

II. Octava autoevaluación institucional y seguimiento académico.

1. Análisis de la evaluación global del PIFI 2007

Realimentación global del PIFI 2007

PIFI	Resultados académicos												Autoevaluación institucional												Actualización de la planeación en el ámbito institucional											
	CAPACIDAD									COMPETITIVIDAD																										
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8				
	4	3	2	2	2	2	2	1	2	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3				

En el apartado de resultados relativo a la habilitación se califica de significativo el

incremento en el número y en la tasa de posgraduados; el volumen y la proporción de PTC con perfil como medianamente significativo; pero cuando se valoran los avances en el número y tasa del SNI se estima que la evolución no ha sido significativa. Finalmente en este apartado se valora con una calificación media el incremento en el número de cuerpos académicos en consolidación (CAEC) y con una baja la correspondiente a CA consolidados.

Tal apreciación corresponde a la evolución real de la capacidad académica de nuestra institución que en una primera etapa (2001-2005) realizó un esfuerzo sobresaliente en materia de habilitación, logrando que la tasa correspondiente alcanzara el 13.5% para después en un segundo periodo (2004-2007) crear condiciones para que un número cada vez mas significativo de PTC obtuviera reconocimiento a su perfil. En cuanto al ingreso de nuestros PTC al SNI, el despegue significativo es mucho más reciente y data de 2007 cuando, por primera vez, el número de miembros del SNI tuvo un aumento considerable pasando de 25 a 35. En esta que podemos considerar una tercera y última fase también encontramos un incremento modesto de los CAEC y dificultades para culminar con la consolidación de los CA.

Respecto a estas consideraciones de los evaluadores destacamos que la política general para alentar el desarrollo de nuestra capacidad académica continúa mejorando los resultados: en 2008 la tasa de posgraduados ha llegado a 86.7%, la de doctores a 23.1%, la de ProMeP a 26.5% y la de SNI a 8.4%; si el avance en 2008 no fue mayor ello se debe a que un número muy considerable, 103 está en proceso de formación doctoral y otra proporción significativa corresponde a profesores contratados bajo convocatoria en los últimos dos años; por ello los mejores resultados los tendremos en el 2009; cuando concluyan sus estudios doctorales 40 PTC. En materia de reconocimiento, el futuro inmediato es alentador, en la convocatoria 2008, 14 PTC solicitaron renovación de su perfil, 30 reingreso y 25 han concursado por primera vez: en suma esperamos pasar de 155 a 195 profesores con reconocimiento ante ProMeP. Semejante será el comportamiento de nuestros SNI, cumplimos y superamos cabalmente la meta 2007, pues cerramos el año con 49 y en la convocatoria 2008 las expectativas son promisorias, pues se han solicitado 14 reingresos y 49 nuevos ingresos, esperando cerrar con 85 miembros.

En el balance directivo se destaca como políticas exitosas: la administración transparente y eficiente del Programa de Estímulos al Desempeño, la beca a la Capacidad Académica dotada con 7 millones 535 mil pesos de recursos propios y el seguimiento puntual a las convocatorias de ProMeP en donde nuestra Institución se ubica como una de las diez universidades que mayor aprovechamiento hacen de este programa.

En el apartado de competitividad donde encontramos la mayor fortaleza se concede una calificación medianamente favorable al aumento de PEBC; se califica de relevante el avance de la tasa de matrícula en PEBC y de medianamente significativo la magnitud de las brechas de competitividad. Esta evaluación, tanto para el conjunto de la institución como para alguna de las DES (específicamente IIT) no parece corresponder a los esfuerzos de la Institución, pues ya se ha dado evidencia de la capacidad para avanzar con paso ejemplar en la consecución de la meta de contar con toda la oferta educativa en la condición de Programa Educativo de Buena Calidad (PEBC); propósito que fue plenamente satisfecho, cuando el último de los PE de licenciatura, Artes Visuales, recibió una evaluación favorable por cuenta de los CIEES. Gracias a ello: hoy la

UACJ tiene 31 PEBC con 16,027 estudiantes inscritos en oferta de calidad. En cuanto al origen de este logro lo situamos en la eficiencia de las estrategias siguientes: existencia de una política, una estrategia y un órgano, completamente alineados al objetivo de acreditar la calidad de todos los programas de licenciatura. A propósito, en cuanto a la política; su orientación ha sido clara: garantizar la oportuna acreditación de todos los programas con independencia de su campo de conocimiento, orientación o antigüedad; la estrategia: corresponde a la implantación de un modelo educativo centrado en el aprovechamiento pleno de todos los recursos disponibles para atender a los estudiantes; en cuanto al órgano: debe recordarse que desde el año 2000 la Institución creó la Subdirección de Acreditación, como dependencia especializada en la gestión de procesos de calidad educativa, con la autoridad y la capacidad operativa necesaria para articular y aglutinar el esfuerzo de toda la comunidad académica orientada a este objetivo; finalmente, todo ello ha estado acompañado de un programa operativo de acción de mediano plazo que ha sido financiado con los recursos PIFI que nuestras DES han recibido a lo largo de los últimos ocho años.

En cuanto las observaciones realizadas a nuestra autoevaluación institucional, hemos considerado como muy relevante la recomendación de realizar un análisis más particularizado de cada CA, trascendiendo los elementos organizacionales que, en una primera fase, ocuparon la atención de los directivos y jefes de departamento, para identificar los problemas conectados, de forma más directa con el trabajo de investigación; por ello ahora en el apartado correspondiente se presenta un análisis que atiende al comportamiento efectivo de los procesos de investigación, enmarcados por la líneas de generación y aplicación del conocimiento; por razones de espacio el balance no es exhaustivo, pero expone la situación de los proyectos con mayor impacto; en aspectos científicos, innovativos, académicos y, en su caso, sociales y productivos.

En cuanto a las observaciones realizadas a los elementos de la planeación, también respondiendo las sugerencias muy puntuales de los evaluadores se ha redactado una expresión mucho más sintética, tanto de los objetivos estratégicos como de las políticas, manteniendo la congruencia, con la Visión, con los ejes estratégicos, de nuestro PIDE 2006-2012, y con los puntos de énfasis de este PIFI. En este aspecto, se ha puesto un acento especial en la formulación de estrategias para cerrar brechas de competitividad y capacidad, con resultados inmediatos, como los logros ya mencionados en materia de competitividad y una clara convergencia en los indicadores de capacidad, entre todas las DES, donde lo más destacable es la atención que recibió la DES denominada Instituto de Arquitectura Diseño y Arte (IADA), con mayores rezagos en los indicadores de capacidad, para que sus doctores más productivos (12 PTC's) participaran en la convocatoria 2008 para ingresar al SNI.

Análisis de la evaluación del ProGES.

ProGES		Resultados					
		2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
		4	3	1	3	4	1

Actualización de la planeación en el ámbito de la gestión													
1.1	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	5.1
4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3

En lo referente al ProGes, al analizar la evaluación en conjunto, es decir tomando en cuenta los rubros de *Resultados* y *Actualización de la planeación*, se observa un incremento importante en el promedio de calificación al pasar de 2.6 en el PIFI 3.3 a 3.05 en el PIFI 2007, lo que da cuenta de la evolución y desarrollo que tuvo la institución

en un año. Desagregando dichos rubros, en el de *Resultados* se volvieron a obtener las calificaciones máximas en lo que respecta al *número de procesos certificados en el periodo 2000 al 2007*, los cuales en la actualidad suman 53, asimismo, en el *análisis de la capacidad física y grado de utilización*, lo que demuestra la continuidad y eficacia de las estrategias seguidas en dichos rubros, las cuales aumentaron los procesos estratégicos de gestión certificados bajos normas internacionales, garantizando una planeación participativa, institucional, de calidad y eficiente que permite la plena utilización de los recursos universitarios. Por otro lado, las calificaciones de los otros elementos se mantuvieron sin movimiento con respecto al PIFI 3.3,

sobresale la mejora que tuvo el *Impacto de los proyectos del ProGES para la solución de problemas comunes de las DES* al pasar de un impacto poco significativo a uno medianamente significativo. En cuanto a la *Actualización de la planeación en el ámbito de la gestión* se tuvo un avance sobresaliente con respecto al PIFI 3.3, ya que el promedio general pasó de 2.5 a 3.2, logrando avances en 9 rubros y manteniendo 4 la misma calificación de los que 14 que se evalúan. El avance mas significativo se logró en los puntos 3.3. *Políticas para optimizar el uso de la capacidad instalada y la construcción de espacios* y en el punto referido a las *estrategias para lograr la certificación de los procesos estratégicos*, cabe señalar que ambos puntos se consideraron áreas de oportunidad en el PIFI 3.3 cuando fueron calificadas como poco adecuadas, lo que obligó a atenderlas y desarrollarlas para lograr la transición a una calificación de adecuadas y pertinentes. Otro logro importante tiene que ver con las *políticas para fomentar la mejora continua de la gestión*, donde logramos la calificación máxima al pasar de medianamente adecuadas a adecuadas, este punto también lo consideramos un área de oportunidad y debido al efecto multilateral que tiene, nos abocamos a desarrollarlo. También mejoramos en rubros como: estrategias de optimización de la capacidad física y construcción de espacios, en la incidencia del proyecto integral en la solución de sus problemas, en las contribuciones del ProGES y sus proyectos para fortalecer la gestión y los servicios institucionales y en la opinión sobre la cantidad de recursos solicitados para cumplir metas de las DES y metas institucionales. No obstante la mejora significativa obtenida, aun contamos con áreas de oportunidad que debemos mejorar tales como el *Desarrollo y explotación del SIIA*, cabe señalar que ya se está trabajando en un sistema nuevo del cual se harán las pruebas en julio y agosto y estará listo a finales de este año. Otra área de oportunidad tiene que ver con los *problemas comunes*, que en nuestro caso se refiere a la innovación educativa que en este proyecto se aborda desde la administración central previa consulta y diagnóstico de los responsables de las DES. Asimismo, se encuentran problemas de la gestión, para lo cual se contará con un Sistema de Gestión de la Calidad ampliado en 12 procesos. Dichas áreas de oportunidad, seguramente serán explotadas y mejor calificadas en el siguiente proceso.

Análisis de la evaluación de los ProDES

ProDES	DES	Resultados académicos																	
		CAPACIDAD									COMPETITIVIDAD								
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
112	INSTITUTO DE ARQUITECTURA, DISEÑO Y ARTE	4	4	2	1	1	1	2	1	2	2	4	2	3	3	2	2	3	2
113	INSTITUTO DE CIENCIAS BIOMÉDICAS	3	3	3	4	2	2	2	1	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4
114	INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRACIÓN	4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
115	INSTITUTO DE INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA	4	4	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3

Globalmente la DES ICSA tuvo el mejor desempeño, sus mayores logros los registra tanto en el aumento de su

habilitación como en incremento en el número de doctores con SNI, su calificación respecto a SNI y CA, fue baja, pero se reconoce que la reducción de brechas de capacidad es notable. En lo relativo a incremento en PEBC se observa que los avances son medianamente significativos, pero de nuevo la reducción de las brechas de competitividad se juzga favorablemente. En general, como en otros años la autoevaluación recibe calificaciones elevadas en seis de los ocho temas evaluados que comprenden, atención a las recomendaciones de los comités de pares, impacto de los proyectos PIFI, funcionamiento de la DES, impacto de las políticas de capacidad, competitividad e innovaciones educativas. En la actualización de la planeación sus mejores calificaciones las recibió en la puesta al día de las políticas y en el planteamiento de sus objetivos estratégicos; en la precisión de estrategias, en general la evaluación fue aceptable, pero menos favorable en las relativas al funcionamiento de la DES. Finalmente, los evaluadores consideraron que el proyecto solicitaba más recursos de los necesarios, pero su opinión sobre el impacto general del proyecto fue favorable. Tomando la evaluación a esta DES como base se resolvió crear un modelo de autoevaluación que cubriera todos los temas que cubre esta DES, así como replicar la profundidad y forma en que respalda sus argumentos; también emular, en lo comparable, el diseño de sus objetivos estratégicos y políticas. En contraparte para atender las

debilidades se resolvió poner mucho cuidado en el replanteamiento de la estrategias para integrar a la DES y justificar plenamente la petición de recursos.

Los análisis realizados en ICB para valorar el impacto de la aplicación estrategias para atender el desarrollo de la capacidad, competitividad y los procesos de innovación fueron favorablemente evaluados: de los ocho temas evaluados en siete recibió la más alta calificación, pero sobre todo es importante observar que para los evaluadores este fue el ProDES que mejor ha contribuido al desarrollo de una de nuestras DES, consideración que proviene de la buena recepción que tuvo el planteamiento del proyecto integral, que por segunda ocasión consecutiva ha recibido una evaluación muy positiva, recordando, a propósito, que, en el PIFI 3.3, su proyecto integral recibió en todos sus aspectos una nota favorable. En virtud de ello en nuestro proceso de planeación se realizó la recomendación, a las otras DES, de que lo estudiaran detenidamente e hicieran justificaciones de los recursos tan adecuadas como las ha venido haciendo ICB en sus últimos ProDES.

2. Seguimiento académico y de la gestión

Integración, gobernabilidad y organización institucional

Durante el proceso de actualización del PIFI 2007, tanto los directivos como la comunidad académica, que participaron en la revisión del autodiagnóstico y del contenido de la planeación, así como en la formulación de los proyectos integrales, concluyó que la principal fortaleza de la Institución es su elevada gobernabilidad, evidente porque a lo largo de 35 años que, justo cumple en octubre de este año, la UACJ no conoce conflictos estudiantiles ni sindicales que pusieran en riesgo su trabajo continuo y sistemático.

Esa gobernabilidad permitió que en el año de 1995 se adaptara el modelo de departamentalización; decisión transcendental porque este nuevo modelo de organización académica en los últimos 13 años, favoreció un aprovechamiento racional de los recursos disponibles.

Esta virtud proviene de la existencia de 15 departamentos que permiten el diseño de una oferta de servicios matriciales, donde la transversalidad permite que un departamento ofrezca asignaturas a cualquier estudiante, independientemente de su ubicación. Otra evidencia de esta racionalidad la ofrece el aprovechamiento del tiempo disponible del Profesor de Tiempo Completo, quienes en sus aulas forman estudiantes de los más diversos programas; de este modo las escalas de operación de la función docencia tiende a ser más elevada de lo que ocurre en las universidades organizadas bajo el esquema de facultades.

Como podrá suponerse, en la departamentalización identificamos una segunda fortaleza y un esquema de gestión académica que articula de manera muy eficaz los esfuerzos de la comunidad académica. Sin embargo, hasta antes del año 2000 no contábamos con un sistema integral de planeación; lo que se consiguió en los últimos ocho años; gracias a la formulación original y a las sucesivas actualizaciones del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI); cuyos efectos permitieron enfocar la energía institucional a la consecución de una visión y de objetivos de desarrollo, cada vez más precisos, que tomaron la forma de metas de desarrollo. Gracias a este continuo ejercicio de planeación participativa podemos dar cuentas a la sociedad de los progresos en materia de competitividad, capacidad académica, innovación educativa, atención a los estudiantes, pertinencia social, y gestión eficaz y eficiente de los recursos que la sociedad ha entregado a la Institución para que cumpla con su misión educadora; pero sobre todo, en este modelo de planeación se tiene una estrategia general de desarrollo explícita, ampliamente compartida, que permite convocar, articular e integrar el esfuerzo de todas las entidades académicas y administrativas, en la búsqueda de objetivos comunes.

De este modo podemos entender que hoy la UACJ tiene resueltos problemas estructurales como la viabilidad del sistema de pensiones; la actualización y vigencia de la normatividad y tiene

establecido un modelo de gestión de los recursos que ya le dio frutos en materia de competitividad, de tal forma que en el mediano plazo esta experiencia exitosa podrá replicarse para alcanzar nuevos retos, como el relacionado con los procesos de consolidación de la capacidad académica.

En suma, con esta breve introducción que pondera ante todo la gobernabilidad, estabilidad y flexibilidad organizacional, nacida de un proceso de planeación cada día más sistemático, damos paso a nuestra propuesta de desarrollo para el periodo 2008-2009.

Eficacia de las políticas y estrategias diseñadas y en operación para impulsar la superación institucional.

El 25 de octubre de 2007 el H. Consejo Universitario, en sesión extraordinaria, aprobó el Plan Institucional de Desarrollo (PIDE) 2007-2012 y con ello se formalizó la plataforma estratégica de desarrollo que servirá de base a los procesos de transformación que seguirá nuestra institución en los siguientes años. Gracias a la sincronía con el horizonte de planeación del Gobierno Federal, y con la formulación del PIFI 2007, la estrategia general de desarrollo toma como base los principales lineamientos que enmarcan los nuevos procesos de transformación de la educación superior en México. Tal plataforma es el componente orientador de nuestro PIDE e integra y sistematiza un conjunto de lineamientos estratégicos que conducirán el esfuerzo institucional para consumir la misión y visión que los universitarios juarenses han construido para garantizarle a las actuales y a las nuevas generaciones de estudiantes una oferta educativa, amplia, diversificada, flexible, innovadora, abierta, pertinente y de buena calidad. En términos de congruencia esta plataforma está muy bien asociada con los doce ejes temáticos del PIFI 2008-2009 y en este segmento la tomaremos como base para darle un mejor sentido a nuestro informe de seguimiento académico.

Eje 1: Equidad y bienestar estudiantil. Se presentaron dos proyectos tanto a nivel licenciatura como posgrado, uno en 2007 y otro en 2008, con el objetivo de ampliar la matrícula y contribuir al propósito nacional de mejorar sustancialmente la cobertura, en el marco de las convocatorias emitidas por H Congreso de la Unión, de la matrícula en PEBC. Asimismo, se incrementó la cobertura de becas entre 2006 y 2007. Ello fue posible gracias al éxito del programa atención a becarios que mejoró notablemente el aprovechamiento de las becas ProNaBes y al nuevo impulso que nuestro PIDE le otorga al posgrado.

Eje 2: Consolidación de la calidad académica. En este plano los resultados son alentadores. En febrero de 2008, nuestra Institución cumplió con la meta de acreditar como PEBC al 100% de su oferta de licenciatura evaluable, consiguiendo con ello que el total de los estudiantes sean atendidos por programas de buena calidad. En el posgrado superamos con creces el estancamiento de muchos años, incorporando al PNPC a cuatro nuevos programas, sumando, en la actualidad, siete programas de posgrado con calidad acreditada. Ello da cuenta de la eficacia del programa institucional para la acreditación de programas de licenciatura, a cargo de la Subdirección de Acreditación y Certificación, que en opinión de los directivos de COPAES y CIEES, constituye un organismo universitario ejemplar, imitable por otras universidades como modelo para gestionar los procesos de acreditación de la calidad. La meta es incorporar al 50% de nuestra oferta de posgrado al PNPC antes de que concluya el 2012.

