



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE CIUDAD JUÁREZ

# PIDE

PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO  
2018-2024



© Universidad Autónoma Ciudad Juárez  
Av. Plutarco Elías Calles 1210  
Fovissste Chamizal  
Ciudad Juárez, Chihuahua, México  
C. P. 32310

## MENSAJE DEL RECTOR

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez inició en octubre de 2018 una nueva etapa de su vida institucional. Como Rector de esta máxima casa de estudios, estoy convencido de que la universidad pública es la mejor forma de promover la equidad y la justicia social, siendo mi compromiso llevar a la UACJ a consolidarse como factor estratégico del desarrollo de nuestra sociedad; por lo que estamos trabajando para que cada una de las funciones desempeñadas sean orientadas a atender las necesidades de las comunidades en las que tenemos presencia en el estado de Chihuahua.

Desde la propuesta de plan de trabajo puesta a consideración del H. Consejo Universitario en el proceso de elección que concluyó con mi designación como Rector, pugué por una Universidad plural, incluyente y participativa. El presente Plan Institucional de Desarrollo (PIDE) es muestra clara de cómo los principios y valores propuestos están permeando en los procesos institucionales y siendo adoptados en el quehacer universitario.

La propuesta de planeación estratégica que pongo a consideración de la comunidad universitaria es producto de un amplio proceso de análisis, reflexión y consulta en el que participaron más de 1200 estudiantes, egresados, docentes, personal administrativo, cuerpo directivo, empleadores y miembros de los distintos sectores de la sociedad. Se trata de un plan de desarrollo que responde a las directrices internacionales, que está alineado a las políticas nacionales emanadas del nuevo Plan Nacional de Desarrollo, que responde a los principios rectores de la Nueva Escuela Mexicana, pero principalmente, que plasma las preocupaciones y perspectivas de la propia UACJ hacia el 2024.

El Plan Institucional de Desarrollo identifica el rumbo que como universitarios deseamos seguir para construir juntos la institución a la que aspiramos, siendo ahora el reto orientar los procesos de planeación operativa de cada una de las áreas que integran la Institución hacia el logro de los objetivos establecidos, dando seguimiento puntual al avance en las metas establecidas, por lo que exhorto a todos los universitarios para que cada uno desde su propio ámbito de responsabilidad sume esfuerzos por materializar la misión y visión planteadas y unidos vivamos la consolidación de nuestra Universidad.

“Por una vida científica,  
Por una ciencia vital”

Mtro. Juan Ignacio Camargo Nassar  
*Rector*

# CONTENIDO

Prólogo	9
Presentación	11

## Capítulo I

El contexto de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	15
I.1 La educación superior en el mundo y su impacto en la región	16
I.2 La educación superior en México, tendencia y políticas nacionales	18
I.3 El contexto de la educación superior en el estado de Chihuahua	22
I.3.1 Aspectos sociodemográficos	22
I.3.2 Aspectos económicos	24
I.3.3 Aspectos educativos	27
I.3.4 Aspectos laborales	31
I.4. Análisis del entorno macroeconómico y el financiamiento de la UACJ	34
I.5 Retos y oportunidades para el futuro inmediato	36
Referencias	39

## Capítulo II

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez a 45 años de servicio	43
II.1 El balance de resultados alcanzados con el PIDE 2012-2018	44
II.2 Los estudiantes de la UACJ, nuestra razón de ser	48
II.3 Trayectorias académicas de nuestros estudiantes	50
II.3.1 Población escolar	50
II.3.2 Permanencia	52
II.3.3 Egreso	54
II.3.4 Retos y perspectivas	55
Referencias	56
II.4 El Modelo Educativo de la UACJ, logros y retos	56
II.4.1 Contextualización del Modelo Educativo UACJ Visión 2020	56
II.4.2 Alcance y principios del modelo educativo actual	57
II.4.3 Evaluación docente como fortalecimiento de la práctica de enseñanza-aprendizaje	57
II.4.4 Programa Integral de Tutorías y Trayectorias Académicas como fortalecimiento de los principios del modelo educativo	58
II.4.5 Programa de Implementación al Modelo Educativo	59
II.4.6 Curso de Introducción al Modelo Educativo	60

II.4.7 Retos y perspectivas	60
II.5 Oferta académica institucional	61
II.5.1 Análisis de la oferta educativa de pregrado: creación, diversificación y especificación	61
II.5.2 La oferta de posgrado en la UACJ	65
II.5.3 Retos y perspectivas	69
II.6 Capacidad académica	69
II.6.1 Introducción a la capacidad académica y al Programa para el Desarrollo Profesional Docente	69
II.6.2 Antecedentes de la capacidad académica en la UACJ	70
II.6.3 Estado actual de la capacidad académica y niveles de habilitación de los docentes en la UACJ	71
II.6.4 Retos y perspectivas	74
II.7 Generación y aplicación del conocimiento	75
II.7.1 Introducción	75
II.7.2 Investigación científica	75
II.7.3 Historia de los Cuerpos Académicos en la UACJ (2003-2019)	76
II.7.4 Estado actual de los Cuerpos Académicos de Registro Interno (2013-2019)	78
II.7.5 Redes Prodep	78
II.7.6 Sistema Nacional de Investigadores	81
II.7.7 Publicaciones científicas	82
II.7.8 Oficina de Transferencia de Tecnología y Propiedad Intelectual	84
II.7.9 Reconocimientos a investigadores	84
II.7.10 Retos y perspectivas	84
Referencias	85
II.8 Internacionalización de la UACJ	86
II.8.1 El contexto de la internacionalización institucional	86
II.8.2 Importancia de la internacionalización y la cooperación en la educación superior	86
II.8.3 Definiendo la internacionalización de la educación superior	86
II.8.4 Acciones que determinan la internacionalización de la educación superior	88
II.8.5 Incorporando la visión internacional en la UACJ	88
II.8.6 Retos y perspectivas	103
Referencias	104
II.9 Vinculación	105
II.9.1 El contexto de la vinculación	105
II.9.2 La vinculación como estrategia institucional	105
II.10 La UACJ en la comunidad, atención de necesidades y sus impactos	113
II.10.1 Introducción	113
II.10.2 Programas de extensión de la UACJ	114
II.10.3 Servicios a la comunidad universitaria	118
II.10.4 Retos y perspectivas	126
Referencias	127

II.11 Difusión y divulgación de la cultura y las artes	128
II.11.1 Infraestructura cultural	128
II.11.2 Formación cultural	129
II.11.3 Servicios bibliotecarios	130
II.11.4 Producción cultural	130
II.11.5 Retos y perspectivas	132
II.12 Marco normativo	133
II.13 Administración y gestión institucional	134
II.13.1. Diagnósticos situacionales por Unidad Responsable (UR)	134
II.13.2. Diagnósticos situacionales por Dependencia de Educación Superior (DES)	144
<b>Capítulo III</b>	
Síntesis de retos y oportunidades institucionales	153
<b>Capítulo IV</b>	
Metodología participativa para la construcción del Plan Institucional de Desarrollo	159
<b>Capítulo V</b>	
Filosofía institucional	165
V.1 Misión UACJ	166
V.2 Visión UACJ al 2024	166
V.3 Valores que nos distinguen	166
<b>Capítulo VI</b>	
Elementos estratégicos del Plan Institucional de Desarrollo	171
VI.1 Definición de estatutos de visión al 2024, objetivos generales, objetivos específicos, políticas, estrategias e indicadores institucionales	172
E1: Formación integral, transformadora y de excelencia	172
VI.2 Definición de estrategias, metas y sus indicadores:	174
E2: Generación, aplicación y difusión del conocimiento	189
E3: Vinculación y extensión	199
E4: Cultura, arte y deporte	205
E5: Gestión institucional	211

VI.3 Alineación de los elementos estratégicos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ONU al 2030	218
VI.4 Alineación de los elementos estratégicos con la filosofía institucional	219
VI.5 Elementos estratégicos y su implementación en las dependencias universitarias	222
Glosario de acrónimos	226
Directorio institucional	227
Consejo Universitario	228

# PRÓLOGO



**E**n este siglo XXI, hombres y mujeres somos protagonistas de una transformación radical: la permanente y continua revolución tecnológica, con sus sistemas inteligentes y conectados, que está estrechamente relacionada con la producción de conocimiento.

Es ahí donde radica la razón de ser de la universidad pública, que está en el centro de este proceso; el futuro y la Universidad representan la poderosa relación que guarda la riqueza del conocimiento como factor de desarrollo económico, social y humano.

Construir una sociedad que priorice el desarrollo de los seres humanos y equilibre el progreso económico con la solución de problemas sociales es menester en esta Sociedad de la Información y el Conocimiento. Para ello, la Universidad debe salirse de las aulas y emanar y transformar a la comunidad que la rodea, como lo hace la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) en su cotidiana labor y muestra de gobernanza con la creación de su Plan Institucional de Desarrollo (PIDE).

Actualizarnos y poder vislumbrar el futuro con sus beneficios y retos representa una virtud para las universidades cuando se planea de manera conjunta. En este Plan Institucional de Desarrollo se sientan las bases y plantean las estrategias para posicionar a esta Universidad como una Institución con excelencia académica, con buenas prácticas en la docencia, internacionalización solidaria, investigación, difusión cultural y vinculación económica, así como con responsabilidad social.

Para muchos, la universidad pública representa la única oportunidad de tener un futuro; de aprender nuevos conocimientos; de relacionarse con otras personas, con otras culturas, con otros barrios, con otras naciones; de saber qué significa realmente la solidaridad, la cultura de paz, la equidad, la interculturalidad. Por ello, la convicción de elaborar —desde un ejercicio de gobernanza— este plan, con contexto, indicadores sólidos, y definición de retos concretos, genera en su comunidad universitaria certezas para trazar el camino, andar sobre él y llegar a las metas planteadas.

La visión y misión articuladas en el presente documento da vida a su lema: “Por una vida científica, Por una ciencia vital”. Coloca a la comunidad estudiantil y su aprendizaje como pilares para el desarrollo de esta Institución, tal como lo establecen los ejes rectores de la Nueva Escuela Mexicana.

La educación como el elemento central para los cambios sociales, permite una construcción diferente del sentido de desarrollo social y humano de las mexicanas y mexicanos.

El camino trazado por el PIDE 2018-2024 hará que la UACJ contribuya a otorgar educación equitativa, inclusiva, intercultural e integral, que promueva el bienestar de la población y el desarrollo nacional; que ofrezca una educación pertinente y de excelencia para favorecer el desarrollo humano y sustentable; además le permitirá revalorizar la figura de las y los docentes, así como impulsar la práctica del deporte y estilos de vida saludables.

Con acciones participativas como la creación de este Plan, la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez refrenda la pertinencia de sus actividades, reaviva su convicción de lograr un mejor país a través de la educación pública superior para las presentes y futuras generaciones.

Carmen Enedina Rodríguez Armenta

*Directora General de Educación Superior Universitaria adscrita a la Subsecretaría de Educación Superior de la SEP*

The image features a teal background on the left side, which transitions into a white background on the right. A large, stylized yellow arrow graphic points from the teal area towards the right edge of the frame. The arrow is composed of two parallel lines, with the inner line being teal and the outer line being yellow. The word "PRESENTACIÓN" is written in white, uppercase letters on the teal background.

PRESENTACIÓN

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez a 46 años de su fundación, constituye la principal institución de educación superior en el estado de Chihuahua dada la cobertura alcanzada, la matrícula registrada y el reconocimiento de calidad de sus programas educativos.

La propuesta de planeación estratégica plasmada en este documento es posible gracias al trabajo de generaciones de universitarios comprometidos con su institución y su comunidad, ya que se fundamenta en la Universidad recibida en octubre de 2018 por la administración central encabezada por su Rector, el maestro Juan Ignacio Camargo Nassar. Universidad que ha mantenido una postura de compromiso, responsabilidad social y continuidad de los proyectos estratégicos de largo alcance, lo que le ha permitido lograr un crecimiento permanente y un desarrollo sostenido.

El presente Plan Institucional de Desarrollo (PIDE) representa para la UACJ el destino al que los universitarios deseamos arribar en el 2024, ya que plasma las aspiraciones de los estudiantes, personal académico y personal administrativo, quienes convivimos diariamente contribuyendo cada uno desde nuestros propios ámbitos de responsabilidad a la construcción de la Universidad que juntos hemos planteado en la visión institucional.

En congruencia con los principios que dieron origen a la presente administración y conscientes de la responsabilidad asumida y los retos que el futuro representa, el PIDE es el resultado de un exhaustivo trabajo de los universitarios, quienes con compromiso y responsabilidad participaron en las diversas etapas de la metodología de construcción colegiada e incluyente.

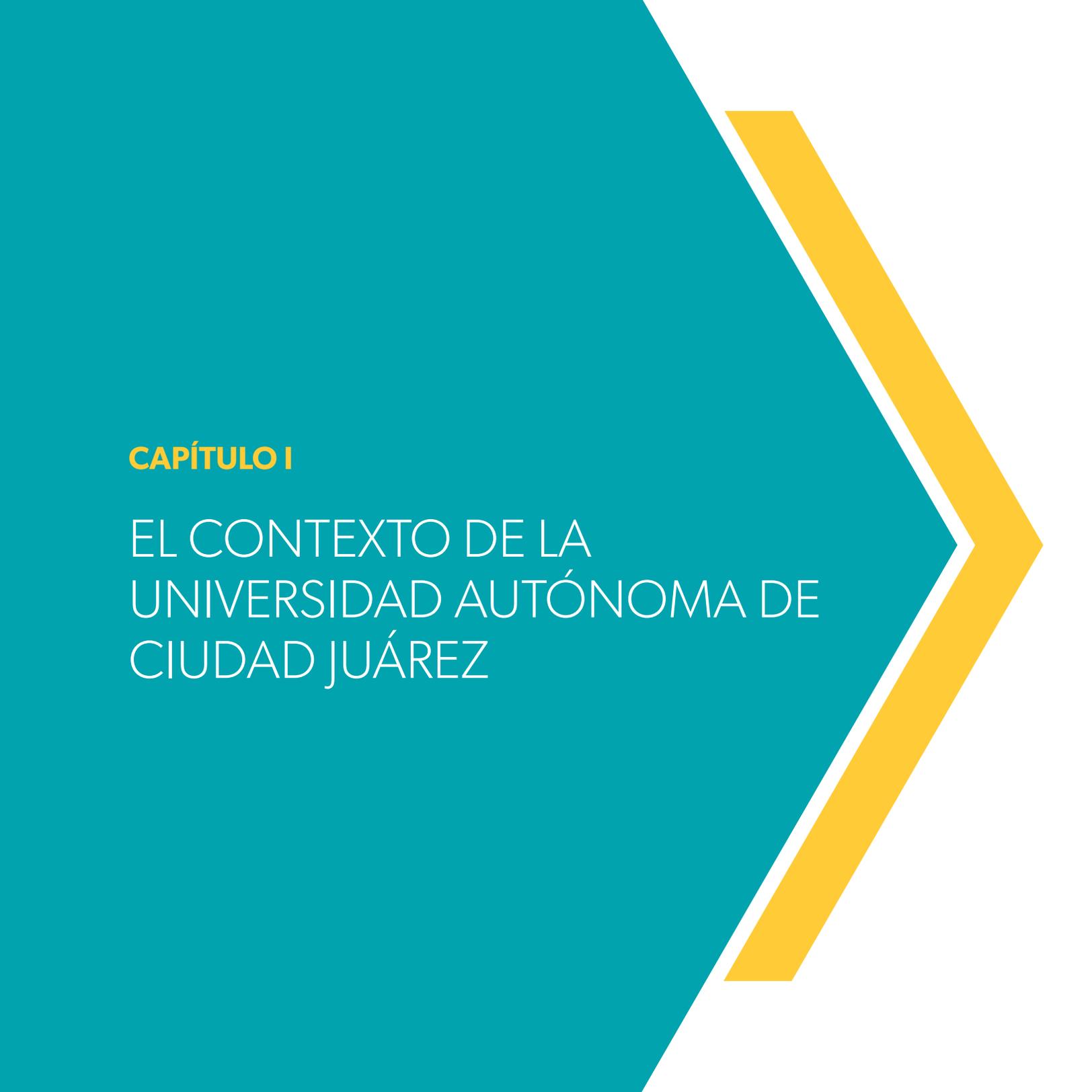
Los elementos de la filosofía institucional y de la propuesta estratégica presentada responden al plan de trabajo que dio origen a la presente administración y priorizan la pertinencia de las funciones sustantivas universitarias y atienden a las necesidades imperantes de la sociedad, de forma tal que en el 2024 la Universidad

Autónoma de Ciudad Juárez se constituya claramente como un referente nacional en la formación integral de ciudadanos que promuevan éticamente el mejoramiento de la calidad de vida de sus comunidades, en la generación pertinente e innovadora de conocimiento que incide en la solución de problemáticas reales del entorno, así como en la vinculación y extensión con los diversos sectores de la sociedad.

*“Por una vida científica, por una ciencia vital”*





A large teal chevron shape pointing to the right, with a yellow chevron shape nested inside it, also pointing to the right. The teal chevron is on the left, and the yellow one is on the right, creating a layered effect.

## CAPÍTULO I

# EL CONTEXTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

## I.1 LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL MUNDO Y SU IMPACTO EN LA REGIÓN

La educación formal en el mundo ha sido el referente y el mejor mecanismo para lograr mayores estándares de vida. Los diferentes niveles académicos son parte del desarrollo en el ser humano que, desde hace tiempo, está inmerso en un mundo globalizado.

Desde nuestra dimensión educativa, podemos señalar en concordancia con Fernández-Fassnacht (2017) que las universidades deben ser pertinentes en por lo menos tres indicadores: formación de profesionistas de alta calidad, generar y aplicar el conocimiento socioeconómicamente útil, así como preservar el patrimonio cultural tangible e intangible. La universidad como ente formativo debe ser un estrecho vínculo para su entorno respondiendo convenientemente a las expectativas de la sociedad (Fernández-Fassnacht, 2017).

La educación superior es uno de esos niveles que perfila la integralidad del quehacer de la población y lo incorpora a los procesos de desarrollo deseables. Una métrica no tradicional es la medición de la movilidad social de una región, país o territorio más allá de solo la cuantificación del ingreso.

Estudios recientes indican que la movilidad social es posible obtenerse bajo condiciones que emulen la igualdad de oportunidades, de lo contrario, puede re-alentarse e inclusive detenerse cuando las características socioeconómicas y demográficas de los individuos no mejoran a través del tiempo por factores endógenos y exógenos. En este sentido, son los factores endógenos en los que cabría poner atención en estos procesos, pues ellos son parte de la solución para avanzar en la movilidad social (Campos-Vázquez, 2016b).

Otra ocupación (efectos exógenos) que el mundo y la región necesitan visualizar, es el avance tecnológi-

co implícito en los procesos sociales. Así como la preocupación de Schwab (2016), la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) debe poner toda su atención ante los cambios ineludibles y profundos que trastocan la vida y aspectos históricos de nuestra humanidad. Es conveniente ser capaces de salir y avanzar del pensamiento convencional, como nos lo hace saber Schwab (2016), salir de lo “no disruptivo”.

Saber llevar no solo las preocupaciones inmediatas, sino trascender a los aspectos estratégicos que consideran dicha disrupción e innovación, son parte presente de nuestra realidad. La Universidad inmersa en la “sociedad del conocimiento” está obligada a reinventarse, debido a que su modelo tradicional imposibilitará dar respuesta eficaz a las necesidades y retos de la globalización. Las mejores universidades prosperan simultáneamente con los avances científicos y tecnológicos. Sus inversiones en investigación y desarrollo son reconocidas por su novedosa configuración tecnocientífica (Pedroza, 2018), lo que es parte de esta disrupción cuasi normativa en todas las etapas que cada individuo, colectivo, sociedad e instituciones que experimenta actualmente.

Los objetivos principales del quehacer universitario están representados por la docencia, la investigación, la difusión de la cultura, así como la vida intrauniversitaria. La misión de las Instituciones de Educación Superior (IES) que dependen del Estado es formar científicos, profesionistas y técnicos para que potencien el desarrollo de las ciencias y las humanidades. De esta manera, se construyen soluciones a los problemas de la sociedad moderna en cualquier territorio o país (Calderón, Zamora, & Medina, 2017).

No obstante, el mundo está en constante cambio, por lo que diversas instituciones internacionales han señalado la importancia de la interiorización de la educación superior de la vida cotidiana. Particularmente destaca lo que se conoce como la Cuarta Revolución Industrial (4RI), la cual representa nuevos retos no solo

nacionales, sino locales. Ya que ahora son los robots que integran sistemas “ciberfísicos”, los que desde hace algún tiempo han hecho transformaciones radicales a la sociedad, la economía y el mundo. Esta 4RI implica una convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas. Se prevén grandes cambios a lo largo del mundo con impactos regionales y locales y se espera, fundamentalmente, una modificación en cómo trabajamos, nos relacionamos y coexistimos (Escudero, 2018).

La 4RI o 4.0 es el nuevo paradigma respecto a la digitalización de la producción. La disponibilidad de los instrumentos técnicos son una realidad, y quienes se empiezan a adaptar de manera rápida a estos esquemas, son los modelos de negocios y de servicios, debiendo destacar que la educación es un servicio fundamental requerido por la población. Lo anterior genera un nuevo sentido sobre el trabajo colaborativo y multidisciplinario facilitando el proceso de diseños en las interfaces entre componentes (Casalet, 2018).

De esta manera, la 4RI exige avanzar horizontalmente, fabricando sinergias entre industrias y disciplinas las cuales se encontraban perfectamente diferenciadas. Ahora, los biólogos deben saber programar con procesos estadísticos que potencien la ciencia genómica. Las firmas financieras como los bancos y los fondos de inversión habrán de contratar especialistas de los grandes datos que prevean las oportunidades de inversión y el comportamiento de los clientes (Schwab, 2016). También es entendida esta 4RI como el inicio de procesos nanotecnológicos impulsados por la inteligencia artificial. Son la popularización de los drones y las impresoras 3D, el Internet de las cosas, entre otros, los que han hecho posible los automóviles autónomos, dejando a un lado el uso del vapor y la electricidad y en el mejor de los casos, la automatización (Moreno, 2017).

Dicha transformación impactará al ser humano por su alcance y complejidad. Estará basada en la ingeniería genética y las neurotecnologías. La inteligencia artificial es el vehículo de estas tendencias. Por lo tan-

to, no considerar estos cambios de manera consciente afectará las relaciones en las comunidades a cualquier nivel. Una de las dimensiones de estos efectos exógenos influirá en el empleo y su mercado, presionará aún más la desigualdad en el ingreso, por ende, la movilidad social. La característica particular de esta 4RI es la velocidad, transcendencia y potencia en cualquier sistema. Por lo tanto, pasa del proceso mecanizado a la fabricación de las cosas automatizadas a través de sistemas ciberfísicos (Escudero, 2018).

Lo anterior es complementado por otro gran fenómeno denominado “el Internet de las cosas” (IoT por sus siglas en inglés). El Internet de las cosas, además de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) consiste en integrar sensores y aparatos de manera cotidiana a la súper carretera de la información por medio de redes fijas o inalámbricas. Es innegable que internet está presente simultáneamente en diferentes momentos y lugares físicos, lo que induce al acceso masivo de diferente tecnología con cada vez mayor capacidad. Los avances tecnológicos de estos aparatos se han vuelto relativamente sencillos de adaptar en hogares, centros de trabajo o lugares públicos. Esto no es otra cosa que la capacidad de estar interconectados desde un televisor, radio, celular y cualquier aparato electrónico que pueda generar la transferencia de información y datos que influyen en todos los aspectos del individuo, por ende, de la sociedad misma. Esto genera invariablemente una transformación para hacer negocios, el comportamiento del sector público y, sin lugar a duda, el proceso de la educación (Fundación-Innovación-Bankinter, 2011).

En esta misma lógica, la información en tiempo real a través de la herramienta disruptiva de los grandes datos, crean nuevas fuentes de valor. El análisis del “big data” ha hecho mejorar la segmentación de mercados, la orientación de la oferta y provisión de innovadores procesos en los productos. Mejoran los modelos de negocios para los nuevos productos y servicios empresa-

riales, así como del gobierno, pero no solo eso, también se ven afectados los procesos de la educación a cualquier nivel (CEPAL, 2016).

Es de esta manera que las IES son fuertemente presionadas a realidades como la 4RI y el Internet de las cosas para su desempeño institucional. Es imperante considerar estos grandes fenómenos que interconectan y multidimensionan los procesos hacia la innovación pertinente, para los contextos educativos en todos sus niveles. Lo anterior, porque incorpora redes ciberfísicas no solo en la producción de bienes o servicios, sino también en la logística, el consumo y virtualización de las cosas donde cualquier nivel o proceso de la vida está inmerso. La educación y en especial la superior, no debe estar ajena a dichos procesos, simplemente por subsistencia, ya que debemos adaptar estos nuevos retos a las políticas institucionales y la manera de crear conocimiento, transmitirlo y reproducirlo.

Se debe adecuar más allá de las capacidades de la tercera Revolución Industrial en la educación superior, porque es necesario superar con creatividad los retos que nos imponen estos fenómenos globales. La enseñanza-aprendizaje en redes de colaboración no solo con los propios seres humanos sino también de una forma “poshumanista” que conduce del aprendizaje al proceso de asociación entre entes humanos y no humanos simultáneamente (Escudero, 2018). Sin embargo, también se corre el riesgo de desarrollar una sociedad informatizada, pero sin conocimiento, sin discernimiento de la necesidad prioritaria para aprovechar la información y conocimientos con el propósito de vivir en un mejor mundo (Moreno, 2017).

La UACJ debe valorar invariablemente estos aspectos tanto endógenos (promover la movilidad social e innovadores PEA) como exógenos (la 4RI-IoT-Inteligencia artificial), pues nos encontramos inmersos en ellos.

## I.2 LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO, TENDENCIA Y POLÍTICAS NACIONALES

Como representación de un marco global sobre la educación superior, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2019) afirma en su documento “El futuro de la educación en México, promoviendo calidad y equidad”, una serie de medidas y prospectivas en cuanto a políticas educativas. Entre los temas que se sugiere deben abordarse en estas políticas están: una mejora en la gobernanza del sistema de educación superior llevado a cabo con una mejor coordinación en los diferentes niveles de gobierno y sus contextos regionales; la estrategia de educación superior en México no debe estar duplicada en los diferentes sistemas de planificación; un mejoramiento sustancial en el financiamiento de la educación superior que logre encauzar nuevos métodos para el acceso a presupuestos más allá de los típicos anuales en las IES; garantizar la calidad en la educación superior teniendo un sistema obligatorio de acreditación externa; la equidad en la educación superior para reducir las desigualdades sociales (de género y geográficas) en todo el territorio; un enfoque específico en la educación superior técnica y los centros de formación docente, dado que por los tamaños de algunas IES estas no logran la misma vinculación como las grandes universidades (OCDE, 2019a).

Además, se sugiere que México debe alinear de alguna manera sus políticas con mayor eficacia a las necesidades cambiantes del mundo. En específico, el mercado laboral alerta acerca de la falta de ciertas competencias en diferentes sectores que lo requieren. Consideran que la educación y formación de los futuros profesionistas en los empleos llega a ser inadecuada en relación con las necesidades en constante cambio para la economía y la sociedad (OCDE, 2019a).

Para la OCDE la educación superior y las competencias generadas en las instituciones son los fundamentos para que México construya a largo plazo su crecimiento y prosperidad. Es así como la educación superior se vuelve la clave del desarrollo en competencias y conocimientos de frontera. Lo que significa observar los principios fundamentales en las economías modernas. A continuación se comparten las recomendaciones de este organismo (OCDE, 2019b, pp. 14-41):

1. Concientizar acerca de la importancia y los resultados de la educación superior en el mercado laboral.
2. Fortalecer la calidad de la educación superior.
3. Integrar la relevancia para el mercado laboral en los mecanismos de aseguramiento de la calidad.
4. Ayudar a las instituciones de educación superior a implicarse de forma más eficaz con los agentes sociales.
5. Garantizar una oferta diversa de programas educativos.
6. Fomentar las prácticas innovadoras de enseñanza y aprendizaje en la educación superior.
7. Integrar el aprendizaje en el lugar de trabajo en los planes de estudio.
8. Fortalecer el apoyo al emprendimiento en la educación superior.
9. Garantizar unos mejores itinerarios para el ingreso en el sistema de la educación superior y la progresión dentro del mismo.
10. Apoyar el aprendizaje a lo largo de la vida.
11. Mejorar la información sobre la educación superior y el mercado laboral.
12. Fomentar la colaboración entre secretarías, organismos gubernamentales y niveles de gobierno.

Con relación al punto 3 y hasta el 11, Martínez (2019) señala una resignificación de contenidos curriculares, ya que empezar en entornos de aprendizaje flexibles, adaptables y digitales, genera una retroalimen-

tación creativa e inmediata. Esto implica de alguna forma la desescolarización y puede llegar a ser pernicioso cuando la disrupción no es entendida para lo que fue diseñada, ya que se anula el criterio del ambiente escolarizado en las IES. Esta tendencia genera solo una parte final de la formación, lo que requiere una reorganización del mercado de trabajo y sus impactos en la creación, adaptación y extinción de empleos (Martínez, 2019).

En la misma línea que la OCDE, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) afirma que es necesario dar una respuesta al cambio vertiginoso que nuestro país está destinado a emprender y por lo tanto, la imperante actualización de sus propias políticas estratégicas que impulsen la renovación del sistema de educación superior.

Desde hace más de una década, las IES han experimentado una gran demanda por innovación de sus procesos y tipo de organización. Se asume la formación de recursos humanos altamente calificados y adaptables con rapidez y eficacia. Lo anterior, ya que los nuevos contextos del mundo laboral deberán de insertarse bajo ambientes competitivos y en transformación continua. Esto lleva a formar estudiantes y egresados de manera sólida, interdisciplinaria y en constante aprendizaje, ya que deben ser capaces de resolver problemas inéditos y aprender a colaborar en ambientes multiculturales y multidisciplinarios (ANUIES, 2018a). Para ello, es necesario establecer condiciones de suficiencia y capacidad en los futuros trabajos y nuevas tecnologías que aún ni siquiera han sido inventadas.

En este sentido, ANUIES enfatiza en la gobernanza en la educación superior (al igual que la OCDE), ya que es necesario un marco normativo moderno, renovado y un diseño organizacional que integre un sistema nacional de educación superior facilitando verdaderamente dicha gobernanza. Asimismo, es importante que se logren potenciar los vínculos y la coordinación en las voluntades de las diferentes esferas de gobierno y los subsistemas de educación superior; construir el espacio

común deseable, permitiendo una movilidad académica y estudiantil que complemente las capacidades institucionales, además de asegurar la cobertura con calidad y equidad, y lograr que se mejore continuamente dicha calidad acompañada de un ejercicio pleno de la responsabilidad social a través de una certeza jurídica y presupuestal que induzca al desarrollo de la educación superior. Es así como ANUIES propone un acelerado y continuo avance del conocimiento dentro de la revolución tecnológica que aportan las universidades, los centros de investigación en las IES públicas y privadas, además de alertar de su enorme responsabilidad como agentes que contribuyen en gran medida al desarrollo de la nación a través de una "formación avanzada y creciente del número de profesionistas" (ANUIES, 2018b).

De igual forma, la ANUIES señala el empoderamiento en la generación y aplicación innovadora del conocimiento y la estratégica difusión cultural que atiende problemas nacionales y, a su vez, locales. La claridad con que ANUIES presenta esta propuesta a manera de política pública es el gran reto para realizar un nuevo proyecto educativo que impulse a las IES centrando su quehacer en los estudiantes. Considera prioritarias las necesidades y expectativas de la sociedad como clave en el desarrollo regional y nacional. Para ello, focaliza los esfuerzos en las funciones sustantivas como docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión (que es lo que la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez ha aplicado desde hace varios años). Pero más aún, lograr extender los servicios y la gestión institucional con una visión estratégica y, de esta forma, crear una sostenible perspectiva del futuro que garantice la función social de las IES como proyecto de nación en la contribución al desarrollo, promoviendo la reducción de la desigualdad social, un aumento en la competitividad y erradicación de la pobreza (ANUIES, 2018b).

Por su parte, de manera oficial, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 hace énfasis en el derecho de la educación en todos los niveles. Ahora, con

mayor preeminencia a la educación superior y con el componente de la gratuidad, se ejerce una presión a las finanzas e infraestructura en las universidades públicas y su marco presupuestal. Ya la OCDE había referido a una verdadera autonomía de la educación superior con alcances de mejorar sus fuentes de financiamiento, pero esta debería ser paulatina para que dichas fuentes que, principalmente son federales y estatales, puedan converger a la mayor conveniencia de manera estratégica de la IES.

Así, se ha considerado en el Plan Nacional de Desarrollo (2019-2024), una nueva estrategia por parte del gobierno federal para aumentar no solo la matrícula, sino la calidad de la enseñanza en todos los niveles y la inclusión de los jóvenes a las universidades. La política del gobierno federal marca un compromiso para mejorar las condiciones materiales de las instituciones educativas. Ser garante en el acceso a la educación para quien lo solicite. De esta manera, con su política de educación superior, ha puesto en marcha un programa denominado "Universidades para el Bienestar Benito Juárez García", que busca instalar al menos 100 IES en 31 entidades. El programa referirá y orientará a zonas de alta densidad poblacional y donde no exista oferta educativa a nivel universitario pero que tenga un alto grado de rezago social, marginación y violencia. Se estima que dichas universidades otorguen aproximadamente treinta y dos mil lugares con los cuales se otorgará un subsidio directo de \$ 2400 pesos cada mes para cada estudiante (PND, 2019).

Por otra parte, es pertinente señalar que la oferta educativa prevista refiere a ingenierías como: Civil, Industrial, Forestal, Agroalimentaria, Ambiental, Agroforestal, Electromecánica, Agronomía y en Minas. En ciencias sociales, humanidades y económico-administrativas estarían los Estudios sociales, Administración municipal y Políticas públicas, Piscícola, Acuacultura, Desarrollo regional sustentable, Derecho, Patrimonio histórico e Industria de viajes, Gestión integrada del

agua, Contabilidad y administración pública; en las ciencias básicas referentes a las energías se encuentran Química de la industria petrolera, en Administración de la industria energética-Procesos petroleros y Energías renovables. Además, en ciencias de la salud a través de Medicina integral, Salud comunitaria, Enfermería y Obstetricia; Medicina veterinaria y zootecnia. Referente a las Normales superiores, Educación básica, Educación física, Música, etcétera.

Con respecto al rubro de ciencia y tecnología, el gobierno federal tiene la intención de promover la investigación científica y tecnológica apoyando a los estudiantes y académicos con diferentes estímulos que impulsen el conocimiento. Quien se encargará de coordinar los esfuerzos será el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) atendiendo a un Plan Nacional para la Innovación que intenta beneficiar a la sociedad e impactar al desarrollo nacional con la participación de universidades, pueblos, científicos y empresas (PND, 2019). Respecto a la educación superior, particularmente en lo concerniente al desarrollo tanto de académicos como de estudiantes en las IES, se establecen procedimientos que involucren a especialistas de diferentes ciencias (duras o exactas), así como en las otras áreas (salud, medicina). El mismo objeto de estudio o problema social, puede ser abordado de manera coordinada a través de los esfuerzos de diferentes disciplinas (economía, ingeniería, sociología, química, arquitectura, diseño); con la contribución de cada una de ellas en la investigación, generan resultados alternativos bajo un enfoque integral, reconociendo este trabajo como multidisciplinario (Calderón, Zamora, & Medina, 2017).

