias Sociales cuentan con apoyo PIFOP, y esta última deberá ser evaluada el presente año para su eventual ingreso al PNP. Los programas del área de Humanidades aún no han sido evaluados. En ICSA, como en otras DES de la UACJ, se presenta la paradoja de tener una buena competitividad y una baja capacidad académicas (en el modelo propuesto por la SESIC), por ello sus estrategias se enfocan a la mejora del profesorado y la consolidación de los cuerpos académicos, destacando entre ellas un programa de formación de doctores; apenas un paso atrás el esfuerzo se dirige al aseguramiento de ocho PE. Apuntalados en la estructura académica departamental y en los cuerpos académicos se busca acelerar y consolidar el tránsito del modelo de enseñanza a un modelo de aprendizaje, que dé viabilidad a la visión de egresados con capacidades de autodeterminación; mejorar los procesos formativos fortaleciendo el tutelaje académico, y reforzar las competencias laborales y el compromiso social a través de la vinculación con los diversos sectores de la sociedad.

Especial atención recibe el área de Humanidad de reciente creación e integrada por los programas de licenciatura en Letras Hispanomexicanas, Historia y Educación y la Maestría en Educación, para potenciar sus fortalezas y cerrar las brechas respecto a los otros departamentos de la DES.

El Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte es el más joven y pequeño de los Institutos de la UACJ, surgió de una escisión del Instituto de Ingeniería y Arquitectura, con el que aún

comparte el campus IIT/IADA, esta DES presenta la peculiaridad de concentrar la mayor parte de las actividades y cursos de extensión que ofrece la Universidad a la comunidad a través de los programas de Artes y Oficios y de Bellas Artes.

A pesar de que el departamento de Arte es de reciente creación se ha convertido en el eje del desarrollo de este Instituto que cuenta con cinco licenciaturas, dos de ellas Arquitectura y Diseño Gráfico en el nivel 1 de CIEES, el resto de los programas no cuentan con evaluación porque aún no tienen egresados, pero sus planes de estudio fueron dictaminados por el Comité de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, el Instituto también alberga a la Maestría en Planificación y Desarrollo Urbano que cuenta con apoyos PIFOP. En esta DES el modelo de análisis nos muestra una capacidad del profesorado muy baja, la insuficiencia de profesores de tiempo completo se combinan con la inexistencia o escasez de doctores en las áreas del diseño y arte, con una proporción relevante del profesorado próximo a jubilarse. Las estrategias de mejora del profesorado y de consolidación de los cuerpos académicos exploran rutas y alternativas complementarias al PROMEP, éste es sin duda el mayor reto en el horizonte de los próximos 10 años para el Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte. La atención a las trayectorias escolares y la vinculación con el sector empleador son factores que el IADA consideran cruciales para mejorar la formación de sus estudiantes y los procesos de incorporación al mundo del trabajo, que también contribuirán a mejorar las tasas de graduación, y eventualmente en la acreditación de los programas de Arquitectura y Diseño Gráfico. Estas estrategias también operarán con diversos matices en los programas de Diseño de Interiores, Diseño Industrial y Artes Visuales.

El Documento PROGES construido primordialmente por el comité institucional recoge las críticas y necesidades de las DES, así como de los programas educativos y en menor proporción de los cuerpos académicos, el enfoque dominante es restaurar la eficiencia administrativa y ser un coadyuvante eficaz de los Institutos y de la propia institución en la consecución de los fines universitarios. Reformar la función de apoyo, vigorizando la funcionalidad institucional, la primer área que requiere atención es la preservación de la gobernabilidad institucional mediante la actualización de la normatividad, armonizándola con otros procesos de mejora que ya se encuentran en operación, como la certificación de procesos de gestión o programados como los estudios de clima organizacional y de transferencia del SIIA a la versión 2.0, con procesos inconclusos de reestructuración orgánica, para que se articule de manera sincrónica la transformación del área de gestión a través de la implantación del Modelo Biológico de transformación de las organizaciones, en el que la transformación involucra todos los componentes esenciales, otro elemento nodal es el interés institucional de implantar un modelo innovador que mejore la viabilidad del desarrollo humano sustentado en la cultura de salud, autocuidado y autodesarrollo que mejore las condiciones y calidad de vida presentes y futuras de la comunidad universitaria.

La gestión del apoyo académico incorporado al PROGES por su carácter transversal, se propone orientar el desarrollo de la infraestructura particularmente de acervos, cómputo académico y teleinformática a partir de Planes de Desarrollo construido mediante consulta de las áreas académicas, pero considerando también algunas circunstancias relevantes como la velocidad de obsolescencia del equipo de cómputo, la inversión permanente en licencias y el aumento de las necesidades informativas derivadas de la oferta educativa y del crecimiento de la matrícula.

El desarrollo de la Infraestructura física presenta una concentración elevada en el periodo 2004 en previsión a los tiempos requeridos para la edificación y el desfase que ocasiona programar para un año espacios educativos que estarán disponibles hasta un año después pero también hace evidente las restricciones de espacios para crecer, por lo se enuncian como acciones de construcción y segundas plantas en edificios ya existentes.