Eje 3: Flexibilidad y diversidad de la oferta educativa. En este aspecto, también en el marco de los proyectos para ampliar la matrícula ya señalados, se abrieron tres nuevos programas de licenciatura que responden a las necesidades de formación regional y a nuestra política de sólo abrir nuevos programas en los que se tenga capacidad para garantizar la acreditación, una vez que los mismos sean evaluables, dicha oferta se acompaña de dictámenes emitidos por los CIEES para asegurar que cumplen con los estándares de calidad que precisa un nuevo programa en su fase de despegue. En cuanto a su pertinencia están avalados por la COEPES, con un

Convocatorias ProMeP	Programa Institucional Asociado	Solicitudes presentadas en 2008
Total		157
Apoyo a la incorporación de nuevos profesores de tiempo completo	Atracción de investigadores con alto nivel	24
Apoyo a la reincorporación de ex becarios	Retención de profesores distinguidos	5
Becas para estudios de posgrado de alta calidad	Formación de doctores	21
Reconocimiento y apoyo a profesores de tiempo completo con perfil deseable	Estímulos a la capacidad académica	107

dictamen que da cuenta de su contribución al Programa Estatal de la Educación Superior, así como a los de desarrollo

regional. En el posgrado, la flexibilidad que caracteriza a la maestría en Ciencias Sociales para el Diseño de políticas Públicas, inscrita en el PNPC, permitirá que se responda a la demanda de la comunidad de trabajadores sociales, fortaleciendo la terminal de Intervención Comunitaria, de modo que pueda abrirse una generación intermedia que permita el ingreso de 20 nuevos maestrantes.

Eje 4: Desarrollo de la capacidad académica. En este ámbito la evolución de nuestros programas para estimular y fortalecer nuestra planta académica, nuestros CA y sus LGAC continúa dando resultados y a ello contribuye la precisión de estrategias destinadas a mejorar los atributos de nuestra planta de profesores y el potencial para mejorar su productividad académica. En este alineamiento estratégico, como resultado de los procesos de planeación, el Consejo Directivo de la UACJ, desde el año 2006, identificó que una clave para promover el fortalecimiento de la planta académica estaba en el cabal aprovechamiento de las convocatorias ProMeP. Con tal propósito la Oficina ProMeP se elevó de rango, transformándose en una Subdirección, adscrita a la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, con el objetivo de impulsar los programas institucionales para desarrollar la capacidad académica. Bajo este nuevo rol, la Universidad ha mejorado el aprovechamiento de estas convocatorias, fortaleciendo las estrategias destinadas a elevar las graduaciones y reconocimientos de nuestra planta y convirtiéndose en una de las instituciones que mayores beneficios recibe de este programa.

En ese contexto sobresale nuestro programa de Estímulos a la Capacidad Académica destinado a premiar a los profesores que reciben reconocimientos del SNI, CONACYT, ProMeP, y, a la vez, financiamiento externo para el desarrollo de proyectos de investigación. Este último es un programa de estímulos complementarios, financiado con recursos propios, equivalentes durante 2008 a \$7'535,906 de pesos, que nos ha sido muy útil para fomentar la investigación y retener a los profesores con mayor prestigio y productividad investigativa.

Para promover la investigación entre los Cuerpos Académicos en Formación (CAEF) la institución destinó seis millones de pesos para sufragar una convocatoria interna con la intención de mejorar su grado de consolidación. Su diseño responde a las recomendaciones realizadas por los evaluadores nacionales que participan en la convocatoria ProMeP relativa a la reestructuración de los CA. Finalmente la Coordinación General de Investigación y Posgrado ha fortalecido su capacidad para promover y gestionar la participación de nuestros investigadores en convocatorias nacionales e internacionales, destinadas a fondear propuestas de investigación; fruto de este esfuerzo durante 2007 y 2008 se han recibido recursos equivalentes a 10 millones 640 mil pesos que fondean proyectos de investigación de nuestros profesores.

Eje 5: Implantación y aprovechamiento pleno de las innovaciones educativas. Para transformar la Universidad es preciso innovar y en este campo es donde se requería una propuesta de gestión académica lo más creativa e integradora posible, con el propósito de generar un modelo educativo que efectivamente tuviera como centro al estudiante. En ese sentido se creó el Programa para la Implantación del Modelo Educativo (PIME) y tiene como base un conjunto muy bien integrado de estrategias particulares, cuyo avance enumeramos de manera muy breve.

Programa para la certificación de maestros en el dominio del Modelo Educativo centrado en el alumno. Se han certificado 67 PTC, se tiene como meta, certificar a un mínimo de 50 PTC por semestre.

Para inducir al estudiante se le imparte el Curso Introductorio al Modelo Educativo (CIME), consistente en un curso taller impartido a estudiantes de nuevo ingreso, con la intención de sensibilizarlos, autodirigir sus aprendizajes y aprovechar los recursos que ofrece el modelo para la autogestión de sus conocimientos. En el marco de este programa en el segundo semestre de este se capacitarán 3,500 estudiantes.

Un elemento fundamental del nuevo modelo lo tenemos en un Programa Institucional de Tutoría, basado en un modelo que toma en cuenta las necesidades y disponibilidad de PTC de cada programa educativo. Ocho años de gestión de este proyecto nos permitieron precisar una estrategia más flexible, acorde con la naturaleza de cada PE, de tal manera que en los PE básicos la relación tutor/alumno es más elevada y la posibilidad de combinar procesos de asesoría y tutela, sobre todo en el nivel avanzado es completamente factible. En el otro extremo: la baja relación tutor/alumno, típica de los PE prácticos, llevó al diseño de una tutela académica, con una fuerte carga de trabajo colectivo desde el nivel principiante y con la presencia de maestros de tiempo parcial. Con las diferencias enunciadas la cobertura alcanza al 100% de los estudiantes en todas las DES; pero con una ventaja frente a su primera etapa, pues ahora está articulado sistémicamente al PIME y se halla en una fase de cambio en la que gran parte de la tutela y la asesoría académica considera que un componente cada vez más elevado de las asignaturas y trabajos escolares deben adoptar modalidades semipresenciales y requieren de un uso intensivo de medios electrónicos.

Con este propósito también se dispone de un Programa de Educación a Distancia, que en su primera etapa, con base en la Plataforma UACJ On Line (sustentado en Claroline 2007) y en el modelo Aula Virtual (soportado en Moodle), actualmente ha permitido que se ofrezcan cursos semipresenciales, y que los cursos sello se expongan bajo esquemas de colaboración, que emergen directamente desde el trabajo colectivo de las academias, como asignaturas no presenciales.

Asociado este proyecto tenemos que para entrar a una segunda generación de reformas curriculares la UACJ está actualizando su reglamentación académica para adoptar el Sistema de Asignación y Transferencia de Créditos Académicos (SATCA), con lo que se espera: facilitar la intercambiabilidad nacional de créditos; y modelar una prestación del servicio social, y ejercicio de prácticas profesionales, que no obstruyan las trayectorias estudiantiles y, a la vez, embonen con las necesidades de empresas, instituciones y organismos sociales.

Otra estrategia relacionada directamente con el proyecto de internacionalización, busca contribuir a que estudiantes y maestros mejoren el dominio de una segunda lengua y para ello el Centro de Lenguas mantiene un programa que permite a estudiantes recibir cursos de inglés que los habilitan para acreditar los puntajes TOEFL que cada PE tiene establecido en su perfil de egreso; también responde a una demanda creciente para certificar el nivel de dominio del inglés, así como a la tendencia de los estudiantes a preferir como asignaturas optativas cursos de inglés que los preparan para incorporarse a las crecientes oportunidades de movilidad estudiantil que la institución ofrece. En el caso de los maestros el esfuerzo está dirigido a prepararlos para que mejoren su puntaje en TOEFL, de cara a sus proyectos de formación doctoral en el extranjero. Finalmente, conviene informar que el programa de Desarrollo de Habilidades Informativas, orientado a formar habilidades para la mejor explotación de la información, que ha distinguido a nuestra universidad desde fines de los años noventa, forma parte integral del PIME, pues dentro del curriculum para certificar profesores se ofrece el curso Manejo de Recursos Informativos para Docentes e Investigadores (MADRID). Paralelamente, a los estudiantes de nuevo ingreso se les ofrece como curso sello el Curso de Acceso a la Información (CAI).

Eje 6: Apertura e internacionalización de la vida universitaria. Bajo este se inscribe el programa de movilidad estudiantil sustentado, en gran parte de las estrategias innovativas arriba señaladas. En el caso de la UACJ, la experiencia demuestra que los estudiantes que cuentan con experiencias

de movilidad mejoran su desempeño y cambian su perspectiva sobre el significado de la investigación y la importancia de ingresar al posgrado.¹ En vista de ello, el proyecto ha tomado una fuerza singular, de manera que en los últimos años se observa un crecimiento extraordinario de las acciones de movilidad, lo que significa que en sólo tres semestres se superó en un 50% la movilidad registrada en los seis años transcurridos entre 2001 y 2006.

Atención y seguimiento de las recomendaciones de los CIEES y COPAES.

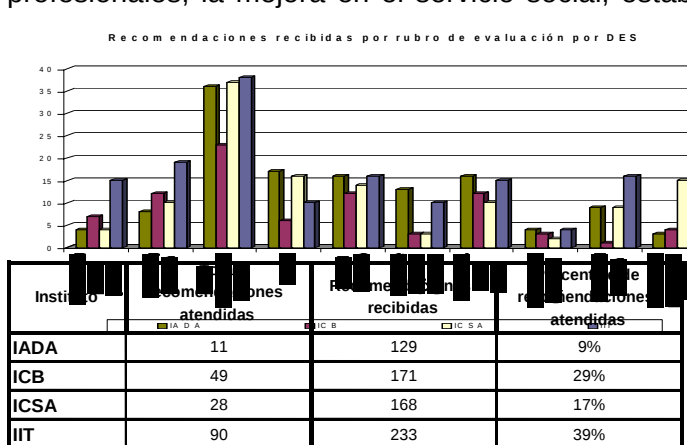
La implementación del modelo de Aseguramiento de la Calidad es una estrategia prioritaria en la Institución, y responde a la necesidad de mejorar de manera permanente en la competitividad académica de su oferta educativa, poniendo especial énfasis en la incorporación de los programas educativos de posgrado (PEP) en el Padrón Nacional de Posgrado. Esto se expresa en el reconocimiento de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) en el 100% de los programas evaluables de la Universidad.

El modelo de Aseguramiento de la Calidad se basa fundamentalmente en el seguimiento y cumplimiento de las recomendaciones planteadas por los organismos evaluadores pertenecientes a CIEES y COPAES y a la autoevaluación permanente de la totalidad de los programas académicos.

De acuerdo a los informes de evaluación recibidos por CIEES y COPAES, los 30 programas educativos de pregrado han recibido de 2003 a la fecha, un total de 701 recomendaciones, las cuales se han atendido.

De las 10 categorías de evaluación en las que se agrupan los indicadores de evaluación CIEES, se recibió una mayor cantidad de recomendaciones en los rubros de modelo educativo y plan de estudios (27%); personal académico (12%); instalaciones, equipos y servicios (11%); alumnos: (10%); y vinculación (10%).

Entre las recomendaciones más relevantes se puede mencionar la actualización curricular, la implementación del Modelo Educativo UACJ 2020, la formalización de programas de prácticas profesionales, la mejora en el servicio social, establecer mecanismos que permitan el adecuado



diagnóstico del perfil de ingreso, mejorar los instrumentos de admisión, incrementar la movilidad estudiantil, aumentar la cantidad de PTC (con el perfil deseable de acuerdo al área de la especialidad), la habilitación y la producción científica, fomentar el dominio del idioma inglés en los alumnos y mejorar los indicadores asociados con la titulación.

Es necesario evidenciar la correlación existente entre las recomendaciones recibidas y el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), ya que a través de los objetivos, políticas y estrategias definidas se buscará atender

satisfactoriamente los indicadores nacionales de evaluación y estar en posibilidades de aspirar en el mediano plazo a obtener la acreditación internacional, de manera institucional a través de la Southern Association of Colleges and Schools y de manera particular para los programas educativos a través de organismos acreditadores especializados.

¹ Incluir informe de movilidad

Aprovechamiento de las fortalezas para atender los problemas institucionales.

En la valoración de las fortalezas se concluye que la gobernabilidad institucional constituye la fortaleza básica de la UACJ, la cual genera energía suficiente para dirigir el esfuerzo institucional hacia sus principales objetivos de desarrollo. A esta fortaleza se suma la existencia de un sistema de planeación integral, que, gracias a la permanencia de las políticas nacionales, establecidas por la Subsecretaría de Educación Superior (SES) y a los ocho procesos de actualización del PIFI, hoy es un sistema mejor definido y articulado, tanto en lo que hace a la vinculación con el contexto, como en su coherencia interna, que articula la visión con una estrategia general de desarrollo cada día más precisa. En el plano de la gestión académica visualizamos una tercera fortaleza, que proviene de nuestra organización departamental, que permite generar programas académicos operativos, que por definición son transversales, lo cual facilita un aprovechamiento eficiente de los recursos universitarios, pero especialmente del tiempo disponible del profesorado. Aquí se identifica una cuarta fortaleza que no es otra que la flexibilidad curricular, que junto con la departamentalización, posibilita economías de escala que reducen los costos marginales, originados en la generación de nuevas ofertas y en la ampliación consecuente de la matrícula. En este potencial para expandir y diversificar la oferta a bajo costo, encontramos una quinta fortaleza. Finalmente, la energía institucional que resulta de la conjugación de estas fuerzas ha redundado en la generación de una bolsa de recursos muy significativa que nuestra institución destina a sus proyectos de desarrollo, inscritos en el Programa Operativo Anual, como proyectos transformadores, destinados a cumplir con los compromisos de desarrollo de mediano y largo plazo. En esta base organizacional y financiera se tiene la plataforma que hizo posible la consolidación de nuestra fortaleza más significativa, relevante y distintiva, que hoy está presente en la reciente reconocimiento que se otorgó a la UACJ por haber acreditado la calidad del 100% de su oferta evaluable. Se trata de un logro posible por la jerarquía e importancia que se le otorga a este objetivo de ofrecer a los estudiantes programas con calidad acreditada, un esfuerzo posible gracias a la capacidad de gestión transversal de todas las autoridades universitarias y al trabajo sistemático de ocho años de la Subdirección de Acreditación y Certificación. De la misma manera la propuesta que impulsa la Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa (DINNOVA), relacionada en el eje cinco del apartado se materializa gracias a que en la presupuestación ordinaria (POA), le asignan recursos suficientes para sustentar sus principales tareas y ello esta ocurriendo gracias al aprovechamiento de todas las fortalezas aquí enumeradas. Finalmente, por su relevancia conviene enumerar los buenos resultados recientes, que la capacidad de enfocar nuestras fortalezas a la consecución de metas institucionales, ha posibilitado en tres proyectos fundamentales: por primera vez, en la historia universitaria la tasa general de titulación alcanzó la cifra récord de 46.8% y se consiguió que 24 PE de los 34 que cuentan con egresados, logren tasas superiores al 61.97% y entre ellos diez por encima de 70%²; el programa de movilidad también esta alcanzando niveles sobresalientes y su impacto sobre los estudiantes distinguidos es muy estimulante y, finalmente, durante el último hemos logrado el ingreso de cuatro PEP al PNPC.

Evolución de los valores de los indicadores de la institución de 2001 a la fecha.

1. Equidad y bienestar estudiantil	2001	2007	2008	4. Desarrollo de la capacidad académica comparativo 2007-2008	2001	2007	2008
Número de becas otorgadas a estudiantes de la UACJ, Incluye ProNaBes, CONACYT y becas de la institución.	2,040	4,305	4,919	# de Profesores de Tiempo Completo (PTC)	381	562	585
Matrícula en licenciatura	11,697	18,550	18,162	% de PTC	33%	29.0%	33.0%
Matrícula en posgrado	381	421	606	Total de Cuerpos Académicos (CA)	0	54	63
2. Consolidación de la Competitividad Académica				CA en consolidación	0	5	8

² Se trata de la tasa de una cohorte aparente, calculada, a partir del total de los titulados en el segundo semestre de 2007, entre el total del nuevo ingreso, registrado en un periodo previo que, en cada PE, se rezaga de acuerdo a la duración del plan de estudios.

Número de PE de lic. evaluables	17	29	31	CA consolidados	0	1	3				
Número de PE de lic. evaluables en Nivel CIEES	4	29	31	PTC en el SNI o en el SNC	13	34	49				
% de PE de licenciatura acreditados	13%	76%	74%	%	2.4%	6.0%	8.4%				
% de PE de TSU/PA y lic. en Nivel 1 CIEES	10%	93%	100%	PTC con perfil ProMeP	17	142	155				
Matrícula de licenciatura en PEBC	3652	16,573	16,027	%	3.1%	25.2%	26.5%				
%	39%	94%	100%	PTC con posgrado	194	484	507				
Número de PE de Posgrado en el PNPC	0	3	7	%	51%	85.4%	86.1%				
%	0	17.6%	15.8%	PTC con doctorado	34	116	136				
% de PE de lic. con tasa de titulación entre 50 y 70%		11	12	%	8.92%	20.9%	23.0%				
% con tasa de titulación mayor a 70%	1	2	9	5. Implantación y aprovechamiento pleno de las Innovaciones Educativas							
3. Flexibilidad y diversidad de la Oferta Educativa				Profesores certificados en el modelo educativo centrado en el aprendizaje	0	68	90				
Número de programas de licenciatura (incluye no evaluables)	31	34	36	Procesos de Biblioteca certificados por las Normas ISO-9001:2000	0	3	3				
Número de programas de posgrado	23	32	38	Títulos disponibles en las bibliotecas	103,629	181,380	186,473				
Nuevos programas de licenciatura para ofertarse en el segundo semestre de 2008: Cinco licenciaturas: Teoría del Arte, Artes Escénicas, Ingeniería en Sistemas Automotrices, Bioingeniería e Ingeniería Aeronáutica				Revistas electrónicas disponibles en las bibliotecas	N.D	6,575	7,686				
6. Apertura e internacionalización de la vida universitaria				Suscripciones a revistas en formato tradicional	N.D.	397	350				
Becas de movilidad otorgadas en el primer semestre 2008	N.D.	102		Computadoras dedicadas a los alumnos	N.D	2,369	2,453				
Becas del verano de investigación científica para 2008	N.D.	120		Computadoras dedicadas a profesores	N.D	419	1,094				
				9. Racionalidad; transparencia y honestidad de la gestión universitaria							
				Procesos de gestión recertificados en la Norma ISO 9001:2000	0	41	52				
Centros de autoacceso creados	0	4		Migración del Sistema Integral de Información (SII) a una plataforma operable en INTERNET	0	Avance 60%	Avance 60%				
7. Vinculación y compromiso con la comunidad				Aplicación de examen de admisión en línea con base en modelo ESCOBA: 9004 aspirantes se registraron para presentar el examen de admisión bajo esta nueva modalidad en línea							
PE que incorporan el servicio social en el currículum	31	30	31	Aprobación del reglamento de servicio social que reduce de 600 a 300 horas el servicio social de los estudiantes de licenciatura							
10. Sustentabilidad institucional y participación universitaria en la planeación, administración y gobierno universitario											
Procesos de planeación estratégica:: Aprobación del PIDE 2007-2012											
Avance en la actualización de la normatividad universitaria: La puesta al día, aprobada por el H. Consejo Universitario hasta el 13 de marzo de 2008 incluye 17 reglamentos, dos estatutos y un lineamiento.											
Atención a las convocatorias del ProMeP Se solicitó la mejora de su nivel de consolidación de 10 CA, y se tienen 133 solicitudes iniciadas en las cinco opciones de la convocatoria ProMeP 2008.											