Ahora es posible hablar de una Educación Superior 4.0 que se integra a un mundo inteligente, resultado de los avances tecnológicos y digitales que presenta la 4RI. No habrá un solo espacio en la universidad que sea ajena a estos profundos cambios por el uso de las TIC, así como las nuevas formas de aprendizaje. El efecto impacta todas las áreas: academia, procesos de

enseñanza-aprendizaje (PEA), tareas (tipos), formación, investigación (criterios y técnicas), el currículo. Todo mediado por la innovación y desarrollo de la tecnología (Pedroza, 2018).

Como lo señala Chaves (2017), al considerar estos desafíos, la educación a distancia (EaD) llega a ser por un lado una alternativa viable, flexible y eficaz y por el otro, capaz de asumir la importancia de la educación que impacta la sociedad, a través de un modelo que utiliza métodos, técnicas y recursos potenciando la productividad y la flexibilidad del PEA, sobrepasando obstáculos como el tiempo y el espacio físico. Se mantiene la creación de conocimiento motivando el desarrollo de habilidades que le servirán en lo laboral, profesional y su vida (Chaves, 2017). Asimismo, se requiere una reelaboración de contenidos curriculares y de mecanismos que subyacen a la gestión educativa, pero además de la vinculación-comunicación y los sistemas e interacciones entre universidad-sociedad-trabajo. Por lo tanto, el principio será redirigir o adaptar la formación de recursos humanos hacia los entornos, planes y necesidades de la 4RI (Martínez, 2019).

La nueva universidad será preconcebida para realizar cuatro actividades predominantes. Será un nuevo modelo de trabajo de graduados universitarios con la industria como fuente de conocimiento para nuevos mercados. La colaboración en campus internacionales se potencia ya que la universidad es protagonista del mercado de conocimiento que a su vez, se vuelve captador natural de derechos, propiedad intelectual y recolecta valores novedosos en los nuevos ambientes académicos que impulsan emprendimientos. A esto se conocerá como la universidad 4.0 (Pedroza, 2018). En ese sentido, la pregunta a plantear es: ¿La UACJ será capaz de avanzar como IES hacia una universidad 4.0?

## I.3 EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA<sup>1</sup>

Chihuahua es el estado que mantiene una importante participación en los diferentes aspectos tanto económicos como sociales de la vida nacional. En las siguientes subsecciones describirán a grandes rasgos las tendencias y posiciones de Chihuahua como estado y Juárez como municipio, para poder mostrar los avances de nuestra región en relación con la futura educación superior requerida a la UACJ.

### I.3.1 Aspectos sociodemográficos

El estado tiene una población de 3 556 574 habitantes a partir de la encuesta intercensal 2015. Asimismo, el municipio de Juárez tiene 1 391 180 habitantes, esto representa el 39.1 % de la población en el estado. Para el total de viviendas particulares habitadas, en un lapso de 20 años (1995-2015) pasó de 663 891 a 1 033 658, lo que implicó un crecimiento promedio quinquenal del 55.7 % para el estado. En este sentido, Juárez tuvo un mayor crecimiento ya que pasó de 238 770 viviendas particulares habitadas en 1995 se elevó a 394 254 en 2015, donde su variación porcentual fue del 65.1. El promedio de ocupantes en viviendas particulares habitadas en 1995 era de 4.2 y para 2015 se redujo a 3.4, esto en el estado donde su promedio quinquenal

fue de 3.82. Para el municipio de Juárez este mismo indicador se presentó en 4.2 en 1995 y en el 2015 fue de 3.5; el promedio en estos 20 años se sitúa en 3.88.

Prácticamente el estado y Juárez en particular, han podido reducir las carencias en cuanto a las necesidades de vivienda y sus características. En los siguientes cuadros se expone el avance significativo que se ha experimentado tanto para el estado como para el municipio. Por ejemplo, la tabla I.3.1 muestra que la gran mayoría (casi 96 %) de los hogares habitados y particulares en Juárez son familias con una distribución entre hombres y mujeres de similar proporción entre tipo de hogares y la población.

Un indicador de desarrollo es la propiedad de la vivienda. El 66.2 % de la población que las habita, son sus dueños, lo que representa un porcentaje menor al del estado que se explica por la gran población flotante e inmigrante que ha experimentado Juárez durante los últimos 70 años.

Otro indicador que reduce la desigualdad se refiere a la disponibilidad de agua entubada y tipo de sanitario. Los porcentajes para las viviendas particulares y ocupantes, así como los servicios sanitarios, son relevantes para Juárez, ya que el 96.9 % y 99.5 % contienen estos beneficios dentro de la vivienda.

En el tema de las fuentes de abastecimiento para los ocupantes de las viviendas, así como las propias casas, se verifica que el 98.1 y 98.2 %, respectivamente, cuentan con servicio público. Esto traducido en número netos equivale a 1 345 457 de habitantes gozan del servicio. Adicionalmente, el 99.71 % de las viviendas habitadas tienen disponible el servicio de energía eléctrica. Otro indicador deseable, es el que refiere al tipo de servicio de drenaje. El 96.9 y 97.2 % de los ocupantes de viviendas y viviendas en sí, respectivamente, cuentan con el servicio.

Cabe destacar que otro indicador de reciente composición para el desarrollo y avance social refiere a la tendencia y uso de tecnología. Se puede apreciar que,

<sup>1</sup> La información estadística de esta sección, fue consultada en "México en cifras, consulta nacional, estatal y municipal para el Estado de Chihuahua" en: <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=08>. Así como diferentes encuestas y anuarios estadísticos como: Estructura económica de Chihuahua en síntesis (2016), Principales resultados de la Encuesta Intercensal 2015 (Chihuahua), Anuario estadístico y geográfico de Chihuahua 2017.

Juárez cuenta con variables y en algunos casos elevados indicadores. Por ejemplo, el uso de bienes tecnológicos como línea blanca entre el 70 y 96.5 %. Cerca del 62 % posee vehículo y entre el 82 % al 96.2 % tiene radio o televisión. Pero tan solo el 60.5 % ve en casa una televisión de pantalla plana. Solo el 40.2 % cuenta con una herramienta que actualmente es indispensable en este proceso de la digitalización en la comunicación, es decir, 4 de cada 10 personas tienen computadora. Y menos del porcentaje anterior con teléfono fijo. Sin embargo, el acceso a la telefonía celular se encuentra cerca del 90 % (9 de cada 10 personas usa celular). Un dato contrastan-

te es que 4 de cada 19 personas cuentan con Internet y solo el 30 % de la población en Ciudad Juárez es usuaria del sistema de cable para televisión.

Por otro lado, la distribución porcentual de la población según condición de afiliación a servicios de salud, 2000, 2010 y 2015 implicó que la población que declaró estar afiliada a servicios de salud pasó de 56.2 % a 86.6 %, esto es un incremento del 54.1 en los últimos 15 años.

En relación con la condición de uso de los servicios de salud, hasta el 2015 el 97.7 % de la población en Ciudad Juárez contaba con algún servicio como

TABLA I.3.1  
TIPO Y CLASE DE HOGAR EN RELACIÓN A LA POBLACIÓN DE SUS HOGARES

SEXO DEL JEFE O JEFA	HOGARES POBLACIÓN EN HOGARES	HOGARES Y SU POBLACIÓN	TIPO Y CLASE DE HOGAR									
			FAMILIAR					NO FAMILIAR				NO ESPECIFICADO
			TOTAL	NUCLEAR	AMPLIADO	COMPUESTO	NO ESPECIFICADO	TOTAL	UNIPERSONAL	DE CORRESPONDIENTES		
ESTADO	TOTAL	Hogares	1 033 658	85.1	74.0	23.7	0.8	1.5	13.1	94.5	5.5	1.8
JUÁREZ	TOTAL	Hogares	394 254	86.7	72.7	24.6	0.8	1.9	13.1	93.7	6.3	0.2
ESTADO	TOTAL	Población en hogares	3 556 574	94.0	67.7	29.4	1.0	1.9	4.1	87.6	12.4	1.8
JUÁREZ	TOTAL	Población en hogares	1 391 180	95.9	66.0	30.5	1.0	2.4	4.0	86.2	13.8	0.1
ESTADO	HOMBRES	Hogares	724 088	86.9	78.5	19.6	0.6	1.3	11.2	94.4	5.6	1.9
JUÁREZ	HOMBRES	Hogares	275 178	87.2	77.2	20.5	0.6	1.6	12.7	94.0	6.0	0.1
ESTADO	HOMBRES	Población en hogares	2 574 554	94.6	72.9	24.6	0.8	1.7	3.4	87.2	12.8	2.0
JUÁREZ	HOMBRES	Población en hogares	985 545	96.1	71.7	25.6	0.7	2.0	3.8	86.7	13.3	0.1
ESTADO	MUJERES	Hogares	309 570	81.0	62.9	33.9	1.2	2.0	17.5	94.8	5.2	1.5
JUÁREZ	MUJERES	Hogares	119 076	85.7	62.0	34.1	1.4	2.5	14.0	93.0	7.0	0.3
ESTADO	MUJERES	Población en hogares	982 020	92.6	53.8	42.1	1.6	2.6	5.9	88.0	12.0	1.5
JUÁREZ	MUJERES	Población en hogares	405 635	95.3	52.2	42.8	1.7	3.3	4.5	85.0	15.0	0.2

Fuente: Elaboración propia con información de los tabulados de la Encuesta Intercensal 2015.

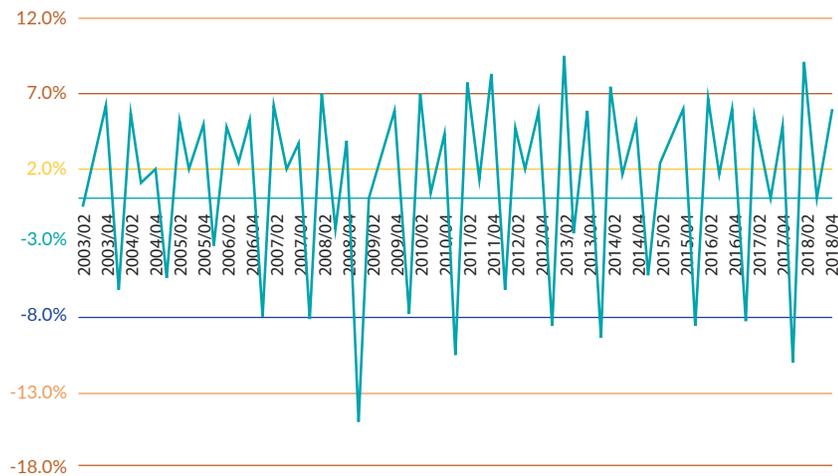
usuario; esto representa 1 359 183 habitantes. Los afiliados fueron el 85.3 %, esto es que por lo menos una persona de cada familia estaba afiliada a algún sistema de salud.

Los indicadores anteriores nos muestran que el desarrollo es relativo en el estado y en algunos aspectos con mejoría para Ciudad Juárez, y además nos permiten suponer las necesidades de la población en la educación con mayor calidad y alcance. Es preciso, como lo afirma Acosta (2014), verificar institucionalmente espacios asumiendo estratégicamente los diferentes campos del conocimiento como: ciencias, educación para el desarrollo sustentable, la salud, la infraestructura y el desarrollo. Asimismo, la biotecnología, capacidades del gobierno en democracia y una sociedad del bienestar (Acosta, 2014). Así, la UACJ tendría esta gran oportunidad y responsabilidad de ser este agente de cambio en los temas estratégicos que la comunidad de Ciudad Juárez e incluso la región requieren, pues su influencia puede llegar a ser un parteaguas en la historia de Chihuahua y México.

### I.3.2 Aspectos económicos

El estado produjo un Producto Interno Bruto para el 2017 de \$706 773 000 000.00. En 2016, representó el 3.4 % y se situó en el lugar 9 en relación con el total

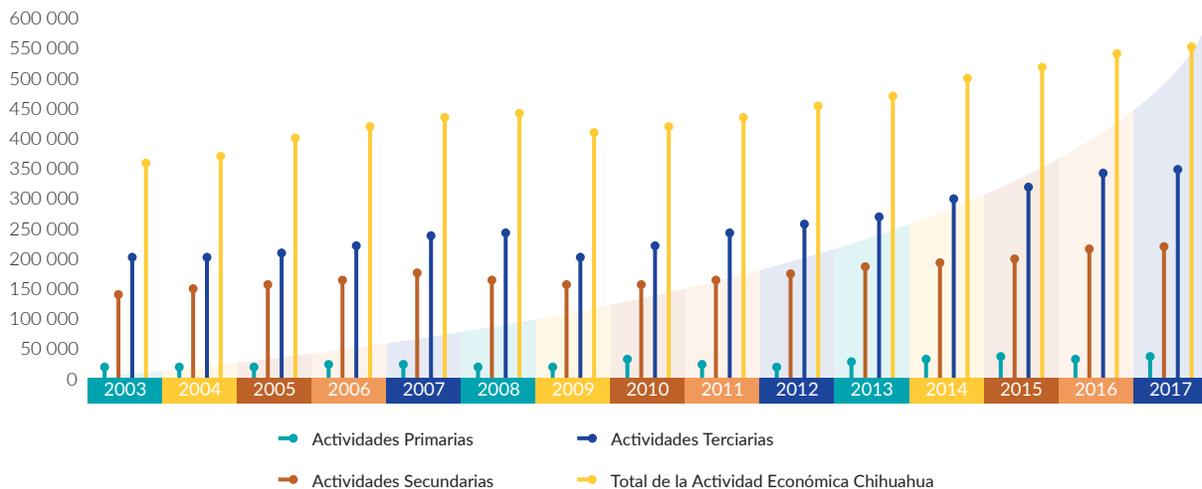
GRÁFICA I.3.1  
TASA DE CRECIMIENTO TRIMESTRAL PROMEDIO ITAEE  
VARIACIÓN DEL ITAEE



Fuente: Elaboración propia con datos del Inegi. Sistema de Cuentas Nacionales de México.

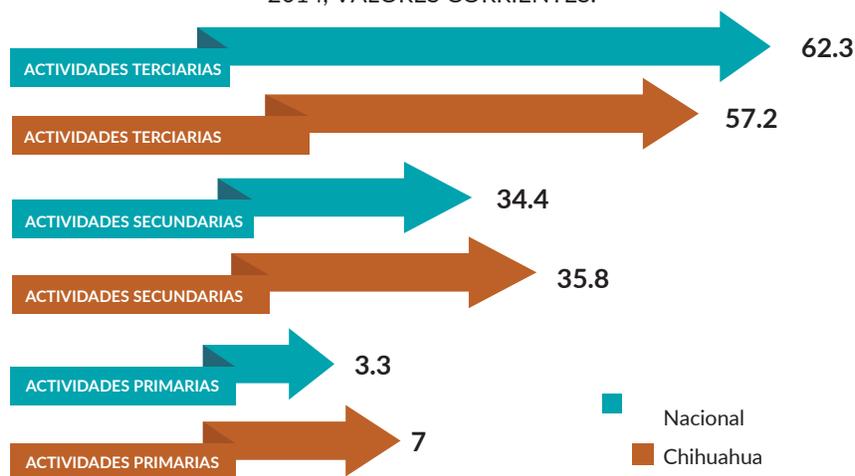
nacional y en comparación con el año anterior tuvo una variación en valores constantes de 5.1 %. Respecto a la actividad industrial, se presenta en 122.3 puntos base 2013 con una variación positiva del 1.3 % mensual y el acumulado anual es del 5.3 %. La productividad laboral al cuarto trimestre del 2018, medido por las horas trabajadas en el sector de manufacturas y comercial, se estimó en 12.0 y -2.4 %, respectivamente a tasa anual. La tasa de desocupación al primer trimestre del 2019 se sitúa en 3.02 y los ingresos por remesas familiares fueron USD\$237 500 000.

GRÁFICA I.3.2  
TENDENCIAS DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA



Fuente: Elaboración propia con datos del Inegi. Sistema de Cuentas Nacionales de México.

GRÁFICA I.3.3  
PRODUCTO INTERNO BRUTO POR ENTIDAD FEDERATIVA,  
2014, VALORES CORRIENTES.



Fuente: Elaboración propia con información de Inegi-SCNM.

La actividad económica estatal (ITAE) con base 2013, tiene un crecimiento promedio trimestral de 1.02 %. La gráfica I.3.1 verifica la variación de la actividad.

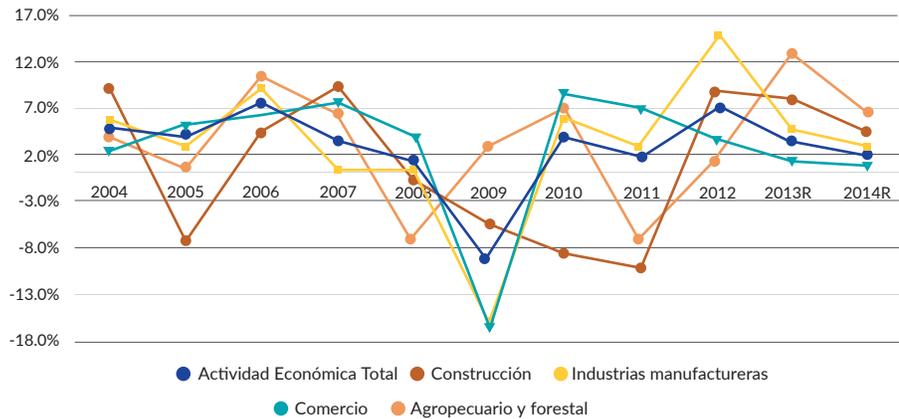
Desagregando los sectores para el estado de Chihuahua, podemos verificar las tendencias de cada sector. Las actividades terciarias son las que puntúan la composición, pero se ha reconocido que las actividades secundarias proveen mejores condiciones socioeconómicas a la población. Es decir, el valor agregado que producen las actividades in-

dustriales son el camino para un mayor bienestar. Ahora el reto sería aumentar la participación de las actividades secundarias y buscar una mejor especialización de las terciarias, conectada estratégicamente con las anteriores para generar derrames intersectoriales.

Los términos de la distribución de los sectores de la economía para el estado de Chihuahua se presentan en las siguientes gráficas que provienen del análisis de los censos económicos.

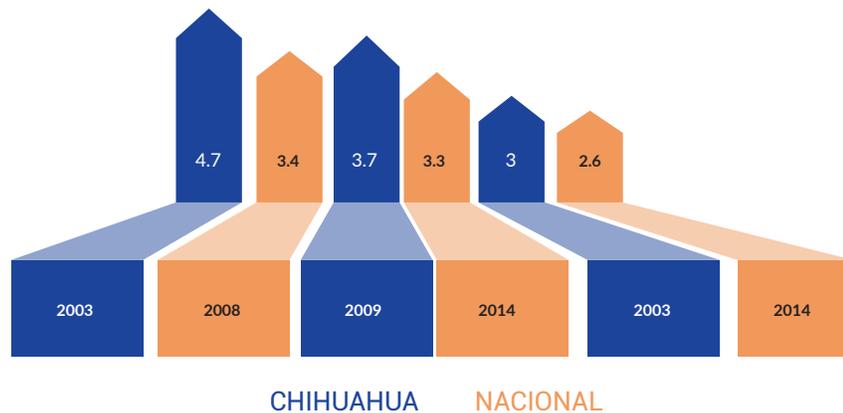
Los gráficos reflejan de alguna manera una estabilidad en el tema de los sectores económicos para el estado de Chihuahua, por lo menos de manera estructural, aunque el PIB para el periodo 2003-2014 establece una caída de hasta el 3 %. Aún no es posible contar con los datos del último censo económico 2019, dado que es este año su recopilación.

GRÁFICA I.3.4  
PRODUCTO INTERNO BRUTO POR ENTIDAD FEDERATIVA,  
SERIES 2003-2014, VALORES CONSTANTES DE 2008.



Fuente: Elaboración propia con información del Inegi-SCNM.

GRÁFICA I.3.5  
PRODUCTO INTERNO BRUTO POR ENTIDAD FEDERATIVA,  
SERIES 2003-2014, VALORES CONSTANTES DE 2008.



Fuente: Elaboración propia con información de INEGI-SCNM.

### I.3.3 Aspectos educativos

La demanda por espacios universitarios puede ser vista desde un nivel anterior al profesional. Por ejemplo, el porcentaje de la población de 15 años y más con instrucción media superior para el 2015 en el estado fue de 21.43 %. Para el municipio de Juárez este indicador es levemente mayor, ya que representó el 22.59 % de la población con este rango de edad. Sin embargo, el porcentaje de la población de 15 años y más con instrucción superior representó para el estado 18.83 %, mientras que para Juárez fue del 18.70 %. En 15 años, se ha incrementado en 7.4 %, promedio quinquenal el nivel de escolaridad de la población de 15 años y más para el municipio de Juárez, pasando de 8 años en el 2000, a 9.7 para 2015. Respecto al estado de Chihuahua, el promedio es de 7.8 % para el mismo periodo, pasando de 7.7 a 9.5 años de escolaridad.

En Chihuahua entre el 2017-2018 había 129 189 estudiantes matriculados en las diferentes instituciones de educación superior que están representadas por 83

IES a nivel estatal. Donde el 50.04 % son hombres y el 49.96 % mujeres. Para Ciudad Juárez, el número de matriculados fue de 53 736, que representa el 41.6 % de la matrícula total del estado. Así, Ciudad Juárez, a través de su principal institución educativa, la UACJ —no solo por el tamaño de su matrícula sino por la importancia de su infraestructura—, representa el 23 % respecto a la matrícula de todo el estado y el 48.9 % al municipio, lo anterior implica que la UACJ es la IES con mayor matrícula en Chihuahua, lo que explica la gran influencia en el sector educativo que forma profesionistas para la vida.

La tabla I.3.2 nos muestra que para el 2015 y con una tendencia estable, al menos 221 897 personas pueden llegar a ser candidatos para incorporarse a las filas de alguna universidad en Juárez ya que, el 22.6 % de la población de 15 años y más, tiene al menos un grado aprobado en estudios técnicos o comerciales con secundaria terminada, preparatoria o bachillerato o normal básica.

TABLA I.3.2  
NIVELES DE ESCOLARIDAD

POBLACIÓN DE 15 AÑOS Y MÁS	NIVEL DE ESCOLARIDAD											GRADO PROMEDIO DE ESCOLARIDAD	
	SIN ESCOLARIDAD	EDUCACIÓN BÁSICA								EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR <sup>2</sup>	EDUCACIÓN SUPERIOR <sup>3</sup>		NO ESPECIFICADO
		TOTAL	PREESCOLAR	PRIMARIA <sup>1</sup>	SECUNDARIA			NO ESPECIFICADO					
					TOTAL	INCOMPLETA	COMPLETA						
ESTADO	2 554 606	3.58	54.07	0.44	46.35	53.20	13.19	86.66	0.15	21.43	18.84	2.08	9.47
JUÁREZ	981 843	2.24	56.23	0.34	41.92	57.73	12.79	87.14	0.08	22.60	18.70	0.23	9.69

<sup>1</sup>Incluye a la población que tiene al menos un grado aprobado en estudios técnicos o comerciales con primaria terminada.

<sup>2</sup>Incluye a la población que tiene al menos un grado aprobado en estudios técnicos o comerciales con secundaria terminada, preparatoria o bachillerato (general o tecnológico) o normal básica.

<sup>3</sup>Incluye a la población que tiene al menos un grado aprobado en estudios técnicos o comerciales con preparatoria terminada, profesional (licenciatura, normal superior o equivalente), especialidad, maestría o doctorado.

Fuente: Elaboración propia con información de los Tabulados de la Encuesta Intercensal 2015.

En la tabla I.3.3 se muestran las disciplinas y áreas donde están inscritos los estudiantes del ciclo mencionado, los egresados y quienes se titularon. Casi el 40 %

de los alumnos inscritos se encuentran en Juárez; el 37.1 % se gradúa y un porcentaje similar se titula.

TABLA I.3.3

ALUMNOS INSCRITOS, EGRESADOS Y TITULADOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR DEL NIVEL LICENCIATURA DE EDUCACIÓN NORMAL, UNIVERSITARIA Y TECNOLÓGICA DE LA MODALIDAD ESCOLARIZADA POR MUNICIPIO Y CAMPO DE FORMACIÓN ACADÉMICA.						
CICLO ESCOLAR 2016/17						
MUNICIPIO CAMPO DE FORMACIÓN ACADÉMICA	ALUMNOS INSCRITOS A/	PARTICIPACIÓN RESPECTO AL ESTADO	ALUMNOS EGRESADOS	PARTICIPACIÓN RESPECTO AL ESTADO	ALUMNOS TITULADOS	PARTICIPACIÓN RESPECTO AL ESTADO
<b>ESTADO</b>	<b>108 275</b>		<b>16 212</b>		<b>11 916</b>	
Agronomía y veterinaria	2664		360		121	
Artes y humanidades	3684		484		313	
Ciencias naturales, exactas y de la computación	3864		1039		1000	
Ciencias sociales, administración y derecho	41 272		6535		4193	
Educación	8350		2048		1574	
Ingeniería, manufactura y construcción	33 248		3663		3505	
Salud	12 379		1728		992	
Servicios	2814		355		218	
<b>JUÁREZ</b>	<b>44 269</b>	<b>40.9%</b>	<b>6007</b>	<b>37.1%</b>	<b>4810</b>	<b>40.4%</b>
Agronomía y veterinaria	916	34.4%	69	19.2%	30	24.8%
Artes y humanidades	1679	45.6%	177	36.6%	175	55.9%
Ciencias naturales, exactas y de la computación	1736	44.9%	359	34.6%	328	32.8%
Ciencias sociales, administración y derecho	16 972	41.1%	2970	45.4%	2322	55.4%
Educación	2457	29.4%	308	15.0%	236	15.0%
Ingeniería, manufactura y construcción	13 255	39.9%	1237	33.8%	1129	32.2%
Salud	5733	46.3%	693	40.1%	446	45.0%
Servicios	1521	54.1%	194	54.6%	144	66.1%

Fuente: Elaboración propia con datos de los Servicios Educativos del Estado. Dirección de Planeación Educativa; Departamento de Estadística.

Por otro lado, solo el 32.1 % de los estudiantes de posgrado del estado se encuentra en Juárez. Incluso la proporción de graduados disminuye a 25.6 %. Sin

embargo, el nivel de egreso es superior al estatal con un 34.2 %. (Tabla I.3.4)

TABLA I.3.4  
INDICADORES VARIOS SOBRE MATRÍCULA, EGRESADOS Y OTROS EN POSGRADOS.

ALUMNOS INSCRITOS, EGRESADOS Y GRADUADOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR DEL NIVEL POSGRADO DE LA MODALIDAD ESCOLARIZADA POR MUNICIPIO, POSGRADO Y CAMPO DE FORMACIÓN ACADÉMICA							
MUNICIPIO	POSGRADO CAMPO DE FORMACIÓN ACADÉMICA	ALUMNOS INSCRITOS A/	PARTICIPACIÓN RESPECTO AL ESTADO	ALUMNOS EGRESADOS	PARTICIPACIÓN RESPECTO AL ESTADO	ALUMNOS GRADUADOS	PARTICIPACIÓN RESPECTO AL ESTADO
<b>ESTADO</b>		<b>6069</b>		<b>2246</b>		<b>1733</b>	
	ESPECIALIDAD	682		195		122	
	MAESTRÍA	4861		1909		1500	
	DOCTORADO	526		142		111	
<b>JUÁREZ</b>		<b>1949</b>	<b>32.1%</b>	<b>769</b>	<b>34.2%</b>	<b>444</b>	<b>25.6%</b>
	ESPECIALIDAD	277	40.6%	84	43.1%	60	49.2%
	MAESTRÍA	1500	30.9%	636	33.3%	335	22.3%
	DOCTORADO	172	32.7%	49	34.5%	49	44.1%

Fuente: Elaboración propia con datos de los Servicios Educativos del Estado. Dirección de Planeación Educativa; Departamento de Estadística.

En la tabla I.3.5 se señala de manera pertinente el rumbo que la UACJ debería explorar, pues la educación no escolarizada es la de menor relevancia por su parti-

cipación respecto al índice estatal. Solo hay un 15.3 % de participación en este tipo de formación.

TABLA I.3.5  
INDICADORES VARIOS SOBRE MATRÍCULA, EGRESADOS Y OTROS  
EN LA MODALIDAD NO ESCOLARIZADA.

ALUMNOS INSCRITOS, EGRESADOS Y TITULADOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR DEL NIVEL LICENCIATURA DE EDUCACIÓN NORMAL,  
UNIVERSITARIA Y TECNOLÓGICA DE LA MODALIDAD NO ESCOLARIZADA  
CICLO ESCOLAR 2016/17

MUNICIPIO	POSGRADO CAMPO DE FORMACIÓN ACADÉMICA	ALUMNOS INSCRITOS A/	PARTICIPACIÓN RESPECTO AL ESTADO	ALUMNOS EGRESADOS	PARTICIPACIÓN RESPECTO AL ESTADO	ALUMNOS TITULADOS	PARTICIPACIÓN RESPECTO AL ESTADO
<b>ESTADO</b>		<b>5150</b>		<b>853</b>		<b>637</b>	
Ciencias naturales, exactas y de la comunicación		9		1			
Ciencias sociales, administración y derecho		2750		505		306	
Educación		1075		246		285	
Ingeniería, manufactura y construcción		1019		101		46	
Artes y humanidades		205					
Salud		92					
<b>JUÁREZ</b>		<b>798</b>	<b>15.5%</b>	<b>40</b>	<b>4.7%</b>	<b>13</b>	<b>2.0%</b>
Ciencias sociales, administración y derecho		481	17.5%	19	3.8%		0.0%
Educación		137	12.7%	13	5.3%	13	4.6%
Ingeniería, manufactura y construcción		180	17.7%	8	7.9%		0.0%

Fuente: Elaboración propia con datos del Servicios Educativos del Estado. Dirección de Planeación Educativa; Departamento de Estadística.

Un proceso de desarrollo puede ser entendido como la mejoría social y económica de una población que es revisada también a través de los estudios de movilidad social, los cuales requieren información de largo aliento, especializada y específica de cada familia o individuo, por lo que estos no son fáciles de replicar, inclusive de investigar. Es necesario considerar las pasadas generaciones de individuos, sus condiciones sociales y económicas para proyectar varias de sus necesidades, entre ellas la educación (superior).

En un estudio realizado para México, De Hoyos, Martínez y Székely (2009) mostraron que la diferencia de escolaridad entre padres e hijos se había incrementado significativamente en las últimas cinco décadas, pues el nivel de escolaridad en los nacidos de 1942 a 1951 y que para el año 2006 contaban con una edad entre 55 y 64 años, fue de 5.2 años de educación. Sin embargo, los años de educación recibida de sus padres fue de 2.3 años. Además, la población nacida del año 1972 hasta 1981, edades que oscilaban entre 25 y 34 registraron un promedio de escolaridad de 9.1

años. Esto fue 4.6 años más que sus propios padres. La encuesta utilizó información retrospectiva y los resultados de esta investigación también arrojaron que la diferencia salarial entre los padres e hijos consultados intertemporalmente fue de -25 % aproximadamente. Lo que concluyen los investigadores sobre los cambios observados en las fechas de estudio, sugieren que el país experimentó significativamente un mayor ingreso en la población por el efecto de la educación (De Hoyos, Martínez, & Székely, 2009).

Asimismo, actualmente se han hecho grandes esfuerzos por mejorar los instrumentos, técnicas y aplicaciones para recabar información útil en este tipo de trabajos. La encuesta de movilidad social 2015 (EMOVI-2015) busca profundizar en el entendimiento de los factores que promueven dicha movilidad en México. Dentro de los factores de movilidad social que recientemente se enfatizan, están la formación académica de las personas y, a su vez, las habilidades intelectuales y sociales desde su infancia, caracterizadas por aspectos laborales, educativos y socioeconómicos desde los padres (Campos-Vázquez, 2016a).

Sin embargo, en estudios recientes los resultados no son tan benignos como los anteriores. Por ejemplo, Campos-Vázquez (2016b) señala que la movilidad social en México ha sido baja y la comparación entre los adultos y sus hijos revela una brecha en habilidades por estrato socioeconómico. Así, México ha podido ofrecer una mayor cobertura en educación básica; en contraste, las personas en los hogares con mayor pobreza experimentan graves problemas para avanzar en los

siguientes niveles de educación. El estudio indica que la oferta educativa superior se concentra en los hogares con un mejor nivel socioeconómico. Otro dato interesante es sobre la deserción escolar: en los hogares de mayor ingreso solo el 5 % sufre deserción, sin embargo, ese porcentaje se aumenta 15 puntos para los hogares más pobres (Campos-Vázquez, Promoviendo la movilidad social en México, 2016b).

Lo anterior es de suma relevancia debido a que este tipo de estudios proveen información estratégica para las políticas (económicas y sociales) que requiere el país y en el mejor de los casos, las regiones. Las condiciones del estado y en mayor medida de la región sugieren que, mejores condiciones socioeconómicas impulsarán la demanda de servicios de educación, entre otros (salud).

### I.3.4 Aspectos laborales

Según la Encuesta Intercensal del 2015, el 51.68 % refiere a la población económicamente activa en el

TABLA I.3.6  
CONDICIONES ECONÓMICAS

	POBLACIÓN DE 12 AÑOS Y MÁS	CONDICIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA <sup>1</sup>				
		POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA <sup>2</sup>			POBLACIÓN NO ECONÓMICAMENTE ACTIVA	NO ESPECIFICADO
		TOTAL	OCUPADA	DESOCUPADA		
<b>ESTADO</b>	2 762 797	51.68	96.16	3.84	46.31	2.01
<b>JUÁREZ</b>	1 066 740	55.98	96.44	3.56	43.83	0.19

<sup>1</sup> La distribución porcentual de la condición de actividad económica se calcula respecto de la población de 12 años y más.

<sup>2</sup> La distribución porcentual se calcula con respecto al total de la población económicamente activa.

Fuente: Elaboración propia con información de los Tabuladores de la Encuesta Intercensal 2015.

estado, mientras que el 55.98 % es para el municipio de Juárez. Esto impacta fuertemente a los diferentes sectores económicos, así como a la obtención de los satisfactores que cubran las necesidades básicas para un desarrollo humano sostenible. Los ciudadanos del estado y del municipio de Juárez se emplean principalmente en los sectores que muestran las tablas I.3.6, I.3.10:

Aproximadamente el 84.7 % de los trabajadores recibe un salario. Cerca de 4 % más en comparación con el porcentaje a nivel estado, donde el 80.65 % es asalariado.

En la tabla I.3.8 se informa acerca del tipo de trabajo con mayor recurrencia en Ciudad Juárez. El 43 %

refiere a trabajadores de la industria maquiladora. Menos del 30 % es funcionario o profesionista. Sin embargo, cerca del 28 % labora en el sector comercio o servicios.

Como es de suponerse, el sector secundario tiene la mitad de la población ocupada. El otro 33 % corresponde al sector servicios (Tabla I.3.9).