## VII.- Valores de los indicadores institucionales

Nombre de la Institucion					UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CIUDAD JUÁREZ																									
PROGRAMAS EDUCATIVOS																														
Nivel	TSU					Licenciatura					Especialización					Maestría					Doctorado					Total				
Año	2001	2003	2004	2005	2006	2001	2003	2004	2005	2006	2001	2003	2004	2005	2006	2001	2003	2004	2005	2006	2001	2003	2004	2005	2006	2001	2003	2004	2005	2006
Número de PE	0	3	4	4	4	31	35	37	37	38	12	12	12	12	12	11	13	19	21	22	0	0	0	0	1	54	63	72	74	77
Matrícula	0	130	271	365	444	11697	14319	15588	16811	17766	79	98	100	106	117	302	324	553	671	757	0	0	0	0	15	12078	14871	16512	17953	19099

MATRÍCULA POR ÁREA DEL CONOCIMIENTO Y TIPO															
Área del Conocimiento	TSU					Licenciatura					Especialización				
	2001	2003	2004	2005	2006	2001	2003	2004	2005	2006	2001	2003	2004	2005	2006
Ciencias Sociales y Administración	0	130	208	272	328	4757	5324	5574	5931	6135					
Ingeniería y Tecnología						3073	3565	4221	4615	4950					
Ciencias de la Salud						2047	2683	2747	2951	3089	79	98	100	106	117
Educación y Humanidades						65	343	502	644	794					
Ciencias Agropecuarias	0	0	63	93	116	252	318	400	464	528					
Ciencias Exactas y Naturales						181	279	295	335	370	0	0	0	0	0
Arquitectura Diseño y Urbanismo						1322	1807	1849	1871	1900					
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>130</b>	<b>271</b>	<b>365</b>	<b>444</b>	<b>11697</b>	<b>14319</b>	<b>15588</b>	<b>16811</b>	<b>17766</b>	<b>79</b>	<b>98</b>	<b>100</b>	<b>106</b>	<b>117</b>

MATRÍCULA POR ÁREA DEL CONOCIMIENTO Y TIPO															
Área del Conocimiento	Posgrado					Doctorado					Total				
	2001	2003	2004	2005	2006	2001	2003	2004	2005	2006	2001	2003	2004	2005	2006
Ciencias Sociales y Administración	261	212	306	336	376	0	0	0	0	15	5018	5666	6088	6539	6854
Ingeniería y Tecnología	0	13	62	142	169						3073	3578	4283	4757	5119
Ciencias de la Salud	30	26	42	47	52						2156	2807	2889	3104	3258
Educación y Humanidades	11	43	68	75	89						76	386	570	719	883
Ciencias Agropecuarias											252	318	463	557	644
Ciencias Exactas y Naturales	0	19	35	35	35						181	298	330	370	405
Arquitectura Diseño y Urbanismo	0	11	40	36	36						1322	1818	1889	1907	1936
<b>TOTAL</b>	<b>302</b>	<b>324</b>	<b>553</b>	<b>671</b>	<b>757</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>12078</b>	<b>14871</b>	<b>16512</b>	<b>17953</b>	<b>19099</b>

NORMATIVIDAD INSTITUCIONAL			
Leyes y reglamentos	Se encuentra en proceso de actualización		Año de aprobación
	Si	No	
Ley Orgánica		X	Decretada en 1995 con reformas en 1996, 1997 y 2001
Estatuto General o Reglamento Orgánico		X	
Reglamento de Personal Académico	X		Vigente 1985. Se encuentra en proceso de actualización
Reglamento del Servicio Social	X		Vigente 1998. Se encuentra en proceso de actualización
Reglamento para la admisión de estudiantes		X	