Cumplimiento de las metas compromiso de las DES y de la institución.

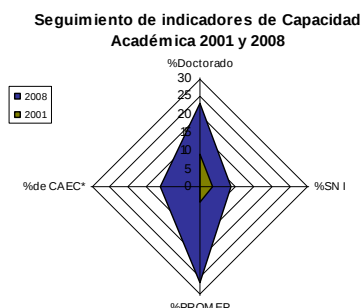
En primer plano informamos de las *metas cumplidas*: se cumplieron todas las metas de competitividad que incluyen: PE evaluados por los CIEES; PE actualizados con enfoques centrados en el estudiante; PE que alcanzaron la calidad de PEBC; volumen y porcentaje de la matrícula en PEBC; estudiantes que participen en el Programa de Tutorías y PE con estudios de factibilidad para buscar su pertinencia.

El sistema de gestión recibió un impulso fundamental con la certificación de doce procesos adicionales, directamente conectados con la administración

de la capacidad académica. Los procesos de capacitación asociados a las regulaciones de transparencia y acceso a la información pública han sido excepcionales, pues se capacitó a todo el personal clave y se está avanzando en procesos de capacitación relacionados con la administración de los archivos públicos. Hay también *avances* muy aceptables en el cumplimiento de algunas metas de capacidad, como la correspondiente al número de doctores y miembros del SNI. En el primer caso, con toda certeza la meta se cumplirá a mediados de 2010 y en el segundo en diciembre de 2008, gracias al potencial que se tiene con base en programas institucionales que

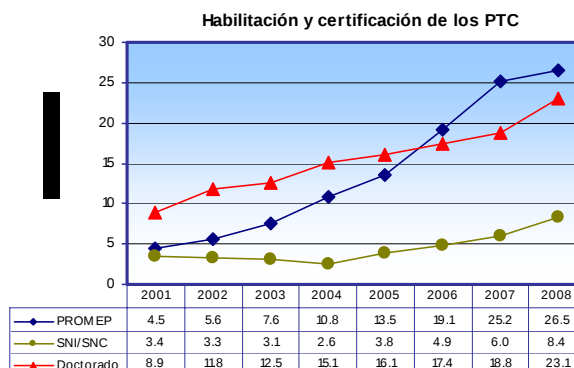
Nivel de competitividad de las DES 2008						
DES	PE Evaluables	Matrícula en PE evaluables	PE en Nivel 1	Matrícula en PEBC	% PEBC	% Matrícula en PEBC
UACJ	31	16,027	31	16,027	100	100
IADA	5	2,223	5	2,223	100	100
ICB	7	3,583	7	3,583	100	100
ICSA	10	6,111	10	6,111	100	100
IIT	9	4,110	9	4,110	100	100

están alcanzando su madurez como el Programa de Formación de Doctores y el de Promoción de Reconocimientos al personal académico.



En cuanto a las metas no satisfechas plenamente pero con capacidad para alcanzarlas a corto plazo enumeramos las siguientes: número de perfiles ProMeP y de

Posgrados en el PFC. En el primer caso el rezago está vinculado a la baja productividad de PTC asociados a campos profesionalizantes y al hecho de que 103 profesores que están en formación doctoral no pueden cumplir los requisitos de dedicación y atención a estudiantes que requiere el otorgamiento de perfiles.



Finalmente hay metas fundamentales en las que no hay avances suficientes y en este concepto caben la meta relativa al desarrollo de los CA y la correspondiente a los posgrados inscritos en el PNP en la categoría de consolidados, en ambas situaciones se aprecia que a pesar de que por primera vez hay logros significativos en el número de SNI, lo que revela productividad en el plano de la producción individual, ello no ha trascendido al trabajo colegiado que sigue siendo limitado.

Impactos más relevantes de la planeación y su actualización anual (PIFI, ProDES) en la innovación educativa y en la mejora continua de la capacidad y la competitividad académica.

En el plano de la capacidad académica el impacto más favorable se tiene en el diseño y ejecución eficaz de programas de desarrollo de capacidad académica de cada DES, de largo mediano y corto plazo, con metas operacionalizadas, estandarizadas y comparables a las de otras instituciones, que permiten medir y controlar los avances, brechas y cumplimiento de metas. Con base en ellos registramos los siguientes impactos: procesos de reclutamiento de nuevos PTC, a partir de convocatorias públicas, imparciales, transparentes y orientado a la contratación de doctores; procesos de inducción de nuevos PTC mediante un modelo educativo centrado en el estudiante; procedimientos y normas claras para evaluar el desempeño global de los profesores; programas de estímulos con resultados tangibles en la promoción de la productividad académica; programas de formación doctoral, de acuerdo a las necesidades de programas educativos líneas y grupos de investigación; estrategias institucionales para la gestión de certificaciones y reconocimientos externos a la productividad de los PTC; programas institucionales para promover el desarrollo de la investigación dentro de los CA en formación; programas para alentar la investigación y la productividad de CA en consolidación o consolidados; un programa institucional de divulgación que promueve la publicación de productos de investigación en revistas indexadas; así como programas de vinculación entre investigadores y empresas locales orientados a la implantación de innovaciones que mejoren la competitividad del sector productivo local. En resumen, los efectos virtuosos de los ProDES están presentes en la puesta en marcha de una nueva base institucional para gestionar con mayores probabilidades de éxito nuestro potencial para producir, aplicar y divulgar conocimiento, todo ello en estrecha vinculación con proceso que apunta a la mejora continua de los procesos educativos.

En materia de competitividad también registramos impactos que muestran una transformación radical en la base organizacional de la Institución, se ha diseñado un modelo de gestión de la calidad de los programas educativos notablemente exitoso si se considera que el total de nuestra

oferta educativa evaluable de licenciatura tiene reconocimiento a sus resultados y desempeño. Este modelo dirigido por la Subdirección de Acreditación y Certificación, en estrecha coordinación con los directores de las cuatro DES, jefes de departamento y coordinadores de PE es reconocido nacionalmente y hoy está diseñando estrategias para garantizar la reacreditación oportuna de los PE que entre 2008 y 2009 tienen como meta consumir esta tarea. Internamente el modelo se está replicando en la Coordinación General de Investigación y Posgrado para alcanzar la meta de acreditar a la mayor parte de nuestros programas de posgrado y al respecto tenemos como primeros resultados que bajo la convocatoria 2007 de posgrados orientados a la investigación ingresaron al Programa de Fomento a la Calidad (PFC), como PEP de nueva creación las Maestrías en Ciencias de Orientación Genómica y la de Ciencias de los Materiales; en la de profesionalizantes de 2008, la Especialidad en Ortodoncia y la Maestría en Ingeniería: Opción Manufactura o Automatización. El monitoreo de los indicadores, que forma parte de nuestros ejercicios de planeación nos ha permitido vigilar un indicador tan relevante como la tasa de titulación, en virtud de ello, al observar que esta había descendido a menos del 30% en el segundo semestre de 2006, se diseñó un “Programa Oportuno de Titulación” cuyos resultados han sido inmediatos y favorables, de modo que en el segundo semestre de 2007, esta tasa se elevó al 60%.

Impactos más relevantes de la planeación y su actualización anual (PIFI, ProGES) sobre la mejora continua de la gestión institucional.

El saldo más favorable del diseño, ejecución y puesta en marcha de los ProGES, es que nos llevó a construir estrategias transversales de intervención, que responden tanto a las políticas institucionales como a las necesidades de PE, CA, departamentos e institutos (en nuestro caso DES). Como resultado tenemos varios programas, que en el ámbito de la innovación educativa promueven una mejora sustancial de los procesos educativos. Se trata de estrategias de trabajo, caracterizadas por una colaboración estrecha entre dependencias centrales y entidades académicas, que operan descentralizadamente, pero cuya política general es establecida en las sesiones plenarias del Consejo Directivo, que cada año se reúne para actualizar el ProGES, los ProDES y el PIFI. Fruto de esa reflexión colegiada se elaboraron propuestas que hoy contamos como experiencias exitosas de gestión, entre las cuales destacan las siguientes: implantación del modelo educativo centrado en el alumno, generalizando la experiencia del Instituto de Ciencias Sociales y Administración; rediseño del Programa Institucional de Tutoría, sobre una base diferenciada de acuerdo con la tipología de cada PE; consolidación del Programa de Desarrollo de Habilidades Informativas, con base en currículum que varía de acuerdo a las necesidades de los públicos a los cuales se dirige; programa de enriquecimiento de acervos informativos, bajo un esquema descentralizado que permite la operación de bibliotecas en cada una de las DES, así como en las sedes de Nuevo Casas Grandes y Chihuahua; Programa para el dominio de una segunda lengua, enfocado a estudiantes y PTC en formación doctoral; programa de educación a distancia, actualmente en su fase de diseño; finalmente, por su impacto reciente destacamos el notable éxito del programa de movilidad estudiantil que ya se ha convertido en una experiencia exitosa, que ha multiplicado la capacidad institucional para facilitar a los estudiantes su paso por otras instituciones con programas también acreditados.

Finalmente, debe mencionarse que a partir de 2003 hemos recibido recursos PIFI para construir un sistema de gestión de la calidad que con base en la Norma ISO 9001:2000 ha certificado 42 procesos que comprenden las actividades administrativas más significativas de la UACJ. En 2007 este sistema en su conjunto fue recertificado y en 2008 se amplió, incluyendo actividades de apoyo al desarrollo académico, más cercanas a los tareas de enseñanza e investigación. En particular, se han certificado la mayoría de las actividades que son esenciales para promover el desarrollo de la capacidad académica, entre ellas distinguimos: la convocatoria ProMeP para la incorporación de nuevos PTC, la de apoyos y reconocimientos a PTC con perfil, la de otorgamiento de becas en posgrados de calidad, las gestiones para otorgar apoyos internos a los

CA en formación, el registro y distribución de cargas laborales en el POA, así como el proceso de evaluación global del desempeño que determina el monto de estímulos otorgados en el marco de los estímulos al desempeño docente, como se puede apreciar con ello estamos a un paso de concluir la certificación de todas las actividades relacionadas con las tareas para consolidar la capacidad académica de nuestros profesores.

Impactos de los proyectos integrales del PIFI 2005 y 2007

Dentro de los principales logros se pueden destacar que se tiene acceso a bases de datos clasificadas dentro de la cuatro más consultadas a nivel internacional, aprovechando los beneficios de convenios como el EBSCO-CONACYT-CUDI. Así mismo, se equiparon las aulas de cómputo, incrementando el equipo actualizado de un 42% a un 60%. También se equiparon laboratorios de aprendizaje autodirigido y evaluación en las lenguas; se consolidó el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), estableciendo la estructura documental y realizando auditorías internas y externas que garanticen la calidad de los 41 procesos hasta ahora certificados; se certificaron 12 procesos inscritos en actividades académicas de alto valor estratégico; se instaló el software "Albalá" (sistema para gestión documental) que soportará tecnológicamente la organización del archivo de la Universidad dando cumplimiento a la Ley de Transparencia y acceso a la Información Pública. Además, se crearon Centros de Autoaprendizaje para elevar los índices de tutoría, de aprobación y disminuir los índices de deserción, permitiendo el uso de tecnología especializada; se equiparon laboratorios y clínicas especializadas con un impacto positivo en las prácticas docentes y actividades de investigación; se generaron artículos de investigación y publicaciones arbitradas; se realizaron Cátedras Patrimoniales y Seminarios permanentes; se apoyó la asistencia a congresos nacionales e internacionales así como estancias académicas de los PTC en CA. Finalmente se convocó a egresados y alumnos por egresar a reuniones informativas para orientarlos en sus procesos de incorporación en programas de investigación a PEP en el padrón de CONACYT y se llevó a cabo la Feria Nacional del Posgrado 2008.

3. Análisis de la capacidad académica.

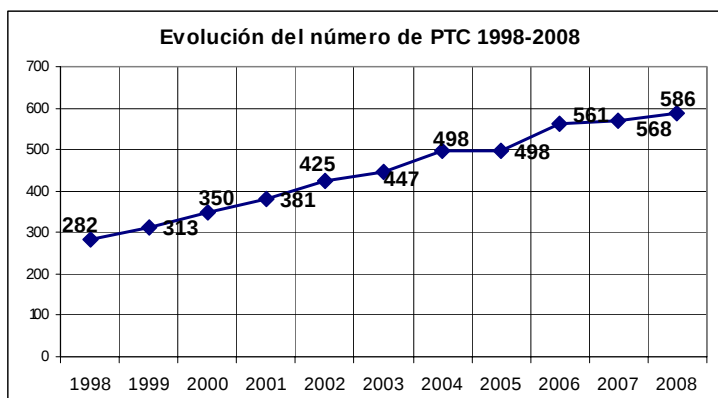
La incorporación de nuevos profesores de tiempo completo.

La ampliación de la base de docentes ha sido continua y, más importante aún, coherente ante los retos cobertura y atención de las actividades sustantivas de una institución de educación superior.

Los objetivos básicos de la ampliación de PTC han sido, por una parte, dar cumplimiento a los criterios de atención docente-alumno por programa de educativo y, segundo, incorporar nuevos profesores habilitados para apoyar las actividades académicas, en particular los procesos de innovación y generación de conocimiento.

Como resultado de este esfuerzo de incorporación de nuevos PTC, la UACJ duplicó su planta docente de tiempo completo en el período 1998-2008. A

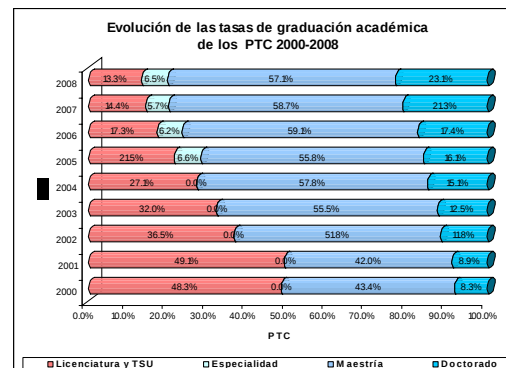
inicios de la etapa de referencia se contaba con 282 PTC, en tanto, en el 2008, se tienen 586 PTC. Ello, da cuenta de un incremento del 107%.



Por otra parte, es necesario recalcar que el proceso de incorporación de PTC a la universidad se realiza mediante concursos abiertos y promocionados, de tal forma que se reciben solicitudes de ingreso de varias regiones del país, e incluso del extranjero. Una modalidad reciente asumida por la UACJ a partir de 2008 es que los comités de evaluación que revisan y dictaminan los expedientes de los solicitantes y dictaminan el ingreso de los PTC son mixtos, ya que se integran paritariamente por académicos miembros de esta institución y de otras universidades del país y del exterior.

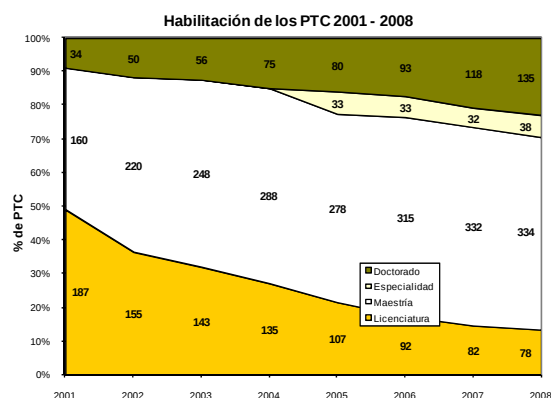
Habilitación de la planta académica. Con base en el programa de formación doctoral y el reclutamiento de convocatorias anuales de ProMeP entre 2001 y 2008 el número de doctores se elevó de 34 a 135 y la tasa correspondiente de 8.9 a 23.1%, en un ascenso muy significativo que en los siguientes dos que años por venir acelerará su dinámica de crecimiento. En cuanto al volumen y la tasa de especialistas o maestros, el progreso fue importante elevándose de 160 a 372 y su tasa asociada de 42.0% a 63.6%. Como un todo, este proceso de mejora significó un aumento en la tasa de graduados notable, si se observa que ésta se ubicaba en 50.9 % en 2001 y hoy tiene un nivel de 86.1%.

Para dimensionar la magnitud del cambio realizado, se destaca que en lo que hace a graduaciones académicas un componente importante es el ingreso de nuevos PTC, que ha sumado a la planta 62 doctores y 165 maestros, ello habla de la existencia una política para asignar la plazas nuevas a profesores con posgrado, reservando, al menos, el 25 % de las plazas a profesores con doctorado. En el otro componente, de cara al Programa de Formación también se dispone de buenos resultados, pues en el lapso de 2000-2007 se promovió la graduación 60 maestros y 44 doctores, con base en recursos PIFI para fortalecer la planta académica, así como becas sufragadas por ProMeP y CoNaCyT.