Como vemos en la tabla I.3.10, el 86.75 % de la población de Juárez gana más de un salario mínimo y el 48.07 % más de dos. La mayoría de la población no es objeto de la nueva política de ajuste salarial decretada por el gobierno federal.

TABLA I.3.7  
TRABAJO

	POBLACIÓN OCUPADA	POSICIÓN EN EL TRABAJO		
		TRABAJADORES ASALARIADOS <sup>1</sup>	TRABAJADORES NO ASALARIADOS <sup>2</sup>	NO ESPECIFICADO
<b>ESTADO</b>	1 373 008	80.65	18.11	1.24
<b>JUÁREZ</b>	575 889	84.68	14.06	1.26

<sup>1</sup> Comprende: empleados, obreros, jornaleros, peones o ayudantes con pago.

<sup>2</sup> Comprende: empleadores, trabajadores por cuenta propia y trabajadores sin pago.

Fuente: Elaboración propia con información de los Tabulados de la Encuesta Intercensal 2015.

TABLA I.3.8  
DIVISIÓN OCUPACIONAL

	POBLACIÓN OCUPADA	DIVISIÓN OCUPACIONAL <sup>1</sup>				
		FUNCIONARIOS, PROFESIONISTAS, TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS <sup>2</sup>	TRABAJADORES AGROPECUARIOS	TRABAJADORES EN LA INDUSTRIA <sup>3</sup>	COMERCIANTES Y TRABAJADORES EN SERVICIOS DIVERSOS <sup>4</sup>	NO ESPECIFICADO
Estado	1 373 008	28.88	5.29	33.66	31.04	1.14
Juárez	575 889	28.08	0.26	43.12	27.69	0.84

<sup>1</sup> Corresponde a las ocupaciones agrupadas del Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones (SINCO, 2011).

<sup>2</sup> Comprende: funcionarios, directores y jefes; profesionistas y técnicos, así como trabajadores auxiliares en actividades administrativas.

<sup>3</sup> Comprende: trabajadores artesanales, así como operadores de maquinaria industrial, ensambladores, choferes y conductores de transporte.

<sup>4</sup> Comprende: comerciantes, empleados en ventas y agentes de ventas; trabajadores en servicios personales y vigilancia, así como trabajadores en actividades elementales y de apoyo.

Fuente: Elaboración propia con información de los Tabulados de la Encuesta Intercensal 2015.

TABLA I.3.9  
SECTOR DE ACTIVIDAD

	POBLACIÓN OCUPADA	SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA				
		PRIMARIO <sup>1</sup>	SECUNDARIO <sup>2</sup>	COMERCIO	SERVICIOS <sup>3</sup>	NO ESPECIFICADO
ESTADO	1 373 008	6.60	38.83	16.16	36.95	1.47
JUÁREZ	575 889	0.33	50.41	14.54	33.39	1.33

<sup>1</sup> Comprende: agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y caza.

<sup>2</sup> Comprende: minería, extracción de petróleo y gas, industria manufacturera, electricidad, agua y construcción.

<sup>3</sup> Comprende: transporte, gobierno y otros servicios.

Fuente: Elaboración propia con información de los Tabulados de la Encuesta Intercensal 2015.

TABLA I.3.10  
NIVEL DE INGRESOS

	POBLACIÓN OCUPADA	INGRESO POR TRABAJO <sup>1</sup>			
		HASTA 1 s.m. <sup>2</sup>	MÁS DE 1 A 2s.m.	MÁS DE 2s.m.	NO ESPECIFICADO
ESTADO	1 373 008	5.25	29.52	55.49	9.74
JUÁREZ	575 889	4.01	38.68	48.07	9.24

<sup>1</sup> Se expresa en salario mínimo mensual (s.m.).

<sup>2</sup> Incluye a la población ocupada que no recibe ingresos.

Fuente: Elaboración propia con información de los Tabulados de la Encuesta Intercensal 2015.

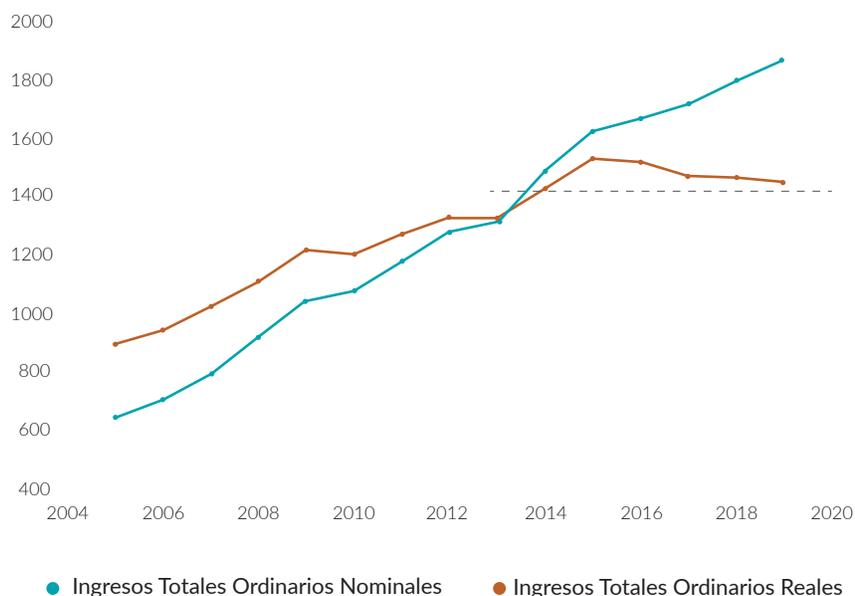
## I.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO MACROECONÓMICO Y EL FINANCIAMIENTO DE LA UACJ

El entorno macroeconómico (la evolución de la actividad económica) tiene implicaciones importantes en las capacidades de los gobiernos federal y estatales para financiar la educación pública. Como la mayoría de las universidades públicas, los recursos ordinarios del gobierno federal y estatal son de vital importancia para financiar las actividades fundamentales de docencia e investigación de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. En el periodo del 2011-2019 la proporción de las aportaciones ordinarias del gobierno federal y estatal a la UACJ han sido en promedio del 80.6 % de los recursos totales ordinarios (la suma de las aportaciones de los gobiernos federal y estatal y de los ingresos propios) de la universidad.

La Gráfica I.4.1 muestra la evolución del ingreso total ordinario nominal (sin descontar la inflación) y real (descontando la inflación),<sup>2</sup> así como la

tendencia ascendente de los ingresos totales ordinarios nominales. Sin embargo, los ingresos totales reales (que explican el poder de compra del dinero a través del tiempo) presentan una caída a partir del año 2015. Esto se debe a una desaceleración en la tasa de crecimiento de las aportaciones ordinarias asignadas por los gobiernos federal y estatal y a la evolución de la inflación en esos años. Es importante enfatizar que en términos reales, el presupuesto ordinario total de la UACJ tiene un poder de compra comparable al del año 2014. Sin

GRÁFICA I.4.1  
INGRESOS TOTALES ORDINARIOS UACJ 2005-2019<sup>3</sup>



Fuente: Elaboración propia con información DGPDI-UACJ.

<sup>2</sup> Al analizar la evolución del dinero a través del tiempo, es relevante hacer comparaciones de presupuestos en términos reales ya que, el poder de compra del dinero cambia debido a la inflación. En la medida que se incrementa la inflación el poder de compra de dinero se reduce. Por ello, la comparación

adecuada de presupuestos es la real y no la nominal.

<sup>3</sup> Ingreso total ordinario para el año 2019 es estimado.

embargo, la matrícula y otras necesidades de gasto han aumentado en ese mismo periodo.

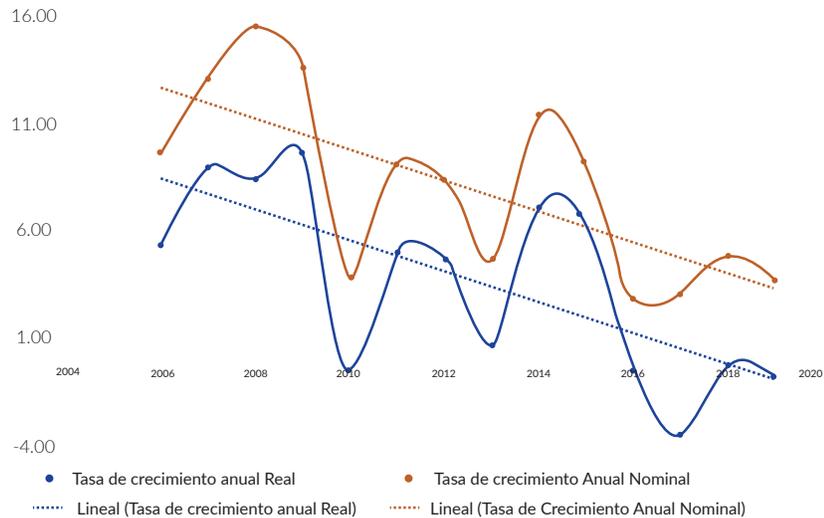
Se evidencia que mientras las aportaciones de los gobiernos federal y estatal han sido positivas en el periodo 2005-2019, la tasa de crecimiento anual de estos ingresos se encuentra en varios años por debajo de la inflación. En la Gráfica I.4.2. se expone la tasa de crecimiento anual de los ingresos totales ordinarios nominales y reales de la UACJ. De esta gráfica se destaca que ambas tasas de crecimiento (la nominal y la real) presentan una tendencia descendente. También muestra que las tasas de crecimiento anual real de

los ingresos ordinarios totales para el periodo 2016-2019 han sido -0.54 % (2016), -3.49 % (2017), -0.20 % (2018) y se estima una tasa de decrecimiento anual de -0.77 % para el 2019. Esto representa una caída de los ingresos totales ordinarios en términos reales del 5 % desde el año 2015 a la fecha.

Con respecto a los escenarios de financiamiento para la UACJ, la evolución reciente de los ingresos totales ordinarios reales plantea retos importantes que sugieren que deberán buscarse esquemas complementarios. A partir de la información observada, se plantea que el escenario base para el financiamiento de la UACJ

en los próximos años es el de una tasa de crecimiento de los ingresos ordinarios totales reales de 3.63 %.<sup>4</sup>

GRÁFICA I.4.2  
TASA DE CRECIMIENTO ANUAL EN LOS INGRESOS TOTALES ORDINARIOS 2005-2019



Fuente: Elaboración propia con información DGPI-UACJ.

En el caso de un entorno macroeconómico favorable (en el que el precio del petróleo mantiene niveles altos y la tasa de crecimiento económico en el país se encuentra en un intervalo entre 2.5 y 3.1 %), podríamos esperar que los ingresos totales ordinarios reales sean, en el mejor de los casos, igual a una tasa de crecimiento anual real. Sin embargo, de mantenerse la tendencia actual en los próximos años, la Universidad

<sup>4</sup> Esta estimación asume que, a pesar de la volatilidad y los ciclos del financiamiento recibido por la UACJ, la tasa de crecimiento real promedio y esperada de los ingresos totales ordinarios ha sido del 3.63 % o en los últimos 13 años.

Autónoma de Ciudad Juárez podría enfrentar tasas de decrecimiento anuales de los ingresos totales ordinarios reales del -1.25 %.<sup>5</sup>

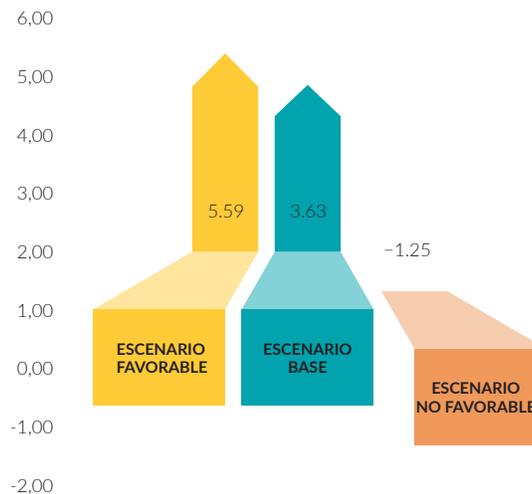
## 1.5 RETOS Y OPORTUNIDADES PARA EL FUTURO INMEDIATO

En el ciclo 2017-2018, Ciudad Juárez ofertó 15 517 lugares para formarse profesionalmente, el 37.4 % a nivel estatal. La UACJ brindó 5924 espacios, lo que representó el 14.3 % del total estatal. Estas cifras son las más altas en la entidad, lo que implica que la demanda por espacios de formación en la UACJ no disminuirá en los próximos 10 años por cuestiones de naturaleza sociodemográfica: además, las nuevas políticas federales hacia la educación superior implican la necesidad imperante de tomar una serie de medidas, en conjunto con los tres órdenes de gobierno, para impulsar y asegurar el cumplimiento de la razón de ser de nuestra máxima casa de estudios: “la educación y formación de nuestra sociedad al conocimiento, ética y en valores”. Es necesario implementar estrategias que impacten a todos los sectores de la población modelando nuevas perspectivas de formación, ampliando las capacidades de nuestra comunidad y

asumiendo un mundo cambiante en el cual invariablemente estamos inmersos.

Por lo tanto, la UACJ debe de fincar sus perspectivas, como lo define Pedroza (2018), en el fortalecimiento de un “círculo virtuoso de la innovación” reorientando las prioridades académicas y la generación de nuevos conocimientos, asumiendo aspectos comunes como (Pedroza, 2018, pp. 7-8):

GRÁFICA I.4.3  
ESCENARIOS DE TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO DE LOS INGRESOS ORDINARIOS REALES DE LA UACJ.



Fuente: Elaboración propia con información DGPDI-UACJ.

<sup>5</sup> Es importante enfatizar que estas tasas estimadas no se deben interpretar asumiendo que la UACJ recibirá cada año presupuestos asociados a estas tasas de crecimiento. Las estimaciones son promedios, por lo que en un cierto año la UACJ puede recibir ingresos superiores o inferiores a los estimados.

1. **Transformaciones pedagógicas:** se amplía el abanico de métodos de aprendizaje basados en la investigación-innovación y en métodos de enseñanza dinámicos e interactivos.

2. **Innovación en las modalidades:** se diversifica la oferta con la apertura de modalidades, mixtas, abiertas, a distancia y virtuales.
3. **Cambios en las tecnologías del aprendizaje:** el uso y diseño de tecnologías de aprendizaje se diversifica al considerar el aprendizaje en línea, el aprendizaje móvil, la gamificación y la inteligencia de datos.
4. **Innovaciones curriculares:** se transita del currículum flexible al currículum interactivo.

También, como parte de los desafíos será la cobertura en la IES no solo en el incremento de la matrícula, sino todos aquellos obstáculos inherentes a las condiciones de permanencia, como niveles socioeconómicos tanto de la familia como del estudiante, el poder acceder a la infraestructura disponible en forma suficiente: bibliotecas, servicios de internet, facilidades de titulación, etcétera. Asimismo, dicha cobertura obedece a la capacidad instalada de las IES referente a los recursos humanos, materiales y financieros (Fernández-Fassnacht, 2017).

Otro de los grandes retos que tienen las IES en México y por lo tanto en Juárez, es la concepción de la educación superior como “derecho humano”, que además viene acompañada del tema de su gratuidad.

En regiones como Sudamérica, Pérez (2007), Etchichury (2010), Espinoza & Urzúa, (2014, 2015) han hecho duros debates sobre el tema de la gratuidad y su concepción como un derecho humano vinculando a las políticas públicas de educación. Se advierten diferentes puntos de vista, unos se acercan más a los argumentos jurídicos y del derecho, los otros a los principios económicos y financieros, algunos analizan los temas de la educación superior en México desde el ámbito jurídico e histórico.

México afronta un sinnúmero de problemas que pueden ventilarse a partir de una inapropiada regulación en la esfera pública y con gran énfasis en las instituciones privadas. Asimismo, una discriminación por

condiciones socioeconómicas respecto al acceso de la educación superior con calidad. Se asume que se deben atender como un derecho constitucional y armonizado con los estándares internacionales y que existe un debate para poder determinar si la respuesta a la pregunta sobre si es un derecho o no, para algunos es un hecho; para otros sigue pendiente (Jongitud, 2017).

Otra condición que presiona a la educación superior en México es la obligatoriedad de la educación media superior que entró en vigor en el 2012. Para muchos, resultó en el logro después de resistencias, movilizaciones y pronunciamientos ante autoridades universitarias en diferentes partes del país. Dicha reforma constitucional apoya las demandas básicas al derecho de la educación a través de sus componentes como la eliminación de los exámenes de selección, orientación científica de la educación y de la gratuidad (Aboites, 2012).

Un reflejo más de las dificultades que enfrenta la educación superior en México, son los estudios sobre la trayectoria de aquellos que serán los próximos universitarios. Es decir, cómo es que se visualiza a los estudiantes de la Educación Media Superior (EMS) y cuáles son sus resultados. Es importante analizar esta “arista”, ya que ellos serán los futuros profesionistas del país, pero además, las personas que formarán la fuerza de trabajo de la nación y en quienes recaerán todas las obligaciones y responsabilidades en la conducción del país.

Para el sistema educativo nacional, destaca la necesidad del mejoramiento en la calidad de la educación (productos y procesos). La política para la educación antes de la universitaria también debe orientar la resolución de problemas en los estudiantes. Buscar incrementar los indicadores de eficiencia terminal y trayectoria escolar debe ser parte de la política educativa. Problemas como la *deserción*, *reprobación* y el *rezago educativo* son el principal reto de la Educación Media Superior (EMS). De lo contrario, la *deserción* que es el abandono o suspensión voluntaria puede ser atribuida con la salida de estudiantes debido a deficiencias aca-

démicas y bajo rendimiento escolar. Los factores que condicionan la *deserción* son los económicos, nivel cultural de la familia a la que pertenece, expectativas del estudiante respecto a la importancia de la educación y aspectos personales (Fernández, Peña, & Vera, 2006). ¿Qué tanto las universidades dan cuenta de ello? Como lo advierte Vidales (2009), de no resolverse el problema del fracaso escolar, la EMS podría experimentar un incumplimiento de principio en su papel de equilibrador de oportunidades e inclusión social, y convertirse en un reproductor de efectos contrarios a la inclusión y creador de oportunidades (Vidales, 2009).

Independientemente de los factores intraescolares y extraescolares, el fracaso escolar o deserción presenta complejidades multidimensionales que afectan a los espectros educativo y social. Si se falla en el proceso de formación, esto impacta al sistema educativo, auto-generándose una serie de carencias e incapacidades/incompetencias que son requeridas por la sociedad. Por otro lado, en lo social afectará potencialidades de profesionalización y desarrollo personal en cuanto al mercado de trabajo, llevando al individuo posiblemente a escenarios de marginación, desempleo o delincuencia (Vidales, 2009).

Con las nuevas políticas y reformas educativas (inclusive constitucionales) que han retomado las instituciones de educación en México, es factible que los niveles de deserción, reprobación o fracaso escolar no sean identificados en términos de la política pública educativa, pero sí en los procesos de la realidad académica. Estos últimos son los que en años recientes las universidades, y en especial la UACJ, han experimentado una caída en la calidad de la formación de los estudiantes que provienen de la EMS, con lo que se agudizan aún más los procesos que señalan tanto Fernández, Peña y Vera (2006), así como Vidales (2009) y con el potencial de convertirse en procesos de “normalización” en las IES.

Aún no es muy claro cómo se han obtenido los resultados o beneficios de estas políticas. Es un avance en sí mismo, pero si no es posible evaluar los resultados y alcances, la legislación podría también por sí misma dañar los objetivos para los que fueron creados. Por ejemplo, ¿cuál es la calidad de formación de los propios estudiantes del nivel medio superior? Inclusive en niveles anteriores, ¿es importante reconocer este hecho en las IES? Ahora si la gratuidad alcanza a la educación superior, ¿se tiene la capacidad “real” para su atención debida con la calidad que se asume debe existir?, ¿debe ser un proceso gradual?

A manera de resumen, podemos considerar que la movilidad social en la que ha participado la población del estado y la región de Juárez en los últimos años (pero conscientes de que no ha sido suficiente) ha generado nuevas expectativas para el quehacer de los agentes de cambio como es la UACJ. El nivel socioeconómico de la región anuncia hasta estos días que habrá una demanda fuerte de los servicios de educación superior en los próximos años.

## Referencias

- Acosta, A. (2014). El futuro de la educación superior en México. *Universia*, V(13), 91-100.
- ANUIES. (2018a). *Comunicado de prensa: Reflexión y análisis sobre el futuro de la educación superior en México*. Ciudad de México: ANUIES.
- ANUIES. (2018b). *Visión y acción 2030. Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México*. Ciudad de México: ANUIES.
- Calderón, G., Zamora, R., & Medina, G. (2017). La Educación Superior en el contexto de la globalización. *Universidad y Sociedad*, IX(2), 300-305. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Campos-Vázquez, R. (2016a). *Guía del Usuario: Encuesta de Movilidad Social 2015*. Ciudad de México: El Colegio de México (no publicado).
- Campos-Vázquez, R. (2016b). *Promoviendo la movilidad social en México*. Ciudad de México: El Colegio de México.
- Casalet, M. (2018). *La digitalización industrial: un camino hacia la gobernanza colaborativa. Estudios de casos*. Santiago, Chile: CEPAL.
- CEPAL. (2016). *La nueva revolución digital. Del internet del consumo al internet de la producción*. Santiago: CEPAL.
- Chaves, A. (2017). La educación a distancia como respuesta a las necesidades educativas del siglo XXI. *Revista Academia & Virtualidad*, X(1), 23-41. doi: <http://dx.doi.org/10.18359/ravi.2241>
- De Hoyos, R., Martínez, J. M., & Székely, M. (2009). *Educación y movilidad social en México*. Ciudad de México: SEP.
- Escudero, A. (2018). Redefinición del “aprendizaje en red” en la cuarta revolución industrial. *Apertura*, X(1), 149-163. doi: <http://dx.doi.org/10.18381/Ap.v10n1.1140>
- Fernández-Fassnacht, E. (2017). Una mirada a los desafíos de la educación superior en México. *Innovación Educativa*, XVII(74), 183-207.
- Fundación-Innovación-Bankinter. (2011). *El Internet de las Cosas*. España: Fundación de la Innovación Bankinter.
- Martínez, X. (2019). La industria 4.0 y las pedagogías digitales: aporías e implicaciones para la educación superior. *Innovación Educativa*, XIX (79), 7-12.
- Moreno, M. (2017). ¿Dónde está y a dónde va la Educación en la Cuarta Revolución Industrial? ¿Tecnologías para qué? En P. Avila, & C. Rama, *Internet y educación: amores y desamores*. Ciudad de México: INFOTEC Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación.
- OECD. (2019a). *El Futuro de la Educación en México, Promoviendo Calidad y Equidad*. OECD.
- OECD. (2019b). *Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes*. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/9789264309432>
- Pedroza, R. (2018). La universidad 4.0 con currículo inteligente 1.0 en la cuarta revolución industrial. *Revista*, IX(17), 1-27. doi: 10.23913/ride.v9i17.377
- PND. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. Ciudad de México: Gobierno Federal.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Foro Económico Mundial.







A large teal chevron shape pointing to the right, with a yellow chevron shape nested inside it, also pointing to the right. The teal shape is on the left and the yellow shape is on the right, creating a layered effect.

## CAPÍTULO II

# LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ A 45 AÑOS DE SERVICIO

## II.1 EL BALANCE DE RESULTADOS ALCANZADOS CON EL PIDE 2012-2018

La rendición de cuentas y el cumplimiento de las metas académicas deben ser una prioridad institucional, con la finalidad de transparentar los procesos administrativos por los que transita el quehacer universitario reconociendo los logros, pero también para atender las metas no alcanzadas en los últimos seis años.

A continuación, se presenta un análisis de las metas académicas más relevantes que se establecieron en el plan de trabajo 2012-2018, dimensionando su alcance en tres ejes transversales.

El primer eje planteó incrementar la productividad de la investigación científica universitaria, el desarrollo tecnológico y la innovación, fortaleciendo su articulación con la docencia y su vinculación con las demandas regionales. Ello a través de financiamiento externo y robusteciendo los cuerpos académicos, sumados a la formación de recurso humano en los proyectos de investigación.

Los resultados más relevantes fueron:

- Incremento de los cuerpos académicos, que pasaron de 61 a 70, de los cuales el 96 % se encuentra en consolidación.
- Se contó con 223 proyectos de investigación de profesores-investigadores, los cuales representaron un financiamiento externo por un monto de \$208 000 000.00.
- En 2016 se creó el Programa Institucional de Investigación Aplicada para la Vinculación con el Entorno y la Atención a Problemas Específicos y se registró la Oficina de Transferencia Tecnológica y

Propiedad Intelectual ante la Secretaría de Economía y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), donde se desprenden las solicitudes de reconocimiento ante el Instituto Mexicano de Propiedad Intelectual (IMPI).

- Se aprobaron dos patentes internacionales a nombre de la UACJ: Antropómetro manual para la obtención simultánea de las medidas de las manos y Aerogenerador de eje de rotación vertical con turbina eólica de álabes compuestos.
- Publicación del primer Catálogo de Tecnologías en la UACJ.

Los retos que quedan pendientes están asociados con el análisis de las líneas de investigación de nuestros cuerpos académicos, así como diversificarlos con relación a la disciplina de quienes los integran; asimismo, que los temas de investigación consideren la atención a problemas reales en la entidad.

El segundo eje estableció contar con una planta docente suficiente y capacitada para: facilitar la transmisión del conocimiento en un Modelo Educativo centrado en el aprendizaje; acompañar y asesorar al estudiante; realizar investigación y divulgación científica; participar en la extensión de los servicios universitarios por medio de la consolidación de la planta académica, habilitación, capacitaciones y actualizaciones del profesorado, formación de tutores, flexibilidad curricular; y, la administración de los procesos con calidad apoyado en la normatividad vigente y en el uso racional y eficiente del presupuesto universitario.

- La Universidad realizó 10 convocatorias para la incorporación de Profesores de Tiempo Completo; con 169 docentes de nueva contratación, que incrementaron la planta docente de 717 a 886 PTC (ver Tabla II.1.1), logrando el 91 % de la meta al 2018. Aun con estos datos, persiste la necesidad de profesores de tiempo completo, medio tiempo

y honorarios para atender a la población actual, a la nueva oferta educativa y mantener la calidad de los programas educativos.

- El proceso de consolidación de la planta docente se refleja en el incremento paulatino de los profesores con doctorado que pasaron del 41 % al 58.4 % del total. Los miembros del Sistema Nacional de Investigadores llegaron a 26.4 % (primer lugar en el estado) y los PTC con perfil deseable de 472 a 577, representando el 65 % del total de profesores de tiempo completo (ver Tabla II.1.2).
- Se destaca que el 42 % de los PTC ha alcanzado nivel I en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI).
- Se otorgó un incremento salarial de 14.7 % a los profesores de honorarios en 2017 y se inició la actualización del Estatuto del Personal Académico.
- Se crearon la Comisión para el Desarrollo y Consolidación de la Oferta Educativa y la Comisión de Diseño Curricular, las cuales reportaron la actualización de los planes de estudio de 49 PE con prácticas profesionales, 46 PE con servicio social, 32 PE sobre las

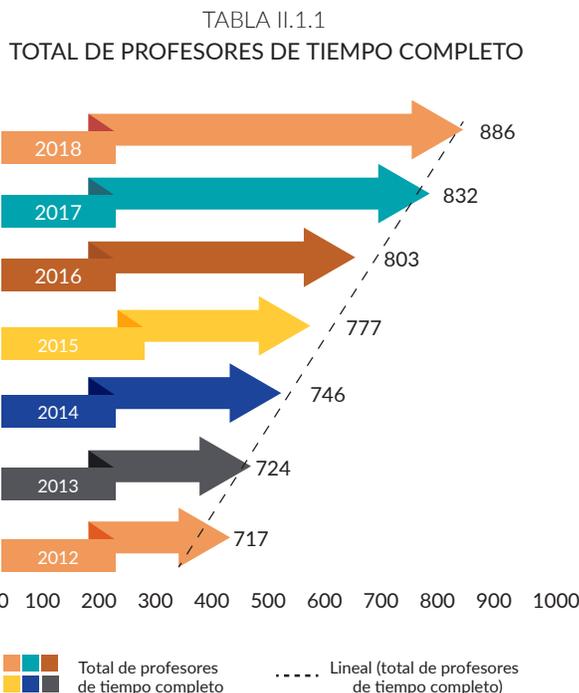
competencias genéricas sello y 36 PE incluyeron la enseñanza del inglés con el modelo comunicativo desarrollado en el Centro de Lenguas.

- Se estableció el Diplomado en Tecnologías de Información y Comunicación.
- El 67 % de los PTC está certificado en el Modelo Pedagógico y solo el 6 % en la certificación en Educación a Distancia, lo que representa uno de los retos más relevantes para los próximos años.

Las estrategias establecidas en el segundo eje transversal incluían el fortalecimiento de la planta docente, el modelo educativo y la innovación en las actividades sustantivas uni-

versitarias, por lo que los esfuerzos sumados en la administración anterior son relevantes, pero no suficientes para hablar de una planta docente consolidada. Es necesario replantear nuevos esquemas de contratación y formación de nuestros profesores en los nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje.

La carga académica requiere un análisis a fin de identificar los perfiles y dedicación de la planta docente de tiempo completo, medios tiempos y honorarios, pero también deberán ser analizados con relación a su formación, sin exceder los tiempos de trabajo para poder satis-



Fuente: Plan de Desarrollo Institucional 2012-2018, mayo 2019.

hacer la demanda de oferta educativa cuya cobertura es del 42 %, considerada la mayor en la entidad.

La actualización del profesorado deberá ser acorde con las tecnologías de la información actuales y enfocada en el proceso de enseñanza de las nuevas juventudes, a través de la innovación y reconsiderando los modelos educativos, formación académica integral de los estudiantes y la facilitación del aprendizaje de habilidades blandas o finas.

Otro punto pendiente con respecto a la planta docente es reconocer los espacios que se requieren para el trabajo colectivo, donde el profesor pueda externar su quehacer entre pares y reforzar la participación de las academias.

En lo referente a las tutorías, se contó con un registro de 2838 profesores, pero estamos ciertos que ellos deberán reconocer problemáticas personales, académicas y laborales por las que atraviesa el estudiante para luego canalizarlo a centros de atención de bienestar estudiantil.

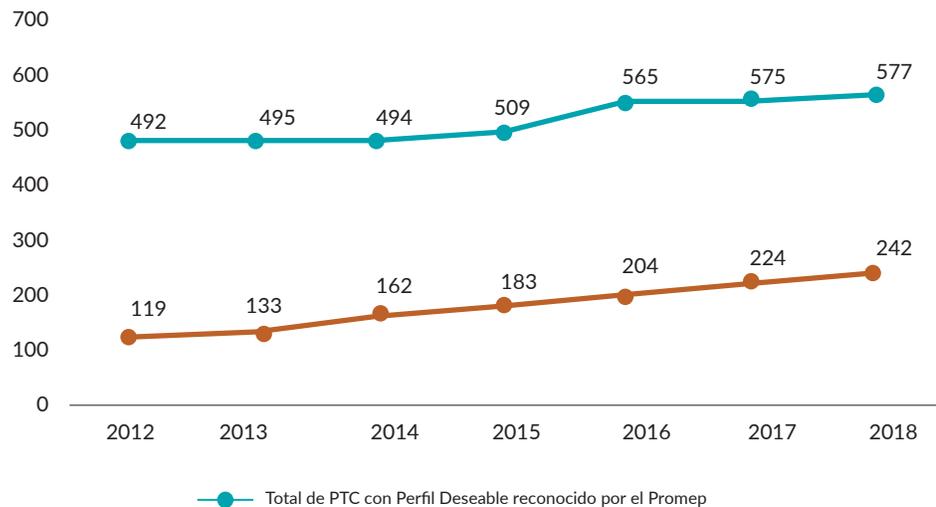
El tercer y último eje incluye ofrecer educación superior de calidad, pertinente a las necesidades de la región y del estado, regulada por los indicadores de competitividad académica, oferta educativa, educación continua y producción científica.

- La tasa de absorción se estacionó

y sufrió pequeñas caídas, la cual se mantuvo en una media de 60 %.

- La oferta educativa se amplió con 12 programas educativos de pregrado para llegar a un total de 88 opciones educativas: 61 programas exclusivos, 17 extensiones y 10 multisede. La matrícula creció un 17.3 % al cerrar con 31 118 estudiantes, la más grande en el estado de Chihuahua ante más de 13 instituciones que integran el Consorcio de Educación Superior Paso del Norte.
- Se presentó un incremento sustantivo de los programas educativos del posgrado de buena calidad, al pasar de 27 a 43 pertenecientes al PNPC (ver Tabla II.1.3).
- La oferta de posgrado creció con 11 nuevas maestrías y tres doctorados para llegar a un total de 48 programas, de los cuales 43 fueron inscritos en el

TABLA II.1.2  
HABILITACIÓN DEL PROFESORADO

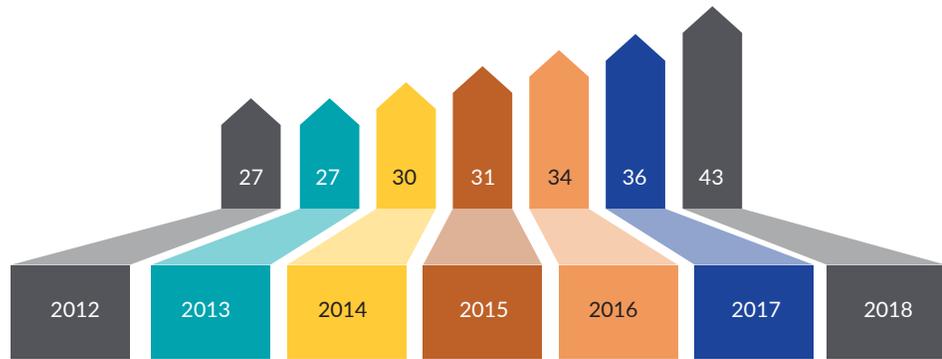


—●— Total de PTC con Perfil Deseable reconocido por el Promep

Padrón Nacional de Posgrados de Calidad, por lo que la matrícula atendida en programas de calidad se incrementó al 89 %.

- Desde 2015 se contó con un índice de retención de 70 % del primero al segundo año, incrementando nueve puntos porcentuales.
- Con relación al apoyo de los jóvenes universitarios con hijos entre 6 a 11 años, se mejoró la atención en las estancias infantiles, sin costo adicional, con nuevos planes de trabajo, mejor alimentación y equipamiento.
- Se brindó el transporte escolar (Indiobús) beneficiando a más de 6000 estudiantes por semestre, incluyendo la ruta al Valle de Juárez.
- Durante estos seis años las cuotas de inscripción y colegiatura se mantuvieron sin incrementos y desde 2016, el H. Consejo Universitario autorizó estimular el pronto pago a través de descuentos y reducciones de adeudos.
- Se incrementaron las becas académicas, socioeconómicas y especiales en un 68 % y las extensiones de pago representaron \$124 000 000.00.
- Para impulsar la actividad cultural se remodelaron el Teatro Gracia Pasquel y la sala de exhibiciones.
- Se concluyó con la segunda etapa del Centro Cultural de las Fronteras, incorporando la librería, la galería, la sala de cine y la cafetería.
- La agenda cultural incluyó más de 457 eventos, de los cuales destacan la temporada de la Orquesta

TABLA II.1.3  
EVOLUCIÓN DEL POSGRADO



Fuente: Coordinación de Posgrado, UACJ, mayo 2019.