PERSONAL ACADEMICO															
	2001			2003			2004			2005			2006		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Numero de profesores de tiempo completo			381	323	118	447	403	151	566	472	180	670	569	209	797
Numero de profesores de tiempo parcial			788	649	251	940	711	266	1014	704	273	1013	720	282	1037
Total de profesores			1169	972	369	1387	1114	417	1580	1176	453	1683	1289	491	1834
% de profesores de tiempo completo			32.6%	33%	32%	32.2%	36%	36%	35.8%	40%	40%	39.8%	44%	43%	43.4%
Profesores de tiempo completo con:	2001			2003			2004			2005			2006		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Posgrado			194	221	79	304	342	118	466	422	154	584	529	195	733
Doctorado			34	49	7	56	86	22	109	114	34	149	152	55	208
Pertenencia al SNI/SNC			13	10	2	12	25	6	31	49	13	62	89	27	116
Perfil deseable PROMEP, reconocido por la SEP			17	25	9	34	108	37	146	167	73	241	250	102	353
Grado mínimo aceptable			160	172	72	249	256	96	361	308	120	441	377	140	531
Imparten tutoria			212	257	97	359	386	137	535	455	170	643	557	205	781
PROGRAMAS EDUCATIVOS															
	2001	2003	2004	2005	2006										
Numero de PE que se imparten	54	63	72	74	77										
% de programas actualizados en los últimos cinco años	75.9%	81.0%	95.8%	98.6%	98.7%										
% de programas evaluados por CIEES (En relación al total de los programas de TSU/Licenciatura con	64.5%	65.7%	75.7%	75.7%	78.9%										
% de programas de TSU/PA y licenciatura acreditados	14.3%	22.2%	54.5%	62.9%	64.9%										
% de programas de TSU/PA y licenciatura en el nivel 1 de los CIEES (Se excluyeron del nivel 1 los seis programas acreditados)	14.3%	51.9%	15.2%	11.4%	16.2%										
% de programas de TSU/PA y licenciatura en el nivel 2 de los CIEES	47.6%	11.1%	9.1%	0.0%	0.0%										
% de programas de TSU/PA y licenciatura en el nivel 3 de los CIEES	19.0%	0.0%	6.1%	5.7%	0.0%										
% de programas de posgrado incluidos en el Padrón Nacional de Posgrado	0.0%	0.0%	9.5%	16.7%	31.0%										
PROCESOS EDUCATIVOS															
	2001	2003	2004	2005	2006										
Numero de becas otorgadas	2040	2542	3190	3713	4305										
% de alumnos que reciben tutoria	29.8%	54.2%	66.5%	78.6%	89.2%										
% de programas educativos con tasa de titulación superior al 70%	3.0%	2.0%	20.8%	29.6%	53.6%										
% de programas educativos con tasa de retención del 1o al 2do año superior al 70%	22.2%	49.2%	52.8%	60.8%	61.0%										
Indice de satisfaccion de los estudiantes (**)	10.11	7.71	7.90	8.96	8.54										
RESULTADOS EDUCATIVOS															
	2001	2003	2004	2005	2006										
% de eficiencia terminal en licenciatura	33.8%	39.2%	57.1%	63.6%	73.8%										
% de eficiencia terminal en TSU/PA	0.0%	0.0%	66.3%	68.0%	76.8%										
% de estudiantes titulados durante el primer año de egreso	ND	20.6%	46.0%	54.3%	67.0%										
% de PE que aplican el ECCEL a estudiantes / egresados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%										
% de PE en los que se realizan seguimiento de egresados	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%										
% de PE que incorporan el servicio social en el currículo	6.5%	54.3%	91.9%	91.9%	92.1%										
% de PE que aplican procesos colegiados de evaluación del aprendizaje	72.2%	85.7%	95.8%	95.9%	98.7%										
% de una muestra representativa de la sociedad que tienen una opinion favorable de los resultados de la institución (La estimación es el promedio del índice de egresados y empleadores)	ND	ND	7.92	8.11	8.28										
Indice de satisfacción de los egresados (**)	ND	7.31	7.46	7.61	7.76										
Indice de satisfacción de los empleadores sobre el desempeño de los egresados (**)	ND	8.21	8.38	8.61	8.81										

## GENERACION Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

	2001	2003	2004	2005	2006
Numero de LGAC	51	86	86	96	111
Numero de cuerpos academicos consolidados y registrados	0	0	1	3	12
Numero de profesores de tiempo completo en el SNI o en el SNC	13	12	31	62	116

## INFRAESTRUCTURA: COMPUTO

	2001		2003		2004		2005		2006	
	Total	Obsoleta	Total	Obsoleta	Total	Obsoleta	Total	Obsoleta	Total	Obsoleta
Dedicadas a los alumnos	0	0	2461	1142	2613	491	2613	828	2613	1294
Dedicadas a los profesores	0	0	625	354	749	167	858	104	973	478
Dedicadas al personal de apoyo	0	0	1277	715	1277	288	1277	274	1277	715
Total de computadoras en la institución	0	0	4363	2211	4639	946	4748	1206	4863	2487

	Si	No
Existe una política institucional para la adquisición de material informático	X	
Existen mecanismos para conocer la opinion de profesores y alumnos sobre la calidad de los servicios informaticos (***)	X	

	2001	2003	2004	2005	2006
% de construcción de la red interna (El primer porcentaje corresponde a conectividad por cableado de edificios y el segundo a inalámbrico)	ND	74%	75.3%	76%	77%
	ND	100%	100%	100%	100%

## INFRAESTRUCTURA: ACERVOS

Área del Conocimiento	2001 * Los datos corresponden al 2000						2003					
	Matrícula (A)	Títulos (B)	Volumenes (C)	Suscripciones a revistas	B/A	C/A	Matrícula (D)	Títulos (E)	Volumenes (F)	Suscripciones a revistas	E/D	F/D
Ciencias Sociales y Administración	5,018	45,585	48,815	ND	9	10	5,666	35,192	43,279	589	6	8
Ingeniería y Tecnología	3,073	8,663	9,549	ND	3	3	3,578	15,548	18,981	121	4	5
Ciencias de la Salud	2,156	10,818	11,924	ND	5	6	2,807	13,068	17,177	169	5	6
Educación y Humanidades	76	25,812	28,450	ND	340	374	386	43,718	53,823	219	113	139
Ciencias Agropecuarias	252	2,550	2,811	ND	10	11	318	4,195	5,296	26	13	17
Ciencias Exactas y Naturales	181	7,111	7,837	ND	39	43	298	12,243	14,926	42	41	50
Arquitectura Diseño y Urbanismo	1,322	3,090	3,406	ND	2	3	1,818	10,726	13,147	69	6	7
Obras Generales								4,806	5,919	0	0	0