En suma, en este punto destacamos que en paralelo con los visibles progresos de mediano plazo, en el corto, también hay adelantos. A propósito, si se observan dos de los indicadores más significativos, se aprecia que entre 2004 y 2008 el cantidad de posgraduados pasó de 363 a 482 y la tasa correspondiente de 72.9% a 86.1%, dando muestra de un buen resultado. En igual situación se observa cómo aumenta el número y la tasa de doctores, que en este mismo periodo avanzó de 75 a 135, en el monto y de 15.1% a 23.1%, en la tasa.

Estrategias de incorporación, formación y retención. La experiencia de diez años demostró que las convocatorias públicas, regidas por las reglas de operación del ProMeP son el mejor recurso para incorporar nuevos profesores. Gracias a que en nuestra institución, desde el año 2001 esta ha



sido la única vía para contratar nuevos PTC, se mantiene esta política, agregando algunos mecanismos de supervisión, entre los que se cuentan, los siguientes: sistematizar, formalizar y documentar las reuniones del Comité Institucional de ProMeP e incorporar evaluadores externos para asegurar transparencia e imparcialidad en la selección candidatos. Adicionalmente para mejorar los procedimientos asociados a las convocatorias, se certificó, bajo la Norma ISO 9001:2000 todo el ciclo de evaluación de NPTC; también se amplió su alcance territorial realizando visitas de reclutamiento en otras sedes, donde se concentra la población de

doctores y miembros del SNI.³

En cuanto al programa de formación del 2000 a la fecha se distinguen tres fases. En la primera, del 2000 al 2003, el programa promueve becas para maestría y doctorado; así como para tesis. En el primer caso la fuente de los apoyos la otorga ProMeP, en el segundo proviene de proyectos aprobados por FOMES y FIUPEA. También, se refrendan convenios con instituciones nacionales, como la UAM-Xochimilco para doctorar a 12 PTC. En cuanto a los tesis, en su mayoría lo eran de maestría, inscritos en programas de intercambio unigeneracionales con la UNAM, la Universidad de Nuevo León y la Iberoamericana. La segunda fase coincide con la fundación de los CA en 2003, y consiste en una actualización de la política de formación con cambios significativos, entre ellos: se otorga una mayor jerarquía al programa de formación de doctores; disminuyen sensiblemente apoyos para formar maestros; se consulta a los CA para autorizar las becas y, en atención a recomendaciones de evaluadores de nuestros ProDES, se abren programas de intercambio de buena calidad unigeneracionales, destinados a la formación de PTC. Finalmente, en el último periodo que, en parte comprende a la nueva administración 2006-2012, se plantean estrategias como las siguientes: asociar los Planes de Formación con la Planes de Consolidación de los CA: fortalecer, aún más, el Programa de Formación Doctoral; involucrar al comité ProMeP y al Consejo Académico en el otorgamiento de las descargas asociadas a los estudios doctorales; generar un fondo especial de financiamiento para apoyar, transitoriamente estudios doctorales, de quienes por razones administrativas no han recibido beca de ProMeP; consolidar la oferta de intercambio de programas de doctorado haciendo énfasis en doctorados profesionalizantes para cerrar brechas de habilitación; finalmente la decisión de privilegiar las becas doctorales otorgadas por ProMeP, gracias a las notables ventajas que ofrece a la reincorporación de los becarios.

Reconocimientos Académicos.

En cuanto a reconocimientos también se observan tres periodos. En el primero de 1997 al 2000, el progreso es imperceptible, en el último año la tasa de doctores era de 8.3% y la institución sólo contaba con 29 doctores, la mayoría de ellos concentrados en PE de ciencias básicas o en ciencias sociales, su escasez era apreciable en las ciencias médicas, en las ingenierías orientadas a la industria, pero particularmente en diseño y la arquitectura. La situación era preocupante, la UACJ sólo tenía ocho maestros con Perfil ProMeP, equivalente al 2.3% del total de la planta de PTC; el número de miembros del SNI no era mejor, pues sólo nueve estaban en el Sistema y representando el 2.8% de los PTC; lo más crítico, era que la situación era semejante a la prevaleciente en la primera parte de los noventa, cuando tales indicadores eran equivalentes, a los de este momento.

En el segundo periodo, de 2001 a 2003, con el arranque de los procesos de planeación integral, asociada al PIFI, el avance, empieza a ser importante, porque en esos primeros años se contrató un núcleo importante de doctores en el departamento de Ciencias Básicas del ICB, a la vez se daba el ingreso de doctores mediante convocatorias ProMeP especialmente en el ICESA. A pesar del esfuerzo el adelanto fue modesto, si se observa que la tasa de doctores sólo ascendió a 12.5%, con 56 doctores, mostrando un incremento suave; sin que lo propio pasara con la tasa de perfiles, pues apenas registró un nivel de 5.6%, con 34 profesores distinguidos; mientras que en la del SNI la situación no era mejor, registrando, apenas un nivel de 3.3%, equivalente a sólo 14 miembros.

Durante el tercer momento 2003-2008, sin duda el más productivo, la evolución de la Capacidad Académica es impulsada por varias estrategias, que abajo se comentarán, pero en la nueva circunstancia el factor más importante es la fundación de los CA que rápidamente se convierte en una base institucional, de gran trascendencia que explica un desarrollo sobresaliente de los indicadores de capacidad. Entre estos progresos la tasa de doctores muestra un aumento sistemático que la sitúa, actualmente (2008), en 23.1%, siendo 135 el número de doctores; si se

³ El reclutamiento de la segunda convocatoria 2007, tuvo lugar en la Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.

estudia a los PTC con reconocimiento, también resulta un crecimiento, acelerado hasta 2006, y más lento en 2007, pero ello sin de considerar la convocatoria de 2008 ya que al terminar la recepción de la misma se ha estimado que el número de perfiles se elevará a 195, con una tasa de 33.2%, situada en un nivel muy superior al observado siete años antes.

En lo relativo a los miembros del SNI, el proceso empieza a acelerarse, pues en 2007 15 más de nuestros PTC ingresaron al SNI, elevando el número de 34 a 49, y la proporción de 6.0% a 8.4; pero lo más significativo ocurrirá a lo largo de 2008 ya que 16 profesores solicitaron renovación y otros 48 su primer ingreso y se tiene la expectativa, conforme a resultados anteriores de que el incremento neto de SNI llegue, al menos, a 24; con lo que en este año, conservadoramente, se puede llegar a 72 SNI.

Estrategias para la formación de doctores. Desde 2001 se tiene un programa de formación de doctores, que a la fecha cuenta con 44 graduados. Como se mencionó, su base la proporciona la convocatoria ProMeP, para estudios en programas de alta calidad, pero además incluye un programa de apoyo institucional para un grupo de 12 doctorantes en el extranjero, quienes comenzaron estudios en 2006, cuando ProMeP suspendió por un año la asignación de becas. Una tercera acción comprende el apoyo al doctorado de Investigación en Ciencias Sociales, ofertado por la propia institución y donde se doctorarán en el próximo semestre un grupo de ocho PTC. Además con recursos PIFI otorgados desde 2001 se apoya de diferentes formas a los tesis de doctorado. En este plano destacan los apoyos otorgados a estudiantes de doctorados en Administración, Arquitectura y Derecho impartidos por la UNAM e incorporados al PNPC. En conjunto actualmente este programa cuenta con 104 PTC, que deberán concluir sus estudios entre 2008 y 2011.

Estrategias de reconocimiento.

Entre las estrategias de más efectivas se destaca la decisión de constituir los CA y delegarles las decisiones destinadas a autodirigir su proceso para el desarrollo de la capacidad académica, dependiente de la consolidación de líneas de generación y aplicación del conocimiento. Estos colectivos de investigación pronto advirtieron que su consolidación, dependía de reconocimientos otorgados a sus miembros; luego a partir de esa reflexión se comprometieron a mejorar su productividad, adecuando sus actividades académicas a los requerimientos de ProMeP y, justo, ha sido esta colaboración de los miembros y líderes de los CA la que mayor peso tiene en la mejora sustancial de los indicadores de capacidad académicas. A propósito de este impacto destacamos indicadores que nos revelan como la membresía en los CA está íntimamente ligada a los reconocimientos que reciben nuestros PTC.

Otra estrategia fundamental que contribuyó a crear condiciones institucionales y un ambiente favorable para mejorar el desempeño y los reconocimientos de nuestra planta académica está representado por el paquete de estímulos, establecido para impulsar el trabajo investigativo y creativo de los profesores, así como una mayor dedicación al tutelaje, asesorías, labores de gestión y actualización docente. En el primer caso hablamos del destinado a estimular el *Desempeño Docente*, que ha sufrido importantes reformas orientadas a premiar a los maestros, que cumplen con el perfil de actividades recomendado por ProMeP y que en los casos de los PTC con mayor productividad, otorga recursos equiparables a los del salario base. Esta reforma ha sido paulatina: desde 2008, sólo permite el concurso de los PTC con grado de maestría y se plantea que para 2009 otorgue, al menos, cinco niveles a los profesores con perfil reconocido. En ese ámbito, a partir de 2004 se estableció un programa de estímulos complementario, denominado *Beca a la Capacidad Académica*, cuyo propósito es distinguir a los PTC que han recibido el reconocimiento de ProMeP, del SNI, o cuya productividad en publicaciones arbitradas o financiamiento externo recaudado significativo. La evaluación directiva concluyó, que este conjunto de estímulos, ligado a los apoyos que en el marco del PIFI se otorgan a los CA explican los avances recientes en la mejora de los indicadores señalados.

Finalmente, la nueva administración recogió los balances directivos realizados en los ProDES del PIFI 3.3 y con base en ellos y en el diseño de su nueva plataforma estratégica resolvió crear una nueva instancia dentro cada una de las cuatro DES, bajo la denominación de Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico (CADAC), que entre otras funciones ha tenido la de colaborar con las coordinaciones de investigación y posgrado para facilitar a los profesores y CA el desahogo oportuno de todas las tareas vinculadas al desarrollo de la capacidad académica. En este sentido, de ajustes institucionales, con la idea de fortalecer este eje estratégico de desarrollo, a la anterior Dirección General de Investigación se le ha sumado la tarea de conducir el posgrado y a coordinar los esfuerzos para impulsar junto con los departamentos la productividad individual y colectiva de los CA⁴.

Análisis del desarrollo de los cuerpos académicos.

Cuerpos académicos y líneas de generación del conocimiento 2003 - 2008												
Concepto	2003		2004		2005		2006		2007		2008	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Número de LGAC	93	-	106	-	132	-	137	-	168	-	163	-
Total	44	100	47	100	53	100	51	100	63	100	63	100
Consolidados	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.6	3	4.8
En Consolidación	0	0	0	0	2	3.8	7	13.7	7	11.1	8	12.7
En Formación	44	100	47	100	51	96.2	44	86.3	55	87.3	55	87.3
PTC que participan en CA	274	-	315	-	341	-	370	-	342	-	378	-

Los CA se formalizaron en la UACJ en 2003 y desde ese momento la UACJ creó un marco institucional para desarrollarlos. En la primera fase se incorporaron todos los PTC con posgrado. A partir de 2006 se consideró necesario

reestructurarlos incluyendo sólo a quienes tuvieran condiciones para, alcanzar el perfil ProMeP. En 2007 se dio otro proceso de reestructuración, para incorporar a 60 nuevos PTC. Además se sugirió que sólo se mantuviera dentro de los CA a quienes tuvieran condiciones para mejorar su productividad, dándose un proceso de reestructuración ordenado, que permitió una mayor afinidad entre la productividad real de los profesores y su adscripción a las LGAC y a los CA.

Actualmente la institución cuenta con 63 CA, de ellos tres están consolidados y ocho más en consolidación, lo que representa que el 17,5% de los CA han alcanzado algún grado de consolidación. En comparación con el 2007, son dos más los CAEC y tres adicionales los CAEC, lo que resultó del dictamen emitido en este mes de junio por los comités evaluadores de ProMeP.

Como efecto de ello, actualmente los CA con algún nivel de desarrollo están distribuidos de la siguiente manera entre las cuatro DES con que cuenta la institución: En el IADA hay un CAEC, que mejoró su nivel de consolidación en 2006, su trabajo atiende investigaciones sobre la expansión y el desarrollo urbano, así como las políticas de ordenamiento territorial.

En ICB son tres CAEC; dos de ellos radicados en el Departamento de Ciencias Básicas, con líneas de trabajo muy productivas en investigación aplicada, asociada a la producción y consumo de Alimentos. En el Departamento de Ciencias Agropecuarias ubicamos el CA de Sistemas de Producción Agrícola que recién fue ascendido a su condición de CAEC, en el tenemos un CA que desarrolla tecnologías asociadas al tipo de cultivos propios de la región.

CA con algún grado de desarrollo 2008		
DES	CAEC	CAC
IADA	Planificación y Desarrollo Urbano	
ICB	Diagnóstico Molecular; Química y Alimentos; Sistemas de Producción Agrícola	
ICSA	Desarrollo Económico y Globalización	Historia Sociedad y Cultura Regional; Estudios Literarios y Lingüísticos
IIT	Instrumentación y Procesamiento de Señales; Geociencias; Estudios del Agua	Ciencias e Ingeniería de los Materiales
Total	8	3

⁴ Bajo su nueva encomienda la instancia encargada de conducir estas actividades se denomina Coordinación General de Investigación y Posgrado.

Proyectos con financiamiento externo 206-2008			
AÑO	Proyectos	MONTO	
		Pesos	Dls
Ene 03-Sep 06	24	7,677,182	224,488
Oct 06-Jun 07	25	4,041,829	120,200
Jul 07-May 08	18	4,159,380	101,521
TOTAL	67	15,878,391	446,209

En ICSA se cuenta con dos CAC y un CAEC; en el primer caso tenemos el CA de Historia Sociedad y Cultura Regional que fue el primer CA consolidado de la Institución, es reconocido por sus estudios sobre la realidad económica, política y social del estado de Chihuahua, académicamente este cuerpo depende del Departamento de

Ciencias Sociales. En el Departamento de Humanidades encontramos el segundo CAC, se trata del grupo de investigadores que cultiva líneas de investigación, sobre literatura del Siglo de Oro, Novohispana, Hispanoamericana y Estudios de Retórica con enfoque de género. Como CAEC identificamos el grupo que realiza estudios desarrollo económico, bajo enfoques originados en la Teoría del Comercio Internacional.

En el IIT se registran un CAC y dos CAEC; el primero integrado por un grupo de investigadores de vanguardia que realiza investigación aplicada orientada al mejor aprovechamiento de nuevos materiales. El de Instrumentación y Procesamiento de Señales también realiza investigación de punta en el ámbito de las telecomunicaciones y el de Geociencias, se enfoca al estudio de recursos no renovables, útiles en el campo de las ciencias ambientales. Con el reconocimiento recibido por el CA de Estudios del Agua, el fortalecimiento de los estudios ambientales se fortalece de manera muy significativa.

Como puede apreciarse, a pesar de que el número de CA con mayor desarrollo todavía es bajo, su distribución e impacto alcanza a los cuatro institutos y a ocho de los catorce departamentos con que cuenta la institución, Por otro lado, como se expuso en el apartado de posgrado se están creando condiciones muy favorables para que estos CA se constituyan en la plataforma para fortalecer el posgrado de calidad dentro de la UACJ, gracias a las políticas establecidas, el involucramiento de los PTC inscritos en ellos, dentro de los núcleos académicos básicos de la enseñanza superior impartida dentro de la institución.

Ptc en CA	2006	2007	2008	2006	2007	2008
	370	342	378	100.0%	100.0%	100.0%
Licenciatura	14	9	5	3.8%	2.6%	1.3%
Maestría	252	210	223	68.1%	61.4%	59.0%
Especialidad	19	10	16	5.1%	2.9%	4.2%
Doctorado	85	113	134	23.0%	33.0%	35.4%
Posgraduados	356	333	373	96.2%	97.4%	98.7%
Pertenencia al SIN/SNC	26	33	49	7.0%	9.6%	13.0%
Perfil deseable	99	138	148	26.8%	40.4%	39.2%

Para darnos una mejor idea del potencial global de desarrollo que muestra el conjunto de los CA dentro de la institución aquí se presenta un cuadro en el que es visible el fortalecimiento de la planta de profesores que está incorporado a los CA, lo que constituye la base fundamental para esperar mejores resultados en los siguientes dos años, en los que la institución hará un esfuerzo mayor para elevar sustancialmente el

número de CA en algún nivel de consolidación. A propósito de los 370 PTC en CA hoy tenemos que el 35.4% son doctores; un 30.2% tiene perfil ProMeP vigente y el 13% son miembros del SIN, lo cual nos permite suponer que en otros CA, que no han conseguido su mejor, hay potencial suficiente para mejorar en el corto plazo, sobre todo si se considera que tan solo entre 2006 y 2008 la tasa de doctores de los CA paso del 23.0% al 35.4%, la de perfiles de 26.8% a 39.2% y la de SIN de 7.0% a 13.0. Un avance más que significativo que, sin duda se repetirá en el curso de los siguientes dos años, gracias a que ya en 2008, esperamos que el número de ProMeP se eleve de los 155 actuales a 195 y el número de SIN de 45 a no menos de 62. En cuanto a 2010, el optimismo viene del numero de doctores que habrán de graduarse en los siguientes cinco semestres, en el marco de un programa de formación de doctores, cada vez más controlado, lo que nos permite anticipar que de los 103 doctorantes al menos 60 concluyan sus estudios

No hay duda el potencial existe y con base en ello se han establecido las siguientes metas de desarrollo, relacionadas con los procesos de consolidación de nuestros CA que comprenden una mejora en los grados de consolidación de al menos 24 CA, tal y como se aprecia en el cuadro de metas compromiso.

Finalmente, el grado de certeza sobre la capacidad institucional para lograr las metas señaladas, está asociado a la evidencia de que en la UACJ hay voluntad para instrumentar una política de apoyo y aliento, para hacer viable la promoción de los CA enlistados; pero también hay una visión clara sobre la evolución de procesos que generan las bases para que esta propuesta, con la que se llegaría a una fase más madura del desarrollo de la capacidad académica, se pueda alcanzar.