Sinfónica, las funciones de la Orquesta Juvenil, el desarrollo de la Orquesta Infantil Revolución UACJ/Esperanza Azteca, las presentaciones del mariachi, los grupos de jazz, teatro y danza folclórica.

- Continuidad en las actividades de identidad cultural y valores nacionales, como la Tradicional Fiesta Mexicana y la celebración del Día de Muertos.
- El fortalecimiento de la vinculación destaca con el Centro de Lenguaje y Aprendizaje, donde con apoyo de la Fundación Colabora se atienden menores con necesidades educativas especiales.
- En colaboración con la Universidad de Texas en El Paso y el Consulado General de México en El Paso, entre otras instancias, consolidamos el proyecto "Cultivando Valores", que tiene como objetivo fomentar los valores de respeto, honestidad y justicia en niños y niñas en ambos lados de la frontera.
- Se implementó el primer programa de formación dual en la institución, al iniciar en 2017 dos programas de pregrado en la empresa Flextronics.

- Un total de 4984 universitarios realizaron su servicio social en más de 550 proyectos de los tres niveles de gobierno y asociaciones civiles de la localidad.

La difusión cultural y divulgación científica dio pasos agigantados en cuestión de infraestructura y cantidad de eventos dirigidos a la comunidad en general, dejando espacios que deberán ser equipados y activados con una diversidad de oferta considerando la mancha urbana, usuarios e inversión.

En lo referente a la vinculación, la UACJ deberá trazar líneas de cooperación con los diferentes actores de la sociedad, generar actividad de los estudiantes que realizan prácticas profesionales y servicio social; consolidar redes de colaboración para la inserción de nuestros egresados en el mercado laboral, manteniendo una estrecha relación con los empleadores.

El emprendimiento será base fundamental del desarrollo de nuestros egresados; en los resultados obtenidos en estos seis años se identificaron debilidades y fortalezas que obligan a realizar rediseños curriculares y crear nuevos programas educativos.

Para finalizar, puede mencionarse que este periodo se caracterizó por el apoyo tanto a los estudiantes para continuar sus estudios, como al profesorado para el fortalecimiento de su habilitación en mejora de la calidad de los programas educativos y su impacto en la vinculación, divulgación y creación del conocimiento.

Ahora bien, una vez analizados los logros alcanzados en el cumplimiento de las metas definidas en el proceso de planeación de largo plazo de la institución para el periodo 2012-2018, pueden identificarse algunos retos y perspectivas a considerar en el presente ejercicio de planeación. Entre ellos es posible señalar la importancia que tendrá la revisión de las cargas académicas del personal docente de tiempo completo, debido al comportamiento observado en los últimos años y las implicaciones en la generación equilibrada

de resultados en las funciones de docencia, tutoría, investigación, extensión y vinculación. De igual manera, se percibe como una tendencia importante el replanteamiento de los esquemas de capacitación docente, a fin de asegurar en la planta académica las competencias necesarias para guiar exitosamente el proceso de enseñanza-aprendizaje apoyados en tecnologías de la información de vanguardia.

En esa misma línea, deberán plantearse esquemas de rediseño curricular que aseguren la incorporación de nuevos programas educativos. Igual de importante será el análisis sobre la pertinencia de las líneas de generación y aplicación del conocimiento para responder a las perspectivas sociales actuales.

## II.2 LOS ESTUDIANTES DE LA UACJ, NUESTRA RAZÓN DE SER

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez debe su ser y estar a los estudiantes; individuos, personas cuyo objetivo en común es el de desarrollar y fortalecer conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes que les permitan contribuir de manera significativa al desarrollo integral de la sociedad a la que pertenecen, así como a su propia evolución. De esta forma la Universidad, conceptualizada como una comunidad de estudiantes y maestros, pretende, además del aspecto académico de generación, transmisión y transformación del conocimiento, la formación humana de sus integrantes que les brinde más y mejores herramientas de adaptación al entorno. Para ello requiere, en la medida de lo posible, conocer a detalle quiénes son esas personas.

La población estudiantil de la UACJ está integrada por 30 813 estudiantes: 16 404 mujeres y 14 402 hombres (equidad de género) inscritos en alguno de los 144 programas educativos ofertados<sup>1</sup>: 87 del nivel licenciatura, 32 de maestría, 10 de doctorado y 10 de especialidad médica/5 especialidades odontológicas. Distribuidos como sigue: 2514 en el Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte, 6456 en el Instituto de Ciencias Biomédicas, 8433 en el Instituto de Ciencias Sociales y Administración, 5161 en el Instituto de Ingeniería y Tecnología, 966 en la División Multidisciplinaria de Nuevo Casas Grandes, 642 en la ciudad de Cuauhtémoc y 6641 en Ciudad Universitaria, según datos de la Agenda Estadística 2018-2019, sección población escolar.

Por otra parte, el rango de edad se ubica entre menor a 18 años y mayor de 39 años, siendo el rango de entre 18 y 25 años el de mayor población con 26 471 estudiantes, es decir, poco más del 85.90% del total, según datos del Sistema Integral de Información (SIIV2). Asimismo, y como una de las prioridades establecidas de años atrás, 10 304 alumnos (33.4% aproximadamente) contaban en el primer semestre del 2019 con algún tipo de beca. En cuanto a la Inclusión, actualmente se encuentran inscritos 174 estudiantes que presentan alguna discapacidad.

Aunado a lo anterior y tomando en cuenta la ubicación geográfica de Ciudad Juárez, nos encontramos con una amplia variedad de factores socioculturales y económicos que distinguen a nuestros alumnos y que de manera directa y/o indirecta influyen en su ser y quehacer universitario, lo que exige abordar su trato y manejo en un marco institucional general, pero tomando en cuenta las características particulares de los mismos.

Una población estudiantil mayormente joven demanda de autoridades y maestros estar al día en cuanto

a las necesidades, intereses y formas de pensar y actuar de la misma. Al respecto, se considera que un elemento indispensable para trabajar colaborativamente en forma eficiente es la comunicación, la cual requiere, dadas las características, costumbres y hábitos actuales, de una tecnología que facilite la interacción tanto en persona como a la distancia, por lo que debemos actualizar, en este orden de ideas, muchos de nuestros procedimientos tanto administrativos como académicos.

Durante los diálogos y entrevistas con los estudiantes generados en el marco del Foro de Consulta "UACJ unidos hacia el 2024", conocimos sus puntos de vista acerca del quehacer actual y de la perspectiva a futuro que tienen de la Universidad, lo que abrió significativamente los esquemas para abordar el plan de trabajo que nos ocupa. La experiencia fue enriquecedora. Asimismo, nos permitió conocer y concientizar acerca de la gran diversidad de cultura que tenemos en la población estudiantil; sus necesidades, costumbres y creencias se vieron reflejadas en un amplio espectro que nos motiva a buscar nuevas y mejores estrategias que propicien un proceso de enseñanza-aprendizaje holístico que involucre las tres esferas fundamentales en el desarrollo humano: el concepto de la persona como un ser bio-psico-social; en esencia, la formación integral.

<sup>1</sup> Considera programas denominados "multisede".

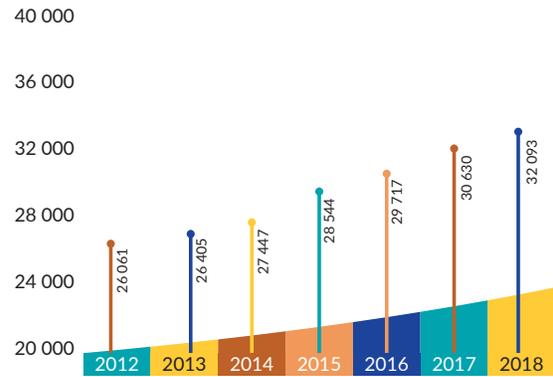
## II.3 TRAYECTORIAS ACADÉMICAS DE NUESTROS ESTUDIANTES

### II.3.1 Población escolar

Consciente de las necesidades sociales que demandan un mayor ingreso de estudiantes al nivel superior, la Universidad ha procurado mantener el incremento de la matrícula asegurando que su oferta sea reconocida con los más altos estándares de calidad cuidando además que la educación sea para todos. Hemos emprendido políticas de expansión de la matrícula que incluyen el aumento del nuevo ingreso, la creación de más programas educativos en las Dependencias de Educación Superior (DES) con sede en Ciudad Juárez, proceso de admisión en segunda opción, el costo de inscripción y créditos sin alzas.

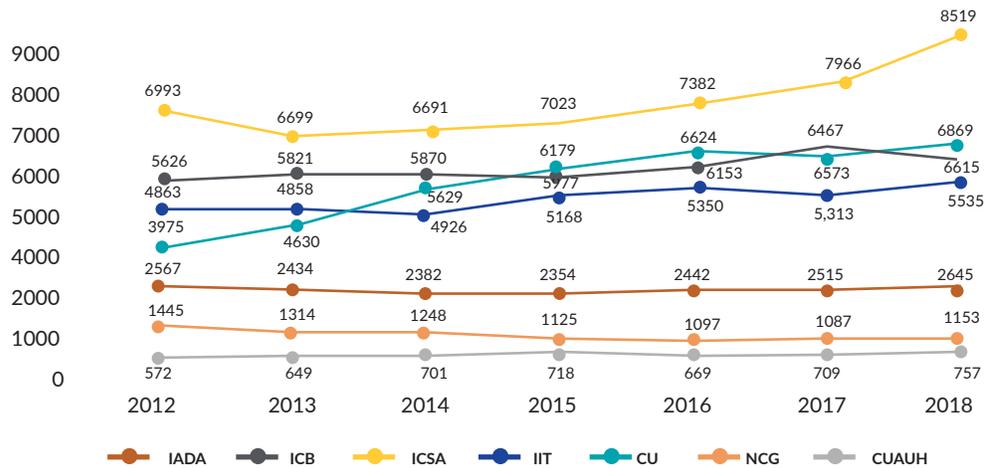
En la gráfica II.3.1 se muestra el crecimiento que hemos experimentado. La matrícula total en 2012 fue de 26 061 estudiantes, mientras que en el año 2018 fue de 32 093.

GRÁFICA II.3.1  
EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA



Fuente: Subdirección de la Competitividad Académica, 2019.

GRÁFICA II.3.2  
EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA POR DES



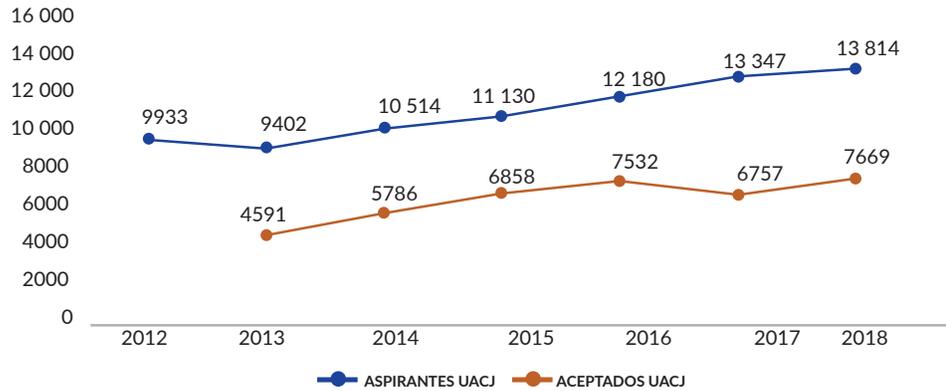
Fuente: Subdirección de la Competitividad Académica, 2019.

El mayor crecimiento se apreció en el campus de la División Multidisciplinaria de Ciudad Universitaria (DMCU) con una tasa del 42 %, mientras que la División Multidisciplinaria en Nuevo Casas Grandes (DMNCG) decreció un 25 %. Lo anterior, obedeció al cierre de programas educativos en esa región (ver Gráfica II.3.2).

En la Gráfica II.3.3 se muestra la demanda de espacio al nivel superior registrada en los últimos años. Los aspirantes totales en 2012 fueron 9933, cifra que en 2018 se elevó a 13 814. Manteniendo una tasa de absorción constante en un rango de 50 % al 57 %.

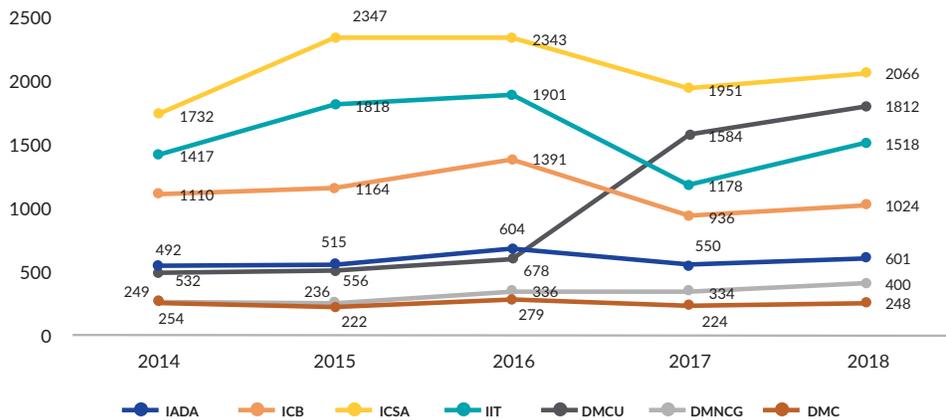
La demanda se concentra de la siguiente manera: Ciencias Biomédicas (29.7 %), Ciencias Sociales y Administración (34.1 %) e Ingeniería y Tecnología (36.8 %), esta última

GRÁFICA II.3.3  
PROCESO DE ADMISIÓN



Fuente: Subdirección de la Competitividad Académica, mayo 2019.

GRÁFICA II.3.4  
ASPIRANTES ACEPTADOS



Fuente: Subdirección de la Competitividad Académica, 2019.

es la que capta el mayor número de solicitudes de ingreso (ver Gráfica II.3.4).

En cada proceso de admisión se determinan los cupos máximos que puede atender cada programa educativo. Se ha flexibilizado el puntaje mínimo aceptado, estableciéndose el examen de admisión en una herramienta de diagnóstico de los conocimientos y habilidades con las que cuentan los estudiantes para enfrentar la educación superior. Asimismo, se han generado diversas estrategias para brindar mayores oportunidades de ingreso y permanencia como los cursos nivelatorios (español y cálculo, principalmente) para aquellos aspirantes aceptados pero que requieran fortalecer su aprovechamiento en alguna materia.

### II.3.2 Permanencia

Con la intención de facilitar el tránsito por la Universidad y mejorar la permanencia, egreso y titulación oportuna de los estudiantes, la UACJ despliega diversos servicios, como cursos de inducción, el acompañamiento de un tutor en toda su trayectoria formativa, la atención y el cuidado de su salud, el apoyo económico para no

descuidar sus estudios, asesoría, orientación vocacional, idiomas, movilidad estudiantil, inserción laboral, actividades culturales, artísticas y deportivas, entre otros.

Uno de los resultados relevantes es la permanencia del primero al segundo año, que representa un 68.37 % para el 2018 a nivel UACJ. Entre los institutos, la tasa más alta se ubica en la División Multidisciplinaria de Cuauhtémoc (DMC) con 73.87 %, y la más baja en el Instituto de Ingeniería y Tecnología (IIT) (ver Tabla II.3.1).

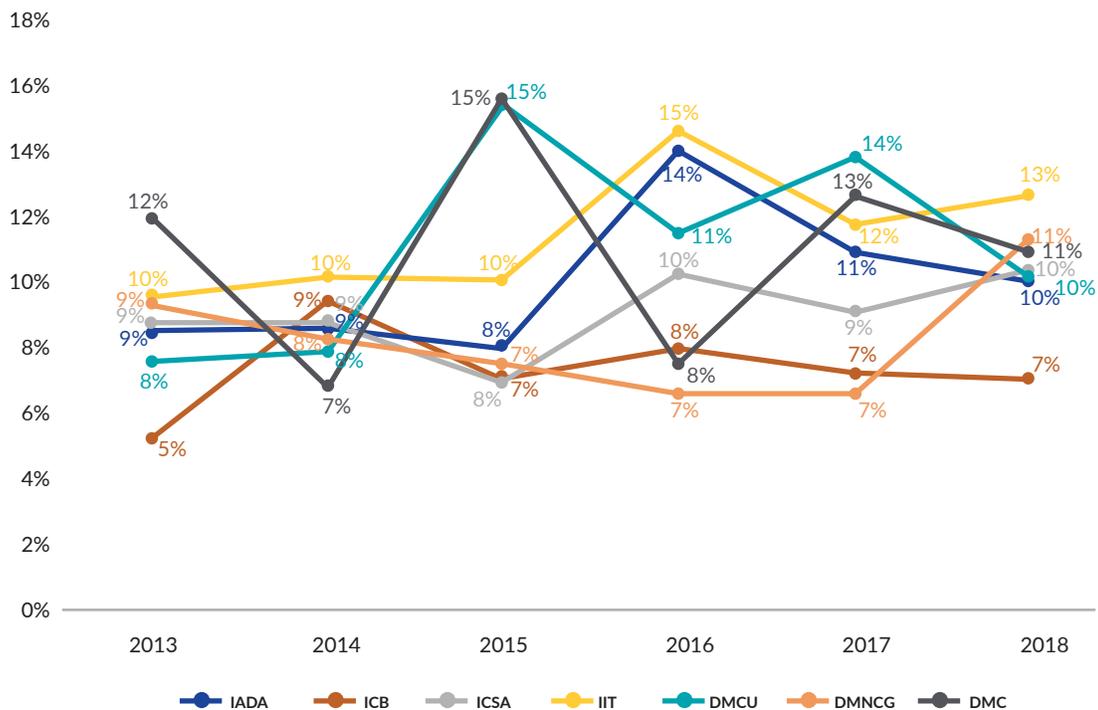
Con respecto a la deserción, se han identificado dos causas: por motivos económicos y académicos, y para enfrentarlos se han implementado estrategias para fortalecer el éxito escolar de nuestros alumnos. Para el 2018 presentamos una tasa de deserción del 10.17% a nivel institucional. Mientras para el IIT cuenta con una 13% al igual que las divisiones multidisciplinarias de Nuevo Casas Grandes (NCG) y Ciudad Cuauhtémoc (CC) con 11% respectivamente.

TABLA II.3.1

CAMPUS	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
UACJ			69.27	68.28	67.51	66.08	68.37
IADA		74.10		69.55	67.81	67.53	69.89
ICB		75.23		66.83	68.45	64.55	65.92
ICSA		75.98		72.53	71.59	70.44	72.56
IIT		67.04		63.05	60.99	57.65	62.79
DMCU						66.49	65.07
DMNCG		67.66		76.21		73.47	69.1
DMC		67.69		63.14		72.86	73.87

Fuente: Subdirección de la Competitividad Académica, mayo 2019.

GRÁFICA II.3.5  
DESERCIÓN



Fuente: Subdirección de la Competitividad Académica, mayo 2019.

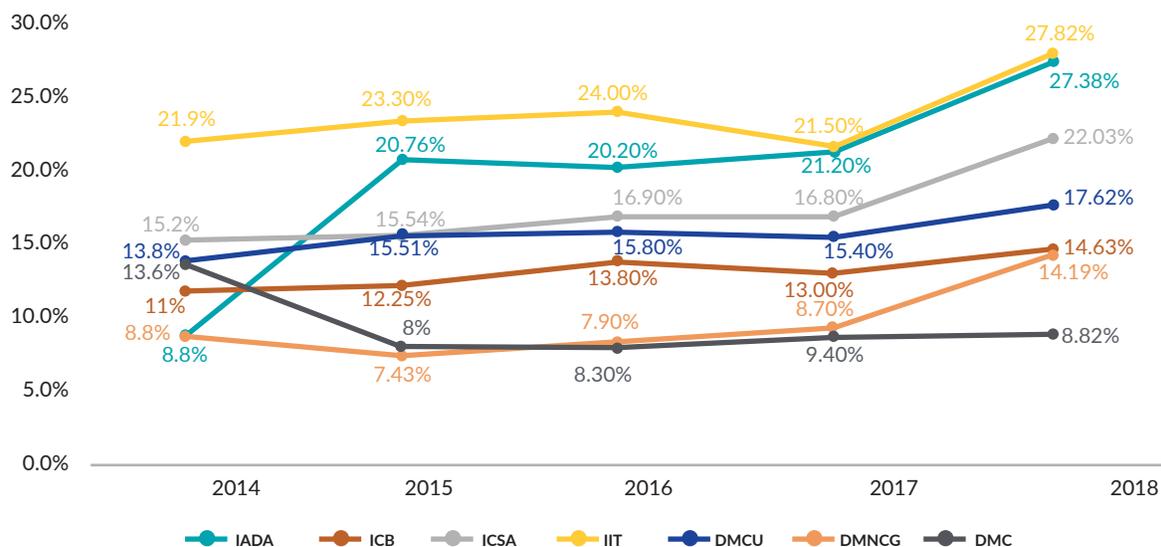
En tanto, la reprobación se incrementó en el nivel de principiantes. Para atender a los estudiantes se toman las siguientes acciones: a) se les asigna un tutor; b) se les ofrece tutoría de pares; c) se reintrodujo el examen extraordinario como última oportunidad para aquellos estudiantes que cumplieron la asistencia requerida y tienen promedio de 5/10; y d) se ofrecen cursos de verano y remediales. Sin embargo, el número de materias reprobadas por los alumnos de la UACJ representa un 19.84 %, es decir, la población escolar no

aprueba 1 de cada 5 materias en un periodo escolar, en este caso 2018-02 (Gráfica II.3.6).

El Instituto de Ingeniería y Tecnología (IIT) y el Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte (IADA) registran el mayor número de materias reprobadas entre su población de alumnos, mientras que la DMC tiene el más bajo índice de reprobación.

En resumen, los resultados indican de manera general un nivel satisfactorio, esto gracias al continuo esfuerzo de las diferentes dependencias por mantener la permanencia de los alumnos mediante programas

GRÁFICA II.3.6  
REPROBACIÓN



Fuente: Subdirección de la Competitividad Académica, mayo 2019.

que van desde el acompañamiento y asesoría hasta la otorgación de becas internas y externas. Sin embargo, las elevadas tasas de participación laboral (trabajan y estudian), sobre todo en los tramos terminales de sus trayectorias en las áreas de la ingeniería, complican el panorama para disminuir las tasas de deserción y reprobación de asignatura y mejorar el índice de retención del primer al segundo año.

### II.3.3 Egreso

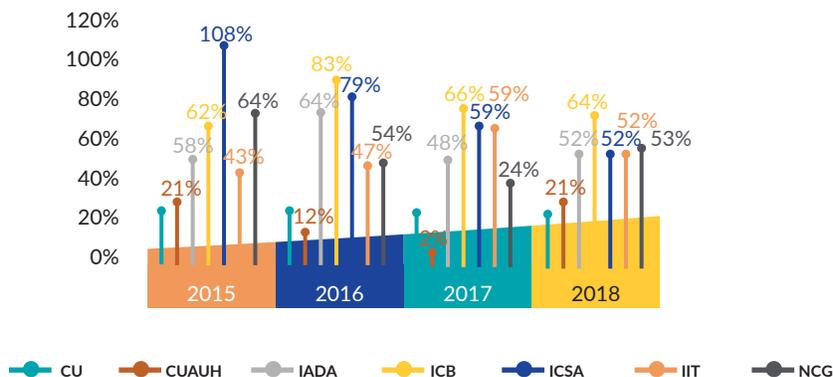
Como se menciona anteriormente, los factores escolares como la deserción y la reprobación influyen directamente en la eficiencia terminal y titulación de los alumnos. Para aliviar los problemas económicos se mantuvieron sin cambios los costos de la inscripción

y créditos, y se han otorgado becas por diferentes conceptos: académicas, de excelencia, socioeconómicas, culturales y deportivas, además del programa de desarrollo de habilidades profesionales y el sistema de transporte universitario.

De igual forma, se cuenta con el programa de titulación oportuna que consiste en identificar, con un semestre de anticipación, los alumnos próximos a graduar y darles seguimiento para que cumplan todos los requisitos.

En la Gráfica II.3.1 se muestran las tasas de egreso correspondientes a 2018 para la licenciatura. Es importante destacar que la tasa de egreso institucional es de 54.15 puntos porcentuales, mientras que la nacional es de 88.45 %, es aquí donde deberán buscarse los mecanismos para incrementarla.

GRÁFICA II.3.7  
EFICIENCIA TERMINAL



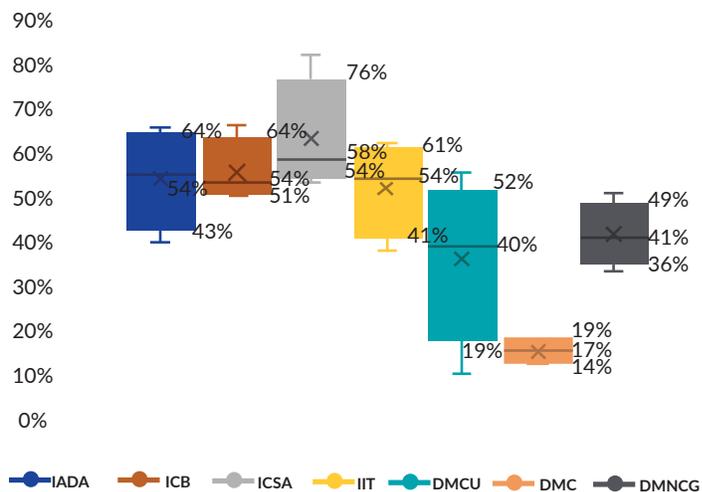
Fuente: Subdirección de la Competitividad Académica, mayo 2019.

En cada DES la tasa de egreso se mantiene en 50 puntos porcentuales, excepto en el campus de Cuauhtémoc, donde en 2018 se registró el 21%.

En cuanto a la titulación, mostramos los mismos niveles que la eficiencia terminal; mientras que a nivel nacional es de 84.48 puntos porcentuales, a nivel institucional es de 52.58%.

Con el programa de titulación oportuna se incrementó la tendencia positiva del indicador en ICB, ICESA y IADA. En IIT, DMCU, DMNCG y DMC registran una tendencia hacia abajo (Gráfica II.3.2).

GRÁFICA II.3.8  
TITULACIÓN



Fuente: Subdirección de la Competitividad Académica, mayo 2019.

## II.3.4 Retos y perspectivas

De acuerdo con las nuevas políticas educativas que marcarán el rumbo de las instituciones de educación superior en el país al 2024, se considera elemento prioritario la formación integral de las personas con una perspectiva universal, con capacidad de visualizarse como individuos con derechos y como actores de transformación de realidades y sujetos sociales. En ese sentido, la UACJ considera pertinente la adecuación de políticas, estrategias y metas para asegurar:

- Acceso igualitario de hombres y mujeres a una formación profesional de calidad.
- Aumentar sustancialmente el número de jóvenes y adultos que tienen com-

petencias necesarias para acceder al empleo y emprendimiento.

- Garantizar que todos los estudiantes adquieran conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible.
- Incrementar la matrícula con una perspectiva local, regional y nacional en modalidades escolarizadas, no escolarizadas y mixtas.
- Empezar acciones que disminuyan la deserción e incrementen la graduación.
- Implementar modelos de acceso e inclusión de la oferta educativa.
- Incorporar a la toma de decisiones los análisis de los resultados del EGEL, egresados y titulados en tiempos acordes con los programas educativos.

## Referencias

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México "Visión y acción 2013", ANUIES, 2018.
- Secretaría de Educación Superior, Subsecretaría de Educación Superior. Estadísticas Básicas de Educación Superior, disponible en: [http://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/Estadisticas\\_Basicas\\_de\\_Educacion\\_Superior.aspx](http://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/Estadisticas_Basicas_de_Educacion_Superior.aspx), 2018.
- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Reglamento Académico de Alumnos de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2015, p. 6.
- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa, UACJ-PFCE 2018-2019, pp. 5-34.

## II.4 EL MODELO EDUCATIVO DE LA UACJ, LOGROS Y RETOS

### II.4.1 Contextualización del Modelo Educativo UACJ Visión 2020

El Modelo Educativo UACJ Visión 2020 destacó como razones fundamentales para realizar el ejercicio de identificación del modelo pedagógico, primero, contar con una planeación estratégica que diera visión de largo plazo al quehacer de la Universidad, especialmente en el periodo rectoral 1994-2000; y segundo, identificar el modelo requerido para formar al egresado con las competencias que demanda la sociedad. La Universidad define la docencia o el proceso de enseñanza como su función más importante sobre la cual convergen las funciones de investigación y de extensión. El modelo educativo es, por lo tanto, la esencia y razón de ser de la UACJ.

En el año 2012 se definió a la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez como una institución pública, autónoma, con la misión de crear, conservar y transmitir el conocimiento; inculcar y promover valores que reconocen: la identidad y diversidad cultural del país; la convivencia igualitaria entre hombres y mujeres; la libre difusión de las ideas; la adopción de hábitos y prácticas saludables; la participación cívica, solidaria e informada, con el propósito de formar profesionales competitivos a nivel internacional a través de programas educativos de calidad; investigación científica pertinente al entorno regional; cuerpos académicos consolidados; infraestructura que facilite el acceso al conocimiento y el aprendizaje autodirigido; programas permanentes de

difusión cultural y una organización certificada, socialmente responsable, incluyente y sustentable. Lo anterior se ha ido fortaleciendo y consolidan a través del desarrollo e innovación educativa, creación, seguimiento y atención del Programa de Implementación al Modelo Educativo-Docentes (PIME), del Curso de Introducción al Modelo Educativo-Estudiantes (CIME), la Evaluación docente como fortalecimiento de la práctica de enseñanza-aprendizaje, las prácticas de tutoría en el Programa Integral de Tutorías y Trayectorias Académicas (PI-TTA), lo anterior con base en los principios y alcances del modelo educativo que permean actualmente en la formación de las y los estudiantes y, por lo tanto, en el perfil de egreso de la UACJ.

## II.4.2 Alcance y principios del modelo educativo actual

El alcance del modelo educativo actualmente se enfoca en atender un perfil de egreso con principios básicos importantes que requiere el futuro graduado: conocimientos, habilidades y valores que forman la base de un profesionista integral. El perfil, el proceso de aprendizaje, las estrategias, las técnicas, el perfil del docente y la estructura académica requerida también están inmersos. El Modelo Educativo UACJ Visión 2020 es un documento normativo dinámico, en evolución durante el proceso de implementación, para ello se rige por las siguientes bases:

1. El sujeto debe jugar un papel activo en su aprendizaje.
2. El aprendizaje es un proceso de construcción del conocimiento y la enseñanza es un apoyo al proceso de construcción social del mismo.

3. Los conocimientos son construidos por los sujetos que se apropian de ellos mediante el lenguaje y la actividad.
4. El descubrimiento y la construcción del conocimiento permiten un aprendizaje significativo e integral, que tiene el poder de ser transferido a otras situaciones y favorecer la adquisición de métodos de trabajo y estudio.
5. En el proceso de construcción del conocimiento deben interactuar el estudiante, el objeto de conocimiento, la relación sujeto-objeto, el estudiante y el docente, y el medio.
6. El sujeto debe desarrollar la capacidad de reflexión científica y la creatividad suficiente para solucionar problemas reales a través del uso crítico del conocimiento.

Con base en lo anterior, es relevante reiterar que el modelo pedagógico cuenta con dos actores principales en el proceso de enseñanza-aprendizaje: el estudiante y el profesor, quienes son corresponsables de construir y de lograr el aprendizaje, donde el primero desarrolla autonomía y autosuficiencia, mejora su autoestima e incrementa sus necesidades de logro.

## II.4.3 Evaluación docente como fortalecimiento de la práctica de enseñanza-aprendizaje

La evaluación docente ha sido diseñada para que las y los docentes equilibren sus principales funciones de docencia, gestión, tutoría e investigación, pero, sobre todo, para que se enfoque en tener un amplio dominio de la disciplina y un compromiso con el aprendizaje de los estudiantes, a través de implementar métodos de enseñanza efectivos y habilidades para transmitir el conocimiento.

Se han logrado importantes avances en la socialización oportuna de las cartas descriptivas donde quedan claros los objetivos de las asignaturas, las temáticas y las actividades a realizar y la forma de evaluación. Además, para obtener un puntaje alto en la evaluación, el/la docente se esfuerza por cumplir con actividades extraordinarias de vinculación en proyectos reales, que se han convertido en una necesidad en la formación de los futuros profesionistas. Asimismo, se impulsa la vinculación académica con otras Instituciones de Educación Superior (IES) para conocer de otras prácticas académicas y diversos ambientes de aprendizaje. Participa en cursos de formación continua, movilidad académica, entre otras actividades que finalmente tendrán un impacto positivo en su cátedra. También realiza gestión universitaria y diferentes modalidades de tutoría.

#### 58 II.4.4 Programa Integral de Tutorías y Trayectorias Académicas como fortalecimiento de los principios del modelo educativo

El Programa Integral de Tutorías y Trayectorias Académicas (PITTA) ha alcanzado logros significativos durante el último año, entre los que se destaca la culminación de la Primera Generación del Diplomado en Tutoría Universitaria y la apertura de la segunda generación.

El diplomado tiene el objetivo de desarrollar competencias que habiliten de manera integral al docente de educación superior para desempeñarse como tutor(a) en las trayectorias académicas de los estudiantes, así como proveer herramientas y recursos que le permitan una práctica tutorial vinculada a su quehacer cotidiano.

Además, con el apoyo del Sistema de Tutorías, llevaron a cabo en cada instituto de la UACJ cursos para docentes en lo referente al registro y seguimiento de trayectorias académicas; en la atención a estudiantes se participó con el tema de tutoría en el programa de conferencias de desarrollo humano propuesto por la Coordinación de Orientación y Bienestar Estudiantil (COBE).

Durante el periodo febrero-junio 2017 se continuó con la participación como miembros de la Red Regional de Tutoría de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Se destaca también la revisión y actualización de la información del portal de tutorías en la página web de la UACJ; se continuó el registro y seguimiento de la práctica tutorial en el Sistema de Tutorías; se enviaron reportes de la práctica tutorial a cada instituto con el objetivo de dar cuenta de los avances del PITTA en lo referente a la atención en sesiones de tutoría y asesoría académica.

De la atención proporcionada a los estudiantes, se reporta que los motivos por los cuales acuden frecuentemente son: apoyo en alguna asignatura, orientación educativa, asesoría académica, búsqueda de información general de la institución y consulta de asuntos relacionados con su plan de estudios.

TABLA II.4.1 PARTICIPACIÓN DE TUTORES/AS Y ESTUDIANTES EN EL PITTA

	PERIODO 2016-II				PERIODO 2017-I		
	Tutores/as	Estudiantes atendidos/as	Sesiones registradas		Tutores/as	Estudiantes atendidos/as	Sesiones registradas
	659	9060	38 463		630	8724	36 537

Se aplicó la Encuesta de Evaluación de la Tutoría Institucional a través de la opinión estudiantil, con el objetivo de conocer avances y áreas de oportunidad para el PITTA en la UACJ. Los resultados destacan que a la mayoría se le asigna un tutor, pero que al avanzar en semestres se disminuye la asistencia a tutorías; los que son permanentes mencionan que es un apoyo significativo durante su trayectoria, que ayuda a mejorar su rendimiento y su desarrollo personal y social. En cuanto a tutores(as), se refiere que muestran disponibilidad de atención y que las sesiones se realizan en un marco de respeto.