INFRAESTRUCTURA: ACERVOS												
Área del Conocimiento	2004						2005					
	Matrícula (G)	Títulos (H)	Volumenes (I)	Suscripciones a revistas	H/G	I/G	Matrícula (G)	Títulos (H)	Volumenes (I)	Suscripciones a revistas	H/G	I/G
Ciencias Sociales y Administración	6,088	36,999	45,086	589	6	7	6,539	38,805	46,893	606	6	7
Ingeniería y Tecnología	4,283	19,499	22,933	121	5	5	4,757	23,450	26,885	124	5	6
Ciencias de la Salud	2,889	16,647	20,758	173	6	7	3,104	20,229	24,338	175	7	8
Educación y Humanidades	570	44,035	54,140	221	77	95	719	44,352	54,458	232	62	76
Ciencias Agropecuarias	463	7,785	8,887	26	17	19	557	11,375	12,478	34	20	22
Ciencias Exactas y Naturales	330	15,272	17,954	42	46	54	370	18,299	20,983	48	49	57
Arquitectura Diseño y Urbanismo	1,889	13,300	15,721	75	7	8	1,907	15,875	18,296	79	8	10
Obras Generales		4,806	5,919	0	0	0		4,806	5,919	0	0	0

INFRAESTRUCTURA: ACERVOS						
Área del Conocimiento	2006					
	Matrícula (G)	Títulos (H)	Volumenes (I)	Suscripciones a revistas	H/G	I/G
Ciencias Sociales y Administración	6,854	40,611	48,699	618	6	7
Ingeniería y Tecnología	5,119	27,402	30,835	131	5	6
Ciencias de la Salud	3,258	23,808	27,919	184	7	9
Educación y Humanidades	883	44,670	54,775	240	51	62
Ciencias Agropecuarias	644	14,966	16,068	39	23	25
Ciencias Exactas y Naturales	405	21,328	24,012	53	53	59
Arquitectura Diseño y Urbanismo	1,936	18,449	20,870	86	10	11
Obras Generales		4,806	5,919	0	0	0
*Datos del Sistema de Bibliotecas		196,040				

	SI	NO		
Existe una política institucional de adquisición de material bibliográfico (**)	X			
Existen mecanismos para conocer la opinión de profesores y alumnos sobre la calidad de los servicios bibliotecarios (**)	X			

INFRAESTRUCTURA: CUBICULOS					
	2001	2003	2004	2005	2006
% de profesores de tiempo completo con cubículo individual o compartido	51.4%	74.5%	84.3%	89.9%	90.2%

GESTION													
				2001	2003	2004	2005	2006					
% de recomendaciones emitidas por el Comité de Administración y Gestión de los CIEES, que han sido atendidas				51.9%	70.4%	77.8%	85.2%	92.6%					
% de funcionarios que han sido capacitados en planeación estratégica				34.5%	49%	73%	90%	100%					
% de funcionarios que han sido capacitados para la gestión de IES				34.5%	49%	73%	90%	100%					
% de avance en los módulos del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA)													
Recursos humanos				40%	70%	100%	100%	100%					
Recursos financieros				90%	100%	100%	100%	100%					
Control escolar				90%	100%	100%	100%	100%					
Seguimiento de egresados				10%	100%	100%	100%	100%					
Procesos certificados por las normas ISO-9000: 2000				2001		2003		2004		2005		2006	
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Administración de recursos humanos					X		X	X		X		X	
Control escolar					X		X	X		X		X	
Control y ejercicio presupuestal					X		X	X		X		X	
Biblioteca					X		X	X		X		X	
Construcciones					X		X		X		X		
Otros (Cómputo, adquisiciones, servicios académico)					X		X	X		X		X	
							2001	2003	2004	2005	2006		
Existen mecanismos para la evaluación del personal académico (**)								SI	SI	SI	SI		
Existen mecanismos para evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos físicos (**)								SI	SI	SI	SI		
Existen mecanismos para evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos financieros (**)								SI	SI	SI	SI		
PROCESO DE PLANEACION													
							SI	NO					
Existen documentos institucionales donde se expresa la visión (**)							X						
Existen documentos institucionales donde se expresa la misión (**)							X						
Existen documentos que expresen las estrategias institucionales (**)							X						
Existe coherencia entre la misión, visión y estrategias institucionales (**)							X						
Se cuenta con mecanismos de seguimiento del cumplimiento de las estrategias (**)							X						

**VIII.- Consistencia interna**

<b><i>Políticas Institucionales vs Visión</i></b>			
<b><i>VISIÓN VIDA ACADÉMICA</i></b>	<b><i>POLÍTICAS INSTITUCIONALES</i></b>		<b><i>VISIÓN GESTIÓN</i></b>
CAPACIDAD Y COMPETENCIA DEL PROFESORADO	DEL PROFESORADO	DE COMPROMISO INSTITUCIONAL	CALIDAD Y ARMONÍA INSTITUCIONAL
INTEGRADO EN CUERPOS ACADÉMICOS CONSOLIDADOS Y EN CONSOLIDACIÓN	DE LOS CUERPOS ACADÉMICOS Y DE INVESTIGACIÓN	NORMATIVIDAD	NORMATIVIDAD CONGRUENTE Y ACTUALIZADA
PERTINENCIA, EFICIENCIA Y CALIDAD DE SUS PROGRAMAS EDUCATIVOS	DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS	GESTIÓN Y APOYO INSTITUCIONAL	PROCESOS DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN
COMPETENCIA Y ACEPTACIÓN DE SUS EGRESADOS	VINCULACIÓN Y COMUNICACIÓN	GESTIÓN Y APOYO INSTITUCIONAL	EFICIENCIA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL
FORMACION INTEGRAL CENTRADO EN EL APRENDIZAJE	DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS TUTELAJE Y APOYO A ESTUDIANTES	GESTIÓN Y APOYO INSTITUCIONAL	RESPONSABILIDAD SOCIAL
RELEVANCIA DE INVESTIGACIÓN	DE LOS CUERPOS ACADÉMICOS Y DE INVESTIGACIÓN	INFRAESTRUCTURA	RELEVANCIA Y APROVECHAMIENTO DE SU INFRAESTRUCTURA, ACERVOS Y TECNOLOGÍA
VINCULACIÓN CON LOS DIFERENTES SECTORES SOCIALES	VINCULACIÓN Y COMUNICACIÓN		