En lo que respecta al diseño de estrategias operativas y para propiciar esta transformación incluimos el diseño de una estrategia general para desarrollar nuestra capacidad académica que incluye acciones como las siguientes: Creación de la Coordinación General de Investigación y Posgrado; mejor aprovechamiento del programa ProMeP para fortalecer las plantas académicas; programa de formación doctoral con 103 doctorantes; programa de promoción de reconocimientos a nuestros PTC con 97 solicitudes para renovar, reingresar o recibir por primera vez el Perfil ProMeP y 72 solicitudes equivalentes para el SNI; Programa de financiamiento interno para promover investigación colegiada dentro de los CA, por seis millones, que beneficia a 43 CAEF; programa de promoción del financiamiento externo con casi veinte millones de financiamiento en el lapso de tres semestres; programa de divulgación y apoyos para publicaciones arbitradas con casi 640 productos. Así como vínculos estrechos y crecientes con el posgrado para integrar los núcleos académicos básicos con PTC incorporados a LGAC y CA afines.

4. Análisis de la Competitividad Académica

Pregrado

Acreditación de la oferta educativa. Como se mencionó antes, la mayor fortaleza proviene de la elevada competitividad de su oferta educativa lo que fue confirmado el pasado 24 de abril, cuando en ceremonia especial del H. Congreso del Estado de Chihuahua, el Dr. Javier De la Garza, Director General de COPAES, entregó a la institución un reconocimiento por haber logrado que el 100% de sus PE de licenciatura evaluables alcanzaran el Nivel 1 de los CIEES o bien la acreditación avalada por organismos acreditadores. En efecto, actualmente la institución cuenta con 31 PE educativos de licenciatura en el Nivel 1 de los CIEES y consecuentemente, con ello, como se describe en el cuadro adjunto, cada una de la cuatro DES, también ha logrado esta meta;

DES	Matrícula (Semestre 1/2008)	% de Matrícula en PE de calidad
IADA	2,223	100%
ICB	3,580	100%
ICSA	6,108	100%
IIT	4,110	100%
UACJ	16,021	100 %

de este modo, además de garantizar una cobertura completa de nuestros PE con buena calidad, se eliminan las brechas de competitividad que habían acompañado este proceso de desarrollo de los PE.

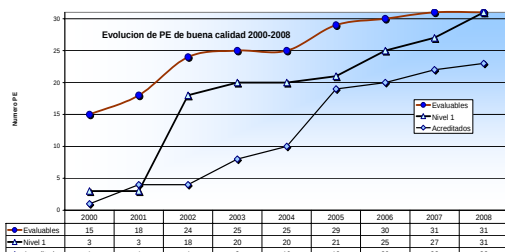
Este resultado evidencia que la estrategia general destinada a consolidar la calidad de la educación impartida dio resultado, también es muestra de que la decisión de coordinar los esfuerzos para atender los procesos de evaluación, seguimiento y atención a recomendaciones, con base en una dependencia especialmente

concebida para realizar esta tarea, fue exitosa.

Para alcanzar ese objetivo durante el último año las cuatro DES se concentraron en atender las observaciones y recomendaciones que los organismos habían planteado a los cuatro programas educativos que estaban en proceso de alcanzar el Nivel 1 de los CIEES. De este modo en el IADA en los primeros meses de 2008 los PE de licenciatura en Artes Visuales y Diseño Industrial recibieron sendos dictámenes favorables; mientras que en ICB se otorgaba el reconocimiento al PE de Entrenamiento Deportivo en 2007 y en IIT, a la licenciatura en Matemáticas en 2008.

En cuanto a la naturaleza de estas recomendaciones fueron atendidas, pues todas se enmarcan dentro de las acciones estratégicas que regularmente y de manera general realiza la institución para cumplir con los compromisos de desarrollo enmarcados en el PIDE y en el PIFI.

Además de la decisión relativa a la oportuna atención de las recomendaciones el Consejo Universitario valoró la situación de los PE, de Optometría e Ingeniería Agroindustrial, cuyas



dificultades para incorporar personal académico con la habilitación requerida en las recomendaciones de los CIEES no se había resuelto en un plazo razonable y en vista de ello resolvió suspenderlos hasta en tanto no se garantizara la integración de una planta académica acorde a los requerimientos establecidos por los organismos evaluadores.⁵

Aquí es importante destacar que este logro proviene de un trabajo prolongado que tuvo sus primeros frutos en el 2002, cuando se otorgó el Nivel 1 de los CIEES a quince PE de prácticamente todas las DES, siendo este un logro singular porque la mayoría de las IES, aún estaban lejos de contar con estrategias eficaces para impulsar una mejora continua de los PE de licenciatura.

Este resultado oportuno se identificó, desde entonces, como una fortaleza, generadora de energía para impulsar los cambios que debían realizarse en el corto y mediano plazo y tal decisión fue pertinente, porque en el 2003, la Subsecretaría de Educación Superior concluyó el diseño de la

PE en proceso de acreditación 2008-2009	Matrícula 2008-I	Nivel de consolidación CIEES	Fecha de posible acreditación
Nutrición	571	1	Enero de 2009
Química	231	1	Enero de 2009
Lic en Literatura Hispanom.	75	1	Agosto de 2008
Lic en Diseño Industrial	407	1	Febrero de 2009
Inq en Mecatrónica	688	1	No cuenta con egresados
Lic en Artes Visuales	74	1	No cuenta con organismo
Entrenamiento Deportivo	372	1	Mayo de 2009
Lic en Matemáticas	69	1	No determinada
Total	2,487	8	-

metodología para la Integración de los Programas Integrales de Fortalecimiento y con ello emergió la ocasión de realizar una propuesta desarrollo estratégico, respaldada en esta capacidad evidenciada y reconocida para garantizar una rápida mejora de la calidad de prácticamente la totalidad de la oferta educativa de pregrado.

Entre esas decisiones trascendentales también se resolvió, responder de manera significativa a las demanda real de educación que estaban registrando la mayor parte de los PE, manteniendo una tasa de crecimiento de la matrícula y de las generaciones de nuevo ingreso, suficiente para que las tasa general de absorción no cayera por debajo del 60%, lo cual pretende mantener una tasa de crecimiento de la matrícula global próxima al 7% anual, lo que, a la postre determinó un incremento sustancial de la matrícula entre 2001 y 2008 de 55%.

La medición del efecto virtuoso de tal decisión directiva, la tenemos hoy a nuestro alcance. De sólo tres PE en Nivel 1, registrados en el 2001, ahora son 31, los cuales representan el 100% de la oferta evaluable. En cuanto a la matrícula en PEBC, desde 2001 registra un crecimiento significativo, no sólo como resultado de que un mayor número de programas alcancen el carácter de PEBC, sino, además, como consecuencia de la propia estrategia destinada a expandir la matrícula, justo en ofertas de buena calidad.

Una evolución semejante encontramos en los PE acreditados por organismos reconocidos por COPAES. En 2001 sólo se tenían cuatro PE acreditados, en 2003 el número se elevó a 13, pasando a 19 en 2006, para sumar este año los 23 que actualmente se encuentran en esta condición, después de que en la licenciatura en Derecho fue acreditada por CONFEDe en diciembre de 2007. A propósito, dado que el total de PE en Nivel 1 creció en cuatro PE, ahora son

⁵ El 28 de febrero de 2008 el Consejo Académico y Consejo Universitario resolvieron suspender estos PE, para replantear su estructura curricular, perfil de ingreso y mejorar la cantidad y composición de sus plantas académicas.

ocho los que están en condiciones de acreditarse, y para cumplir en plazo breve con esta meta en agosto se tiene programada la de literatura Hispanomexicana; en febrero de 2009 la de Diseño Industrial; las de Nutrición y Química para enero y mayo de 2009, Entrenamiento Deportivo; Artes visuales no cuenta con organismo acreditador y la de Matemáticas está a punto de convenirse; el caso de Mecatrónica ocurrirá hasta fines de 2009, porque ascendió al Nivel 1, cuando aún no egresaba la primera generación y estaba en la condición de no evaluable. De cumplirse este programa de acreditaciones a fines de 2009 se tendría acreditado al 100% de los PE con organismos acreditadores establecidos.

El recuento pormenorizado de los logros nos indica que durante el último año se le otorgó el Nivel 1 a los PE de Matemáticas, lo cual es significativo por dos razones: con ello la DES IIT, alcanzó el 100% de matrícula en PEBC y permitió que la Institución tuviera toda su oferta de ciencias básicas en la condición de PE con calidad acreditada, en un contexto nacional en que la acreditación de tales ofertas es riguroso, pero a la vez dilatado. En IADA el reconocimiento conferido a Artes Visuales y a Diseño Industrial reviste la importancia de permitir que la DES IADA consume la meta de inscribir a todos sus licenciaturas como PE de calidad y muestra como se avanza en la profesionalización de la enseñanza de las artes y en la formación de profesionales orientados a satisfacer la demanda de diseñadores industriales, en una ciudad industrial que para pasar a otra etapa de desarrollo económico más compleja requiere este tipo de especialistas. Finalmente el reconocimiento recibido por Entrenamiento Industrial tiene también la virtud de contribuir a que la DES ICB cumpliera con la meta de calidad ya comentada y un efecto muy estimulante, que toma la forma de un desafío, para que su planta académica se integre de mejor forma para promover el desarrollo del CA que está muy vinculado a esta licenciatura.

Programa Educativo	Fecha programada de reacreditación	Organismo acreditador	Programa Educativo	Fecha programada de reacreditación	Organismo acreditador
IADA			ICSA		
Arquitectura	16 de junio de 2009	COMAEA	Administración de Empresas	22 de diciembre de 2008	CAECA
Diseño Gráfico	10 de diciembre de 2009	COMAPROD	Trabajo Social	18 de septiembre de 2008	ACCECISO
Diseño de Interiores	No programada	COMAPROD	Psicología	20 de octubre de 2009	CNEIP
ICB			Contaduría	22 de diciembre de 2008	CACECA
Médico Cirujano	9 de noviembre de 2011	COMAEM	Historia	14 de noviembre de 2011	ACCECISO
Cirujano Dentista	17 de junio de 2008	CONAEDO	IIT		
Médico Cirujano Zootecnista	29 de noviembre de 2009	CONEVET	Ingeniería Civil	9 de marzo de 2011	CACEI
Biología	5 de octubre de 2011	CACEB	Ingeniería Eléctrica	23 de enero de 2010	CACEI
ICSA			Ingeniería Industrial y de Sistemas	4 de febrero de 2011	CACEI
Derecho	26 de noviembre de 2012	CONFED	Ingeniería en Sistemas Computacionales	25 de enero de 2010	CACEI
Economía	26 de septiembre de 2010	CONACE	Ingeniería en Sistemas Digitales y Comunicaciones		CACEI
Turismo	24 de septiembre de 2009	CONAET	Ingeniería en Manufactura		CACEI
Sociología	18 de septiembre de 2008	ACCECISO	Ingeniería Física		CACEI

En suma: el avance es sustancial si se observa que en el periodo se elevaron al Nivel 1 cuatro PE adicionales y otro más recibió su acreditación; y, notable, si, además, se toma en cuenta que este progreso se da en ámbitos donde estos procesos enfrentan mayores dificultades, ya sea por la emergencia de los estándares de calidad demandados o por lo reciente de la instalación de los organismos acreditadores.

Finalmente, en relación con los retos y, dada la capacidad que la Institución tiene, para acreditar la competitividad de su oferta educativa en el nivel de licenciatura, se presentan en un cuadro los momentos en que se espera superar los

retos vinculados a la nueva etapa que vive la Universidad y que ahora está relacionada con un programa de aseguramiento de la calidad que para realizarse desemboca en procesos de reacreditación.

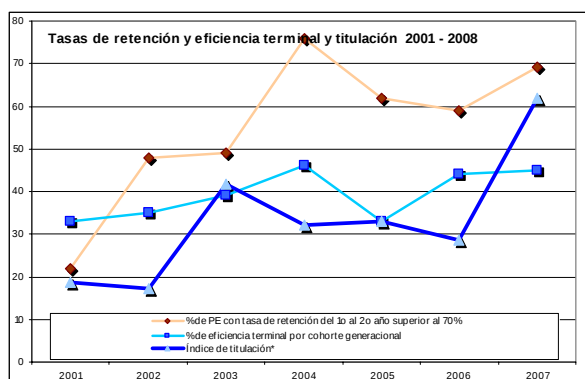
Indicadores de desempeño educativo. Para comprender el mejor desempeño de los procesos educativos y en consecuencia una mejora en los principales resultados conviene evaluar el impacto de la implantación de dos estrategias, esenciales para impulsar transformaciones en el trabajo escolar: se refiere, en lo general, a los avances en la incorporación de nuestro Modelo Educativo Centrado en el Aprendizaje y, en particular, por su elevada trascendencia, a la generalización del tutelaje académico como una actividad regular dentro del trabajo escolar de todos y cada uno de los programas educativos. A propósito: distintas evaluaciones han concluido que una de las transformaciones de mayor alcance y profundidad es el nuevo esquema de atención e interacción que se ha generado entre profesores y estudiantes en el marco del tutelaje académico, cuya adopción es relativamente reciente si analizamos que en 2000 sólo estaba incorporado el 15% de

los estudiantes y en el 2008 se ha elevado a 100%, lo que nos indica que el proceso está muy avanzado, sobre todo si se considera que en algunos programas de tipo práctico el limitado número de PTC dificulta la extensión de este programa a la totalidad de los estudiantes. No obstante, hay una estrategia que está involucrando a la mayoría de los PTC, pero, en mayor proporción a los nuevos PTC, lo que ha permitido avanzar en la tasa de PTC involucrados con el tutelaje, de manera que esta se elevó del nivel de 45.4% en 2000 al 100% en 2008.

Sin embargo, dadas las dimensiones de los PE prácticos con una alta relación alumno/PTC, el modelo institucional de tutorías también contiene componentes de atención al estudiante que corresponden a un modelo departamental de índole matricial, a través del cual circulan los servicios de los profesores relacionados con las actividades de docencia, investigación y divulgación. Bajo este concepto algunos procesos de atención, de carácter muy especializado, se ofrecerán de manera transversal, como es el caso de la atención para el cuidado de la salud, la movilidad, intercambio nacional e internacional y el aprendizaje de una segunda lengua. De esta manera se hace un aprovechamiento óptimo del nuevo perfil de capacidades que caracteriza a nuestra planta académica, con experiencias sumamente diversas y especializadas.

En cuanto al Modelo Educativo, en el ámbito del diseño de los contenidos curriculares tenemos que para entrar a una segunda generación de reformas curriculares la UACJ se está actualizando su reglamentación académica para adoptar el Sistema de Asignación y Transferencia de Créditos Académicos (SATCA), con lo que se espera: facilitar la intercambiabilidad nacional de créditos; y modelar una prestación del servicio social, y ejercicio de prácticas profesionales, que no obstruyan las trayectorias estudiantiles y, a la vez, embonen con las necesidades de empresas, instituciones y organismos sociales. También teniendo en perspectiva las nuevas metodologías de aprendizaje se tiene regularizado un proceso de actualización permanente que ha permitido la puesta al día de la totalidad de la oferta educativa, incluyendo, en ello a los PE de posgrado. A ello se agregó la reducción del tiempo de servicio social obligatorio de 600 a 300 horas⁶; la instalación de los Comités Departamentales de Vinculación, con la participación formalizada de empresarios y representantes del sector público y social; así como cambios organizacionales para establecer una vigilancia académica más efectiva, orientada a mejorar la adecuación y calidad del servicio. También es importante destacar los avances en la adopción de mecanismos de evaluación colegiados, lo que ha sido posible, gracias al trabajo de las academias, dedicadas a asegurar que, en las asignaturas terminales de todos los PE, tengan efecto evaluaciones colegiadas.

En el ámbito de las innovaciones educativas vinculadas a las inversiones en infraestructura física, sufragadas con recursos originados en los PIFI, los resultados son muy favorables, pues han facilitado la introducción de herramientas fundamentales para mejorar la calidad del trabajo en el



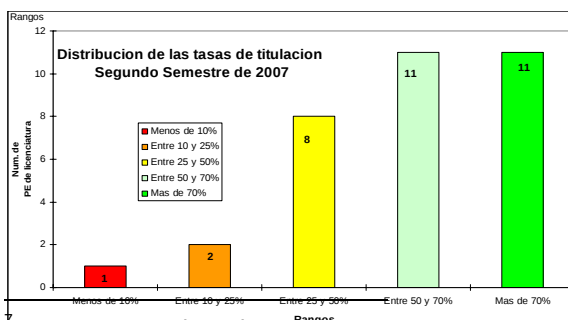
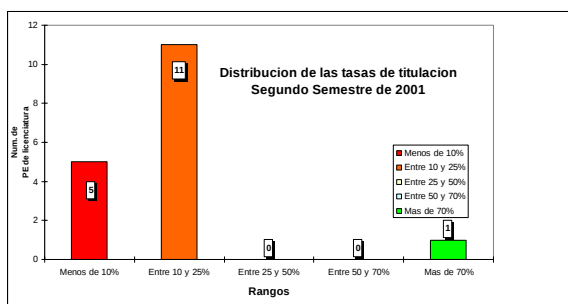
aula y útiles para propiciar procesos de autogestión del conocimiento, por cuenta de los estudiantes. En principio, por su relación con el proceso de tutelaje distinguimos el **pleno aprovechamiento de los espacios construidos** para albergar los cubículos de los profesores, donde se materializan y tienen lugar las actividades de tutelaje y asesoría a los estudiantes y que en este caso beneficia a los 585 PTC. En el ámbito de los servicios de información, la universidad mantiene vigente una estrategia probada para elevar los niveles de aprovechamiento de los servicios de información, de este modo

distinguimos el incremento y mejora de los acervos tanto electrónicos como tradicionales; el mantenimiento y extensión del programa de Desarrollo de Habilidades y Competencias Informativas

⁶ Todas estas adecuaciones tienen su fundamento en la reforma al *Reglamento de Servicio Social* aprobada el 26 de enero de 2007.

a profesores y estudiantes, tanto de licenciatura como de posgrado; y, finalmente, el enriquecimiento, de los servicios de consulta electrónica, y de la Biblioteca Virtual. En lo relativo a servicios de cómputo académico con base en recursos propios y los recibidos del PIFI, se han mantenido una relación de PC/estudiante satisfactoria, sobre todo a partir de este primer semestre de 2007, cuando la SES⁷ autorizó una inversión de casi 12 millones de pesos en la compra de 750 PC, para renovar el equipo instalado en los Centros de Cómputo. Pero, además desde hace cuatro años se está generalizando el uso de la UACJ On Line, como un mecanismo de trabajo áulico semipresencial, cuyo uso y aplicaciones didácticas esta expandiéndose rápidamente y que a partir de enero de 2008, soportará la impartición de todas las “asignaturas sello” que se ofrecen, preferentemente, entre el alumnado que cursa el nivel principiante. Con base en esta experiencia se ha formulado un programa de Educación a Distancia que tiene como propósito generalizar el uso de modalidades de aprendizaje semipresenciales y no presenciales. Finalmente, se tiene en marcha una propuesta para mejorar el aprovechamiento de nuestro Centro de Lenguas en beneficio del estudiante y para ello se ha planteado el proyecto, también, ya financiado parcialmente por la SES, de instalar cuatro centros de autoacceso en cada uno de nuestros laboratorios de cómputo, lo que es bastante factible, dado el nivel de convergencia de las tecnologías de telecomunicación e información que propician un uso multimodal de esta infraestructura.