### II.4.5 Programa de Implementación al Modelo Educativo

El Modelo Educativo UACJ Visión 2020 de la UACJ provee las bases para la organización de los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje. En ese sentido, su difusión y la introducción de los profesores y estudiantes a sus contenidos posibilita su aplicación y posterior retroalimentación.

Para atender este importante compromiso, el Programa de Implementación del Modelo Educativo (PIME) apoya el desarrollo académico de los docentes a través del diseño y oferta de cursos para que lleven a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje centrado en los estudiantes, conforme lo estipulado en dicho modelo, y obtengan así la certificación y el perfil que se especifica en la Visión 2020 de la UACJ.

Dicha certificación inició el año 2004 en el ICESA y después de 15 años de funcionamiento se ha conseguido certificar a 23 generaciones de docentes de todos los institutos y divisiones multidisciplinarias.

En lo relativo a las DES, se cuenta con 296 pertenecientes al IIT, 208 al ICB, 197 son del IADA y 416 del ICESA; en cuanto a las divisiones multidisciplinarias

TABLA II.4.2  
RESULTADOS. TOTAL DE GENERACIONES



DOCENTES CERTIFICADOS	PTC CERTIFICADOS	OTRAS CATEGORÍAS
1258	768	490

de Nuevo Casas Grandes y Cuauhtémoc, hay 53 y 36, respectivamente; además de 44 docentes de idiomas de la Subdirección de Lenguas Extranjeras (SULE).

Para obtener la certificación, los docentes deben cumplir con los siguientes requisitos: acreditar los siete cursos del Plan de Formación Docente en el Modelo Pedagógico y un curso de temática de Igualdad de Género (para un total de 130 horas), contar con un promedio de 2.9 en las encuestas de opinión estudiantil y mostrar constancia de conocimiento de un segundo idioma.

La certificación tiene vigencia de seis años, al término de los cuales los docentes pueden renovarla. Actualmente 428 de 570 docentes activos (75 %), cuyo certificado venció entre 2012 y 2018 continúan vigentes en el conocimiento y aplicación del Modelo Educativo de la UACJ. Entre ellos se encuentra la primera generación que se certificó en 2006 y el año pasado (2018) renovó por tercera ocasión. Cabe mencionar, que a la fecha de 2019 hay alrededor de 550 docentes en proceso de certificación. Además, el PIME es un área que cuenta como indicador de calidad y que apoya a la acreditación y reacreditación de nuestros programas.

Es importante considerar que la vigencia de nuestro Modelo Educativo es hasta 2020, por lo que es necesario revisar y actualizar el actual documento para que la UACJ, a través del PIME continúe atendiendo el compromiso de los y las docentes de la institución

para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje bajo dichos lineamientos y contribuir a la construcción y mantenimiento de programas educativos de calidad.

## II.4.6 Curso de Introducción al Modelo Educativo

A los recién ingresados se les imparte el Curso de Introducción al Modelo Educativo (CIME) para que conozcan la norma bajo la cual se guiará su formación profesional.

Desde 2015, el curso se lleva a cabo de forma semipresencial, con una sesión de tres horas en aula y otras siete de actividades a realizar en línea a través de Aula Virtual UACJ.

Es un reto atender el crecimiento de la matrícula de la institución, por lo que cada semestre se realizan ajustes y actualizaciones a los contenidos y materiales del CIME para adecuarlos tanto a la cantidad de estudiantes a ingresar como a las características y formas de aprender de cada generación.

Durante el curso identificarán los perfiles de egreso genérico y específico, rol y responsabilidades como estudiante, algunas técnicas y herramientas que serán de utilidad para la asimilación de nuevos conocimientos; además, deberán realizar algunas actividades en línea, lo que será de gran utilidad para saber cómo trabajar con la plataforma de Campus Virtual de la UACJ.

Para impartirlo contamos con estudiantes del Programa de Educación, quienes participan como facilitadores a través de su servicio social.

El CIME se implementó inicialmente en 2005 en el ICSA y en 2006 se abrió para el resto de los institutos, aunque se sigue trabajando de manera independiente. En 2009 se homologaron los temas y contenidos; en 2014 se propone llevarlo a cabo en línea, lo cual se hizo por un año, pero al ver que la participación era escasa debido a que los estudiantes desconocían la

manera de trabajar en esta modalidad, se decidió hacerlo semipresencial.

A partir de agosto de 2015 el curso se adecuó para que al término de este todos los/as estudiantes que hayan asistido y cumplido con la parte virtual obtuvieran 2 créditos optativos.

Cada semestre se revisan los contenidos tanto de la parte presencial como de la virtual y se hacen adecuaciones y actualizaciones. Los temas vistos son: modelo educativo UACJ, perfil de egreso, inteligencias múltiples, estrategias de aprendizaje e introducción al Aula Virtual, el cual incluye un módulo de tutorías.

## II.4.7 Retos y perspectivas

Dadas las perspectivas identificadas en el mercado laboral y las tendencias internacionales en materia de educación superior, es fundamental abordar el reto de analizar los resultados obtenidos a través de la operación del Modelo Educativo UACJ Visión 2020 a casi 20 años de su implementación. El diagnóstico de lo que han sido las principales fortalezas y debilidades de nuestro modelo educativo vigente, nos permitirá como universidad iniciar con bases firmes el proceso de su actualización, el cual tendrá como tarea inicial la definición del nuevo perfil del egresado para el 2040. Adicionalmente, se deberá establecer el modelo pedagógico a implementar y los elementos a considerar para su operación, tales como aquellos vinculados a la habilitación y certificación del personal docente, el rediseño de los planes de estudio según el paradigma propuesto, la revisión de la infraestructura física y tecnológica necesaria, entre otros.

## II.5 OFERTA ACADÉMICA INSTITUCIONAL

### II.5.1 Análisis de la oferta educativa de pregrado: creación, diversificación y especificación

Uno de los indicadores del desarrollo social y económico en las regiones es la educación en todos sus niveles. La oferta educativa de las instituciones de educación superior refleja el impacto y tendencia de dicho desarrollo.

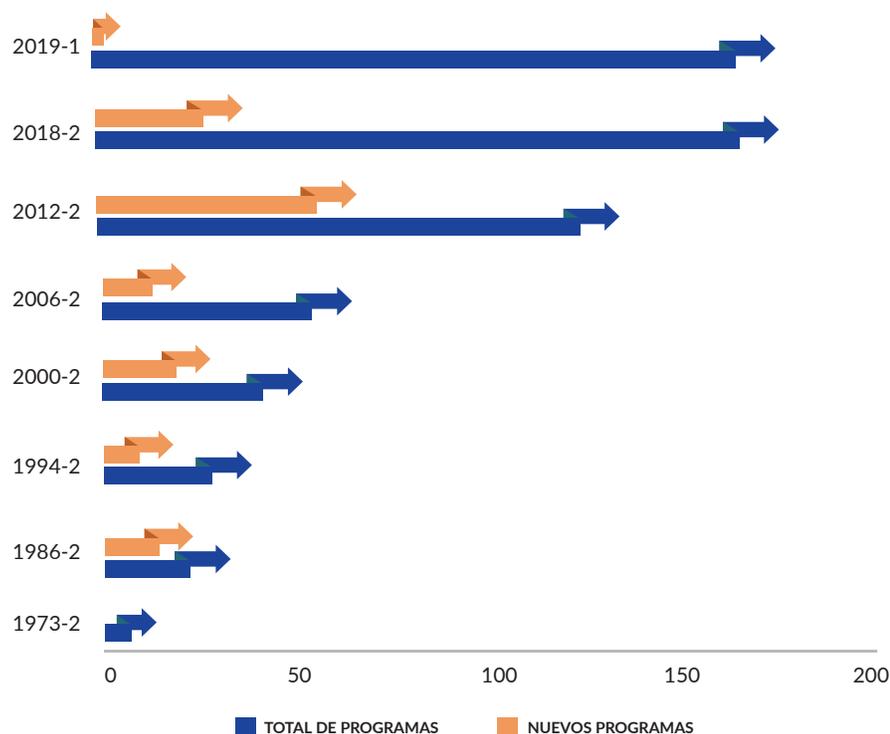
Para iniciar una nueva etapa de crecimiento, asumiendo los nuevos retos que enfrentamos y mirando al futuro, la Universidad realizó un diagnóstico institucional donde fueron analizados sus 45 años y su contribución a la comunidad juarense mediante educación de calidad, vinculación con los sectores económico y social y considerando la dinámica compleja de esta región fronteriza.

La oferta educativa actual es de 186 progra-

mas educativos, de los cuales 37 fueron de reciente creación (2018). En este apartado se aborda el crecimiento que fue presentándose según las necesidades del entorno, incluso en las artes, diseño y humanidades.

En sus inicios (1973) la UACJ contaba con cuatro programas educativos: Arquitectura, Médico Cirujano, Derecho y Economía los cuales fueron atendidos con una matrícula de 460 estudiantes. Al paso de 13 años, llegó a los 12 programas al sumar los de Cirujano Dentista, Médico Veterinario Zootecnista, Administración

GRÁFICA II.5.1  
OFERTA EDUCATIVA POR ADMINISTRACIÓN



Fuente: Subdirección de Planeación de la Competitividad Académica, 2019.

de Empresas, Sociología, Turismo, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Industrial y de Sistemas, Ingeniería en Sistemas Computacionales y Matemáticas, identificando una matrícula de 4710 estudiantes. Asimismo, ofertó los primeros programas de posgrado a nivel maestría: Administración, Filosofía, Educación y Matemática Educativa.

En 1994 la Universidad contaba con 32 programas educativos, 13 de nueva creación, enfatizando las nueve especialidades médicas y la maestría en Ingeniería Ambiental. Al cierre de ese año, la matrícula sumaba más de 10 000 estudiantes. Es hasta el año 2000 cuando observamos un crecimiento exponencial en la apertura de programas educativos de pregrado y posgrado en las diferentes áreas de conocimiento que vendrían a darle un distintivo a la institución. En el Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte (IADA) se ofertaron Diseño de Interiores y Diseño Industrial; en el Instituto de Ciencias Biomédicas (ICB), Nutrición, Química, Biología, Entrenamiento Deportivo y los posgrados en Periodoncia y la Especialidad en Medicina Familiar; en el Instituto de Ciencias Sociales y Administración (ICSA) se agregaron Trabajo Social, Contaduría, Literatura Hispanomexicana y Psicología, además los posgrados en Ciencias Sociales, Derecho Fiscal y Derecho Empresarial y en el Instituto de Ingeniería y Tecnología (IIT) se reconoce la creación de los programas de Ingeniería en Sistemas Computacionales, Ingeniería en Manufactura e Ingeniería Física. En ese año abrieron 24 programas educativos.

Con la creación de Ciudad Universitaria (CU) en el 2010, se presentó una expansión de la matrícula al cierre de 2012 con un total de 26 041 estudiantes. Con-

TABLA II.5.1  
MATRÍCULA POR DES/CAMPUS

PROGRAMAS	2000-2	2006-2	2012-2	2018-2	2019-1
IADA	1274	2347	2567	2645	2514
ICB	2265	4310	5626	6615	6456
ICSA	4800	7078	6993	8519	8433
IIT	2959	4257	4863	5535	5161
CU			3975	6869	6641
NCG	33	440	1445	1153	966
CUAUHTÉMOC			572	757	642
<b>TOTAL UACJ:</b>	<b>11 331</b>	<b>18 432</b>	<b>26 041</b>	<b>32 093</b>	<b>30 813</b>

Fuente: Subdirección de la Competitividad Académica, mayo 2019.

siderando CU como una oportunidad para los jóvenes de las zonas nororiente y suroriente, donde se registra el crecimiento de la ciudad. La UACJ ofertó un total de 149 programas, de los cuales 76 fueron de nueva creación y el resto de los denominados “espejo”, aquellos que son ofrecidos también en los institutos.

Es aquí donde se incluye una oferta educativa diversificada y actualizada en dos vías: atención a la comunidad con la construcción de un campus sur y las divisiones multidisciplinarias y con programas de pregrado y posgrado en la nueva era tecnológica y de la intercomunicación mundial. Se incluyeron Teoría y Crítica del Arte, Químico-Farmacéutico-Biólogo, Ingeniería Aeronáutica, Ingeniería Biomédica, Ingeniería en Sistemas Automotrices, Comercio Exterior, Gerontología, Enseñanza del idioma inglés, Periodismo, Publicidad e Ingeniería de Software.

El Campus de Nuevo Casas Grandes, en sus orígenes en 1994 contaba con un programa educativo,

TABLA II.5.2  
PROGRAMAS DEL CAMPUS  
DE NUEVO CASAS GRANDES

Programa	Año
Lic. Mercadotecnia	2004-2
Lic. Administración de Empresas	2006-2
Lic. Trabajo Social	2006-2
Lic. Educación	2008-1
Lic. Enfermería	2008-2
Lic. Médico Veterinario Zootecnista	2009-2
Lic. Nutrición	2009-2
Lic. Psicología Industrial (por cerrar)	2009-2
Ing. en Agronegocios	2009-2
Lic. Psicología	2015-2

Fuente: Subdirección de Planeación de la Competitividad Académica, 2019

Agroindustrias, luego en el año 2004 se formaliza la licenciatura en Mercadotecnia, dos años después se agregaron Administración de Empresas y Trabajo Social. Actualmente cuenta con 10 programas y con una matrícula de 966 estudiantes.

En 2009 se iniciaron actividades en la División Multidisciplinaria de Ciudad Cuauhtémoc con los programas de Enfermería, Geoinformática y Humanidades. Actualmente la oferta educativa es de 7 programas identificados para la región y registra una matrícula total al cierre de 2019-1 de 642 estudiantes.

Al finalizar 2018, la UACJ incluyó 35 programas más en sus diferentes disciplinas y contaba con más de 32 000 estudiantes. Se identifica claramente el reforzamiento de áreas muy específicas y especializadas, al crear a nivel pregrado las licenciaturas en Diseño Urbano, Diseño Digital de Medios Interactivos, Producción Musical, Biotecnología, Historia, Ingeniería en Geociencias, Ingeniería en Materiales, Ingeniería en Diseño y Automatización Agrícola y Alimentaria. Con relación al posgrado, se identifican 13 maestrías y seis doctorados.

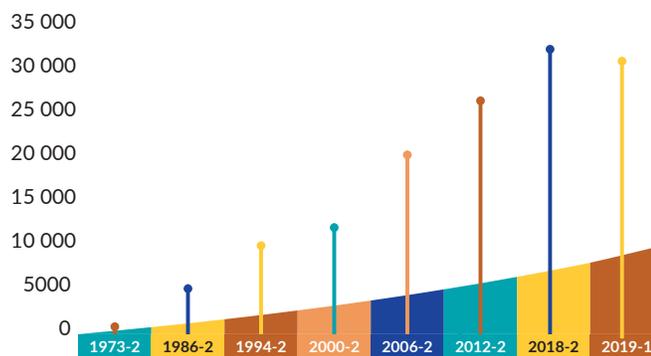
TABLA II.5.3  
PROGRAMAS DEL CAMPUS DE  
CIUDAD CUAUHTÉMOC

Lic. Enfermería	2009-2
Lic. Geoinformática	2009-2
Lic. Humanidades	2009-2
Lic. Médico Cirujano	2012-1
Ing. en Diseño y Automatización Agrícola	2014-2
Ing. en Diseño y Automatización Alimentaria	2014-2
Lic. Educación	2015-1

Fuente: Subdirección de Planeación de la Competitividad Académica.

Después de describir los primeros 45 años en relación con la oferta educativa de la UACJ, que resultan ser una base sólida, es el momento de crear programas educativos bajo tres grandes enfoques: a) ampliación de la cobertura, como una de las preocupaciones principales de las políticas de educación terciaria para atender una demanda creciente de jóvenes que buscan oportunidades de ascenso social; b) inversión de recursos, guardando un vínculo estrecho con la prioridad que la sociedad le asigna (pertinencia) en su proyecto de desarrollo y con la rentabilidad social (factibi-

TABLA II.5.4  
EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA



Fuente: Subdirección de Planeación de la Competitividad Académica, 2019.

TABLA II.5.5  
COMPOSICIÓN PORCENTUAL DE LA MATRÍCULA DE EDUCACIÓN SUPERIOR POR ÁREA DEL CONOCIMIENTO 2010

	ARGENTINA	BRASIL	CHILE	COREA DEL SUR	MÉXICO
Educación	11.6	20.6	13.1	6.1	9.7
Artes y humanidades	12.4	2.2	5.7	18.2	4.9
Ciencias sociales y administrativas	37.2	40.3	26	22.6	38.4
Ciencias naturales y exactas	9.6	6.3	6.9	8.8	10.5
Ingeniería y tecnología	9.1	9.6	17.4	26.3	21.2
Ciencias agropecuarias	3.4	2.2	2.8	1.1	2.4
Ciencias de la salud	13	13.6	20.2	10.2	9.4
Servicios	3.4	2.1	7.6	6.7	3.5
Otros	0.3	2.9	0.1	0	0

64

lidad) relativa frente a la atención de otras necesidades de la comunidad; c) calidad, condicionante para que la educación terciaria contribuya al desarrollo de un país; sin embargo, no siempre es fácil de medir, pues se trata de un concepto abstracto que engloba principalmente aspectos cualitativos que no son perceptibles a simple vista.

Según indicadores del Consejo Nacional de Posgrado (Conapo), si la sociedad mexicana decide apostar por la educación, cerrar la brecha entre población en edad de estudiar y matrícula, demandará un esfuerzo económico extraordinario, considerando que en la actualidad solo 28 de cada 100 jóvenes de la cohorte 19-24 años están inscritos en una IES. De acuerdo con la información del Conapo, dicho grupo poblacional alcanzará su pico máximo en

2019 con aproximadamente 13 000 000 de personas, para luego declinar gradualmente hasta 2030, cuando será de 12.7 000 000. Bajo estas condiciones y con el modelo escolarizado actual, lograr una tasa de cobertura de 76 % —promedio de las naciones desarrolladas (UNESCO, 2013)— exigirá multiplicar los lugares disponibles en aproximadamente 3.5 veces. Una tarea de tal magnitud requerirá una gran inversión en aulas, laboratorios y talleres, así como un incremento proporcional en los recursos destinados a la operación solo para mantener el actual gasto por estudiante.

La Universidad deberá plantear y planear claramente en sus objetivos de desarrollo cómo será atendido el incremento del 70 % al 100 % de la cobertura, el número de programas educativos de calidad en relación con los criterios de evaluación nacional e internacional

La Universidad deberá plantear y planear claramente en sus objetivos de desarrollo cómo será atendido el incremento del 70 % al 100 % de la cobertura, el número de programas educativos de calidad en relación con los criterios de evaluación nacional e internacional

TABLA II.5.6  
ÍNDICES DE DESEMPEÑO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

	COBERTURA	FINANCIAMIENTO	CALIDAD EDUCATIVA	DESEMPEÑO TOTAL
MÉXICO	31.8	60.7	47	46.5
ARGENTINA	83.5	52.4	39.9	58.6
BRASIL	44	60.3	57.7	54
CHILE	75.6	87.8	52.9	72.1
COREA DEL SUR	100	100	100	100

NOTA: Los índices se construyeron con los indicadores analizados asignándose el valor de 100 al país con los mejores resultados. Los valores para los otros países se calcularon aplicando un criterio de proporcionalidad.

y las áreas de conocimiento, sello según nuestro entorno económico, social y cultural en los próximos años.

## II.5.2 La oferta de posgrado en la UACJ

Considerando la calidad en los indicadores de posgrado, la UACJ se ubica como una de las universidades públicas de mejor nivel. Desde su origen en 1988, la oferta educativa de posgrado ha experimentado un crecimiento y consolidación que se reflejan en el número de programas que hoy la integran: 7 especialidades, 32 maestrías y 10 doctorados; 88 % de ellos reconocidos por su calidad en el Programa Nacional de Posgrado de Calidad del Conacyt.

Centrada en una política de calidad, la oferta de posgrados se incrementó un 56% en el periodo 2000-2018, al pasar de 27 a 48 programas, y de 1 a 43 en el PNPC.

En términos de calidad, actualmente la brecha se ha reducido hasta quedar apenas el 10 % de programas sin acreditar. Los mejores resultados se observan en el periodo de 2006-2012, en donde la relación de programas acreditados varió de 11 % a 64 %, 6 veces más que el valor de 2006. A 2018, el incremento fue del 26 %.

En cuanto a la matrícula en los programas de posgrado, la tendencia a partir de 2015 ha sido estable, tal como se refleja en la gráfica II.5.3, llegando a representar el 2.5 % del total de los inscritos de la UACJ.

Por instituto, el IIT incrementó significativamente su matrícula a partir de 2015 con más del 35 %, seguido muy de cerca del IADA, que tuvo un alza de un poco más del 25 % en el mismo periodo. Es de destacarse la trayectoria del ICB que, si bien no tuvo disminución

GRÁFICA II.5.2

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA DE POSGRADOS ACREDITADOS EN LA UACJ, 2002-2018.

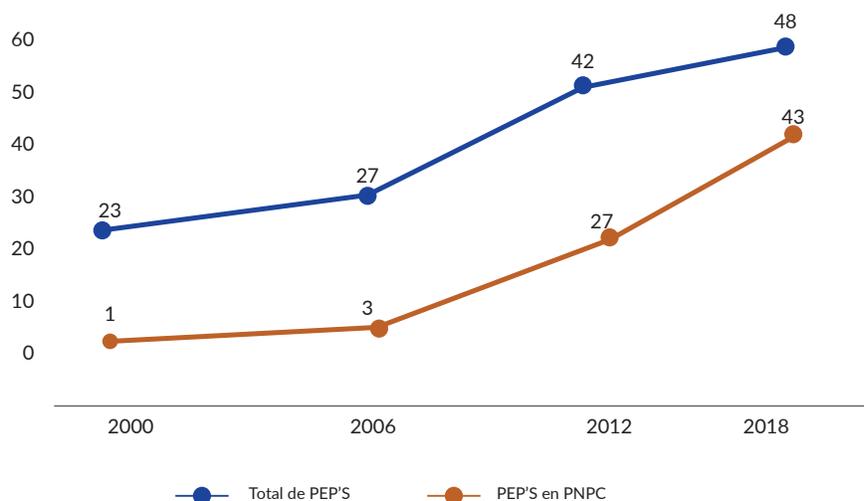


TABLA II.5.7  
EVOLUCIÓN Y RECONOCIMIENTO POR EL CONACYT DE LOS POSGRADOS  
EN LA UACJ 2000-2018

DES	2000			2006			2012			2018		
	TOTAL	PNPC	%	TOTAL	PNPC	%	TOTAL	PNPC	%	TOTAL	PNPC	%
IADA	1		0%	2	0	0%	5	3	60%	6	6	100%
ICB*	15		0%	11	2	18%	15	8	53%	12	10	83%
ICSA	5	1	20%	11	1	9%	13	8	62%	18	15	83%
IIT	2		0%	3	0	0%	9	8	89%	12	12	100%
<b>UACJ</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>11%</b>	<b>42</b>	<b>27</b>	<b>64%</b>	<b>48</b>	<b>43</b>	<b>89.5%</b>

Fuente: Elaboración de la CGIP, con información propia de los distintos periodos.

\*Se excluyen especialidades médicas debido a que el sector salud opera bajo esquemas específicos de reconocimiento de su calidad.

GRÁFICA II.5.3  
MATRÍCULA DE POSGRADO UACJ, 2015-1/2019-1.



significativa, requiere la atención a este indicador en el corto plazo, pues su tendencia es a disminuir.

El incremento del número de PEP dentro del PNPC indica que, durante este semestre, el 90 % de la matrícula está inscrita en programas de calidad académica y ello garantiza el acceso a una beca para su formación al 66 % de los estudiantes.

En la Gráfica II.5.4 se muestra el número de becas otorgadas a los estudiantes de nuevo ingreso; se observa un comportamiento regular, con una ligera tendencia al alza, debido principalmente a la política nacional de asignación bajo los lineamientos establecidos.

Otro aspecto a destacar en el rubro de matrícula es el crecimiento de la demanda de extranjeros para ingresar en algún PEP de la UACJ. Este indicador tiene su más alto rango en 2018, periodo durante el cual ingresaron 17 extranjeros, 9 de ellos procedentes de Cuba.

TABLA II.5.8  
MATRÍCULA DE POSGRADO POR INSTITUTO DE LA UACJ, 2015-1/2019-2

DES	2015-1	2015-2	2016-1	2016-2	2017-1	2017-2	2018-1	2018-2	2019-1
IADA	64	78	86	78	68	73	51	77	74
ICB	120	116	122	118	105	106	95	116	108
ICSA	330	400	340	363	297	320	227	295	298
IIT	245	281	247	265	292	277	240	263	305
<b>UACJ</b>	<b>759</b>	<b>875</b>	<b>795</b>	<b>824</b>	<b>762</b>	<b>776</b>	<b>613</b>	<b>751</b>	<b>785</b>

TABLA II.5.9  
MATRÍCULA DE POSGRADO UACJ, 2019-1

	MATRÍCULA					MATRÍCULA EN PEP DENTRO DE PNPC		BECARIOS CONACYT	
	Hombres	Mujeres	Total						
 UACJ	404	51.5%	381	48.5%	785	708	90.2%	521	66.0%
IADA	37	50.0%	37	50.0%	74	74	100.0%	68	13.0%
ICB	49	45.4%	59	54.6%	108	96	88.9%	92	18.0%
ICSA	129	43.3%	169	56.7%	298	233	78.2%	172	33.0%
IIT	189	62.0%	116	38.0%	305	305	100.0%	189	36.0%

GRÁFICA II.5.4  
 BECAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE POSGRADO OTORGADAS  
 POR CONACYT, POR SEXO Y SEMESTRE DE INGRESO, UACJ, 2015-1/2019-1.



Por último, es importante mencionar la demanda de aspirantes a los PEP dentro de la convocatoria para el ingreso en el semestre agosto-diciembre de 2019. El registro indica un total de 610 interesados, de los cuales 64 son extranjeros, mayormente de Cuba y de Colombia, quienes buscan las áreas de ingeniería y tecnología. Por instituto, son ICSA e IIT los que tienen más demanda en esta convocatoria, tanto de aspirantes nacionales como extranjeros.

TABLA II.5.10  
 EXTRANJEROS EN POSGRADOS UACJ POR PAÍS DE PROCEDENCIA, 2016-2019

NACIONALIDAD	2016		2017		2018		2019		TOTAL POR PAÍS
	H	M	H	M	H	M	H	M	
BRASIL			1						1
COLOMBIA			1	1	3		1		6
CUBA			3	1	7	2	1	3	17
NIGERIA			2		1				3
PARAGUAY					1				1
PERÚ						1			1
RUMANIA		1		1					2
VENEZUELA						1			1
ZIMBABUE					1				1
<b>TOTAL POR SEXO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>33</b>

TABLA II.5.11  
ASPIRANTES A ALGÚN PEP DE LA UACJ, CONVOCATORIA 2019



DES	NACIONALES	EXTRANJEROS	TOTAL
IADA	74	10	84
ICB	46	6	52
ICSA	221	18	239
IIT	205	30	235
<b>TOTAL</b>	<b>546</b>	<b>64</b>	<b>610</b>

### II.5.3 Retos y perspectivas

En el presente apartado ha quedado de manifiesto que la UACJ representa la oferta educativa de nivel superior más grande en el estado de Chihuahua. No obstante, dadas las perspectivas relacionadas con el avance tecnológico y su impacto en el diseño de las profesiones del futuro, es imprescindible que la Universidad determine con un enfoque propositivo las profesiones emergentes que serán atendidas a través de la nueva oferta educativa, la cual será importante que sea entregada a la comunidad mediante esquemas que consideren la educación a distancia como un mecanismo eficiente para acercar la educación a una mayor cantidad de población. Siendo quizá esta una estrategia que favorezca la viabilidad de transitar al 100 % de cobertura que se pedirá en el mediano plazo a las instituciones de educación superior públicas por parte del gobierno federal.

Derivado de lo anterior, se enfatiza la necesidad de generar planes de estudio flexibles, ofrecidos a través de modalidades que incorporen los avances en la tecnología y las ciencias de la información. Resultando además prioritario dar seguimiento a las trayectorias académicas de los estudiantes de pregrado y posgrado, reconociendo las actividades extraescolares para ampliar su formación profesional.

No menos importante resulta para la UACJ el reto de alcanzar que el 100 % de sus programas académicos sean reconocidos a nivel nacional por su buena calidad, iniciando además el tan anhelado camino hacia el reconocimiento y acreditación internacional tanto de la Institución como de sus programas.

## II.6 CAPACIDAD ACADÉMICA

### II.6.1 Introducción a la capacidad académica y al Programa para el Desarrollo Profesional Docente

Hablar de capacidad académica supone hacerlo no solo de aquellos programas federales o institucionales enfocados en la creación de estrategias de crecimiento de capital humano que velan por una educación superior de excelencia, sino también de aquellos indicadores que den muestra del nivel de competitividad, formación y actualización constante de nuestros profesores de tiempo completo (PTC).

Desde hace décadas, las políticas en materia educativa en nuestro país se han venido enfocando en la creación de programas de apoyo que favorezcan la calidad y la formación integral de nuestros estudiantes, pues es la educación, ineludiblemente para México, uno de los motores fundamentales para el desarrollo humano, el avance y la innovación científica y tecnológica.

Uno de los programas de apoyo que, en mayor medida, nos ha permitido como Institución aumentar la capacidad académica de nuestros PTC, es el Programa

para el Desarrollo Profesional Docente (Prodep), una iniciativa de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), que en 1996 surgió con carácter federal con el nombre de Programa de Mejoramiento del Profesorado (Promep), con el número de programa o acuerdo 103.5 (SEP, 2006).

Desde sus orígenes, su propósito es el de abogar por la profesionalización de los PTC adscritos a instituciones educativas públicas, en aras de que alcancen capacidades y competencias de calidad relativas a actividades como la investigación, la docencia, el desarrollo tecnológico y la innovación, tanto desde una tesitura individual con base en el desarrollo de sus Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) como desde la articulación de estas con Cuerpos Académicos (CA) o redes de investigación. En suma, es un programa nacional que, según las Reglas de Operatividad del Programa Prodep 2019 (RO-Prodep-2019) (SEP, 2019), estratégicamente apuesta por construir una comunidad académica que no solo favorezca la mejora de la calidad en la educación, el desarrollo social y la investigación científico-humanista y tecnológica, sino que además sea capaz de transformar de manera integral su entorno.

Para poder llevar a cabo dicha comitiva, la política nacional de este programa se orientó a favorecer el perfeccionamiento de las cinco actividades sustantivas que todo PTC ejerce en su IES: docencia, investigación, gestión académica, tutoría y formación de recursos humanos. Para ello, la comunidad académica tiene a su disposición diferentes tipos de convocatorias de apoyo; unas de naturaleza individual y otras, centradas en la creación o el fortalecimiento de la vida colegiada.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> En cuanto a los apoyos específicos relacionados con la capacidad académica, podemos nombrar: Reconocimiento a PTC con perfil deseable (PD), Apoyo a PTC con PD, Apoyo a la reincorporación de exbecarios/as Prodep, Apoyo a la incorporación de

Las referidas modalidades de apoyo de la convocatoria del Prodep cartografían las diferentes estrategias que el programa ha diseñado para estimular, incentivar y propiciar estados de competitividad y productividad académicas. En resumen, son convocatorias que coadyuvan en la edificación de una plataforma sistémica que nutre el fortalecimiento de la comunidad académica de manera transparente, reconociendo su producción de calidad y sirviéndole en procesos, tales como la evaluación y el reconocimiento de su capacidad académica, y el acompañamiento de procesos de habilitación y gestión de recursos.

## II.6.2 Antecedentes de la capacidad académica en la UACJ

Fue también en 1996 cuando la UACJ se adhirió a la política del Promep-SEP, coadyuvando en la creación de un plan de crecimiento de la capacidad académica de los PTC. Según declaró un representante institucional: “en su inicio el Promep sólo tenía intención de formar aquellos profesores que se consideraba que ya no iban a tener oportunidad de concluir un doctorado por su edad o por sus compromisos...” (Entrevista RI-1; citado en Silva *et al.*, 2014; p. 6). No obstante, la proyección del programa rebasó rápidamente dichos propósitos iniciales. Así, desde principios de 1998 hasta abril de 2013, la UACJ aumentó su planta de doctores de 20 a 310 (43.2 % de la planta); además,

469 (65.4%) PTC obtuvieron el perfil deseable Prodep y 133 (18.5%) se adscribieron al Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Datos que situaron a nuestra institución en la sexta posición dentro del ranking de instituciones con mayor

nuevos PTC y Apoyo para estudios de posgrado de alta calidad.

índice de SNI con el mayor número de investigadores adscritos al SNI en la frontera norte y la primera en el estado de Chihuahua (Silva et al., 2014, p. 5).

Fue a partir de la administración 2006-2012, cuando en el primer informe presidencial de Felipe Calderón, el Programa Promep se declara nacionalmente como un “instrumento estratégico consolidado para elevar la calidad de la educación superior” (Silva et al., 2014, p. 6). Un periodo en el que, además, la UACJ creó las Coordinaciones de Apoyo al Desarrollo Académico (CADAC); dependencias orientadas a apoyar la capacidad productiva de los PTC, así como la consolidación de los CA.

La UACJ en 2007 tenía 171 profesores con PD (28.5 %) y 46 SNI (7.6 %), para pasar a cerrar la administración de Calderón con 472 docentes con PD (66 %) y 117 SNI (16.36 %), denotando una clara tendencia de crecimiento positivo en términos de capacidad académica (UACJ, 2012).

### II.6.3 Estado actual de la capacidad académica y niveles de habilitación de los docentes en la UACJ

Para el 20 de mayo de 2019, según el informe del primer trimestre (Prodep, 2019), la comunidad académica adscrita a las universidades públicas estatales es de 34 197 profesores a nivel nacional (de los cuales 39.3 % son mujeres). Por su parte, en la UACJ se registra una comunidad académica adscrita al Prodep de 867 miembros (37.4 % son mujeres), con edad promedio de 49 años (DM con una media de PTC de 40 años; DMC, 44 años; IADA, 47 años; IIT y DM, 48 años, mientras que la edad media de los PTC del ICSA asciende a 53 años) (Tabla II.6.1).