## Consistencia de las visiones de las DES alineadas con la UACJ

UACJ	IADA	ICB	ICSA	IIT
Cuenta con reconocimiento social en:	Es reconocido nacional e internacionalmente por:	Es reconocido nacional e internacionalmente por:	Es reconocido nacionalmente.	Es reconocido socialmente por:
A la <b>calidad</b> con la que la Institución realiza sus <b>funciones sustantivas</b> , sustentada en una normatividad congruente y actualizada; en procesos de planeación y evaluación participativos y en una organización académica departamental.			Por realizar la formación de recursos humanos, la investigación y la extensión del proceso educativo en el campo de las ciencias sociales.	
A la <b>capacidad y competencia</b> de su <b>profesorado</b> integrado en <b>cuerpos académicos consolidados y en consolidación</b> .	La calidad de sus docentes y egresados.	La calidad en la formación de sus académicos, su profesorado se distingue, por su contribución a la formación de profesionales de la salud y ciencias biomédicas afines en el norte de México. Sus cuerpos académicos han mejorado.	La solvencia de sus cuerpos académicos consolidados y en proceso de consolidación. La certificación de sus maestros en el dominio y aplicación del modelo educativo, conocimientos, saberes disciplinares y habilidades docentes.	La capacidad y competencia de su profesorado integrado en cuerpos académicos.
A la <b>pertinencia, eficiencia y calidad</b> de sus <b>programas educativos</b> .	Por contar con programas educativos acreditados de licenciatura y posgrado.	Sus programas académicos están acreditados.	La calidad y pertinencia de sus PE, acreditados por organismos nacionales e internacionales.	La pertinencia y calidad de sus programas académicos acreditados a nivel nacional e internacional
A la <b>competencia y aceptación</b> de sus <b>egresados</b> con una formación integral lograda a través de la innovación y de un modelo educativo de aprendizaje centrado en el alumno.	La calidad de sus docentes y egresados bajo un modelo educativo centrado en el alumno.	La calidad en la formación de sus profesionistas, la solvencia de sus egresados lo han convertido en un centro de estudios avalado por instancias externas y grupos de la sociedad.	Desarrollar en sus alumnos la capacidad de autodeterminación, habilidades transferibles, competencias laborales, actitudes críticas y un alto compromiso social.	La competencia y aceptación de sus egresados.
A la <b>relevancia e impacto</b> de sus <b>resultados de investigación y sus programas de extensión universitaria</b> en el mejoramiento de la comunidad y del estado.	Por contar con investigación innovadora.	Sus cuerpos académicos han mejorado sustancialmente su producción científica, se distinguen por su capacidad de aplicar innovaciones en el ejercicio institucional en el campo de las ciencias biomédicas.	La normalización y reconocimiento nacional e internacional de sus procesos de generación, aplicación y divulgación del conocimiento. La fortaleza de sus programas de vinculación con los sectores social, público y productivo.	La divulgación de los productos de investigación obtenidos por los cuerpos académicos. Sus programas de extensión y servicio a la comunidad.
A la <b>eficiencia de su gestión institucional</b> y a la <b>transparencia en el uso de los recursos</b> .				Desarrollar una cultura de rendición de cuentas institucionalmente arraigada. Procesos administrativos certificados en la norma ISO9000.
A su <b>responsabilidad social</b> , <b>equidad, atención y vinculación con los diferentes sectores sociales</b> .	Se identifica como un centro importante de vinculación, impulso y promoción del arte y la cultura.		Ofrecer soluciones viables a la problemática económica, social, cultural y política de su entorno binacional.	Su vinculación efectiva con su entorno. Contar con servicios de información modernos.
A la <b>relevancia y aprovechamiento de su infraestructura, acervos, tecnologías y del medio ambiente pluricultural de la región</b> .				Por su infraestructura adecuada y una tecnología actualizada.