Con todo ello, puede comprenderse mejor el comportamiento de los indicadores que resultan del impacto de estas innovaciones, en especial, llama la atención la mejora sustancial que ha tenido la tasa de retención de estudiantes de reciente ingreso, que a pesar de cierta irregularidad, actualmente (2008) refleja que siete de cada diez PE de licenciatura tienen niveles de retención superiores al 70%, lo que es un incremento significativo si se compara con el valor de este indicador en el 2000, entonces equivalente a 44%. Como es claro, la capacidad de retener estudiantes está íntimamente ligado a las tasas de reprobación por lo que ocurre, como se demostró en un estudio de trayectoria escolar, realizado en el marco de la “Autoevaluación del ProDes de ICB” en el 2005 y 2006, que la creciente permanencia de estudiantes, en especial la de los recién ingresados, esta vinculada a un descenso, importante de las tasas de reprobación.



El resultado global de estos indicadores ha favorecido un aumento paulatino de las tasas de eficiencia terminal (TEF), que en el plazo que corre de 2000 al 2007 creció del 36 al 44%, en un ascenso, que por la naturaleza del indicador tuvo caídas, como la registrada en el 2005, cuando su nivel descendió a 33%.

En cuanto al nivel actual de la tasa de titulación registramos en el último año un incremento

sobresaliente que revela el éxito del Programa de Titulación Oportuna⁸, concebido como estrategia para sincronizar el egreso con la titulación, mediante una serie de acciones que comprenden: reducción de costos, automatización de trámites y procedimientos, digitalización documental, una campaña de promoción intensiva, prestación oportuna del servicio social y un proceso de vigilancia de avances y

La SES autorizó el uso de remanentes PIFI por \$11 millones 765 mil 302 pesos, para establecer centros de autoacceso en las bibliotecas y para renovar el equipo de cómputo disponible en cada uno de los cuatro centros de cómputo.

⁸ Para ver su contenido ver: <http://www.uacj.mx/comunica/convocatorias/convocatorias2008/marzo/titulo.htm>

resultados por parte del cuerpo directivo. El resultado en el segundo semestre de 2007 es visible en el largo y corto plazo. Como puede apreciarse en los gráficos, entre 2001 y 2006 ocurrió un ascenso de 18.7 a 62%, como resultado de que en el primer año 16 de 17 PE mostraron tasas inferiores a 25%, pero ello cambio cuando en el segundo semestre de 2007, 30 de 33 licenciaturas rebasaron el 25% y de ellas 22 el 50%. En el corto plazo el cambio también es favorable, si se tiene en cuenta que la tasa del segundo semestre transite 2007 apenas promedio el 29%. Aunque bajo la perspectiva de largo plazo, tal cambio puede ser transitorio, una evaluación detenida de los factores que explican este cambio tan drástico y a la vez positivo concluyó que ello no es fortuito, que fue determinado por un alineamiento de acciones que conjugadas, estimularon a los estudiantes para acortar sus trayectorias y reducir el plazo en que suelen tramitar sus títulos.

Finalmente en base a los registros de la Dirección General de Profesiones, Roger Díaz de Cossío ha estimado tasas de Eficiencia Terminal, con base en cohortes aparentes, y en sus cálculos se puede apreciar los recientes progresos que en este aspecto registra la Institución que mantuvo niveles próximos al 20% de 2000 a 2003, pero que en adelante muestra incrementos sustanciales, que ubican el nivel de esta tasa en 43.0% para 2004, y de 70.5 para 2006.

Posgrado

Departamento	Programas de posgrado		Matrícula	
	No.	%	No.	%
Arquitectura	2	5.3	24	3.1
Total IADA	2	5.3	24	3.1
Ciencias Básicas	2	5.3	25	3.2
Ciencias Médicas	10	26.3	155	19.9
Estomatología	7	18.4	55	7.1
Total ICB	19	50.0	235	30.2
Ciencias Administrativas	1	2.6	137	17.6
Ciencias Jurídicas	3	7.9	66	8.5
Ciencias Sociales	4	10.5	75	9.6
Humanidades	4	10.5	104	13.4
Total ICESA	12	31.6	382	49.1
Ciencias Básicas	2	5.3	46	5.9
Ingeniería Civil	1	2.6	12	1.5
Ingeniería Eléctrica y Com	1	2.6	23	3.0
Ingeniería Industrial y Man	1	2.6	56	7.2
Total IIT	5	13.2	137	17.6
UACJ	38	100.0	778	100.0

Oferta de posgrado. Actualmente la universidad cuenta con una oferta de posgrado de 38 programas, de los cuales 14 son especialidades, 23 maestrías y un doctorado. Su matrícula asciende a 778 estudiantes. De ellos el 19.3% cursa alguna especialidad, otro 78.5% está inscrito en las maestrías y el 2.2% en el primer doctorado con que se cuenta, fundado a principios de 2006. La matrícula de posgrado representa el 4.1% del total de estudiantes que atiende la institución, promedio que, en general, corresponde a las universidades estatales de tamaño medio.

Una segmentación por área del conocimiento que compara la distribución de la matrícula prevaleciente en 2000 con la actual indica un cambio importante, observable en una drástica reducción de la proporción de estudiantes matriculado en el área de ciencias sociales, que disminuyó de 74.3 a 43.2%, mientras el resto de las áreas observó aumentos considerables, siendo especialmente visibles los correspondientes a la matrícula de ciencias básicas que evolucionó de 1.1% hasta alcanzar el 13.0% y la de Humanidades cuyo progreso fue de 1.9% a 8.6%. Esta reconversión, como más adelante se comentará, representa un cambio importante en la conformación de la oferta de posgrado que había caracterizado a esta institución hasta el año 2003, centrada en programas profesionalizantes. Ello se aprecia en el gráfico de 2001, donde los departamentos de Administración, Ciencias Jurídicas y Estomatología, acumulan el 78.6% de la matrícula; pero a raíz de la formulación del PIFOP y el rápido fortalecimiento de nuestra planta académica, así como la ampliada actividad de los CA, se generaron nuevas ofertas, que reconfiguraron la situación del posgrado, diversificándolo, con ofertas, más orientadas al desarrollo de procesos innovativos y de investigación.

De este modo actualmente la matrícula en el posgrado esta más diversificada, tanto por área del conocimiento, como por nivel y orientación de sus programas; todo ello debido dos procesos: por un lado, se contuvo la matrícula, tanto en la Maestría de Administración (reducida o de 200 a 137 alumnos), como en los PEP de Ciencias Jurídicas (baja de 93 a 55 estudiantes) y, por el otro, se alentó una nueva generación de ofertas, como las Maestrías en: Ciencias Genómicas, Ciencias de los Materiales, Ingeniería en Autocontrol y Manufactura, Cultura e Investigación Literaria y el

Doctorado en Ciencias Sociales. Todas ellas están ligadas, respectivamente, al trabajo de los siguientes CA en consolidación o consolidados: Ciencia e Ingeniería de los Materiales, Diseño del Producto y Materiales para la Manufactura, Diagnóstico Molecular, Historia Sociedad y Cultura Regional y Estudios Literarios y Lingüísticos. Este proceso de renovación del posgrado es relevante porque responde a una estrategia general que tiende a aprovechar el desarrollo de nuestra capacidad académica para consolidarlo y como se verá ya se tienen los primeros resultados favorables.

Acreditación del posgrado. En cuanto a la evolución de posgrados que han acreditado su calidad, tenemos que en 2001 sólo la Maestría en Ciencias Sociales para el Diseño de Políticas Públicas estaba inscrita en el PNP, como programa emergente y a partir de 2003 se le otorgó la categoría de “Alto Nivel”. Este programa, fundado en 1997, posee un diseño flexible y es la única oferta de calidad en este campo en la región centro norte integrada por los estados de Chihuahua, Coahuila y Durango y gracias a la consistencia de su planta académica, actualmente mantiene su condición dentro del PNP.

En el 2006 también ingresaron al padrón las especialidades de Endodoncia y Prótesis Dental Fija y Removible, como posgrados profesionalizantes, con base en la experiencia y calidad de su planta docente y porque ambos programas mostraban resultados sobresalientes, con tasas de graduación por cohorte superiores al 60%.

En estas condiciones cuando la actual administración tomó posesión en octubre de 2006, la situación del posgrado no correspondía a los logros que en materia de competitividad ya había alcanzado la institución, pues de 31 posgrados sólo tres estaban inscritos en el PNP. Por esta razón en el PIDE 2007-2012, en tanto documento rector de las estrategias de desarrollo, se estableció la meta y el compromiso de mejorar sustancialmente el posgrado, hasta conseguir que al menos el 50% de los PEP se incorporaran al SNI antes de 2012. Para satisfacer ese propósito se estructuró una dependencia central, denominada Coordinación General de Investigación y Posgrado, a la cual se encomendó la tarea de establecer y supervisar la puesta en práctica de una nueva política general del posgrado, que alentará y promoviera el aprovechamiento de la creciente capacidad académica de programas, departamentos, CA y DES para garantizar que en el plazo mas breve posible todos los PEP con potencial de desarrollo se incorporaran al PNP.

Como primer resultado de ello en la convocatoria 2007 del PNPC, dos de las nuevas ofertas de posgrado, fundadas, recién durante 2004, fueron aceptadas en el marco del Programa de Fortalecimiento a la Calidad, como “Programas de Nueva Creación”. Este logro fue muy estimulante, porque se trataba de las maestrías en Ciencias Genómicas, y en Ciencias de los Materiales, impartidas en el ámbito de las ciencias básicas en la DES ICB en el primer caso y en la de IIT en el segundo, en un resultado íntimamente ligado al trabajo de los CA asociados a estos PE, pues los PTC que pasaron a integrar los núcleos básicos de estos programas eran prácticamente los mismos que formaban parte de los CAEC asociados. En ambos casos se trataba de una nueva experiencia en la que primero se había avanzado en la consolidación de los CA y sus líneas de investigación, y, sólo después, se fundaron los programas. A propósito de ello el hoy CAEC de Ciencia e Ingeniería de los Materiales, relacionado con la maestría en Ingeniería de los Materiales se fundó en 2003 y fue ascendido a la categoría de CAEC en 2005, justo en el año en que este posgrado se fundó. En el caso de la Maestría en Ciencias con Orientación Genómica, la evolución fue semejante: El CA de Diagnóstico Molecular también se formó en 2003, fue reconocido como CAEC en el verano de 2005 y el PEP homónimo se fundó en el segundo semestre de ese año. Ello indica que ambas propuestas académicas, fueron reconocidas como programas de nueva creación, por la fortaleza probada de sus plantas académicas, estrechamente vinculadas por su trabajo dentro de un mismo CA.

En atención a la política de impulso al posgrado, se participó en la convocatoria 2008 del PNPC para posgrados profesionalizantes y, como resultado favorable, la Especialidad en Ortodoncia y la Maestría en Ingeniería en Manufactura fueron incorporadas al Programa de Fomento a la Calidad (PFC) como programas “en desarrollo”, reconociendo en ellos ofertas muy pertinentes a las

necesidades regionales, con propuestas curriculares adecuadas y con núcleos académicos básicos (NAB) en proceso de consolidación. Es relevante comentar que la especialidad en endodoncia tiene veinte años preparando especialistas cuya inserción laboral es muy rápida y afortunada, pero además de esta notable virtud, que no suele ser común, este PEP ahora cuenta con un NAB muy asociado al CA en formación (CAEF) de Ciencias Odontológicas y Salud Bucodental, liderado por un miembro del SIN, en un campo donde escasean los académicos con distinciones a su labor investigativa. La situación favorable del PEP de manufactura también sobresale por su elevada pertinencia, sobre todo si consideramos que Ciudad Juárez es desde hace cuarenta años el centro de manufactura industrial globalizada, más importante de México, donde radican cerca de 300 establecimientos industriales mayores, cuyos procesos de manufactura utilizan tecnología avanzada y procesos de innovación tecnológica sumamente dinámicos. Por virtud de ello la disponibilidad de personal calificado con experiencias profesionales y tecnológicas sobresalientes y adecuadas a las necesidades de un PEP con orientación profesionalizante es abundante y constituye la principal fortaleza de esta maestría.

En suma hoy la universidad cuenta con siete PEP inscritos en el PNPC. La Maestría en Ciencias Sociales para el Diseño de Política Públicas, ingresó al PNP en 1999, hoy como programa consolidado cuenta con una matrícula de 18 estudiantes, y será evaluada en septiembre de este año; las especialidades en Endodoncia y Prótesis Fija y Removible ingresaron también como PEP consolidados en 2006, la primera con once y la segunda con nueve alumnos deberán someterse de nuevo a evaluación en 2011; las maestrías en Ciencias con Orientación Genómica a la que ingresarán doce estudiantes de nuevo ingreso en agosto de 2008 y la de Ingeniería en Ciencias de los materiales con 13 alumnos ingresaron en 2007 al PFC como PEP de nueva creación, y habrán de ser evaluadas en 2012; finalmente la Especialidad en Ortodoncia con 14 estudiantes, al igual que la de Ingeniería en Manufactura con 56 estudiantes, ingresó en 2008, y ambas bajo la categoría de PEP “en desarrollo” deberán pasar a consolidados a más tardar en 2013.

El avance aunque modesto muestra los primeros resultados de una nueva política de aliento al posgrado y puede apreciarse si tenemos en cuenta que a fines de 2000 sólo había una maestría en el PNP y ahora tenemos siete programas tres como consolidados, dos “en desarrollo” y dos más como PEP nuevos. En términos de los indicadores el 18.4% (7 de 39) de la oferta de posgrado es de buena calidad si se incluyen todos los que emiten grados avalados por la UACJ. En cuanto a la matrícula en posgrados de buena calidad el progreso es más visible, pues en 2000 eran sólo 16 estudiantes que representaban el 4% de la matrícula y ahora son 118 estudiantes, quienes equivalen al 15.2% de la matrícula en posgrados acreditados por su calidad.

Compromisos institucionales para desarrollar el posgrado. Después de hacer un balance del estado actual que guarda nuestros posgrados que tomó como modelo deseable de desarrollo la experiencia de las Maestrías en Ciencias Sociales, la de Ingeniería en Ciencias de los Materiales, así como la de Orientación Genómica, cuyo progreso está estrechamente vinculado al desarrollo de los CA que practican LGAC directamente asociadas a las líneas de trabajo de los propios PEP y a partir de un análisis comparativo con tales experiencias de éxito se valoró el potencial que cada PE tenía para incorporarse al PNP, antes del 2011.

Como resultado de esta evaluación los PEP fueron clasificados en cuatro grupos. En el primero se ubicaron los siete ya inscritos en el PNPC y cuya tarea principal es asegurar buenos resultados en los procesos de evaluación ya programados en cada caso en el marco de las convocatorias del PNPC. En el segundo, se incluyeron los PEP que han estado sometidos a distintos procesos de evaluación a lo largo de su existencia y cuyos Núcleos Académicos Básicos, lucen sólidos y pertenecen a CA en consolidación o en vías de alcanzar tal estatus; en estos casos se determinó un plazo que no debe pasar del 2010, para cumplir con el objetivo. En un tercer grupo se valoraron las perspectivas de los programas que recién se han abierto y, de acuerdo a su potencial, también se propusieron fechas para su ingreso como nuevas ofertas. Finalmente, en un cuarto grupo se incluyeron los que, a pesar de su pertinencia, la institución no puede garantizar su

ingreso al PNPC en un plazo previsible, sobre todo por las dificultades que entraña la consolidación de los CA y núcleos de PTC que tienen asociados.

Como resultado de este ejercicio se concluyó que sólo 22 PEP de los 38 vigentes tienen potencial suficiente para mantenerse o ingresar al PNP antes de 2011; entre ellos ocho cimentarían su trabajo académico, en el respaldo ofrecido por al menos un CA ya consolidado; otros nueve se apoyarían en NAB fuertemente vinculados a CA en consolidación y sólo un grupo de cuatro no se sustentaría en el trabajo de CA ya reconocidos por su productividad académica, pero en estos casos la incorporación de nuevos PTC (NPTC), puede mejorar con mayor rapidez de la esperada la condición, tanto de los NAB como de sus CA asociados, y ello puede garantizar la solvencia de la planta académica de estos cuatro PEP.

En cuanto al resto, integrado por 16 PEP, un examen objetivo que tuvo en cuenta: dedicación de los estudiantes; magnitud, habilitación, productividad y reconocimiento de la planta académica; así como el potencial de sus CA asociados, muestra que la institución, por diferentes razones y circunstancias, no está en condiciones de asegurar el ingreso de estos PEP al PNPC, sin mediar cambios importantes en su organización actual, por lo que se resolvió hacer un replanteamiento que tenga como eje la colaboración con otras instituciones para mejorar, en menor tiempo la condición de estos programas.

Bajo este concepto de los 16 PEP tres son programas que funcionan bajo esquemas de intercambio que sólo deben fortalecerse para garantizar mejoras sustanciales que pasan por la integración de un núcleo básico más sólido. En tal situación se encuentran las especialidad en Medicina Interna, de la que sólo somos sede intermedia de un programa de residencias itinerante; la de Medicina Familiar es una propuesta en la que la planta académica y los estudiantes son empleados del IMSS y, en cuanto a la Maestría en Ciencias Forenses, es un programa binacional con financiamiento de la OPS, en el que se colabora con universidades y hospitales situadas en la frontera sur de Norteamérica.