Yéndonos de manera específica a la división poblacional de nuestra comunidad de PTC por institutos, identificamos que al día de hoy, se distribuye de la siguiente manera: 28.48 % en ICSA con 247 PTC; 25.49 % en IIT con 221 PTC; 18.8 % en ICB con 163 PTC; 12.11 % en IADA con 105 PTC; 10.26 % en CU con 89 PTC; 2.99 % en Cuauhtémoc con 26 PTC; y 1.84 % en Nuevo Casas Grandes con 16 PTC). Cabe puntualizar que la comunidad de PTC formada por 867 profesores, constituye 37.46 % del personal docente total que labora en la UACJ.<sup>3</sup>

Por otra parte, se identifica que si bien 17.3 % de los PTC, es decir 150 docentes, no están impartiendo clases en sus áreas de competencia, si consideramos en cuál área de conocimiento-disciplina obtuvo su último grado y lo comparamos con el programa académico al que está adscrito, dicho porcentaje de profesores está

TABLA II.6.1

UBICACIÓN	ÁREA DE DESEMPEÑO		TOTAL
	SÍ	NO	
IADA	86	19	105
ICB	144	19	163
ICSA	196	51	247
IIT	184	37	221
CU	74	15	89
CCU	23	3	26
NCG	10	6	16
<b>UACJ</b>	<b>717</b>	<b>150</b>	<b>867</b>

Fuente: Subdirección de Planeación de la Capacidad Académica, mayo 2019.

<sup>3</sup> La cifra de 2314 docentes abarca, además, otros perfiles como el de profesor de medio tiempo (PMT), profesor de asignatura (PA), profesor por honorarios (PH), así como aquellos administrativos que son partícipes de la práctica docente.

cubriendo necesidades ligadas al conocimiento transversal o interdisciplinar de los planes curriculares que, como bien sabemos, alimentan la complejidad que particulariza a cada área de conocimiento y sus respectivas profesiones emparentadas (Tabla II.6.1).

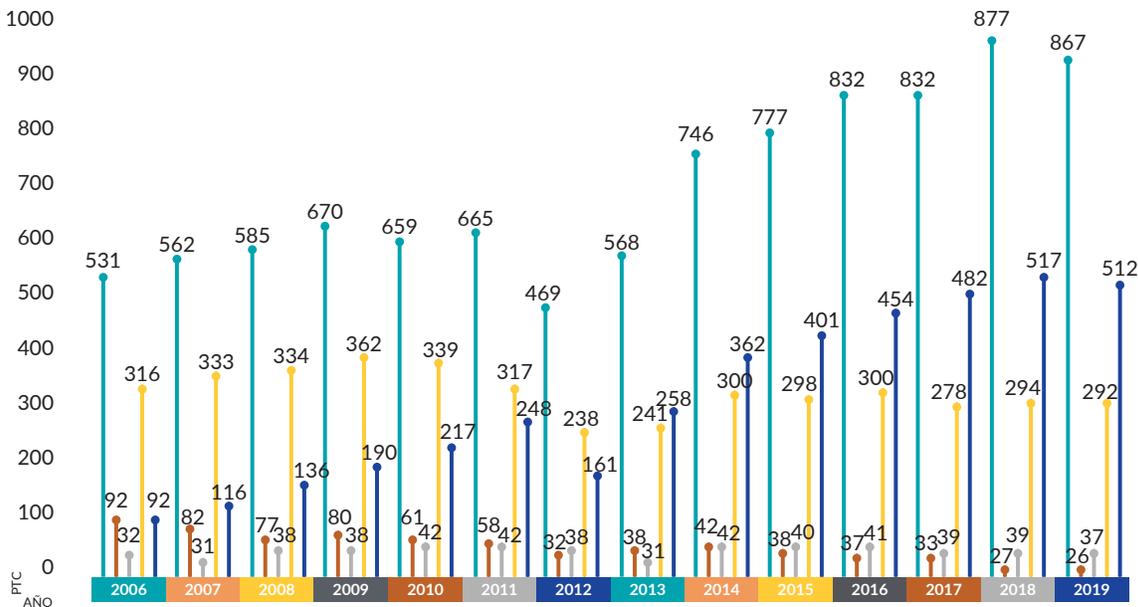
Respecto a los grados académicos de los 867 PTC, 97 % posee un posgrado. De manera específica, son 512 PTC quienes tienen un nivel de doctorado (59.05 %); 292, un grado de maestría (33.68 %); 37 cuentan con una especialidad (4.27 %) y 26 con una licenciatura (2.99 %) (Tabla II.6.3). Cabe considerar

TABLA II.6.2  
 CANTIDAD DE PROFESORES DE TIEMPO COMPLETO REGISTRADOS EN PRODEP SEGÚN GRADO ACADÉMICO Y EL LUGAR DE EGRESO.

UBICACIÓN	TOTAL	NACIONAL	EXTRANJERA	ND
CCU	26	22	4	0
CU	89	62	21	6
IADA	105	69	29	7
ICB	163	105	36	22
ICSA	247	162	54	31
IIT	221	143	64	14
NCG	16	13	2	1
<b>TOTAL UACJ</b>	<b>867</b>	<b>576</b>	<b>210</b>	<b>81</b>

Fuente: Subdirección de Planeación de la Capacidad Académica, mayo 2019.

TABLA II.6.3  
 CANTIDAD DE PROFESORES DE TIEMPO COMPLETO REGISTRADOS EN PRODEP SEGÚN GRADO ACADÉMICO, MAYO 2019.



que porcentualmente 66.43 % de los PTC obtuvo su último grado a nivel nacional y 24.22 %, en una institución extranjera (Tabla II.6.2).

El progresivo aumento de la planta en su máxima habilitación se debe a dos factores: por un lado está la tendencia a contratar profesores con dichos perfiles académicos y por el otro los procesos de habilitación que ofrece el programa Prodep u otros apoyos institucionales. Al caso, en la última administración, se publicaron un total de 10 convocatorias para la contratación de personal docente (Tabla II.6.4). Por ejemplo, de las dos últimas convocatorias para la obtención de contratación de PTC, celebradas entre septiembre de 2017 y febrero de 2018, se logró la incorporación de 67 PTC y 6 profesores de medio tiempo (PMT), lo cual devino en un crecimiento de 3 % de la planta de PTC con una tasa total del 97 % con estudios de posgrado (58.4 % con nivel de doctorado, 34 % con maestría y 34 % con especialidad, siendo la tasa con mayor índice de crecimiento, la contratación de profesores con grado de doctorado, pasando de 41 % a principios de la administración a 58 % a su cierre en 2018).

Es importante también tomar en consideración el papel que el Prodep ejerce en cuanto al Apoyo para la incorporación de nuevos PTC y otras series de becas relacionadas con la habilitación de los docentes. En el primero de los casos, en relación con las solicitudes presentadas por 40 PTC de la Convocatoria de Apoyo de 2018, se otorgaron \$16 693 643.00 (dieciséis millones seiscientos noventa y tres mil seiscientos cuarenta y tres pesos 00/100) con un promedio de \$417 341.75 (cuatrocientos diecisiete mil trescientos cuarenta y un pesos 75/100), por profesor (VI Informe del Rector, 2018, p. 84). Recursos con los que los docentes pudieron mejorar su desempeño en sus cuatro áreas sustantivas de trabajo.

En cuanto a los montos destinados en concepto de Beca para la realización de estudios a nivel de doctorado, se asignó el monto de \$1 087 683.00 (un

millón ochenta y siete mil seiscientos ochenta y tres pesos 00/100) por concepto de beca para estudios de doctorado, dando como resultado 6 profesores titulados, y \$424 000.00 (cuatrocientos veinticuatro mil pesos 00/100) para dos estancias posdoctorales. Además, hubo dos profesores que fueron apoyados con la Beca de apoyo para la reincorporación de exbecarios, con un total de \$922 406.00 (novecientos veintidós mil cuatrocientos seis pesos 00/100) (VI Informe del Rector, 2018, p. 84). En total, esta beca ha devenido en un total de 60 beneficiarios dentro del periodo 2001-2018 (de los 60: 26 son mujeres y 34, hombres; 21 del ICSA, 19 del IIT, 12 del IADA, 7 del ICB y 1 de CU).

La progresiva y tendiente consolidación de la misma planta, puede también atestiguararse si oteamos otros indicadores. Por ejemplo, en mayo de 2019 alcanzamos la cifra de 572 docentes con perfil deseable (PD) de 867 PTC, es decir, una población de 65.97 % ya reconocida por sus cuatro funciones como profesor-investigador. Datos que nos posicionan como la séptima universidad con mayor índice de PTC con PD a nivel nacional al día de hoy y que podemos ver distribuidos de la siguiente manera: 81.25 % de los PTC adscritos a NCG poseen el reconocimiento del PD; en IIT, 75.11 %; en IADA, 73.33 %; en CCU, 65.38 %; en ICSA, 62.34 %; en ICB, 60.7 %; y en CU, 51.68 % (Tabla II.6.4).

Otro indicador para tomar en consideración es que 29.87 % de los PTC de la UACJ, es decir, 259 profesores, pertenecen al SNI (Tabla II.6.4). En concreto, de la comunidad de PTC adscrita a cada uno de los institutos o delegaciones, 50 % en CCU son SNI; en NCG, 43.75 %; en CU, 34.83 %; en ICSA, 31.57 %; en IADA, 31.42 %; en IIT, 25.33 %; y en ICB, 25.15 % de los PTC.

En suma, son cifras tendientes al alza que posicionan a la UACJ en el primer lugar del estado respecto al porcentaje de profesores con membresía en el SNI y que dan fe del estatus actual del crecimiento de la capacidad académica de la UACJ en general y de los logros obtenidos en los últimos diez años por nues-

TABLA II.6.4.  
CAPACIDAD ACADÉMICA MAYO 2019 POR GRADO ACADÉMICO Y DES DE ADSCRIPCIÓN.

UBICACIÓN	TOTAL	DOCTORADO	MAESTRÍA	ESPECIALIDAD MÉDICA	LICENCIATURA	SNI	PERFIL DESEABLE	EDAD PROMEDIO
CCU	26	20	5	1	0	13	17	44
CU	89	57	30	1	1	31	46	40
IADA	105	56	46	0	3	33	77	47
ICB	163	85	41	35	2	41	99	49
ICSA	247	158	77	0	12	78	154	53
IIT	221	125	88	0	8	56	166	48
NCG	16	11	5	0	0	7	13	48
<b>UACJ</b>	<b>867</b>	<b>512</b>	<b>292</b>	<b>37</b>	<b>26</b>	<b>259</b>	<b>572</b>	<b>49</b>

tra comunidad académica en particular, cada vez más competente, comprometida y consciente de los nuevos retos que conlleva la educación superior en la actualidad, así como la obtención de recursos externos, la internacionalización y virtualización de los programas, la investigación aplicada a la resolución de problemas locales, entre otros.

Por último, es importante resaltar el impecable papel que desempeña la Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa en cuanto al fortalecimiento de la capacidad académica desde la perspectiva de su formación y actualización como profesores con la oferta periódica de cursos, talleres, certificados y diplomados; pero también como aquella que posibilita la construcción de estrategias para el incremento de la capacidad académica y el reconocimiento a la trayectoria de los PTC por medio del Programa de Estímulos al Desempeño Docente y la Capacidad Académica, que se celebra anualmente con el afán de “propiciar el desarrollo y fortalecimiento académico del do-

cente a fin de motivar la obtención del perfil PRODEP vigente”, entre otros objetivos (Programa de Estímulos al Desempeño Docente, 2019).

## II.6.4 Retos y perspectivas

En primer término, para seguir creciendo en términos de capacidad académica, necesitamos generar estrategias que nos permitan apoyar a aquellos PTC que en la última convocatoria 2019 no se presentaron para la obtención o la renovación del reconocimiento al perfil deseable. Concretamente, fue 44 % de los PTC candidatos, (170 profesores, de los cuales 5 % pertenece a CU, 4 % al IADA, 10 % al ICB, 13 % al ICSA y 11% al IIT). No se presentaron a la convocatoria principalmente, porque no cuentan con producción de calidad traducible en la generación y aplicación nueva o innovadora del conocimiento. Las razones que la mayoría ha externado es que no tienen tiempo suficiente para manejar de manera equilibrada sus cuatro funciones

sustantivas. Sus alegatos se relacionan con el hecho de que su carga académica es excesiva o sus compromisos administrativos con la Institución les impiden investigar o formar recursos humanos. Por otra parte, también es importante hacer hincapié en el hecho de que algunos de los profesores que ingresan a la Institución a través de la Convocatoria de Incorporación de Nuevos Profesores de Tiempo Completo (NPTC), no siempre lo hacen con producción académica de calidad, de acuerdo con las reglas de operación emitidas por el Diario Oficial de la Federación, a través de la Dirección de Superación Académica, para su participación inmediata por el reconocimiento del personal docente.

Por otro lado, identificamos la necesidad de impulsar la máxima habilitación de los profesores interesados en seguir desarrollándose académicamente en sus cuatro áreas sustantivas de trabajo, apoyarlos en los diferentes procesos de formación y gestión para la obtención de reconocimientos como el PD, el SNI o SNC, su incorporación o permanencia en redes y cuerpos académicos, a la par que fomentar la implementación de diferentes estrategias que posibiliten la constante actualización formativa de nuestros docentes en las diferentes competencias humanas, científicas y tecnológicas que los retos de la educación del siglo XXI nos demanda.

## II.7 GENERACIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

### II.7.1 Introducción

La investigación es uno de los pilares de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) y su objetivo es fortalecer la generación, creación y transmisión del conocimiento, además de promover estrategias que permitan una mayor vinculación con las necesidades del entorno.

En las últimas décadas, la UACJ pasó de ser una institución académica a una que combina docencia e investigación. La implementación de políticas y estrategias dirigidas a la formación y desarrollo de PTC, mejora de la infraestructura y equipamiento de laboratorios, favoreció el aumento en el número de PTC que se dedican a la investigación reconocidos por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt).

### II.7.2 Investigación científica

Los y las investigadores adscritos a la Universidad tienen una activa participación en proyectos de investigación con financiamiento externo local (por empresas y asociaciones civiles), nacional e internacional, financiamiento interno y sin financiamiento. Estos proyectos reflejan el trabajo constante que realizan para generar nuevo conocimiento y su aplicación en beneficio de la sociedad. El número total de proyectos de investigación registrados entre 2012 y 2019 en la Coordinación General de Investigación y Posgrado fue de 1941, de los cuales 1122 (57.8 %) ya fueron concluidos. De estos, 543 (48.3 %) contaban con financiamiento externo, 66 (5.9 %) con financiamiento interno y 513 (45.6 %) no

tenían financiamiento. El total del presupuesto manejado durante el periodo 2012-2019 por los proyectos con financiamiento externo, fue de \$376 354 339.15 pesos, UAD\$519 595.00 y €32 500.00.

En el periodo 2016-2018, la Universidad apoyó a 14 investigadores a través del Programa Institucional de Investigación Aplicada para la Vinculación con el Entorno y la Atención a Problemas Específicos (PIVA), que tenía como objetivo establecer el contacto entre los investigadores y el sector productivo y social de la región. 6 de los proyectos fueron en recursos naturales y desarrollo sustentable; 5, en el área de salud, nutrición y biotecnología; y 3, en tecnología e innovación para la producción.

### II.7.3 Historia de los Cuerpos Académicos en la UACJ (2003-2019)

76

La función vital para una institución como la UACJ, que busca ser un agente de cambio orientado al bien social y medioambiental, es apoyar a los docentes a desarrollar su función sustantiva de la investigación; a ser proactivos para solucionar problemáticas culturales, sociales, económicas y tecnológicas inherentes al entorno, y a divulgar los resultados de la generación del conocimiento.

Diversos organismos ofrecen programas de apoyo con tal fin, que nuestra Institución gestiona para el beneficio de la comunidad universitaria. Entre estos, se destaca el de Cuerpos Académicos (CA),<sup>4</sup> iniciado en el

4 Un CA se define como un grupo de profesores de tiempo completo (PTC) que trabajan colegiadamente en aras de compartir, nutrir y fortalecer una o varias Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC), ya sea conforme a un área de estudios, disciplinar específica como epidisciplinar. Desde sus orígenes, los CA se clasifican en tres niveles que, a efectos del Programa Prodep, atestiguan y nos permiten evidenciar el estatus de desarrollo de los CA. Dichos niveles corresponden a los Cuerpos Académi-

co año 2001, con el objetivo de fortalecer la vida colegiada de los PTC, a través del impulso a la generación y divulgación del conocimiento, en niveles que consoliden la calidad de la educación superior de nuestro país. Desde sus orígenes, el programa de CA estableció cinco líneas de trabajo: Apoyo para el fortalecimiento de los CAEF; Apoyo para la integración de redes temáticas de colaboración de CA; Apoyo para gastos de publicación científica; Apoyo para el registro de patentes; y Apoyo para formación posdoctoral.

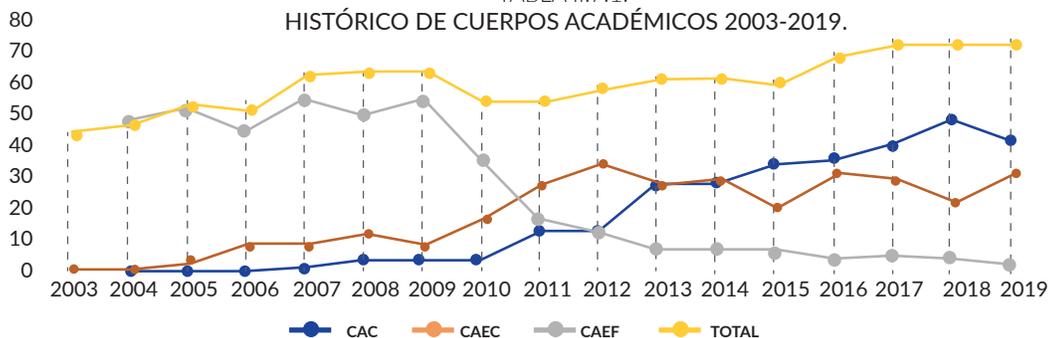
El grado de avance de los CA integrados por la planta docente, se hace evidente al señalar que en junio de 2003, la UACJ contaba con 44 CA reconocidos por el Prodep<sup>5</sup> (5 en IADA, 11 en ICB, 16 en ICESA y 12 en IIT) (Tabla II.7.1). En 2007, se incrementó a 64 CA registrados, de los cuales 54 eran CAEF (87 %), 7 CAEC (3.2 %) y 3 CAC (1.6 %) (UACJ, 2007, p. 13); en 2012, se contaba con 61 CA (7 en IADA, 14 en ICB, 22 en ICESA y 18 en IIT) (VI Informe, p. 128), de los cuales 25 eran CAEF (40.9 %), 30 CAEC (49.1 %) y 6 CAC (9.8 %), lo que denota una tendencia de crecimiento positivo en términos numéricos y de consolidación (UACJ, 2012).

En 2018, de los 70 CA registrados (150 LGAC trabajadas por 364 PTC), 96 % logró alcanzar un estatus superior al de CAEF, convirtiendo a la UACJ en la Institución con mayor crecimiento respecto al índice de sus CAC o CAEC a nivel nacional (DGPD, 2018). Al término del primer semestre de 2019, el número de CA se incrementó a 72: 41 CAC (56.94 %) y 29 CAEC (40.27 %), mientras que los CAEF disminuyeron a 2 (2.7 %). Es decir, 97.2 % de los CA adscritos a la UACJ han

cos en Formación (CAEF), y como niveles subsecuentes: Cuerpos Académicos en Consolidación (CAEC) y Cuerpos Académicos Consolidados (CAC). Cabe anotar que los CA no necesariamente deben iniciar en el grado de Formación, pues todo depende del nivel de desarrollo en el que se encuentren como colectivo y cómo se les evalúe para su registro inicial.

5 Inicialmente llamado Promep (Programa de Mejoramiento del Profesorado).

TABLA II.7.1.  
HISTÓRICO DE CUERPOS ACADÉMICOS 2003-2019.



CUERPOS ACADÉMICOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CAC	0	0	0	0	1	3	3	4	13	13	27	27	34	35	40	47	41
CAEC	0	0	2	7	7	11	7	15	25	33	27	27	19	29	27	21	29
CAEF	44	47	51	44	54	49	53	35	16	12	7	7	6	4	5	4	2
TOTAL	44	47	53	51	62	63	63	54	54	58	61	61	59	68	72	72	72

CAC. Cuerpos Académicos Consolidados CAEC. Cuerpos Académicos en Consolidación CAEF. Cuerpos Académicos en Formación

FUENTE:

PIFI 2010-2011 [http://www3.uacj.mx/DGPDI/Documents/PIFI/PIFI%202010-2011/PIFI%20Inst-ProGES/PIDI%20Institucional/Anexo\\_X\\_UACJ.pdf](http://www3.uacj.mx/DGPDI/Documents/PIFI/PIFI%202010-2011/PIFI%20Inst-ProGES/PIDI%20Institucional/Anexo_X_UACJ.pdf)

PIFI 2012-2013 <http://www3.uacj.mx/DGPDI/Documents/PIFI/PIFI%202012-2013/PIFI%202012-2013%20UACJ.pdf>

PIFI 2018-2019 [http://www3.uacj.mx/DGPDI/Documents/PIFI/UACJ\\_PFCE\\_2018-2019.pdf](http://www3.uacj.mx/DGPDI/Documents/PIFI/UACJ_PFCE_2018-2019.pdf)

SISUP <http://promep.sep.gob.mx/registroca/Reportes-PIFI.php>

SISUP. Sistema Unificado PROMEP

Fuente: (PIFI 2010-2011), (PIFI 2012-2013), (PIFI 2018-2019).

alcanzado estatus de consolidación (Tablas II.7.4 y II.7.2).

Como fortalezas, se puede mencionar que los CA confían, respetan y se alinean a las metas de sus IES de adscripción con gran compromiso y visión, a la par que desarrollan trabajo colegiado de manera responsable, afianzándose en su estatus de manera consistente y organizada.

TABLA II.7.2  
REGISTRO DE CUERPOS ACADÉMICOS (CA) POR DES Y GRADO DE CONSOLIDACIÓN EN 2019.

DES	CAC	CAEC	CAEF	TOTAL
IADA	8	4	0	12
ICB	9	7	0	16
ICSA	13	9	0	22
IIT	10	8	2	20
CU	1	1	0	2
UACJ	41	29	2	72

Fuente : Sistema Unificado PROMEP (SISUP), mayo 2019.  
<https://promep.sep.gob.mx/registroca/Reportes-PIFI.php>

## II.7.4 Estado actual de los Cuerpos Académicos de Registro Interno (2013-2019)

El éxito de la consolidación de los CA en la UACJ, se relaciona con la política de registro y las asesorías ofrecidas por el Prodep, ya que “solamente se permite el registro de CA con posibilidades de éxito, esto es, con los perfiles más adecuados, tanto en la motivación personal como en la habilitación académica” (p. 94). Durante la administración 2012-2018, se estableció la estrategia de generar un registro de CA con carácter interno conocidos como CARI. El registro previo se basa en la idea de que los profesores inicien la construcción de un espacio de trabajo colegiado, con miras a obtener un estatus preferente de CAEC o CAC. La estrategia generó resultados en 2013 con el registro de los primeros 5 CARI; en 2015, 4 CARI; 3 en 2016; 10 en 2017; y 12 más en 2018. Un total de 34 CARI fueron registrados en un periodo de siete años conformados por 153 docentes desarrollando 81 LGAC (Tabla II.7.3).

De manera específica, en la División Multidisciplinaria de Ciudad Universitaria (DMCU) se registra un histórico de 9 CARI (19 LGAC entre 41 profesores), donde 2 de ellos fueron reconocidos por el Prodep como CAEC en un periodo menor de 2 años. En el IADA se contabilizan un total de 5 CARI activos (con 11 LGAC retroalimentadas por 14 docentes); en ICB se cuenta con 3 CARI (6 LGAC y 13 profesores); ICSA registra 10 CARI con 25 LGAC y 41 docentes; y existen 7 CARI vigentes en IIT con 14 LGAC y 33 profesores (Tabla II.7.3).

Como área de oportunidad para los CARI, se identifica la necesidad de generar estrategias que posibiliten la consolidación, de manera paulatina, segura y progresiva, en atención a sus diferentes etapas de crecimiento. La meta es favorecer la incorporación de todos los profesores adscritos a los CARI a la vida colegiada de los CA

Prodep y, por ende, ofrecerles el soporte y los apoyos para su futura consolidación.

## II.7.5 Redes Prodep

La vida colegiada de los PTC se lleva a cabo por medio de los CA y a través de un sistema de redes de colaboración.<sup>6</sup> Las redes son un fenómeno clave y estratégico para la integración y el desarrollo humano a nivel mundial, “(...) suelen entenderse como mecanismo de apoyo, intercambio de información que atraviesan fronteras y brindan un gran dinamismo a partir de la conjunción de intereses respecto a una temática o problema” (Román Cao, E. *et al.*, 2017, p. 3). El objetivo de una red es atender la resolución de problemáticas específicas de sus áreas de estudio competentes y generar conocimiento durante su proceso resolutivo, a la par que compartir, transferir y divulgar el conocimiento y sus aplicaciones a nivel glocal, además de formar capital humano y generar vínculos interinstitucionales de cooperación, colaboración o movilidad estudiantil y académica.

A partir de 2009, los docentes de la UACJ se han incorporado formalmente a un total de 25 redes, obteniendo beneficios económicos por un monto de \$12 712 631.00, a través del Apoyo para la integración de redes temáticas de colaboración de los CA que ofrece el Prodep (Tabla II.7.4).

De las 25 redes, 7 fueron con carácter internacional: la Red de Investigación en Arte (RIA), gestionada a través del CA-65; la Red de Grupos Étnicos en su Cultura, Diseño y Arte, que se integra al CA-71; la Red de

<sup>6</sup> Con base en el RO-Prodep-2019, una red se forma con un mínimo de tres CA (solo CAEC o CAC); dos de ellos deben pertenecer “a instituciones de educación superior adscritas al PRODEP, el tercero puede ser externo, pero debe reunir las características de un cuerpo académico consolidado” (pp. 164 y 237).

PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2018-2024

TABLA II.7.3  
HISTÓRICO DE REGISTRO DE CAPRI POR IES O DES DE ADSCRIPCIÓN.

DES	AÑO DE REGISTRO	NOMBRE DEL CARI	LGAC	PTC	REGISTRO PRODEP	BAJA		
DMCU	2013	Grupo interdisciplinario de Investigación y Desarrollo en Sistemas Auromotrices (GIIDSA)	2	7				
DMCU	2016	Innovación y Emprendimiento	2	3	Convocatoria 2018 UACJ-CA-120 CAEC Creatividad, Innovación y emprendimiento Convocatoria 2017 UACJ-CA-117 CAEC Inteligencia Artificial Aplicada			
DMCU	2017	Computación Integrativa	1	4				
DMCU	2017	Mercadotecnia, Innovación y Desarrollo Empresarial	3	4				
DMCU	2018	Estudios Jurídicos y de Comercio Internacional	2	5				
DMCU	2018	Gerontología	1	5				
DMCU	2018	Gestión y Desarrollo Empresarial	3	4				
DMCU	2018	Ingeniería Mecánica y Automotriz	2	5				
DMCU	2018	Talento, Competencia Lingüística y Competencia Literaria	3	4				
IADA	2013	Comunicación Visual	2	5		INACTIVO		
IADA	2017	Estudios del Patrimonio Urbano, del Territorio y Cultura	2	3				
IADA	2017	Estudios Transfronterizos: Ciudad, Derecho y Territorio	5	3				
IADA	2018	Filosofía y Construcción del espacio	2	4				
IADA	2018	Sociedad y Cultura	2	4				
ICB	2017	Enfermería y Cuidado	1	1				
ICB	2017	Farmacobiología e Inflamación	4	4				
ICB	2018	Ciencias de la Actividad Física y Rendimiento Deportivo	1	8				
ICSA	2015	Ciencias Jurídicas y Políticas Públicas	4	9				
ICSA	2015	Contribuciones para el Desarrollo Económico Regional	2	3		BAJA		
ICSA	2015	Estudios en Sociología y Política	3	3				
ICSA	2015	Política Social y Desarrollo Humano	2	6				
ICSA	2016	Derecho Público, Derechos Humanos y Políticas Públicas	3	4				
ICSA	2017	Competencias Informacionales para la Vida Académica y la Ciudadanía Digital	3	4				
ICSA	2017	Etnografía, Vida Cotidiana y Masculinidades	4	5				
ICSA	2017	Gestión Sustentable del Turismo	3	3				
ICSA	2017	Psicología Cognitiva	2	4				
ICSA	2018	Gobernanza, Políticas Públicas y Procesos de Justicia	1	3				
IIT	2013	Comunicaciones y Redes de Computadoras	2	4				
IIT	2013	Matemática Educativa	2	6				
IIT	2013	Sistemas Embebidos	3	10				
IIT	2016	Energías Renovables y Eficiencia Energética	2	4				
IIT	2018	Cómputo en la Nube	2	3	Convocatoria 2018 UACJ-CA-119 CAC			
IIT	2018	Investigaciones Biomédicas (CAIB)	3	4				
IIT	2018	Sistemas Eléctricos, Computacionales y de Control	2	5				
		<b>29 CARIS</b>	<b>81</b>	<b>153</b>	<b>0 CAEF</b>	<b>1 CAC</b>	<b>2 CAEC</b>	<b>2</b>

Fuente: Subdirección de Planeación de la Capacidad Académica, mayo 2019.

TABLA II.7.4  
REDES APOYADAS POR EL PROGRAMA DE APOYO A LA  
INCORPORACIÓN DE REDES, 2009-2019.



25 REDES PRODEP	AÑO
Imaginario Urbanos	2009-2011
Educación Especial	2012
Grupos Étnicos en su Cultura, Diseño y Arte	2012-2013
Ingeniería Tisular	2012
Instrumentación de Sensores para Aplicaciones de Fisiología y Biomedicina	2012
La Frontera. Conceptualizaciones, Historiografías, Políticas y Estrategias Contemporáneas	2012
Optimización de Cadenas de Suministros	2012
Uso de Subproductos de la Industria Agroalimentaria	2012
Red de Investigación en Arte (RIA)	2012-2014
Red de Vivienda	2012-2014
Calidad y Manufactura Esbelta	2015
Compuestos Poliméricos, Propiedades y Aplicaciones	2013-2015
Diagnóstico y Manejo de las Enfermedades Transmitidas por Vectores	2015
Estudios en Violencia y Salud	2015
Estudios Sociales Transfronterizos del Norte de México	2015
Nanocompositos Poliméricos Multifuncionales	2013-2015
Nortesania Tarahumara	2015
Red de Análisis y Evaluación de Políticas Económicas y Sociales	2013-2015
Red de Ciudadanía y Democracia en Sociedades Diversas (RECEDES)	2015
Red de Cuerpos Académicos de Estudios Turísticos	2013-2015
Red de Estudios Económico-Administrativos	2015
Red Internacional de Agricultura Orgánica	2013-2015
Red Internacional sobre Desarrollo Regional y el Trabajo Colectivo	2012-2013-2015
Tecnología Sustentable del Ladrillo	2012-2013-2015
Red de Comunidades para la Renovación de la Enseñanza-Aprendizaje en Educación Superior de la Región Noroeste (RECREA-RNO)	2017-2019

CA-36; la Red de Análisis y Evaluación de Políticas Económicas y Sociales, que promueve el CA-41; la Red Internacional sobre Desarrollo Regional y el Trabajo Colectivo, que pertenece al CA-67 y la Red de Comunidades para la Renovación de la Enseñanza-Aprendizaje en Educación Superior de la Región Noroeste (Recrea-R).

Como logro principal, se identifica la estrecha relación entre la proyección y la calidad de su producción colegiada, con la trayectoria de los grados de consolidación de los CA o la permanencia en el SNI de sus participantes. La conformación de grupos de investigadores desde una perspectiva interdisciplinar, y afín a la complejidad de las problemáticas actuales que requieren ser atendidas de manera prismática, identifica a una comunidad de investigadores altamente comprometida con su entorno.

Optimización de Cadenas de Suministros, que pertenece al CA-20; la Red de Cuerpos Académicos de Estudios Turísticos, donde se desenvuelve el CA-31; la Red sobre La Frontera. Conceptualizaciones Historiográficas, Políticas y Estrategias Contemporáneas, donde trabaja el

el Prodep ofrece para la reincorporación de exbecarios, para la incorporación de NPTC y para la formación de redes, aunado al Programa de Creación de Redes Temáticas y Fortalecimiento de Laboratorios con Apoyo del Conacyt, se han mejorado las condiciones del equi-

po (de cómputo y laboratorio) y la infraestructura, que estimula el desempeño exitoso en las cuatro funciones sustantivas del docente de la UACJ. Se destaca el papel de la Dirección General de Comunicación Universitaria en la difusión y divulgación del patrimonio cultural en los diferentes medios o espacios, como la Editorial de la UACJ con su amplio programa de publicaciones y asistencia a importantes ferias, la UACJ / TV-Radio, la Gaceta Universitaria, entre otros.

los esfuerzos personales de cada profesor, el creciente gasto federal realizado en este programa y, por supuesto, los apoyos institucionales recibidos.

En el presente la UACJ aporta 47.14 % de los miembros del SNI en el estado, lo que representa el mayor número de personas altamente calificadas para investigar y resolver problemáticas que afectan a la sociedad.

## II.7.6 Sistema Nacional de Investigadores

Una de las estrategias del gobierno federal a través del Conacyt ha sido reconocer la producción de investigación científica, ofreciendo a los PTC ser miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Este reconocimiento se dio a 118 PTC de la UACJ en 2012 (51 candidatos, 59 Nivel I y 8 en Nivel II), llegando a 272 SNI en el primer semestre de 2019 (94 candidatos, 162 Nivel I, 15 Nivel II y 1 en Nivel III), lo que representa un incremento de 130 % (Gráfica II.7.1). En relación con la distribución de los miembros del SNI, de acuerdo con el sexo, en 2012 había 37 investigadoras y 85 investigadores, y en 2019, 81 y 187, respectivamente. El crecimiento en el número de miembros del SNI, obedece a varias razones, entre las que se destacan

GRÁFICA II.7.1.  
PROFESORES(AS) EN EL SNI DEL CONACYT



Fuente: Coordinación General de Investigación y Posgrado.

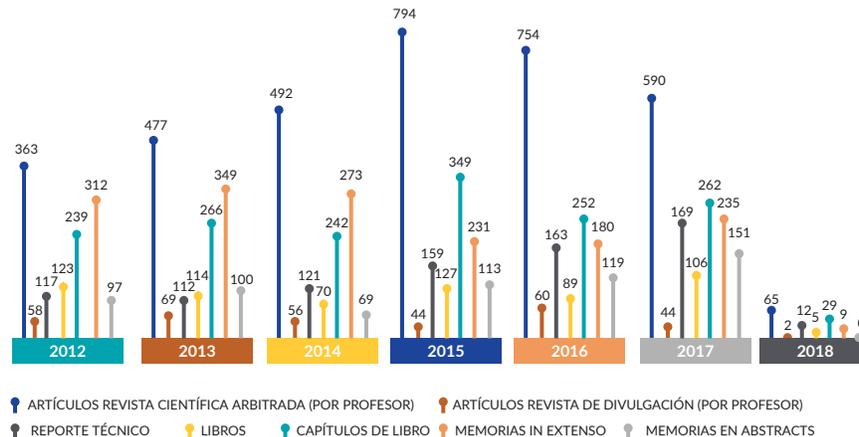
## II.7.7 Publicaciones científicas

En el periodo 2012-2017, los PTC de la UACJ publicaron un total de 9232 trabajos de investigación y difusión. Las publicaciones más frecuentes fueron artículos científicos en revistas arbitradas, seguidos por capítulos de libros, memorias *in extenso*, reportes técnicos y 1609 publicaciones de otro tipo (Gráfica II.7.2).