CONSISTENCIA INTERNA ENTRE LAS ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES Y LAS DE LA DES					
Estrategias UACJ		IADA	ICB	ICSA	IIT
<b>Mejoramiento de la capacidad académica del profesorado</b>	Institucionalizar el plan de desarrollo de los Cuerpos Académicos incorporando los proyectos de vida de los PTC, con el fin de armonizar el proyecto institucional y de la DES con los proyectos personales. Consolidar el programa de redistribución de actividades e incrementar la productividad de los académicos en función a su perfil, con el fin de mejorar la actividad académica y asegurar que los profesores obtengan el registro de perfil deseable PROMEP. Establecer un programa de apoyos institucionales para atraer y retener profesorado de alto nivel. Establecer un programa complementario al PROMEP para apoyar el desarrollo de los PTC. Negociar aprobación y firma de los convenios PROMEP actualizados con la visión y metas del PIFI 2002-2006 en función de la matrícula y la nueva oferta educativa. Mejorar el aprovechamiento de los programas de apoyo a la incorporación y desarrollo del profesorado del PROMEP y CONACyT. Actualizar el estatuto académico.	100%	100%	100%	100%
<b>Impulso a la investigación</b>	Fortalecer la función de investigación articulando distribución de actividades de los PTC, planes de desarrollo de los CA, la consolidación de las líneas de investigación y asociándola a estímulos a la productividad y apoyos para la publicación. Incrementar de manera progresiva el monto de los recursos financieros que la institución destina para apoyar el desarrollo y consolidación de los CA y a proyectos de investigación. Apoyar los procesos de ingreso, permanencia y promoción de los Doctorados al SNI	100%	100%	100%	100%
<b>Certificación de habilidades para las actividades académicas</b>	Establecer un programa institucional de largo plazo que garantice la actualización y formación docente del profesorado habilitándolo para operar en ambientes orientados al aprendizaje.				100%
<b>Mejoramiento de trayectorias y procesos educativos</b>	Establecer un conjunto armonizado de actividades orientadas esencialmente a proveer las herramientas y habilidades para el buen desempeño académico de los estudiantes, desde el ingreso, hasta la titulación, mediante el establecimiento de programas con la participación de los PE, las academias y la Coordinación de Bienestar Estudiantil. Dar seguimiento a la operación del modelo de evaluación sustentado en instrumentos y procesos colegiados. Operar el sistema de currículum integral que incluya titulación intracurricular por proyecto de investigación y con servicio social incorporado a los currícula para que el egresante reciba su título al concluir sus créditos académicos. Actualizar Normatividad.	80%	100%	100%	100%
<b>Evaluación, acreditación y competitividad de programas académicos</b>	Integrar en un solo programa de seguimiento para la acreditación de los PE, coordinado por la Dirección de Información y Acreditación que posibilite cerrar brechas, asegure la acreditación de los programas que se encuentran en nivel 1 de CIEES y el ingreso de los programas con reconocimiento PIFOP al PNP. Concursar agresivamente por recursos PIFI para asegurar la calidad de los programas acreditados y para crear las condiciones que permitan la acreditación en el corto plazo de programas de nivel 1, la evolución de los programas de nivel 2 y la evaluación satisfactoria de los programas aún no evaluados.		100%	100%	100%
<b>Reconocimiento al rendimiento académico</b>	Establecer un programa que promueva el buen desempeño de los egresantes en el Examen General de Egreso de Licenciatura (EGEL). Institucionalizar los estudios del sector empleador. Actualización de planes de estudio.		100%	100%	100%
<b>Actualización de planes de estudio</b>	Integrar comités en cada DES de rediseño y seguimiento curricular que propicien la innovación educativa y aceleren el tránsito a un modelo educativo basado en el aprendizaje. Establecer la normatividad para que el servicio social y el dominio de la lengua inglesa se integre a los currícula de los programas académicos.			100%	100%

CONSISTENCIA INTERNA ENTRE LAS ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES Y LAS DE LA DES					
Estrategias UACJ		IADA	ICB	ICSA	IIT
<b>Apoyo y tutelaje a estudiantes</b>	Establecer un programa coordinado de apoyo y atención integral a estudiantes, articulando los esfuerzos de los departamentos académicos y de los PE con las acciones de la Coordinación de Orientación y Bienestar Estudiantil (COBE) y del programa de Universidad Saludable (US). Mejorar la calidad e impacto de tutelaje y asesoramiento académico en los índices de retención, aprobación y graduación. Incrementar la cobertura y acciones del programa Universidad Saludable articulando servicios externos y apoyos institucionales. Propiciar la movilidad de alumnos y profesores a través del Centro de Intercambio.	80%	100%	100%	100%
<b>Vinculación y movilidad académica</b>	Establecer un programa que coordine los proyectos de servicio comunitario, educación continua, residencias y servicios a los departamentos y programas académicos apoyados por la Dirección General de Extensión Universitaria.	100%	80%	100%	100%
<b>Nueva oferta educativa (pertinente y de calidad)</b>	Integrar un programa metodológicamente fundado, para mejorar la pertinencia de la oferta educativa atendiendo la metodología propuesta del PROMEP, los estudios de oferta y demanda educativa de la Región Noroeste de ANUIES, la investigación de Necesidades Educativas de la COEPES y los criterios, recomendaciones y dictámenes de los CIEES.			100%	100%
<b>Consolidación de la Infraestructura académica</b>	Dar seguimiento a los Planes Maestros de Desarrollo de la Infraestructura física, académica, informática e informativa que armonice en las variables de atención a la matrícula, actividades del profesorado, modelo educativo, tecnología y aprovechamiento óptimo. Articular la dotación de equipo de cómputo al personal docente con los apoyos del PROMEP a fin de que en el menor plazo todos los PTC dispongan de cubículo y equipo de cómputo. Combinar recursos PIFI, COEPES y propios para desarrollar áreas para el aprendizaje de lengua inglesa. Mejorar el aprovechamiento de la infraestructura física ampliando : calendario y horarios de clases. Construir segundos y terceros pisos para preservar estacionamientos y áreas verdes.	80%	80%		100%
<b>Adecuación y actualización de la normatividad universitaria</b>	Integrar comités sectoriales para actualizar de la normatividad universitaria orientándola a los fines y visión de la UACJ, para que promueva: equidad, calidad, mejora continua, transparencia y responsabilidad. Estatuto académico. Reglamento general de administración.	80%	90%		
<b>Formación para la planeación y gestión de calidad</b>	Establecer un programa permanente de capacitación y certificación de funcionarios universitarios para la gestión y la planeación institucional. Establecer un modelo de corresponsabilidad para la asignación presupuestal y evaluación de resultados (POA).	80%	90%		100%
<b>Mejoramiento del apoyo administrativo</b>	Establecer el programa de evaluación de procesos y desempeños en las áreas administrativas y auditoria operacional incorporando el modelo de DO para la evaluación y mejoramiento del Clima organizacional para que contribuya a incrementar la eficiencia administrativa y sustente los procesos de reingeniería organizacional (adelgazamiento del cuerpo administrativo). Programa de documentación y certificación de procesos generales en la Norma ISO de las áreas centrales y expandir el programa a los procesos de las DES.	80%	80%	100%	
<b>Desarrollo y explotación del Sistema Integral de Información</b>	Rediseñar el Sistema de Información mediante metodología UML y RUP para análisis, modelados y diseño del sistema, consulta a los usuarios directos, integrando los indicadores básicos de seguimiento del PIFI a la integración de reportes. Establecer el programa institucional de difusión y capacitación para usuarios del SIIA.			100%	