Por sus antecedentes, vinculados a proyectos de intercambio con otras IES los tres PEP del campo de las ciencias jurídicas, donde encontramos las maestrías en Derecho Fiscal, Derecho Empresarial y Ciencias Jurídicas, tienen amplia experiencia en administrar procesos de colaboración especialmente con la Facultad de Derecho de la UNAM, por lo que en el corto plazo se planteara una propuesta para formalizar esquemas de colaboración e intercambio que mejoren su planta académica, sin descartar la opción de ofrecerlos como sedes de PEP ya incorporados al PNP. Bajo un esquema semejante se tratará de formalizar un convenio con el Instituto Nacional de Salud Pública para mejorar la situación de la Maestría en Ciencias de la Salud Pública y un esquema de colaboración más estrecho con la Facultad de Odontología de la UNAM para garantizar la calidad de la Maestría en Ciencias Odontológicas.

Por último las ocho especialidades médicas incorporadas a la UACJ, no podrán ingresar al PNPC si no prospera la propuesta de alentar la integración de residencias itinerantes, donde nuestra institución sea una de las sedes, pues en la ciudad la maduración del único hospital de tercer nivel que sustentaría una mejora sustancial de estos programas recién se ha fundado y su maduración puede tardar un plazo indefinido.

Indicadores de Estudios de egresados y empleadores
2001, 2003 y 2008

Indicador	2001	2003	Variación 2001 - 2003	2007	Variación 2003 - 2007
% Egresados que trabaja	58.1%	83.2%	25.1%	84.2%	1.0%
% Egresados que encontró trabajo en menos de 6 meses	-	90.4%	-	90.7%	0.3%
Su trabajo se relaciona con sus estudios	83.4%	91.4%	8.0%	91.4%	0.0%
Ingreso mensual entre 6 y 10 salarios mínimos	28.4%	36.8%	8.4%	32.2%	-4.6%
Ingreso de más de 10 salarios mínimos mensuales	47.9%	23.4%	-24.5%	36.1%	12.7%
Evaluación de la oferta educativa	-	83.0	-	84.0	1.0
Evaluación del desempeño laboral del egresado	-	89.0%	-	96.9%	7.9%

educativa actual es consistente con las necesidades sociales y del sector productivo de la región.

Dentro de los indicadores más relevantes se puede destacar la porción de egresados que logran insertarse en el mercado de trabajo, el tiempo que tardan en conseguir un empleo, el desempeño de un puesto relacionado con la carrera que estudiaron, la valoración de las cualidades del egresado en términos de remuneraciones, la evaluación directa de los empleadores sobre la oferta educativa, el perfil de los egresados y la experiencia laboral.

Como se puede observar en el cuadro subsecuente, en la actualidad el 90.7% de los egresados de la UACJ no tienen ningún problema para incorporarse al mercado laboral, dado que encuentran un empleo antes de 6 meses. Por otra parte, la tasa de desempleo estimada para los egresados es de 4.9% y el restante 10% se encuentra fuera del mercado laboral por motivos diversos, como la continuación de sus estudios de posgrado.

No solo es importante la rapidez con la que los egresados obtienen un empleo, sino que también es importante observar el tipo de empleos en los que laboran, y en el 91.4% de los casos los egresados realizan una actividad productiva relacionada con su área de formación.

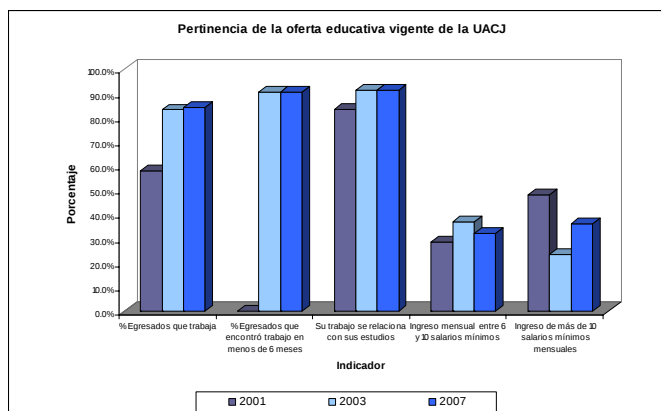
Además la tasa salarial a la que se contrata a los egresados, de entre 6 y 10 y de más de 10 salarios mínimos representa casi el 70%.

Finalmente, las empresas han evaluado a los PE de la Universidad con una valoración de 84 puntos de 100. Esta es una calificación aceptable, debido a que la parte de la formación teórica está bien ponderada, pero en la parte de la experiencia se advierte la necesidad de incluir otros elementos prácticos que contribuyan a la formación integral de los estudiantes; esto se puede observar en que el 52% de los empleadores perciben una experiencia insuficiente. Asimismo, la

Análisis de la pertinencia de la oferta educativa vigente.

Los estudios de egresados y empleadores son un elemento fundamental en la evaluación de la pertinencia de los PE en la Institución, en cuyos resultados se advierte que la oferta

Departamento	Programas educativos de posgrado			Matrícula		
	Total	En el PNPC	%	Total	En el PNPC	%
UACJ	38	7	18.4%	778	118	15.2%
Arquitectura	2	0	0.0%	24	0	0.0%
Total IADA	2	0	0.0%	24	0	0.0%
Ciencias Básicas	2	1	50.0%	25	0	0.0%
Ciencias Médicas	10	0	0.0%	35	0	0.0%
Estomatología	7	3	42.9%	55	31	56.4%
Total ICB	19	4	21.1%	235	31	13.2%
Ciencias Administrativas	1	0	0.0%	37	0	0.0%
Ciencias Jurídicas	3	0	0.0%	66	0	0.0%
Ciencias Sociales	4	1	25.0%	75	38	24.0%
Humanidades	4	0	0.0%	304	0	0.0%
Total ICISA	12	1	8.3%	382	18	4.7%
Ciencias Básicas	2	1	50.0%	46	13	28.3%
Ingeniería Civil	1	0	0.0%	12	0	0.0%
Ingeniería Eléctrica y Computación	1	0	0.0%	23	0	0.0%
Ingeniería Industrial y Manufactura	1	1	100.0%	56	56	100.0%
Total IIT	5	2	40.0%	137	69	50.4%



percepción del perfil de egreso ha evolucionado favorablemente con el tiempo como consecuencia del reconocimiento de la calidad de la oferta educativa actual.

5. Análisis de la relación entre Competitividad y Capacidad Académica

PTC con estudios de posgrado y PTC con el reconocimiento del perfil deseable.

La tasa de PTC posgraduados equivalente a 86.7% es mayor que la de PTC con perfil ProMeP que asciende a 26.5%. Hay una diferencia notable que significa que entre los 507 posgraduados sólo 155 tienen el perfil ProMeP, ello nos habla de una brecha de 352 PTC que teniendo la habilitación para ser perfiles no lo han conseguido. La relación no es la deseable y en razón de ello se han instrumentado estrategias para acelerar para propiciar un aumento significativo de perfiles. Entre las principales medidas se cuenta un programa de promoción y atención individualizada de PTC con potencial para que tramiten con oportunidad su solicitud ante la convocatoria de reconocimiento a profesores con perfil, emitida por ProMeP; el Programa de Estímulos al Desempeño Docente (PEDD), a partir de 2009 sólo recibirá solicitudes de perfiles ProMeP, a quienes se les otorgará un nivel mínimo de cinco niveles; la beca a la capacidad académica ofrece un nivel adicional a los perfiles ProMeP y institución tiene un programa de publicaciones diferenciado que promueve publicaciones, sobre todo entre profesores que para acreditar su perfil precisan de mayor productividad académica con arbitraje. Como resultado de estas medidas en la convocatoria 2008 se tramitaron 72 solicitudes para recibir el reconocimiento de perfil ProMeP y con base en ello se tiene la expectativa de incrementar su número en, al menos, 40 perfiles adicionales.

PTC con el reconocimiento del perfil deseable y PTC adscritos al SNI

Hay una diferencia importante entre la tasa de perfiles situada en 26.5% y la de SIN que solo alcanza el 8.3%. En términos absolutos esa diferencia significa que habiendo 155 perfiles sólo hay 48 miembros del SNI, lo cual nos indica que tenemos 107 PTC que siendo perfiles no han ingresado al SNI y la primer razón de ello la tenemos en que entre estos últimos 83 no son doctores. Lo cual nos lleva a concluir, como es obvio, que la razón principal por la que un perfil ProMeP no es SNI es su grado académico. Examinando esta relación, en su complemento, tenemos que entre los SNI sólo 14 profesores no son perfiles y la razón es que la mitad de ellos son de reciente ingreso y otros dos acaban de reingresar de sus doctorados, por lo que no ha transcurrido el plazo para participar en la convocatoria de perfiles.

Para a estos dos grupos de profesores la universidad tiene en marcha entre las estrategias más relevantes las siguientes: para quienes son perfiles pero no miembros del SNI; un programa de formación doctoral que en la actualidad comprende a 104 becarios de doctorado; un programa de financiamiento interno a proyectos de investigación, que financia especialmente a los 43 CAEF con mayor potencial de desarrollo, donde un buen grupo de estos profesores son miembros titulares. En cuanto a los PTC que siendo SNI no son ProMeP, se tiene certeza de que la nueva política de estímulos, que exige a los PTC perfil reconocido para concursar los inducirá a presentarse oportunamente a las convocatorias de ProMeP.

CA consolidados, en proceso de consolidación y en proceso de formación

La universidad cuenta con 63 CAEF. De ellos ocho son CAEC y tres CAC y 52 CAEF, la brecha de calidad es amplia y para reducirla se hizo en 2007 una reestructuración de los CA que ha mejorado significativamente el potencial de mejora de los CAEF. Como primer resultado se tiene que en la convocatoria 2008 se sometieron once promociones para la mejora del estatus de un número equivalente de CA y se tuvo una respuesta positiva en cinco casos, lo que permitió que dos CAEC ascendieran a CAC y tres más a CAEC. Este resultado siendo modesto nos muestra que la tasa de éxito de nuestras solicitudes de promoción está mejorando, en relación con el resultado de 2007, cuando se solicitaron 22 promociones y sólo se aprobaron por los evaluadores las de dos CA. En este punto hay dos estrategias fundamentales para mejorar la situación de los CA. Acaso la más importante corresponde al diseño y lanzamiento de la convocatoria interna para

apoyar el desarrollo de la investigación colegiada dentro de los CA. Se dotó de 6 millones de pesos, cubre a 42 CAEF, con montos que oscilan entre 50 mil y 300 mil pesos y tiene como propósito fortalecer el trabajo colectivo de los CAEF, con potencial para mejorar su estatus entre 2008 y 2010. A ello se agrega el éxito del programa que, bajo la Coordinación General de Investigación y Posgrado, promueve el financiamiento externo de proyectos inscritos en los CA. Sus resultados son muy favorables pues en tres semestres se recibieron 10 millones 640 mil pesos, de empresas, instituciones y fundaciones, para la realización de estudios, cuyos resultados contribuyen a promover el desarrollo de nuestra región.

Capacidad frente a la competitividad académica de la institución

En la UACJ desde el año 2002 es apreciable que el nivel de la Competitividad es superior al de nuestra Capacidad Académica, en el primer atributo se tienen indicadores próximos al máximo posible, pero en el de capacidad se tienen aún niveles que se sitúan debajo de la media nacional. Esta situación llegó a ser tan visible, que a partir de entonces se habló de una situación paradójica, en la que la competitividad crecía aunque la capacidad no mostrara mejora sustancial en materia de capacidad. Pero un análisis mucho mas cuidadoso de los procesos de evaluación y acreditación, ocurridos en los últimos tres años en los que se han acreditado los PE de ciencias básicas y humanidades, evidencia que esos buenos resultados, están asociados a la mayor habilitación y productividad de sus PTC. Advertir esta correlación positiva es importante, porque en el futuro los procesos de reacreditación cada vez dependerán en mayor grado de los progresos en materia de capacidad, y esto es justo lo que esta ocurriendo en la UACJ, como se expone en el apartado de "Capacidad Académica".

Pero lo contrario, también es cierto, pues los progresos en capacidad que la Universidad ha registrado en los últimos años son estimulados, de manera directa e indirecta, por el avance acelerado de la competitividad. De manera directa porque ello crea un clima en el que la planta académica se siente orgullosa e identificada con los logros colectivos que representa la acreditación de PE y se sientan obligados y estimulados a la vez para participar en proyectos destinados al desarrollo de la Capacidad Académica. El mejor ejemplo que tenemos de ello lo tenemos en los PE de Medicina y Derecho, donde los profesores recién han recibido el reconocimiento de ProMeP. En este mismo sentido, hemos observado que la constitución y desarrollo de los CA ha creado una nueva estructura organizacional que ha sido muy útil para impulsar mejoras sustanciales en los PE, lo que redundará en la probabilidad de que estos alcancen reconocimientos cada día más significativos.

Matrícula de licenciatura atendida en PEBC y la competitividad académica de las DES. Decisiones para incrementar la matrícula atendida por PEBC

En la UACJ la asociación entre el porcentaje de PEBC y niveles de competitividad se aprecia conociendo la experiencia de los PE que tienen mejor consolidado su calidad, por haber sido los primeros en recibir reconocimientos. En ellos hay una relación estrecha entre competitividad y reconocimiento, pues son estos los que registran las mayores tasas de eficiencia terminal, de titulación, los que obtienen índices favorables de satisfacción de empleadores y de estudiantes; así como un notable reconocimiento de los alumnos hacia sus profesores, pues les otorgan calificaciones muy elevadas en los procesos de evaluación docente. Como resultado y evidencia de todo ello son los que tienen una demanda de ingreso elevada, pues en la mayoría de estos casos aquélla supera, duplica o triplica la capacidad de absorción de nuevos estudiantes. A propósito de las decisiones institucionales para incrementar la matrícula en PEBC, se cumplió la meta comprometida en el PFI 2007: hoy en la UACJ todos los PE evaluables son PEBC y nuestra matrícula inscrita en ellos asciende al 100%.

La relación entre la matrícula de posgrado atendida en PE reconocidos por el PNPC (PNP-SEP-CONACYT y PFC) y la competitividad académica de posgrado de las DES.

Decisiones para incrementar el número de PE y la matrícula atendida por PE de posgrado reconocidos por su buena calidad

DES	Competitividad				Habilitación y reconocimiento			Desarrollo y potencial de los CA
	%PEBC	% de matrícula en PEB de licenciatura	% de matrícula en PEB de posgrado	Tasa de eficiencia terminal	Tasa de titulación por Cohorte aparente	Tasa de doctores	Tasa de perfiles	
IADA	100.0	100.0	0.0%	29.4%	50.5%	20.0%	18.6%	1.4%
ICB	100.0	100.0	13.2%	43.0%	77.9%	22.5%	23.9%	10.6%
ICSA	100.0	100.0	4.7%	43.6%	64.8%	19.2%	30.4%	7.5%
IIT	100.0	100.0	50.4%	40.7%	48.8%	30.2%	27.0%	10.7%

En el último año cuatro nuevos PEP ingresaron al PFC, tres como programas nuevos y uno en proceso de desarrollo. Con ello son siete los PEP de buena calidad, pero debido a su distribución sólo en el IIT el impacto de sus dos PEP inscritos en el PFC, está generando una mejora sustancial en la competitividad del posgrado, en el conjunto de la DES. En la DES de ICB los efectos positivos de contar con dos PEP en el PNP y dos en el PFC son más localizados. En ciencias básicas la Maestría en Ciencias con Orientación Genómica creó, con rapidez, una mejor imagen de nuestra solvencia para ofertar posgrados prestigiados y algo semejante, pero con mayor fuerza, se percibe en el departamento de Estomatología donde son tres las especialidades reconocidas; en este caso hay optimismo e interés de los egresados en incorporarse a estas ofertas, sobre todo porque hay evidencia acreditada de su calidad. En la DES ICSA, sólo la Maestría en Ciencias Sociales está en el PNP, pero su organización transversal y su ya larga permanencia también tienen efectos positivos en la percepción que los egresados tienen en la calidad del posgrado que ofrece el conjunto de esta DES. En cuanto a las decisiones para mejorar la competitividad el posgrado están tomadas y expuestas con detalle en la sección correspondiente al posgrado.

5. Análisis del cierre de brechas⁹

El resultado de este análisis del comportamiento actual de las brechas dentro de la institución tiene valor como comparación interna, sin embargo, este resultado aquí, se contextualiza, de acuerdo con el valor de la meta de desarrollo que corresponde a cada uno de los atributos.

Con base en este ejercicio podemos afirmar que ICSA e IIT son las DES que actualmente tiene una mejor posición. En el resultado final combinan un alto nivel de competitividad con otro semejante en capacidad. Su mayor competitividad proviene de que ambas, como el resto de las DES, tienen toda su oferta evaluable como PEBC, por lo cual el total de sus estudiantes son atendidos por PE con calidad reconocida. Sin embargo, en la acreditación del posgrado IIT tiene la ventaja de tener al 50.7% de su matrícula en PEP incorporados al PFC; en ello la posición de ICSA es más débil, con 4.7% de su matrícula de

DES	Competitividad				Capacidad			Resumen de los indicadores			
	%PEBC	% de matrícula en PEB de licenciatura	% de matrícula en PEB de posgrado	Tasa de eficiencia terminal	Tasa de titulación por Cohorte aparente	Tasa de doctores	Tasa de perfiles	Tasa de SIN	Grado de consolidación	Potencial de desarrollo	Puntaje resultado
IADA	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	89.0%
ICB	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Alto	86.2%
ICSA	Alto	Alto	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto	Alto	86.2%
IIT	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	86.2%

2007

Capacidad	Competitividad		
	Baja	Media	Alta
Alta			ICSA
Media			IIT, ICB
Baja	IADA		

2008

Capacidad	Competitividad		
	Baja	Media	Alta
Alta			IIT, ICSA
Media			ICB
Baja	IADA		

posgrado. En resultados, la situación es diferente pues tanto en eficiencia terminal como en titulación la ventaja de ICSA sobre IIT es importante. En capacidad el contrapunto se repite, IIT tiene la mayor tasa de doctores con 30.2%, pero ICSA tiene el liderazgo en la tasa de ProMeP con 30.4%. En la tasa de SIN comparten el liderazgo con un nivel de 10.7 y 10.6, respectivamente. En lo que hace a grado de consolidación de sus CA la posición de IIT es mejor, pues tiene uno de ellos como consolidado y tres "en consolidación"; mientras que ICSA dos consolidados y uno en desarrollo; sin embargo, la brecha de CA por consolidar en ICSA es de 17 CA, los cuales sólo están en formación, y en IIT de once.