Los libros y capítulos de libros publicados en el periodo 2015-2017, fueron en 15 diferentes áreas, la mayoría en Ciencias Sociales y Humanidades (537); seguidos por las áreas de Ingeniería (226), Diseño (213), Arquitectura (179) y Ciencias Administrativas (165), mientras que 223 libros y capítulos fueron en otras áreas.

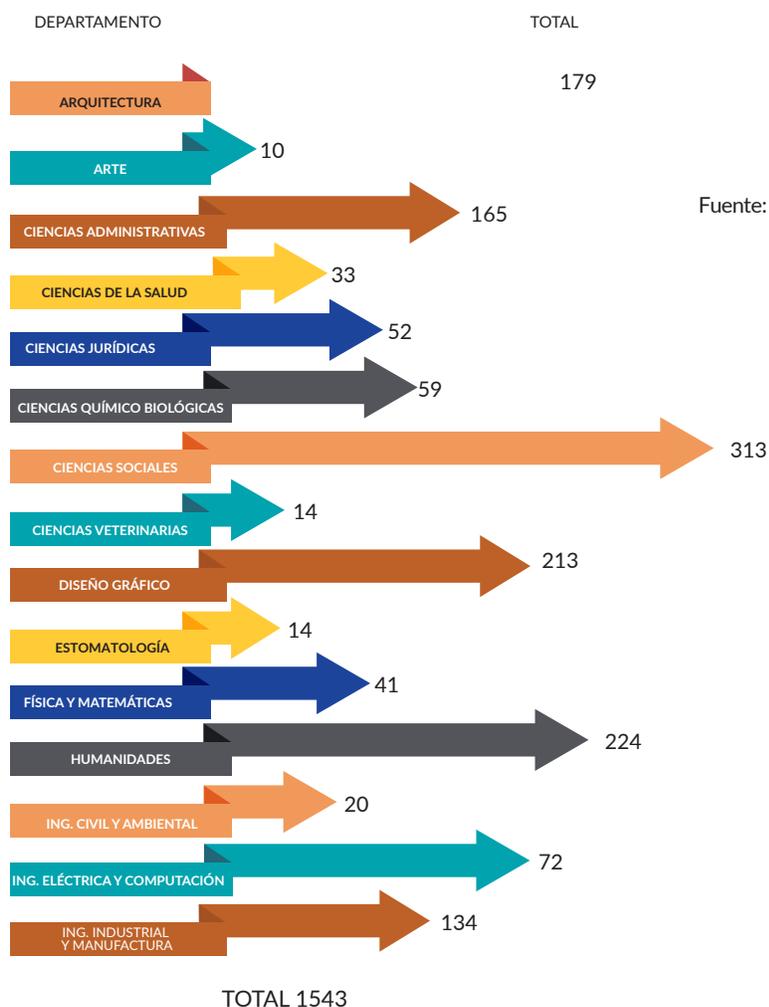
En la Tabla II.7.6, se muestra la producción académica durante 2018 y el primer semestre de 2019 por tipo de publicación.

GRÁFICA II.7.2  
PUBLICACIONES 2012-2017 POR TIPO DE PRODUCTO Y POR UN AÑO



Fuente: Coordinación General de Investigación y Posgrado.

TABLA II.7.5  
LIBROS, CAPÍTULOS DE LIBRO 2015-2017



Fuente: Coordinación General de Investigación y Posgrado

TABLA II.7.6  
PRODUCCIÓN ACADÉMICA 2018  
PRIMER SEMESTRE 2019

ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN	173
CAPÍTULOS DE LIBRO	88
LIBROS	20
<b>TOTAL</b>	<b>281</b>

Fuente: Elaboración propia con información de la CGIP.

## II.7.8 Oficina de Transferencia de Tecnología y Propiedad Intelectual

Con el objetivo de brindar servicios de asesoría y soporte técnico a los investigadores en materia de registro de patentes, modelos de utilidad y diseños industriales, en 2017 se creó la Oficina de Transferencia de Tecnología y Propiedad Intelectual (OTT.PI), que se encuentra registrada a nivel nacional ante la Secretaría de Economía y el Conacyt, y que es dependiente de la CGIP. A la fecha, se gestionaron 18 solicitudes de propiedad industrial ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial: 9 fueron patentes (5, IIT; 4, ICB); 8 diseños industriales (4, IADA; 4, IIT) y un modelo de utilidad (IADA). En el presente año, se aprobaron 2 diseños industriales en México y se solicitó la primera patente ante la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos (USPTO, por sus siglas en inglés) (Tabla II.7.7).

84

## II.7.9 Reconocimientos a investigadores

El talento y capacidad de los investigadores de la UACJ, se refleja en el número de premios estatales de Ciencia, Tecnología e Innovación que se les han otorgado. De 2013 a 2018, 19 de los investigadores fueron acreedores a este premio: 5 en el área de Medicina y Ciencias de la Salud, 3 en Desarrollo Social, 3 en Ingeniería, 3 en Planeación Urbana, 3 en Medio Ambiente y 2 en Humanidades.

TABLA II.7.7.  
PATENTES, MODELOS DE UTILIDAD Y DISEÑOS INDUSTRIALES REGISTRADOS POR LA OTT.PI

	INSTITUTO			TOTAL
	IIT	ICB	IADA	
PATENTES	5	5	-	9
MODELOS DE UTILIDAD	-	-	1	1
DISEÑOS INDUSTRIALES	4	-	4	8
SOLICITUDES GESTIONADAS	9	4	5	18

Fuente: Coordinación General de Investigación y Posgrado.

## II.7.10 Retos y perspectivas

El capital humano de la UACJ es, sin lugar a dudas, uno de sus activos más valiosos, siendo su personal académico una parte fundamental para el logro de los objetivos establecidos en materia de investigación científica. Los resultados obtenidos por los profesores son importantes y se traducen en el reconocimiento a sus perfiles deseables por parte del Prodep y su membresía en el SNI. No obstante, la Universidad enfrentará en los próximos años el reto de operar procesos más efectivos de gestión de recursos financieros que apoyen la habilitación de sus profesores, la realización de proyectos de investigación pertinentes a las realidades y problemáticas sociales, y la publicación de los resultados de sus investigaciones realizadas; lo anterior, ante el escenario de una política federal de austeridad y racionalidad de los recursos asignados a las instituciones de educación superior.

Complementariamente, puede destacarse como reto estratégico la necesidad de fortalecer la pertinencia de las LGAC y los proyectos de investigación derivados de las mismas para satisfacer las necesidades de la sociedad así como el diseño curricular de los planes de estudio. De forma tal que sea posible vincular las

funciones de docencia e investigación, fortaleciendo la formación integral de nuestros estudiantes de pregrado y acercándolos a la posibilidad de realizar estudios de posgrado a su egreso.

Ante la perspectiva de las limitaciones presupuestarias, cobra especial atención el trabajo que la UACJ deberá realizar para apoyar la investigación de los 34 CA con registro interno, los cuales deberán fortalecer sus productos de investigación para transitar hacia el reconocimiento formal por parte del Prodep y alcanzar algún grado de consolidación en el mediano plazo.

## Referencias

- Diario Oficial de la Federación (DOF) (2007). Primer Informe de Gobierno. Felipe Calderón Hinojosa. Presidencia de la República. México: DOF.
- Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (DGPDI-UACJ) (01/10/2018). Evolución de los principales indicadores institucionales.
- Programa para el Desarrollo Profesional Docente (Prodep) (2019). Informe del primer trimestre. Recuperado de [http://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/documentos/DSA%20gobmx/PRODEP/1er\\_Inf\\_Trim\\_PRODEP\\_2019.pdf](http://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/documentos/DSA%20gobmx/PRODEP/1er_Inf_Trim_PRODEP_2019.pdf)
- Programa de Estímulos al Desempeño Docente (2019). Recuperado de <http://www.uacj.mx/Transparencia/Paginas/Programa-de-Est%C3%ADmulos-al-Desempe%C3%B1o-Docente.aspx#uno>
- Programa de Implementación del Modelo Educativo (PIME) (2019). Certificación interna de acuerdo con el Modelo Educativo UACJ. Recuperado de [www.uacj.mx/sa/ie/CertificacionPIME/Paginas/default.aspx](http://www.uacj.mx/sa/ie/CertificacionPIME/Paginas/default.aspx)
- Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI). PIFI-UACJ 2010-2011. Recuperado de [http://www3.uacj.mx/DGPDI/Documents/PIFI/PIFI%202010-2011/PIFI%20Inst-ProGES/PIFI%20Institucional/Anexo\\_X\\_UACJ.pdf](http://www3.uacj.mx/DGPDI/Documents/PIFI/PIFI%202010-2011/PIFI%20Inst-ProGES/PIFI%20Institucional/Anexo_X_UACJ.pdf)
- PIFI-UACJ 2012-2013. Recuperado de <http://www3.uacj.mx/DGPDI/Documents/PIFI/PIFI%202012-2013/PIFI%202012-2013%20UACJ.pdf>
- PIFI-UACJ 2018-2019. Recuperado de [http://www3.uacj.mx/DGPDI/Documents/PIFI/UACJ\\_PFCE\\_2018-2019.pdf](http://www3.uacj.mx/DGPDI/Documents/PIFI/UACJ_PFCE_2018-2019.pdf)
- Reynaga Obregón, S. (1996). Redes de investigación sobre educación y mercado de trabajo. *Reforma y Utopía*, 16 (invierno). Fomes/Universidad de Guadalajara.
- Román Cao, E., Martín Porras, S., Madrigal Castro, A., & Medina Zuta, P. (2017). Integración educativa en la Red de Estudios sobre Educación. *Integración y Conocimiento*, 1(6), 1-14. Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior del Mercosur.
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2006). Programa de Mejoramiento del Profesorado. Un primer análisis de su operación e impactos en el proceso de fortalecimiento académico de las universidades públicas. México: Subsecretaría de Educación Superior. Recuperado de <https://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/documentos/DSA%20gobmx/Promep%20Libro.pdf>
- (28 de febrero de 2019). Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el ejercicio fiscal 2019. Acuerdo número 07/02/19. México: DOF, p. 292. Recuperado de <http://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/Documentos/DSA%20gobmx/ROP2019.pdf>
- Silva Montes, C., & Castro Valles, A. (2014). Los cuerpos académicos: recursos y colegialidad forzada. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 22(68). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v22n68.2014>

- Sistema Unificado Promep (Sisup) (2019). Recuperado de <https://promep.sep.gob.mx/registro/Reportes-PIFI.php>
- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) (2007). I Informe, octubre 2006-2007. Jorge Mario Quintana Silveyra. México: UACJ.
- (2012). Informe de Actividades 2011-2012. Mtro. Javier Sánchez Carlos, p. 246. Documento coordinado por la Dirección General de Difusión Cultural y Divulgación Científica y la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional. Recuperado de <http://www.uacj.mx/Transparencia/Documents/Principal/informacion%20publica/Julio%E2%80%93Septiembre%202012/Fraccion%20XVII/INFORME-EXTENSO2.pdf>

## 86 II.8 INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UACJ

### II.8.1 El contexto de la internacionalización institucional

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez cuenta con una trayectoria de más de 45 años de trabajar con la misión de crear, conservar y transmitir el conocimiento, con el objetivo de formar profesionales competitivos a nivel internacional, a través de un sistema educativo de calidad. Sumado a lo anterior, ha dedicado más de una década a incorporar modelos de internacionalización con el fin de atender las exigencias de un mundo cada vez más globalizado.

### II.8.2 Importancia de la internacionalización y la cooperación en la educación superior

#### Declaración de la Unesco (1995)

- La internacionalización se ve fortalecida por los actuales procesos de integración económica y política, y por la creciente necesidad de entendimiento intercultural.
- Es evidente la considerable expansión de diversos tipos de redes y otros mecanismos de enlace entre instituciones, profesores y estudiantes, la cual se ve facilitada por el progreso constante de las tecnologías de información y comunicación.
- La cooperación internacional debe basarse, ante todo, en la asociación y la búsqueda colectiva de la calidad y la pertinencia.
- Las condiciones adversas en que funcionan las instituciones de educación superior de algunos países en desarrollo, deben ser corregidas en función de la solidaridad internacional.
- Es importante promover programas de intercambios que permitan reducir los desequilibrios existentes y facilitar el acceso a los conocimientos y su transferencia.

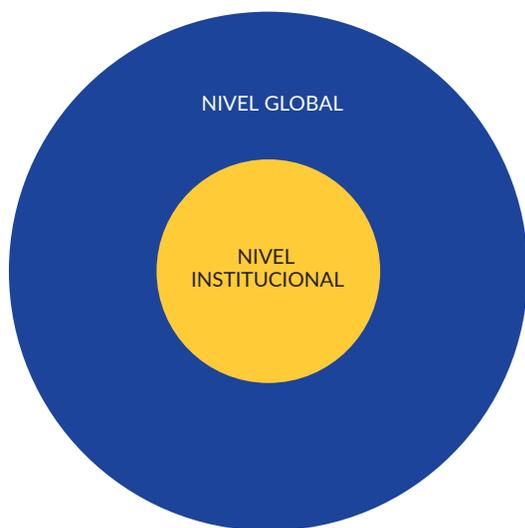
### II.8.3 Definiendo la internacionalización de la educación superior

#### Visión 2030 de la ANUIES

La internacionalización es definida como el “proceso de integrar una dimensión internacional e intercultural a las funciones de enseñanza, investigación y servicio de la institución” (Wit, Gacel-Ávila, & Knight, 2005), la

cual es identificada por Van der Wende (citado por Gacel-Ávila, 2009), desde dos niveles:

FIGURA II.8.1  
NIVELES DE INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Dirección General de Vinculación e Intercambio.

*Internacionalización a nivel global:* es todo aquel esfuerzo hecho por el sistema de educación superior, para responder a los requerimientos y retos planteados por la globalización de las sociedades, la economía y los mercados de trabajo. *Internacionalización a nivel institucional:* es el proceso que tiene como meta integrar la dimensión internacional en el contenido del currículo y del método de enseñanza.

En *La educación superior en el caos: el cambiante mundo de la internacionalización*, Jane Knight (2008) afirma que “... la internacionalización está cambiando el mundo de la enseñanza superior, y la globalización está cambiando el mundo de la internacionalización”.

Lo anterior se afirma debido a que la internacionalización de la educación superior es un proceso tanto interno como externo y en constante evolución, por lo que es necesario moldearse a los criterios o normas internacionales en la formación superior, para cumplir con el objetivo de formar egresados que puedan funcionar en un mundo cada día más interdependiente y competitivo.

Desde una perspectiva más reciente, se puede hablar también de tres tipos de internacionalización:

El proceso de internacionalización, según Van der Wende (1997), considera la interacción de cuatro aspectos (Figura II.8.3):

FIGURA II.8.2  
TIPOS DE INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Dirección General de Vinculación e Intercambio.

## II.8.4 Acciones que determinan la internacionalización de la educación superior

FIGURA II.8.3  
ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Dirección General de Vinculación e Intercambio.

Los criterios considerados necesarios para medir la internacionalización de las IES son determinados por el organismo que lo evalúa; sin embargo, Rodríguez, Venes, & Flores (2016) enumeran como vitales las siguientes acciones:

1. Internacionalización de la currícula.
2. Programas con doble titulación a nivel licenciatura y posgrado.
3. Licenciaturas con cursos impartidos en un idioma extranjero.
4. Movilidad estudiantil y académica hacia el extranjero.
5. Iniciativas individuales de las propias universidades.
6. Acuerdos bilaterales con instituciones percibidas como equivalentes entre sí.
7. Vinculación interinstitucional.

8. Búsqueda de reconocimiento mutuo entre organismos (agencias) acreditadores a nivel internacional.
9. Respuesta a políticas nacionales de aseguramiento de la calidad.

10. Planes de desarrollo regional para apoyar la educación superior.

11. Integración de redes de evaluadores a nivel continente.

12. Internacionalización de la comunidad universitaria.

13. Programas de intercambio de estudiantes.

14. Programas de estancias de investigación para académicos.

15. Programa de profesores visitantes.

16. Internacionalización de las actividades de investigación y difusión.

17. Proyectos de investigación y publicación de resultados en revistas

internacionales.

18. Los objetivos de la internacionalización están en constante evolución.

19. Nuevas formas de internacionalización, tales como campus en el extranjero, programas de aprendizaje a distancia con un alcance global, etcétera.

20. Nuevos actores institucionales.

## II.8.5 Incorporando la visión internacional en la UACJ

La UACJ, en pro de la visión internacional, se fortalece en 2006 con el Programa de Movilidad Estudiantil, apostando por la formación integral de alumnos de pregrado y posgrado, a través de la oferta de estancias

académicas, de investigación y de formación con reconocimiento del servicio social y prácticas profesionales alrededor del mundo.

Esto se incluye en el Plan Institucional de Desarrollo 2007-2012 (UACJ-DGPDI, 2007) que propone forjar una Universidad más humana, apegada a las necesidades del entorno, capaz de mejorar la calidad académica, la pertinencia y el compromiso social; además de expresar textualmente que:

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

Como acciones principales en materia de internacionalización, se incluyen:

1. La acreditación de programas educativos.
2. La movilidad e intercambio académicos.

Es en esta segunda acción que se crea la Dirección General de Intercambio Académico, Vinculación y Servicio Social (DGISS) para asegurar la apertura e internacionalización de la vida universitaria, con la Visión Institucional 2012 de “ser una organización aceptada y reconocida por (...) la valoración de la diversidad y la internacionalización”, teniendo como ejes prioritarios o estratégicos, la apertura e internacionalización de la vida universitaria.

Se desarrollan nuevos propósitos para fomentar la movilidad estudiantil con reconocimiento de créditos, además de desarrollar planes de acción para incrementar la participación en programas de investigación científica.

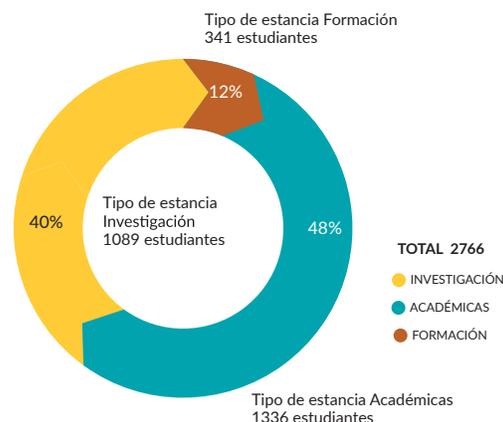
En el año 2006, se crea la Subdirección de Movilidad Estudiantil como estrategia para el fortalecimiento

de la internacionalización en la Institución. Durante este periodo, se promueven convocatorias de movilidad estudiantil de estancias académicas (de 6 meses o hasta un año con reconocimiento de créditos), estancias de investigación del pregrado y posgrado (de 4 a 9 semanas) y estancias de formación (servicio social, prácticas profesionales y ponencias en congresos).

Como resultados generales de movilidad académica entre 2006-2012, se presenta la movilidad estudiantil de 2766 estancias, las cuales se desarrollaron de la siguiente manera: en cuanto a la movilidad de estudiantes por tipo de aplicación, se observa que 82 % realizó estancias nacionales y que en 18 %, la aplicación fue internacional (Gráfica II.8.2).

Referente a la participación en estancias académicas, los alumnos participaban por medio de los siguientes consorcios a nivel nacional: Consorcio de Universidades Mexicanas (Cumex), Espacio Común de Educación Superior (Ecoes) y Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). En la participación a nivel internacional, se

GRÁFICA II.8.1  
MOVILIDAD ESTUDIANTIL 2012-2018  
POR TIPO DE ESTANCIA



Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

aplicaba a los siguientes consorcios: Programa de Economía Toulouse-América Latina (Cumex/PETAL), México-Francia-Ingenieros-Tecnología (Mexfitec), University Mobility in Asia and the Pacific (UMAP), Consorcio de Rectores y Directores de Universidades de Quebec (Crepuq), Programa de Intercambio Brasil-México (Bramex), Earlham Colleges y Consorcio Japón-México-Estados Unidos para la Ingeniería Tecnológica (JMUCTE).

En estancias de investigación, se contó con los siguientes consorcios de aplicación para los estudiantes: Academia Mexicana de Ciencias (AMC), Programa Interinstitucional para el Fortalecimiento de la Investigación y el Posgrado del Pacífico (Delfín), Programa de Intercambio Brasil-México (Bramex) y convenios bilaterales con diferentes instituciones, entre ellas, la Universidad de Arizona.

Referente a la participación de los alumnos por DES, IADA movilizó a 646; ICB, 580; ICESA, 763; IIT, 445 estudiantes.

Asimismo, las divisiones multidisciplinarias iniciaron su participación en el Programa de Movilidad Estudiantil, teniendo los siguientes resultados: CU movilizó a 4 alumnos, NCG, 65; y CCU contó con la participación de 14 estudiantes.

El financiamiento ejercido para la movilidad estudiantil durante este periodo, fue de \$27 251 000.00, tanto de apoyos internos como externos (Gráfica II.8.3).

También en este periodo se inició el Programa de Estudios de Posgrado, con el cual se promueve que egresados de la UACJ continúen su formación de posgrado en IES nacionales o internacionales, teniendo una participación de 228 alumnos y el monto del apoyo fue de \$4 017 500.00 de fondos internos y externos.

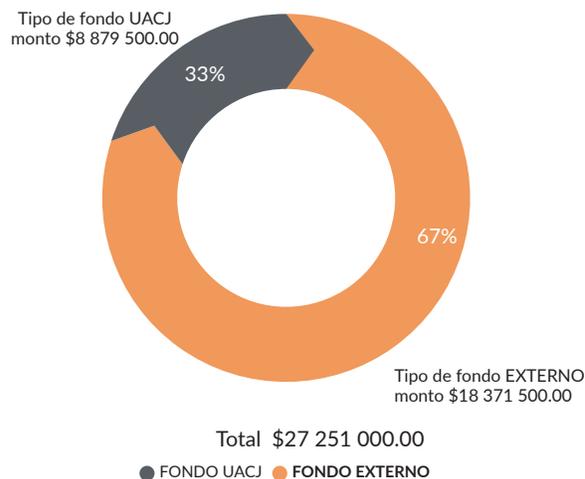
A partir de la administración 2012-2018, se crea la Dirección General de Vinculación e Intercambio, que en el Plan Institucional de Desarrollo 2012-2018 (UACJ-DGPDI, 2013) con base en los avances previos, expresa el compromiso de que la UACJ “realizará una selección de los criterios de calidad que corresponden

GRÁFICA II.8.2  
MOVILIDAD ESTUDIANTIL 2012-2018  
POR TIPO DE APLICACIÓN



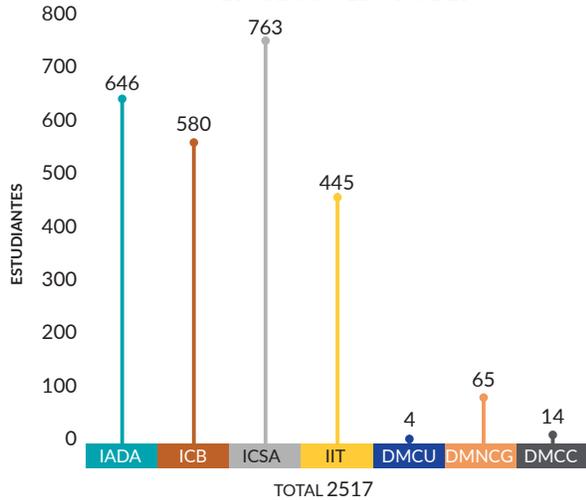
Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

GRÁFICA II.8.3  
MOVILIDAD ESTUDIANTIL 2012-2018  
FINANCIAMIENTO



Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

GRÁFICA II.8.4  
MOVILIDAD ESTUDIANTIL 2012-2018  
ESTUDIANTES POR DES



Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización

con su visión y misión, incorporando progresivamente estándares internacionales”.

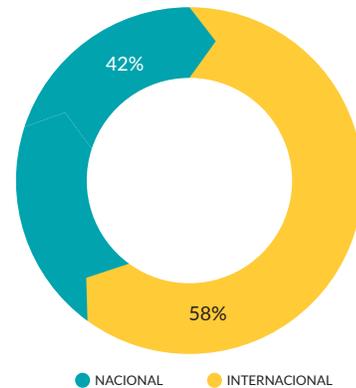
Esta visión internacional es impactada mediante el cumplimiento de las metas correspondientes a los siguientes objetivos del Eje normativo 2:

**Eje normativo 2: Conservar el conocimiento**

- Objetivo general 2: contar con una planta docente suficiente y capacitada para facilitar la transmisión del conocimiento en un modelo educativo centrado en el aprendizaje, acompañar y asesorar al estudiante, realizar investigación y divulgación científica, así como participar en la extensión de los servicios universitarios.
- Objetivo particular 5: mejorar el desempeño de la planta docente universitaria, estimulando su dedicación, promoviendo el cumplimiento equilibrado de las funciones, la actualización disciplinar, la capacitación para operar el mo-

GRÁFICA II.8.5  
EGRESADOS UACJ 2016-2012 REALIZANDO ESTUDIOS DE POSGRADO

PERIODO	NAC.	INT.	TOTAL
2008	7	4	11
2009	15	24	39
2010	26	43	69
2011	22	34	56
2012	26	27	53
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>132</b>	<b>228</b>



Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

delo educativo centrado en el aprendizaje y brindándole servicios complementarios.

- Objetivo general 3: garantizar que nuestra Universidad –en tanto organización– cuente con los recursos y las capacidades necesarios para facilitar a los alumnos la construcción del conocimiento y el acceso a la información de manera autónoma y autodirigida.
  - Objetivo particular 8: impulsar una formación integral del estudiante.
  - Objetivo particular 9: internacionalizar la vida universitaria.
- Objetivo general 4: brindar apoyo institucional a la realización de las funciones sustantivas mediante procedimientos claros, trato amable, así como un servicio oportuno, eficaz y eficiente.
  - Objetivo particular 11: incrementar la satisfacción de los profesores y estudiantes usuarios de los servicios administrativos de la Universidad.
- Objetivo general 9: fortalecer el perfil del egresado universitario, complementando la formación profesional con experiencias significativas y el reconocimiento de las actividades extracurriculares de los alumnos.
  - Objetivo particular 27: detectar y atender oportunamente las necesidades de los estudiantes.
- Objetivo general 16: mejorar la vinculación con el entorno, incrementando los convenios con los diferentes actores de los sectores social, gubernamental y productivo.

Entre las acciones para cumplir las metas de los mencionados objetivos, la Dirección General de Vinculación e Intercambio, a través de la Subdirección de Cooperación e Internacionalización, implementa un modelo para fortalecer la internacionalización en la Institución, tomando como ejes principales los siguientes:

1. Cooperación internacional: membresías y convenios con asociaciones, consorcios y organismos.
2. Movilidad estudiantil: estancias académicas, de investigación y de formación, además del fomento de estudios de posgrado para egresados de la UACJ.
3. Movilidad académica: de profesores, investigadores y gestores.

Además, se ha trabajado para fortalecer los siguientes criterios de la internacionalización de la UACJ:

### Convenios institucionales

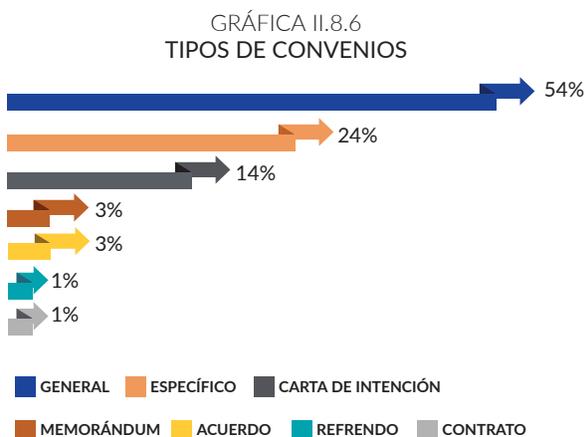
Como se establece en el procedimiento para la gestión de instrumentos de colaboración académica (PR-DG-VI-125), pueden ser solicitados por docentes, investigadores o gestores para llevar a cabo actividades de cooperación académica, las cuales deben ser avaladas por el director del instituto o dependencia.

Durante la gestión administrativa 2012-2018, se concretó un total de 188 convenios de cooperación académica, de los cuales 77 son a nivel nacional y 111 a nivel internacional.

### Membresías y convenios con asociaciones, consorcios y organismos

Como parte de la visibilidad internacional, se gestiona el pago o convenio requerido para contar con membresías en asociaciones, consorcios, organismos y centros de Investigación a nivel nacional e internacional.

En el sexenio 2012-2018, se contó con las siguientes adscripciones:



Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

TABLA II.8.1  
ASOCIACIONES, CONSORCIOS Y ORGANISMOS

AMC	AMPEI	ANUIES ANUIES Noroeste ANUIES - PILA	CIAD	CIESPN	CONAHEC	CUMEX CUMEX-ANZ CUMEX-CONAHEC CUMEX-FAUBAI	DELFIN
							
Academia Mexicana de Ciencias	Asociación Mexicana para la Educación Internacional	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior  ANUIES Zona Noroeste  ANUIES - Programa de Intercambio Académico Latinoamericano	Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo	Consortio de Instituciones de Educación Superior Paso del Norte	Consortio para la Colaboración en la Educación Superior en América del Norte	Consortio de Universidades Mexicanas  CUMEX-Australia New Zealand Education  CUMEX-Consortio para la Colaboración en la Educación Superior en América del Norte  CUMEX-Asociación Brasileña para la Educación Internacional	Programa Interinstitucional para el Fortalecimiento de la Investigación y el Posgrado del Pacífico
EAIE	ECOES	FUNDACIÓN CAROLINA	MEXFITEC	NAFSA	OEA	SANTANDER UNIVERSIDADES	UDUAL
							
European Association for International Education	Espacio Común de Educación Superior	Fundación Carolina Capítulo México	Programa México-Francia en Ingeniería y Tecnología	Association of International Educators	Organización de los Estados Americanos	Santander Universidades  Becas Santander de Movilidad Iberoamericana  Becas Santander de Movilidad Nacional  Becas Santander Iberoamérica Jóvenes Investigadores	Unión de Universidades de América Latina y El Caribe
UMAP		University Mobility in Asia and the Pacific	VIVE MÉXICO		Vive México, A.C / Organización Internacional para la Formación Intercultural y Cooperación para el Desarrollo		

Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

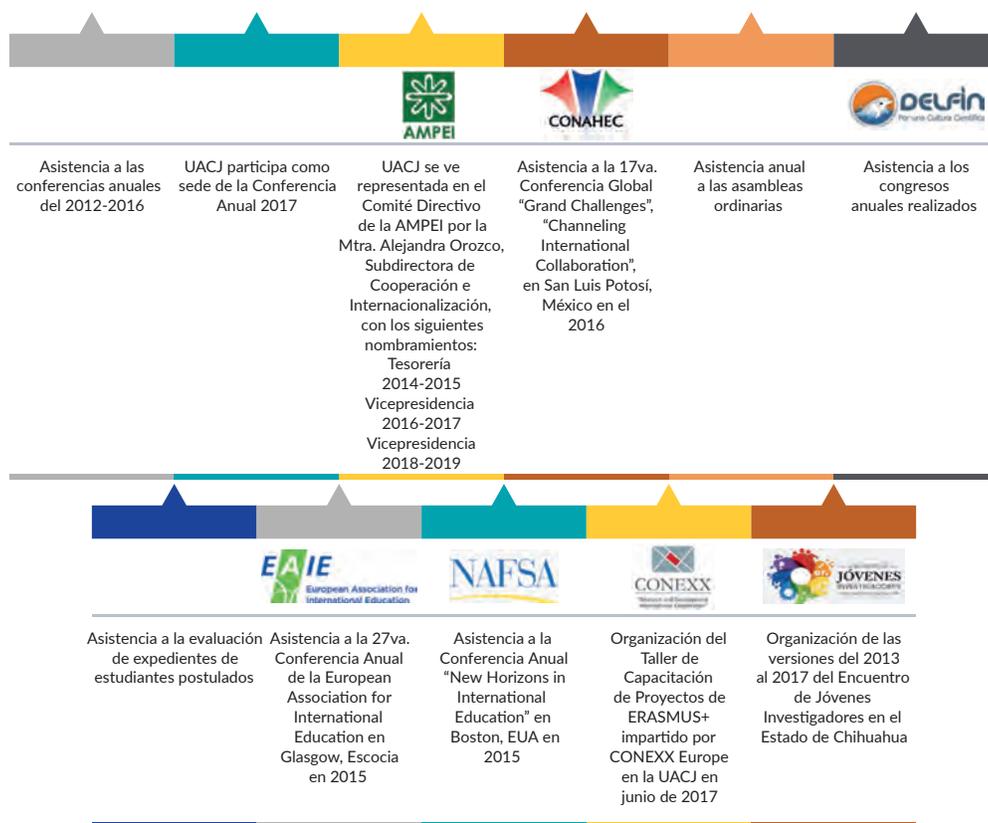
### Agenda Internacional

En esta agenda se establece la presencia institucional a nivel nacional e internacional en los organismos y consorcios, así como las visitas de representación y la recepción de representantes de IES y organismos, con el objetivo de consolidar relaciones de cooperación.

### Movilidad Estudiantil

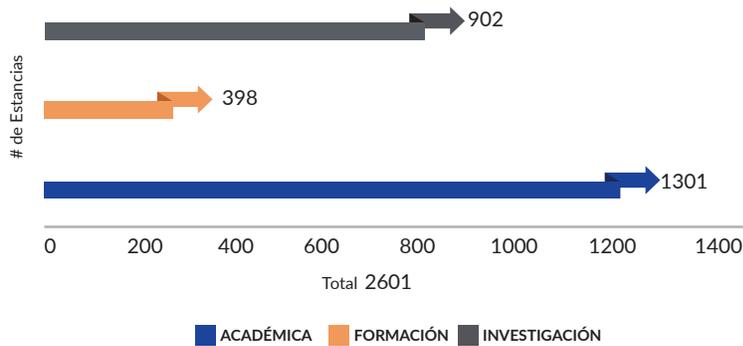
Como parte de los ejes clave en el fortalecimiento de la internacionalización en la UACJ, el Programa de Movilidad Estudiantil muestra un significativo incremento en el número de aplicaciones, así como una diversificación por tipo de estancia (Gráfica II.8.7).

TABLA II.8.2  
EVENTOS DE IMPACTO INSTITUCIONAL 2012-2017



Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

GRÁFICA II.8.7  
MOVILIDAD ESTUDIANTIL 2012-2 A 2018-2 POR TIPO DE ESTANCIA



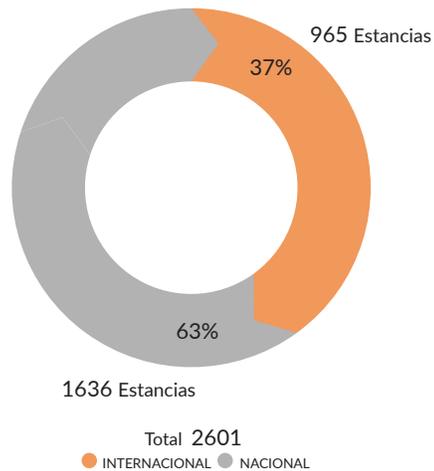
Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

En cuanto a la Movilidad Estudiantil por tipo de aplicación, los resultados son los siguientes:

En referencia a la aplicación por DES, se presenta en la Gráfica II.8.9 la estadística de 2012-2 a 2018-1.