### Alineamiento de la autoevaluación de la des con la autoevaluación institucional

TEMA EN LA AUTOEVALUACION	IADA	ICB	ICSA	IIT	OBSERVACIONES
<b>II. Autoevaluación de la DES</b>					
a)Análisis de la planeación, programación y evaluación de la DES	90%	100%	100%	100%	En todos los niveles se reconocen avances, la planeación se califica de adecuada y se estima que el POA presenta algunos procesos poco expeditos. Se menciona la falta de seguimiento
b)Contenido de la visión a 2006 de la DES, e identificación de los elementos que se han fortalecido en el marco del PIFI	80%	90%	100%	100%	Se coincide en que el PIFI ha fortalecido elementos de la visión relacionadas con metas de acreditación, con el fortalecimiento del profesorado. En tres DES y en la IES se reconocen mejoras en el proceso educativo. En ICB se destacan los logros en investigación. La visión es poco descriptiva comparada con el resto de las DES
c)Estrategias de la DES para mejorar el perfil de su profesorado y lograr la consolidación de sus CA y LGAC	100%	100%	90%	90%	Se coincide en estrategias para retener y formar profesores en la habilitación mediante programas universitarios como Saberes. En ICSA e IIT la mención a SABERES se hace en otro apartado.
d)Estrategias de la DES para lograr su integración y su buen funcionamiento	100%	90%	90%	100%	Se reconoce que hay buena integración al punto de optimizar la disponibilidad de recursos. En algunos apartados se pondera la gobernabilidad y la presencia de órganos colegiados para conducir procesos académicos
e)Esquemas e instrumentos para la evaluación del desempeño de los profesores	90%	100%	100%	100%	En todas las DES se reconoce el beneficio que han traído la evaluación a los docentes y el programa de estímulos al desempeño. Se le reconoce efectos favorables sobre el trabajo de los profesores
f)Impacto de la incorporación en los PE, de enfoques centrados en el estudiante o en el aprendizaje, y su comparación con los enfoques tradicionales	100%	100%	100%	100%	En el institucional se acepta que el modelo enfrenta dificultades para su implantación. En IIT se le percibe como fortaleza. En ICSA y en ICB se reconocen retardos. En IIT su adopción ha enfrentado menos dificultades. La Des IADA coincide ampliamente con la IES.
g)Funcionamiento y cobertura del programa de tutorías en la DES	90%	100%	100%	100%	Se percibe como una fortaleza con impactos relevantes en tasas de reprobación, se reconoce que falta seguimiento. El IADA orienta la actividad tutoría con estrategias alternativas
h)Resultados de los estudios de seguimiento de egresados, de estudiantes y de empleadores	90%	100%	100%	90%	Se coincide en que estos estudios muestran rápida inserción laboral de egresados, pero no se ha probado su impacto en la mejora de las condiciones de inserción de los egresados. En ICSA se recomienda profundizar en estos estudios.
i)Evolución de la calidad de los Programas Educativos (TSU/PA, LIC y Posgrado)	90%	100%	100%	100%	Este aspecto es ampliamente tratado, entre los factores que han favorecido la acreditación se menciona la el trabajo de instancias dedicadas a dar seguimiento a recomendaciones. Todos los PRODES coinciden con el institucional en que es uno de los elementos de la visión que más se ha fortalecido.
j)Impactos de la formulación y desarrollo del PIFI (1.0) y su actualización (2.0) en el funcionamiento de la DES, en particular en los siguientes aspectos:	90%	90%	90%	90%	El institucional pone énfasis en el impacto favorable que las mejoras de la infraestructura académica ha tenido en los procesos educativos. Los PRODES además consideran que también ha tenido efectos benéficos en el trabajo y desempeño de los profesores
k)Análisis de la normativa institucional vigente	100%	100%	100%	100%	Se coincide en que urge su actualización en que en su estado actual dificulta procesos como la contratación de profesores altamente calificados. Se propone un reforma del reglamento de personal académico También se comparte la percepción de que es respetada.
l)Gestión, extensión y vinculación de la DES	90%	90%	90%	90%	En las DES el diagnóstico es dual. Se distinguen avances en la gestión académica interna de las DES, pero problemas en la gestión institucional. a propósito de ésta última se coincide con el diagnóstico institucional en que es uno de los procesos con mayor rezago. Se habla de Exceso de trámites y falta de capacitación en planeación de los funcionarios. Se destaca la falta de procesos de certificación de la gestión.
m)Análisis de la capacidad y competitividad (rendimiento) académicas de la DES	90%	90%	100%	90%	En todos los casos se coincide en que la capacidad de la IES y de las DES es baja. Sólo en la IES y en el ICSA se menciona que al ser mediana la competitividad ello muestra un contraste. En la IES, en el ICSA y en el IADA.