En el puntaje global ICB alcanza una posición intermedia, dado que combina un puntaje en competitividad alto con uno en capacidad intermedio. En lo que respecta a

⁹ Para analizar las brechas se realizó una comparación del desempeño de las cuatro DES. Para ello se utilizaron como indicadores de **competitividad** la proporción de PEBC, la de matrícula en PEBC, la Tasa de Eficiencia Terminal y la de titulación; para medir la **capacidad** se compararon las proporciones de doctores, de PTC con perfil reconocido, la de PTC en el SNI y la de cuerpos académicos en condición de CAC o CAEC, dando mayor peso a los primeros; además en el caso de los CA se preparó un criterio para definir el potencial de los CA, expuesto en las tablas presentadas en la sección de capacidad. Con base en tales indicadores, estos valores se transformaron a una escala cualitativa de tres niveles, empleando el criterio de distancia normalizada. Hecho esto el resultado se resumió en la tabla en una que se posiciona cada DES, conforme al resultado global que alcanzó, tanto para capacidad, como para competitividad.

porcentaje de alumnos en PEP de buena calidad ocupa la segunda posición gracias a que dos de sus posgrados tienen la condición de “consolidados” en el PNPC y dos más están incorporados al PFC, la maestría en Genómica, como “reciente creación” y la especialidad en ortodoncia en el estatus denominado “en desarrollo”. Por tradición sus resultados tienden a ser los mejores gracias a las elevadas tasas históricas de eficiencia y titulación de los PE de Odontología y Medicina, que suelen registrar las máximas dentro de la institución. Su tasa de doctores tiene un nivel bajo, pues con una proporción de 22.5%, ocupa el segundo lugar, pero lejos de IIT con 30.2%. En cuanto perfiles sólo ocupa el tercer escalón con 23.9%, distante del líder con 30.4%. En lo relativo a la situación de sus CA, alcanza el liderazgo gracias a que tiene tres CA en consolidación y una brecha más reducida que ICSA e IIT.

Finalmente IADA globalmente registra el puntaje más bajo. Como el resto de las DES la competitividad de su oferta de licenciatura alcanza el 100%, pero ninguno de sus dos posgrados está incorporado al PNPC. En cuanto a resultados, pese a que en este año su tasa de titulación tuvo un registro histórico de 50.5%, esta lejos de ICB con 77.9%. Su tasa de doctores y perfiles ocupa la tercera posición, pero de nuevo a notable distancia de las DES líderes en ambos casos. En cuanto a número y tasa de SNI su situación es desfavorable pues sólo uno de sus PTC, posee reconocimiento del sistema. En semejante situación se encuentra en lo que hace a mejora de sus CA, pues sólo el de Planificación y Desarrollo Urbano

En resumen, conviene establecer que, al igual que las brechas de competitividad, las de capacidad aquí reseñadas, son significativas, pero están en proceso de superarse. Como se ya se informó, de 2007 a 2008 las de competitividad del pregrado se cerraron, por lo alto, en el caso de los PEBC de licenciatura, donde las estrategias de aliento determinaron que los PE en evaluación, por los CIEES, alcanzaran un resultado positivo, con lo cual se cerraron las brechas en este concepto. Este proceso tuvo variantes: en ICB Entrenamiento Deportivo ascendió a Nivel 1 y a la vez el Consejo Universitario acordó la suspensión de la licenciatura en Optometría, hasta en tanto no mejoraran las condiciones de su mercado laboral; en IADA se recibieron evaluaciones favorables en Diseño Industrial; Artes Visuales; mientras en IIT el ascenso correspondió a la Licenciatura en Matemáticas.

En lo relativo a las brechas del posgrado se tiene una estrategia general que debe culminar con el desequilibrio aquí mostrado; basada en el potencial evidenciado para ingresar al PFC; se precisa que estas medidas están ligadas al desarrollo esperado de los CA y, con base en ello, sólo se mantendrán como posgrados institucionales los 22 PEP que en el análisis realizado mantienen vínculos importantes con CA o ya consolidados, o en proceso de conseguirlo; el resto, integrado por 16 PEP, serán reorganizados, a partir de esquemas de colaboración con programas incorporados al PNPC o, en su defecto, podrían ser suspendidos.

Por primera vez en ocho años el monitoreo de los indicadores de eficiencia y titulación muestra los primeros efectos de las estrategias tendientes a la mejora de resultados. A diferencia de 2007, todos los PE registraron progresos en las tasas de titulación, de modo que en este aspecto hay progreso y mayor homogeneidad.

En suma en el último año, en materia de competitividad, con excepción del posgrado, que no estaba debidamente incorporado a los procesos de planeación, las brechas se están cerrando.

En capacidad, en el tema de doctorados, en todos las DES hay progresos, pero es mayor el de IIT, pero de acuerdo al número y distribución de doctorantes a punto de graduarse, antes de 2011, la evolución de IADA ICSA e ICB puede, incluso, llegar a superar las tasas actuales y futuras de IIT. En este aspecto sólo es necesario reforzar, el programa de reclutamiento tanto en ICB como en IADA, donde las contrataciones de doctores, se han apartado de las proyecciones realizadas. En el aspecto de reconocimientos, tanto en ProMeP como en el SNI, el estimado a diciembre de 2008 nos habla de un cierre de brechas significativo: al punto que IADA e IIT pueden alcanzar el rango más elevado, pero ello será transitorio porque se espera que hacia el 2012 prevalezca

mayor homogeneidad, en torno a una tasa de 40%. Algo semejante ocurrirá en este mismo año con los miembros del SIN, pues IADA, se convertiría en el líder si al menos diez de sus doce solicitudes reciben respuesta favorable, pero el progreso también acompañará al resto de las DES convergiendo hacia una tasa próxima al 12%.

6. Cumplimiento de Metas Compromiso

En primer plano informamos de las *metas cumplidas*: se cumplieron todas las metas de competitividad que incluyen: PE evaluados por los CIEES; PE actualizados con enfoques centrados en el estudiante; PE que alcanzaron la calidad de PEBC; volumen y porcentaje de la matrícula en PEBC; estudiantes que participen en el Programa de Tutorías y PE con estudios de factibilidad para buscar su pertinencia. Ello confirma que la institución tiene suficiente solvencia para atender los retos asociados a la calidad de sus ofertas de pregrado; también que la estrategia general para avanzar, sustentada en la implantación de un modelo educativo centrado en el estudiante es exitosa.

En materia de *gestión* también se cumplieron las metas fundamentales, entre ellas están: ampliación del Sistema de Gestión de la Calidad; actualización de la normatividad universitaria así como la capacitación de mandos medios y directivos. El sistema de gestión recibió un impulso fundamental con la certificación de doce procesos adicionales, directamente conectados con la administración de la capacidad académica. Los procesos de capacitación asociados a las regulaciones de transparencia y acceso a la información pública han sido excepcionales, pues se capacitó a todo el personal clave y se está avanzando en procesos de capacitación relacionados con la administración de los archivos públicos. También hay procesos de capacitación relacionados con la legislación para aplicar la normatividad de adquisiciones y la correlativa de procesos licitatorios.

Hay también *avances* muy aceptables en el cumplimiento de algunas metas de capacidad, como la correspondiente al número de doctores y miembros del SNI. En el primer caso, con toda certeza la meta se cumplirá a mediados de 2010 y en el segundo en diciembre de 2008, gracias al potencial que se tiene con base en programas institucionales que están alcanzando su madurez como el Programa de Formación de Doctores y el de Promoción de Reconocimientos al personal académico.

En cuanto a las metas no satisfechas plenamente pero con capacidad para alcanzarlas a corto plazo enumeramos las siguientes: número de perfiles ProMeP y de Posgrados en el PFC. En el primer caso el rezago está vinculado a la baja productividad de PTC asociados a campos profesionalizantes y al hecho de que 103 profesores que están en formación doctoral no pueden cumplir los requisitos de dedicación y atención a estudiantes que requiere el otorgamiento de perfiles. Por la importancia de este programa, la institución está haciendo cambios al programa de estímulos en dos vías: en la primera sólo se recibirán solicitudes de PTC con perfil vigente y en la segunda se otorgan estímulos adicionales a quienes mantienen su condición de permanencia como perfiles ProMeP.

Finalmente hay metas fundamentales en las que no hay avances suficientes y en este concepto caben la meta relativa al desarrollo de los CA y la correspondiente a los posgrados inscritos en el PNP en la categoría de consolidados, en ambas situaciones se aprecia que a pesar de que por primera vez hay logros significativos en el número de SNI, lo que revela productividad en el plano de la producción individual, ello no ha trascendido al trabajo colegiado que sigue siendo limitado. Las medidas para enfrentar estos problemas son claras: promoción del trabajo colegiado en CA, mediante un programa de financiamiento interno que premia la colaboración interna de los CA y una propuesta para articular el desarrollo del posgrado a la evolución de los CA, que pasa por la formalización de convenios para que la certificación y responsabilidad académica de los PEP con plantas de profesores débiles e insuficientes se comparta con programas inscritos en el PNPC.

Metas Compromiso institucionales de capacidad académica	Meta 2007	Valor alcanzado 2007 *	Meta 2008 *	Avance a abril-2008 *	Explicar las causas de las diferencias
Número y % de PTC de la Institución con:					
Total	556	564	673	585	
Especialidad	47	32	48	38	Bajo convocatoria se contrataron seis especialistas
Maestría	358	333	342	334	Se prefirió la contratación de especialistas
Doctorado	189	117	205	136	Hay 21 doctores más, se retardó la graduación de 30 doctores. En las áreas profesionalizantes, no se tienen candidatos idoneos
Perfil deseable reconocido por el PROMEP-SES	242	142	207	155	Exceso de PTC en procesos de formación y escasa productividad documentada en áreas profesionalizantes.
Abscripción al SNI o SNC	60	34	49	49	Se está cerca de la meta. Hubo un aumento de 15
Participación en el programa de tutorías	583	421	575	585	Meta cumplida
Cuerpos académicos que:					
Consolidados. Especificar nombres de los CA consolidados	1	1	4	3	En 2007 se tuvieron pocos resultados. En 2008 hay dos nuevos CAC. El retardo en las graduaciones doctorales afecta esta meta de manera
En consolidación. Especificar nombres de los CA en consolidación	7	7	17	8	Se está avanzando, hay tres nuevos CAEC pero la producción colectiva sigue siendo baja
En formación. Especificar nombres de los CA en formación	54	54	41	52	N/A
Metas Compromiso institucionales de competitividad académica					
Programas Educativos de TSU, PA y Licenciatura :					
PE con estudios de factibilidad para buscar su pertinencia	0	0	4	4	Meta Cumplida,
PE con currículo flexible			35	39	En el 2007 no se establecieron metas para este rubro. La adopción del SATCA ha mejorado la flexibilidad de los currícula.
PE que se actualizarán incorporando elementos de enfoques centrados en el estudiante o en el aprendizaje. (Especificar los nombres de los PE)	35	35	35	35	La Meta se cumplió desde 2007
PE que evaluarán los CIEES. Especificar el nombre de los PE	29	27	34	31	Meta cumplida
PE que serán acreditados por organismos reconocidos por el COPAES. Especificar el nombre de los PE	22	21	28	23	Las acreditaciones de por lo menos cuatro PE, concluirán en 2008
Número y porcentaje de PE de licenciatura y TSU de buena calidad del total de la oferta educativa evaluable	30	27	32	31	Meta cumplida
Número y porcentaje de matrícula atendida en PE de licenciatura y TSU de buena calidad del total asociada a los PE evaluables	16,143	15,516	15,528	16,027	Meta cumplida
Programas educativos de Posgrado:					
PE que se actualizarán (especificar nombres)	19	2	31	3	Meta cumplida
PE que ingresarán al PNP SEP-CONACYT. Especificar nombre	3	3	4	3	Los programas no tienen núcleos de profesores maduros. Se considera que la meta se cumplió ya que la Maestría en Orientación Genómica ingreso al PFC
Número y % de PE que ingresarán al Programa de Fomento a la Calidad (PFC)	0	0	0	4	Ingresaron cuatro programas lo cual es un logro
Número y porcentaje de matrícula atendida en PE de posgrado de buena calidad.	172	1%	206	118	La matrícula creció significativamente con el ingreso de 4 programas mas al PFC
Eficiencia terminal:					
Tasa de egreso por cohorte para PE de licenciatura	67.0%	0	48.0%	2,360	928
Tasa de titulación por cohorte para PE de licenciatura	36.0%	3,930	42.6%	48.0%	3,919
Tasa de graduación para PE de posgrado	-	-	-	-	-
Otras metas académicas o de gestión definidas por la institución:					
Programa de MOVILIDAD Estudiantil			0		211
Programa de Verano de Investigación			0		350
Matrícula Total de la institución	18,870	19,075	20,340		19,186
Matrícula total de Licenciatura	13,995	18,350	15,528		18,162
Matrícula total de Posgrado		0	0		773
Número y porcentaje de alumnos con reconocimiento en el EGEL		0	0	556	65.30%
Metas Compromiso institucionales de gestión					
Procesos estratégicos de gestión que serán certificados por la norma ISO 9000:2000					
Número y nombre de los procesos	64	41	60	53	Meta cumplida
Diseño, integración y explotación del SIIA:					
Número y nombre de los módulos que estarán operando (administración escolar, recursos humanos y finanzas)	6	6	6	6	SII en operación desde 1995 cuenta con la totalidad de los módulos interconectados; en tránsito hacia una nueva plataforma desarrollada por la empresa Intelisis; Fecha de arranque: Octubre de 2008
Módulos del SIIA que operarán relacionados entre sí	6	6	6	6	1- Control escolar, 2-Control financiero, 3-POA, 4-Recursos Humanos, 5.- Servicios de Salud, 6-Seguimiento de Egresados
Otras metas de gestión definidas por la institución:					
Capacitación directiva para la planeación y gestión	133	133	133		49
Estandares ANUIES acervos.	181,430	181,430	209,494		186,473
Infraestructura física (incremento)	5,546.4 m²	2,770.17 m²	4,297.64		2,722.96m²
Normatividad institucional actualizada	23	12 reglamentos (44%)	21		21 Reglamentos
Incrementar la tasa de Universitarios con cobertura Médica	100%	95%	100%		100%
Actualización y renovación informática: computadoras obsoletas	52.0%	42.9%	53.0%		42.7%
PE con empleabilidad de menos de seis meses de los egresados		30	103.4%	32	103.2%
Becas UACJ a estudiantes	4501	7,090	5099	6,414	33.4%

Anexo III. Metas compromiso de la institución

Análisis FODA de la institución

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez							
Principales Fortalezas							
	Integración y Funcionamiento de la DES	Capacidad Académica	Competitividad Académica	Innovación Educativa	Gestión Académica	Otras Fortalezas	
1	Alta gobernabilidad y problemas estructurales resueltos						
2	El 100% de los PE de Licenciatura, así como la matrícula correspondiente están en PEBC						
3	Oferta educativa diversificada y en proceso de expansión						
4	Alta inserción laboral de los egresados en áreas adecuadas a su formación						
5	Diversificación de la oferta de posgrados con opciones educativas relevantes al contexto estatal y regional						
6	Mejora en los indicadores de eficiencia terminal y tasas de retención de primero a segundo año. Reducción en las tasas de reprobación y rotación. Eficacia del Programa de Titulación Oportuna para agilizar e incrementar la tasa de titulación.						
7	Sistema y modelo departamental transversal y equitativo que permite compartir recursos materiales y humanos						
8	Existencia de un sistema universitario de planeación que permite afianzar fortalezas y replantear estrategias más adecuadas						
9	Sistema de Gestión de la Calidad recertificado que incluye 12 procesos eminentemente académicos						
10	Alto potencial para mejorar la capacidad académica: Elevada tasa de posgraduados (86.1%), tasa doctores en expansión (23%), tasa de PROMEP al alza (26.5%), tasa de SNI en crecimiento rápido (8.4%)						
11	Existencia de un Programa de Formación Doctoral con 103 PTC, Programa de Publicaciones con Arbitraje Externo, Programa de Financiamiento a la Investigación con fondos externos e internos						
12	Fortalecimiento del trabajo colegiado en los CA que tiene como resultado un avance hacia la consolidación de los CA						
13	Implantación, creciente desarrollo, dominio de los PTC, aplicación del Modelo Educativo Centrado en el Estudiante						
14	Atención a los estudiantes por medio de un Programa Institucional de Tutorías diferenciado y con servicios transversales						
15	Infraestructura suficiente y adecuada, para que el alumno domine un segundo idioma						
16	Eficiente incorporación de tecnología de apoyo al proceso educativo con equipamiento, infraestructura de telecomunicaciones y acervos de información.						
17	Se cuenta con dos direcciones generales que en conjunto administran transversalmente la efectiva y oportuna implantación del Modelo Educativo Centrado en el Estudiante						
18	Gestión académica colegiada y buen clima organizacional						
19	Firma de convenios de intercambios y estancias con Instituciones Nacionales e Internacionales en materia de Investigación. Expansión acelerada del Programa de Movilidad Estudiantil						

Principales debilidades							
	Integración y Funcionamiento de la DES	Capacidad Académica	Competitividad Académica	Innovación y Brechas de Calidad	Gestión Académica	Otras Debilidades	
1	Insuficientes PTC con registro en perfil PROMEP y membresía en el SNI/SNC, el tiempo de habilitación sigue siendo largo.						
2	Falta efectividad del Programa de Atracción de Profesores y en la consolidación de la oferta de plazas doctorales de NPTC						
3	Falta de redes académicas y de investigación, de publicaciones suficientes y trabajo colegiado para obtener el registro PROMEP, y en el SNI						
4	Falta fortalecer el sentido colegiado en el trabajo de los CA y falta experiencia en la investigación						
5	El 75% de los PE de posgrado evaluables no se encuentran en el PNPC						
6	El alto índice de rezago escolar que genera baja eficiencia terminal y baja titulación por cohorte generacional						
7	Baja eficiencia terminal y baja tasa de titulación en algunos PE con orientación académica						
8	Escasez y uso limitado de paquetería especializada, la creciente matrícula requiere la actualización permanente acorde al MEBA y pertinencia curricular.						
9	Necesario consolidar los avances del Modelo Educativo. Incipiente Programa de Educación a Distancia						
10	Déficit de dominio del idioma inglés para consolidar los planes de internacionalización.						
11	Es necesario formalizar la vinculación con el sector productivo						
12	Necesidad de ampliar el Sistema de Gestión de la Calidad a procesos escolares						
13	Necesidad de mejorar los sistemas de información que reportan indicadores de impacto académico						
14	Escasez de mecanismos formales para la comunicación interna						
15	Espacio físico insuficiente para albergar la expansión de matrícula de pregrado						