## IX.- Conclusiones

El proceso de actualización del PIFI 2.0 y los procesos de autoevaluación, establecimiento de políticas, revisión de estrategias replanteamiento de las metas compromisos resultó un proceso enriquecedor y saludable, en esta ocasión la metodología de ciclo completo con una etapa de “cascada” para establecer la dirección a partir de la Visión y las políticas institucionales, pasando a las visiones y políticas de las dependencias académicas, llegando finalmente a los programas educativos y cuerpos académicos, para luego retornar en la etapa “salmón” con las propuestas de acción, la sistematización, la definición estratégica de integración de las acciones en proyectos, la formulación de los proyectos, las evaluaciones y validaciones en los ámbitos de las DES y de la institución, da una noción más clara del estado de la universidad pero también de sus necesidades y aspiraciones.

Este fue también un proceso intenso, la planeación participativa adquirió un nuevo significado, el profesorado convocado a los procesos de integración de los cuerpos académicos y de definición de líneas de generación y aplicación del conocimiento, se involucró, y se apropió del proceso; tuvo conciencia, pareciera que por primera vez, de que era él quien tenía que proponer, que era él, quien tenía que afiliarse, que ahora su proyecto de vida en la institución se podía reflejar en una ruta de desarrollo, y además tuvo conciencia de las aspiraciones de mejora de la institución y de lo que se espera de él, de sus pares y de los cuerpos académicos. Cuando un evaluador ajeno a este proceso, observe los datos, las metas compromiso y las acciones plasmadas en tan breves proyectos, para la mejora y desarrollo de los cuerpos académicos, no alcanzará a percibir lo que en nuestra institución significó la etapa de planeación de los cuerpos académicos dentro del PIFI. Otro subproducto importante fue el compromiso asumido por los funcionarios de las dependencias académicas; de igual forma la autoevaluación sirvió para que expresaran abiertamente sus acuerdos y desacuerdos con la gestión de las áreas centrales que afectan el desempeño de los institutos. Los talleres para actualizar las metas compromiso también sirvieron para analizar el significado de los indicadores. En este ejercicio descubrieron que la tasa de retención de hoy tendrá impactos en las tasas de eficiencia terminal y de titulación a cuatro o cinco años de distancia, sirvió así para que se aclarara el concepto de acciones anticipadas, de acciones sincronizadas y de acciones diferidas.

Este proceso permitió, a la hora de develar las fortalezas, que la armonía y la gobernabilidad es algo que nos ha pertenecido por tantos años que ya habíamos dejado de percibirlas. Además, conocimos con crudeza que una parte relevante de nuestros problemas, incluso para construir el PIFI, provienen de la falta de una capacitación sistematizada para todos los que ejercemos funciones de gestión. Tal limitación estuvo presente en los procesos de análisis de la información, de la construcción y evaluación de los proyectos y documentos PRODES y PROGES.

Los procesos de actualización del PIFI se han convertido en la UACJ en la acción más clara de seguimiento a los planes de desarrollo y de valoración de la eficacia de estrategias y acciones.

La propuesta conceptual y metodológica ha mejorado los referentes de la planeación académica. Los componentes de capacidad y de competitividad dan luz sobre el nivel de desarrollo del profesorado, aunque soslayan su potencialidad, particularmente porque uno de los ejes referenciales (reconocimiento de perfil PROMEP) carece de significado para buena parte del profesorado y para otros equivale a una computadora por única vez.

Es importante integrar adecuadamente los indicadores para disolver la paradoja de baja capacidad y alta competitividad.

También es importante destacar como se enfatizó el desarrollo de los cuerpos académicos y la planeación desde las DES.



Gracias a la incorporación del proyecto de construcción en el PIFI 2.0 y de los cuerpos académicos en esta actualización, el PIFI se encuentra cerca de alcanzar la integralidad. Ahora sólo es necesario, para cerrar el círculo, vincular este ejercicio con las propuestas de ampliación de la oferta educativa (COEPES).

Útil e ilustrativo resultaron los ejercicios de autoevaluación de Programas de las DES y del Programa de Gestión así como de sus proyectos y nos muestra lo mucho que se ha avanzado en la cultura de la evaluación y el trecho que nos falta por recorrer. También las matrices de consistencia contribuyen a reducir las construcciones discursivas y a mejorar la objetividad de los juicios.

A las etapas de contextualización consideramos que le faltó una de nivel institucional donde se plasmen los factores económicos, sociales, geográficos, demográficos y políticos que conforman el entorno en el que se encuentra la institución.