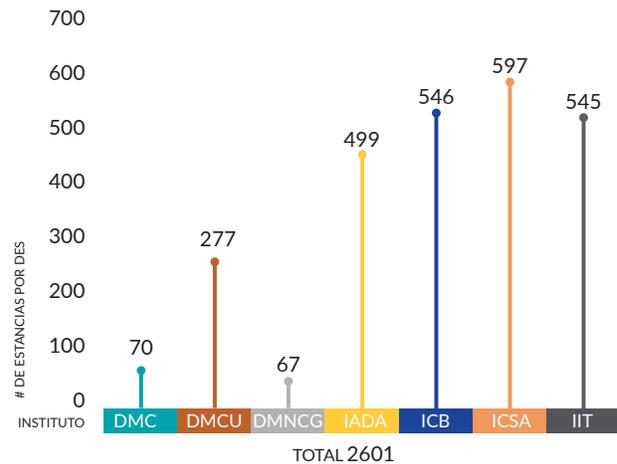
En relación con las estancias realizadas por periodo, se detecta que en el semestre 2012-2 se registró una mayor participación de estudiantes con 481 aspirantes, mientras que en 2017-1 se registraron 97 estancias (Gráfica II.8.10). Cabe precisar que la Movilidad Estudiantil depende del recurso económico que se otorgue en el periodo.

GRÁFICA II.8.8  
MOVILIDAD ESTUDIANTIL 2012-2 A 2018-1 POR TIPO DE APLICACIÓN



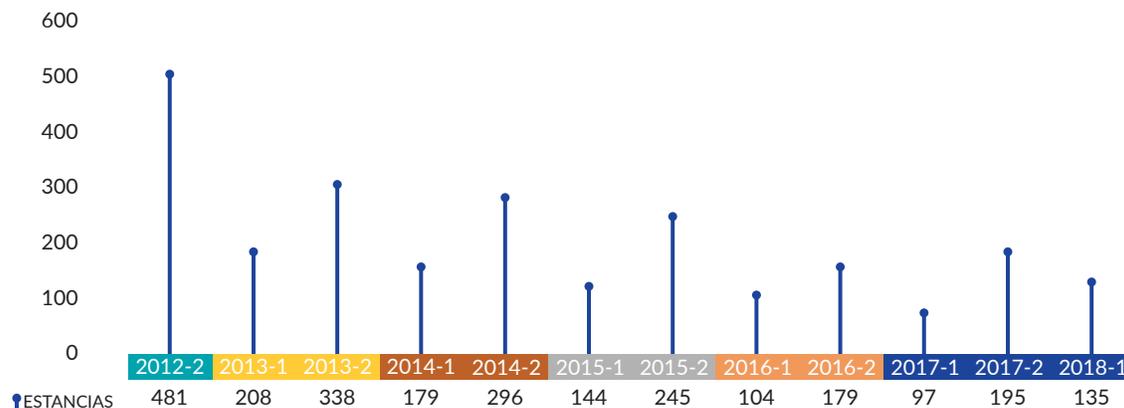
Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

GRÁFICA II.8.9  
MOVILIDAD ESTUDIANTIL 2012-2 A 2018-1 POR DES



Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

GRÁFICA II.8.10  
MOVILIDAD ESTUDIANTIL 2012-2 A 2018-1 POR PERIODO DE APLICACIÓN

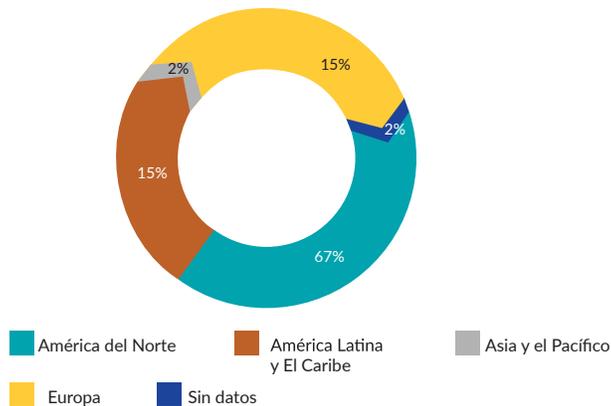


Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

En la Gráfica II.8.II se muestra que la Movilidad Estudiantil en el periodo 2012-2-2018-1 tuvo la siguiente tendencia por región de aplicación:

GRÁFICA II.8.11  
MOVILIDAD ESTUDIANTIL 2012-2 A 2018-1 POR REGIÓN DE APLICACIÓN

REGIÓN	ESTANCIAS
AMÉRICA DEL NORTE	1743
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	402
ASIA Y EL PACÍFICO	29
EUROPA	376
SIN DATOS	51
TOTAL	2601



Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

Con base en lo anterior, se confirma la preferencia de los alumnos por realizar Movilidad Estudiantil en América del Norte, seguida por América Latina y el Caribe.

cional e internacional, con la finalidad de impartir un curso, seminario o taller con valor curricular.

- Estancia de investigación (1 a 3 meses): se reconocen a partir de un mes y que no exceda de tres meses, realizando actividades de investigación con un par académico; para la adquisición de nuevos conocimientos, dirigida hacia un objetivo o fin práctico, que responda a una demanda específica o determinada en un proyecto de investigación.
- Estancias posdoctorales (6 a 11 meses): se realiza una investigación conjunta con tutores-pares académicos, con la finalidad de aumentar, obtener y producir innovación en la investigación.
- Estancias de formación (1 a 6 semanas): asistencia a cursos, seminarios, talleres del área profesional, idioma, afines al desempeño académico laboral.

TABLA II.8.3  
MOVILIDAD ESTUDIANTIL 2012-2 A 2018-1 POR PAÍS

AMÉRICA DEL NORTE 151	AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE 402	ASIA Y EL PACÍFICO 29	EUROPA 376	SIN DATOS 7
Canadá 31	Argentina 100	Corea del Sur 13	Alemania 11	
Estados Unidos de América 120	Bolivia 5	Japón 7	Austria 1	
	Brasil 69	Taiwán 9	España 266	
	Chile 110		Finlandia 7	
	Colombia 79		Francia 78	
	Costa Rica 7		Holanda 1	
	Cuba 14		Inglaterra 5	
	Ecuador 1		Islandia 2	
	Panamá 1		Italia 1	
	Perú 8		Polonia 3	
	República Dominicana 53		Rusia 1	

### Cooperación e intercambio académico

La Movilidad Académica-Administrativa se refiere a las actividades de internacionalización que realizan los profesores y gestores en IES o centros de investigación nacionales o internacionales. Durante la administración 2012-2018, se registraron las siguientes modalidades de participación:

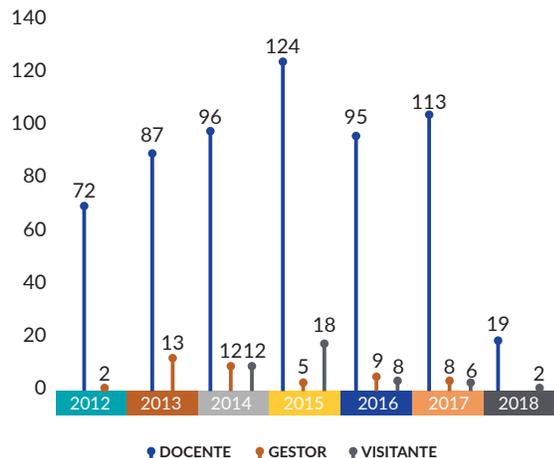
- Estancias académicas (1 a 5 meses): se realiza una estadía en alguna IES o centro de investigación na-

En el periodo 2012-2018, se registraron 701 estancias (Gráfica II.8.2), de las cuales 606 fueron efectuadas por docentes, que representan 86 %.

Por otra parte, los gestores y visitantes registrados corresponden a 49 y 46 actividades, respectivamente, representando cada una 7 %.

En relación con la participación por DES, las estancias se distribuyeron como se indica en la Gráfica II.8.13.

GRÁFICA II.8.12  
MOVILIDAD ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA 2012-2018  
POR AÑO DE APLICACIÓN



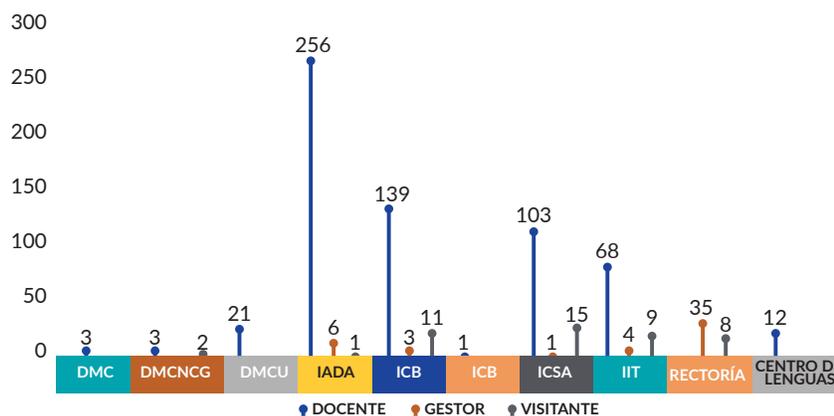
Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

De las 257 actividades apoyadas, 69 % representa la movilidad de docentes; 17 %, de gestores y 14 %, de visitantes.

De los datos anteriores, el indicador internacional representa 79 % de las actividades, mientras que el nacional, 21 %.

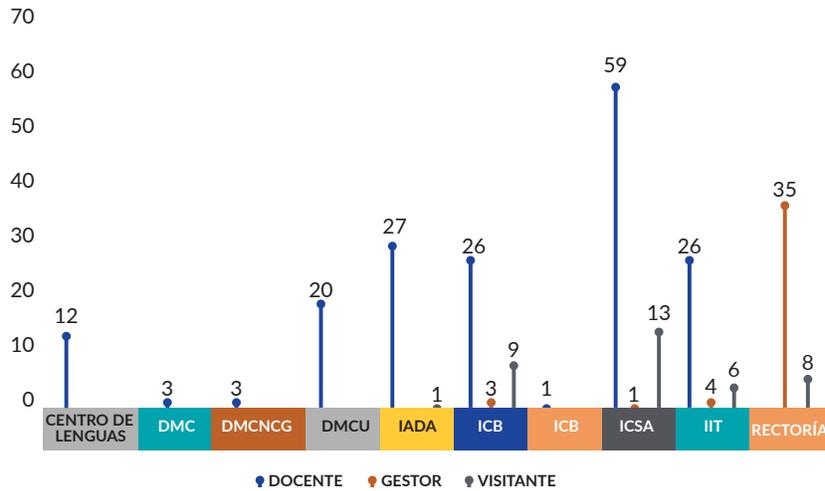
Respecto al Programa de Colaboración UNAM-UACJ, en el periodo 2012-2018 se llevaron a cabo un total de 532 actividades, de las cuales 499 son de docentes de la UNAM que acudieron a la UACJ para impartir cursos o talleres, dictar ponencias, realizar estancias y asesorías de investigación, en-

GRÁFICA II.8.13  
MOVILIDAD ACADÉMICA 2012-2018 POR DES



Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

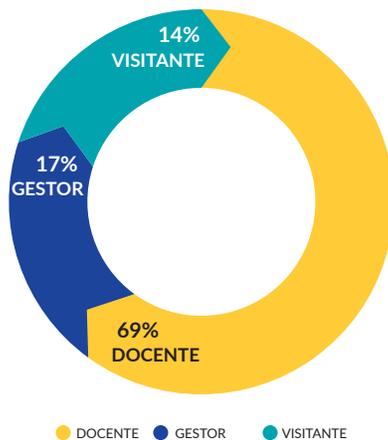
GRÁFICA II.8.14  
MOVILIDAD ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA 2013-2018 POR DES



tre otros. De las 33 restantes, se identifican los docentes de la UACJ que acudieron a la UNAM (Tabla II.8.4).

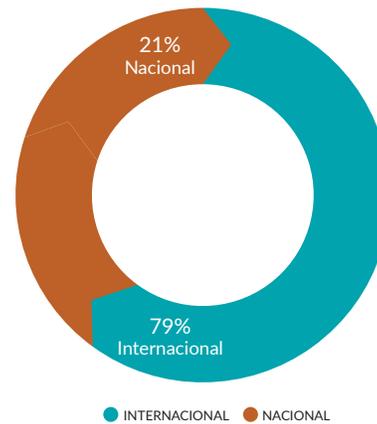
Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

GRÁFICA II.8.15  
MOVILIDAD ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA 2012-2018  
POR TIPO DE PARTICIPANTE



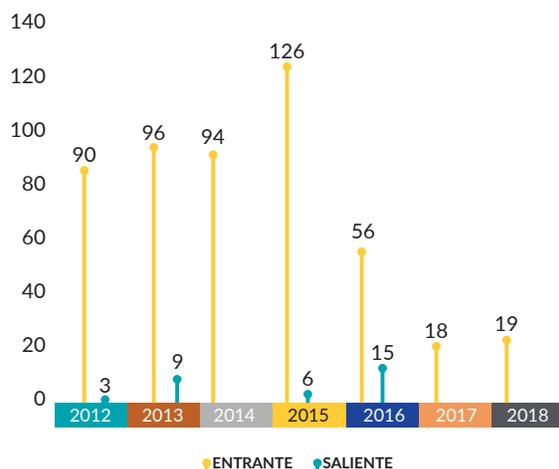
Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

GRÁFICA II.8.16  
MOVILIDAD ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA 2012-2018  
POR TIPO DE APLICACIÓN



Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

GRÁFICA II.8.17  
COLABORACIÓN UNAM-UACJ 2012-2018



Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

TABLA II.8.4

AÑO	VISITANTES UACJ	DOCENTES UACJ	TOTAL
2012	90	3	93
2013	96	9	105
2014	94	0	94
2015	126	6	132
2016	56	15	71
2017	18	0	18
2018	19	0	19
<b>TOTAL</b>	<b>499</b>	<b>33</b>	<b>532</b>

### Financiamiento para cooperación e internacionalización

El financiamiento para las actividades propias de cooperación e internacionalización es auspiciado, además de los recursos propios, desde los siguientes esquemas:

- a) Postulaciones a becas externas
2. Erasmus +
3. CYTED
4. PADES
5. Jóvenes investigadores
6. Jóvenes talentos

### Proyectos interinstitucionales

Se destaca la pertenencia al Consorcio de Instituciones de Educación Superior Paso del Norte (CIESPN), constituido por 14 IES del estado de Chihuahua, con el objetivo de alcanzar una cooperación académica de las funciones sustantivas de docencia, investigación, vinculación, movilidad de estudiantes y profesores, entre otras; esta alianza de calidad por la educación superior es reconocida a través de indicadores de desempeño y por comités de pares externos.

La UACJ tuvo a su cargo la presidencia y la coordinación general del CIESPN desde 2014 hasta 2018, logrando importantes resultados:

- *Incorporación de IES:* durante este periodo, se formalizó la adhesión de 3 IES del interior del estado de Chihuahua, para sumar un total de 14.
- *Formalización de los estatutos del CIESPN:* se consiguió la creación de los estatutos del CIESPN como un instrumento legal que delimita el objetivo del consorcio, señalando su forma de operación, así como las responsabilidades y derechos de cada una de las partes. El instrumento fue aprobado en tiempo y forma por 10 de las 14 IES.

Asimismo, se gestionó la distribución de los 10 juegos originales a las IES firmantes y copias del documento al resto de las mismas.

- *Resultados por mesa de trabajo:* a partir de 2016, se estableció la realización de TRES reuniones ordinarias y una Reunión General Anual, en las que se dio seguimiento al fortalecimiento de los ejes claves: 1) Movilidad, 2) Investigación, 3) Comparabilidad en los planes de estudio y 4) Bibliotecas.

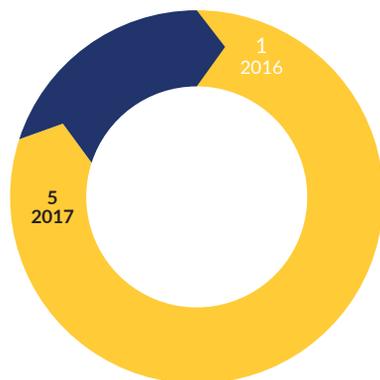
Los principales resultados obtenidos por mesa de trabajo son los siguientes:

#### Mesa de Movilidad

- Lanzamiento y publicación de la Convocatoria de Movilidad Anual entre las IES del consorcio.
- Movilidad de 6 estudiantes durante el periodo 2016-2017; 1 estancia académica en 2016 y 5 estancias de investigación en 2017 (Gráfica II.8.18)

GRÁFICA II.8.18

ESTUDIANTES PARTICIPANTES POR TIPO DE ESTANCIA  
2016-2018



● ESTANCIAS ACADÉMICAS ● ESTANCIAS DE INVESTIGACIÓN

Fuente: Subdirección de Cooperación e Internacionalización.

#### Mesa de Investigación

- Avance de 50 % en la elaboración de una cédula informativa de los investigadores, líneas de investigación y CA de las 14 IES del consorcio.

#### Mesa de Bibliotecas

- Elaboración y autorización de los lineamientos de préstamo interbibliotecario entre las bibliotecas del CIESPN y distribución de formatos entre la red. Asimismo, se trabajó en la agilización del proceso de canje entre las instituciones.
- Participación de 9 IES del CIESPN.
- Organización del Tercer Encuentro de Bibliotecas de la Frontera durante la Feria del Libro de Ciudad Juárez, realizando:

- Talleres
- Reparación menor de material bibliográfico
- Búsqueda y recuperación de información en acceso abierto
- Procuración de fondos externos para proyectos bibliotecarios

- Desarrollo de la imagen de la mesa de bibliotecas para usarse en foros y eventos de la red.
- Impartición de un taller de encuadernación en el ITCJ.
- Donación de material bibliográfico a la biblioteca de la UTPN.
- Impartición de talleres de bases de datos.
- *Presencia del CIESPN en eventos académicos:* como parte de una estrategia de posicionamiento del consorcio, durante 2016 y 2017 se consiguió la participación de un *stand* en los siguientes eventos académicos:

- Corredor Internacional Paso del Norte del V Encuentro de Jóvenes Investigadores en el Estado de Chihuahua.
- Feria de Oportunidades de la Conferencia Anual de la Asociación Mexicana para la Educación Internacional.
- *Lanzamiento de Convocatoria de Sede de Presidencia del CIESPN 2019-2021*: se trabajó en la elaboración y publicación de esta convocatoria con el objetivo de pasar la estafeta en la presidencia y la coordinación general del consorcio.

El 14 de septiembre de 2018 se publicó la convocatoria para sede, teniendo como candidatura única a la UTCJ, por lo que el 30 de noviembre se efectuó la toma de protesta.

- *Ratificación de la UACJ como responsable de la Mesa de Movilidad*: en 2019, durante la Primera Reunión Ordinaria 2019, efectuada en la UTCJ, la UACJ fue ratificada como responsable de la Mesa de Movilidad, trabajando activamente por promover las siguientes acciones:
- Desarrollo y publicación de la Convocatoria Anual para la Movilidad Estudiantil Interinstitucional. Convocatoria para Estancias Académicas o de Investigación 2019, disponible en: <https://www.utcj.edu.mx/CIESPN/Paginas/Movilidad-Estudiantil.aspx>
- Consolidación del Catálogo de Investigadores del CIESPN para la promoción de estancias de investigación.

### Internacionalización en casa

#### a) Red Intercultural Estudiantil

Está conformada por un grupo de estudiantes y egresados voluntarios con interés en la movilidad estudiantil, quienes son convocados y apoyados por la Subdirección de Cooperación e Internacionalización. Este grupo tiene la misión de ser una plataforma que brinde, con base en experiencias de movilidad, conocimiento académico, personal y cultural a futuros alumnos interesados en realizar cualquier tipo de estancia.

La RIE participa activamente en la difusión de convocatorias y ferias, organización de eventos y actividades, administración de redes sociales, diseño y aplicación de encuestas, y principalmente como anfitrión de estudiantes intercambistas y alumnos guía.

La RIE participa activamente en la difusión de convocatorias y ferias, organización de eventos y actividades, administración de redes sociales, diseño y aplicación de encuestas, y principalmente como anfitrión de estudiantes intercambistas y alumnos guía.

#### b) Ferias de Movilidad Estudiantil

Las ferias de Movilidad Estudiantil son actividades que crean escenarios para proporcionar información y asesoría a los estudiantes interesados en el proceso de intercambio con otras universidades. Se realizan también muestras culturales y gastronómicas por parte de los alumnos visitantes. Estas actividades se llevan a cabo de manera semestral por cada instituto.

## II.8.6 Retos y perspectivas

La internacionalización es un concepto que debe comprenderse e incorporarse a las acciones emprendidas por los diversos actores de nuestra casa de estudios con un enfoque de impacto social, siendo este elemento un reto a visualizar en el diseño de estrategias que potencien la internacionalización de la UACJ.

Hablar de internacionalización desde la perspectiva de las nuevas tendencias internacionales, se asocia a un concepto transversal que trasciende la movilidad de estudiantes y personal docente. El reto para nuestra Institución es desarrollar un concepto propio de internacionalización que permee a todas las esferas de la estructura organizacional, de tal manera que tanto los procesos de gestión académicos como los administrativos consideren elementos globales en su diseño y operación.

Particularmente en lo que se refiere a la formación integral de los estudiantes, resulta relevante apuntar el reto de integrar al proceso de enseñanza-aprendizaje el concepto de internacionalización; de tal forma que personal académico y alumnos tengan las competencias comunicativas, al menos, en un segundo idioma, consulten materiales bibliográficos producidos en el extranjero, realicen estancias de formación, estancias de investigación o prácticas profesionales, participen en redes de colaboración con asociaciones y consorcios internacionales, cursen asignaturas ofrecidas en línea o a distancia por instituciones de educación superior radicadas fuera del país, entre otros factores necesarios para considerar e impulsar institucionalmente.

Un elemento fundamental para la operación de los programas de internacionalización y, particularmente para el apoyo de acciones de movilidad estudiantil e intercambio académico, es sin lugar a dudas el presupuesto asignado a dichas partidas. En el caso de la UACJ, el reto es observar la meta promedio nacional de movilizar al menos a 4 % de la matrícula de pregrado, lo cual representa una asignación financiera importante para la Institución, debido principalmente a la disminución de los recursos federales asignados.

Otros de los retos en materia de internacionalización están vinculados a atraer a la Institución a más estudiantes y profesores que compartan sus experiencias, conocimientos y culturas con las comunidades académicas de los distintos institutos y sedes multidisciplinarias, lo cual redundará en el enriquecimiento del trabajo colaborativo al interior de las academias y de los cuerpos académicos.

Finalmente, se deberá considerar integrar a los programas de trabajo la movilidad del posgrado a través de la realización de estancias cortas de investigación de nuestros alumnos con base en las LGAC cultivadas al interior de los programas educativos.

## Referencias

- Knight, J. (2008). *Higer Education in Turmoil. The Changing World of Internationalization*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Rodríguez, M., Vences, A., & Flores, I. (2016). La internacionalización de la Educación Superior. Caso UANL. *Universidad Zulia*, 560-582.
- UACJ-DGPDI. (2007). *Plan Institucional de Desarrollo 2007-2012*. Juárez. Obtenido de <http://www.uacj.mx/DGPDI/Documents/evaluacioninstitucional/Documents/PIDE/PIDE.%202007-2012.pdf>
- UACJ-DGPDI. (2013). *Plan Institucional de Desarrollo 2012-2018*. Juárez. Obtenido de [http://www.uacj.mx/DGPDI/Documents/evaluacioninstitucional/Documents/PIDE/PIDE\\_2012-18\\_UACJ.pdf](http://www.uacj.mx/DGPDI/Documents/evaluacioninstitucional/Documents/PIDE/PIDE_2012-18_UACJ.pdf)
- Van der Wende, M. (1997). Internationalizing the Curriculum in Dutch Higer Education: an International comparative Perspective. *Nuffic ACA*, 53-72.

## II.9 VINCULACIÓN

### II.9.1 El contexto de la vinculación

De acuerdo con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), la vinculación en las Instituciones de Educación Superior es una actividad que tiene una gran contribución en la formación integral de los estudiantes; en la generación y transferencia de conocimientos que permitan solucionar los problemas de la sociedad contribuyendo así con el bienestar social, el crecimiento económico, preservación de recursos naturales; así como a transferir conocimientos a la sociedad, difundir la cultura, el arte y el deporte. Desde la ANUIES se busca impulsar y articular estrategias de las Instituciones de Educación Superior tales como la transferencia de conocimientos, incubadoras de empresas, parques científicos y tecnológicos, consejos de vinculación, programa de emprendedores, prácticas, residencias profesionales y estancias en empresas, así como reuniones de vinculación entre otros.

### II.9.2 La vinculación como estrategia institucional

La Subdirección de Vinculación de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es la encargada de proponer, gestionar y registrar las estrategias, actividades y proyectos que favorezcan una estrecha relación entre la Institución y los sectores productivo, público y/o social. Está facultada para dar seguimiento a los instrumentos jurídicos de colaboración, vincular a los estudiantes con el sector externo por medio de las prácticas profesionales, fortalecer y diversificar los servicios a los egresados, el conocimiento y democratizar a través del área de

educación continua. La oficina de desarrollo empresarial y el centro de lenguaje y aprendizaje están también a cargo de esta subdirección. Dentro de las actividades y servicios principales se encuentran las prácticas profesionales, gestión de convenios, bolsa de trabajo, educación continua, programa de egresados, visitas al sector externo, servicios especializados, espacio empresarial, incubación de empresas, apoyo y registro de proyectos de vinculación, educación dual y apoyo al centro de lenguaje y aprendizaje. A continuación, se presenta el diagnóstico de estas actividades y servicios.

#### II.9.2.1 Diagnóstico de los servicios y actividades principales durante el 2018

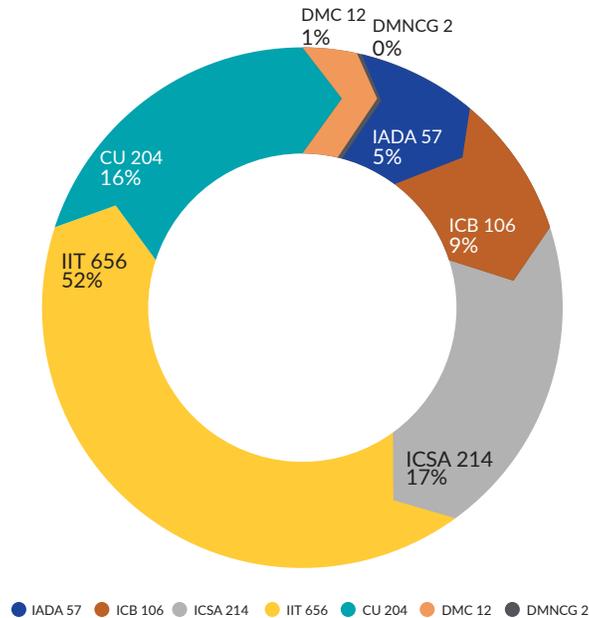
##### Prácticas profesionales

El número de practicantes atendidos por el área de prácticas profesionales se ha incrementado considerablemente en estos últimos años. En el 2018 se atendieron 1251 estudiantes en prácticas profesionales de la UACJ (Gráfica II.9.1). De estos estudiantes se compensó mensualmente al 24 % (300) utilizando el sistema de compensación de la UACJ. El monto compensado fue de \$21 388 930.00 que corresponde a 50 empresas a las que se les brindó el servicio. En el 2019 se espera un incremento mayor, ya que muchos programas han vuelto obligatorias las prácticas profesionales. Por ejemplo, en el 2017, todas las ingenierías del IIT, integraron a su plan de estudios al menos 400 horas de prácticas profesionales para niveles intermedios de acuerdo con los requerimientos de su organismo certificador CACEI. La Gráfica II.9.2 muestra los practicantes por instituto durante el 2018 donde puede observarse que el porcentaje mayor de practicantes corresponde al IIT y la cifra de los practicantes en las unidades multidisciplinarias es casi nula.

GRÁFICA II.9.1  
NÚMERO DE PRACTICANTES ATENDIDOS  
POR LA SUBDIRECCIÓN DE VINCULACIÓN.



GRÁFICA II.9.2  
PRÁCTICAS PROFESIONALES 2018



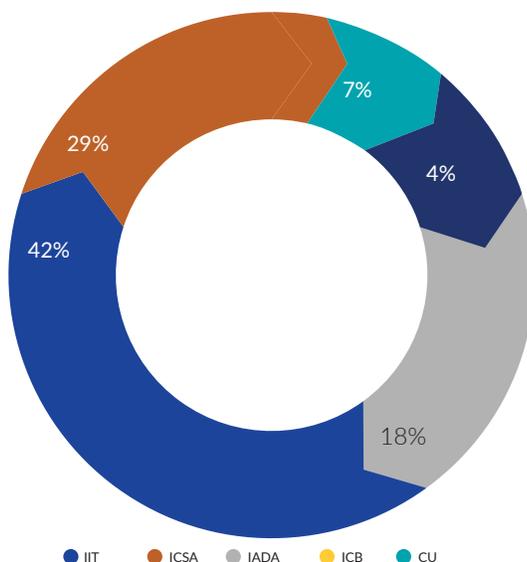
En la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez el proceso de prácticas profesionales es complejo, involucra a diversas áreas de la Institución, como planeación, ingresos, contabilidad y vinculación, además de las em-

presas interesadas. De acuerdo con las encuestas de calidad en este servicio, el tiempo de espera para compensación debe reducirse para mejorar la satisfacción del cliente. Los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente y la proyección de incremento de este servicio por parte de los programas educativos son factores que indican que es necesaria la inmediata atención a este servicio.

TABLA II.9.1  
NÚMERO DE VISITAS REALIZADAS AL SECTOR EXTERNO

	AÑO	NÚMERO DE VISITAS REGISTRADAS EN LA SUBDIRECCIÓN DE VINCULACIÓN	NÚMERO DE VISITAS ORGANIZADAS POR LA SUBDIRECCIÓN DE VINCULACIÓN	NÚMERO DE ESTUDIANTES PARTICIPANTES
	2015	15	13	204
	2016	26	13	827
	2017	80	20	1550
	2018	26	19	425

GRÁFICA II.9.3  
VISITAS AL SECTOR EXTERNO. PORCENTAJE DE ESTUDIANTES POR CAMPUS 2018



### Gestión de convenios

Durante el 2018 se gestionaron 178 convenios, de los cuales 9 son generales, 150 corresponden a prácticas profesionales, 18 a específicos y 1 pertenece a una adenda. Actualmente, hay 22 instituciones que cuentan con practicantes de la UACJ, pero aún no tienen convenio con nuestra Institución.

### Visitas al sector externo

En el 2018 solamente se tuvieron 425 visitas de estudiantes al sector externo. Si se observa la tabla II.9.1, el número de visitas disminuyó considerablemente en el 2018 con respecto a los dos años anteriores. Esto podría deberse a que posiblemente hubo más invitaciones del sector externo para los estudiantes de nuestra Institución con el fin de promover sus oportunidades de prácticas profesionales. Sin embargo, no hay información suficiente para hacer un análisis.

sis exacto de esta situación. La Gráfica II.9.3 muestra el porcentaje de estudiantes por instituto y/o unidad multidisciplinar que realizaron visitas al sector externo. Los institutos con mayor porcentaje de estudiantes son IIT e ICSA.

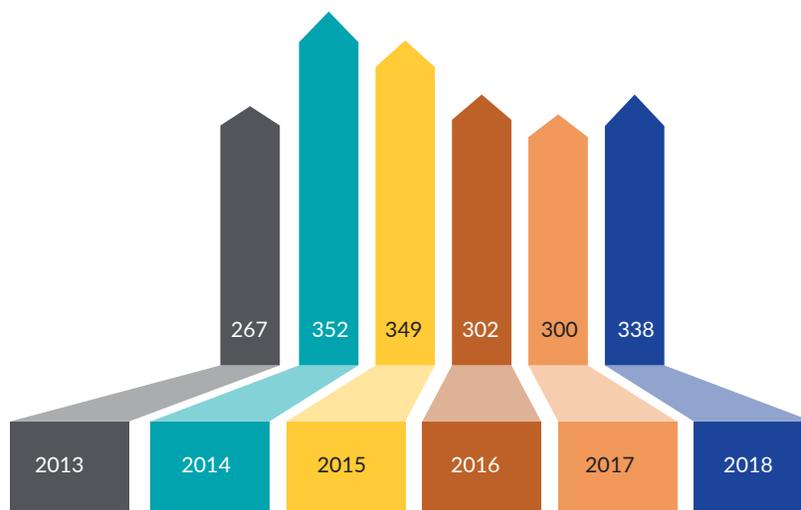
### Bolsa de trabajo

En el área de Bolsa de trabajo se atendieron 338 empresas durante 2018, solo 38 más que en 2017 y se publicaron 1317 vacantes (Gráfica II.9.4 y II.9.5). Es importante mencionar que las publicaciones principales son de prácticas profesionales o de oportunidades laborales de baja responsabilidad. La UACJ recibe muy pocas solicitudes de publicación de vacantes para estudiantes egresados debido a que los empleadores prefieren bolsas de trabajo comerciales y redes sociales profesionales para contratar a sus empleados. La Subdirección de Vinculación no cuenta con programas de desarrollo de carrera para estudiantes y egresados donde reciban asesorías sobre cómo aumentar su empleabilidad. De tal forma que, el uso de un sistema de bolsa de trabajo comercial y la instauración de programas para mejorar la empleabilidad de nuestros estudiantes, son áreas de oportunidad.

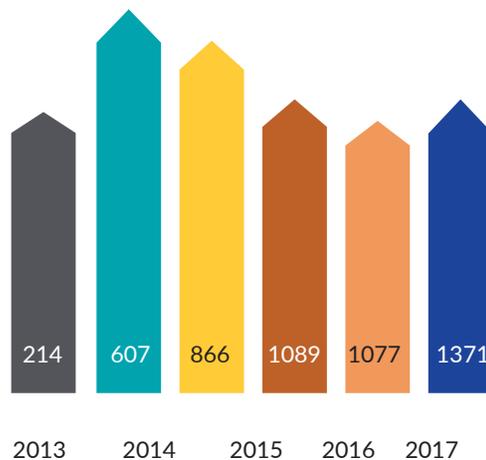
### Programa de egresados

Solamente se expidieron 283 credenciales en el programa de egresados durante el 2018 y si se observa la Gráfica II.9.6, se puede apreciar que el número de credenciales expedidas ha disminuido año con año a partir de 2015. Se requiere realizar un programa más atractivo para nuestros egresados, ya que los beneficios de la tarjeta expedida, posiblemente han dejado de ser atractivos para ellos. Se ha detectado que algunos

GRÁFICA II.9.4  
NÚMERO DE EMPRESAS QUE PUBLICARON VACANTES EN LA UACJ.



GRÁFICA II.9.5  
VACANTES PUBLICADAS EN BOLSA DE TRABAJO EN LA UACJ



de los beneficios ofrecidos con esta tarjeta, otras áreas de la Universidad los ofrecen sin la necesidad de presentar una credencial.

### Espacio empresarial

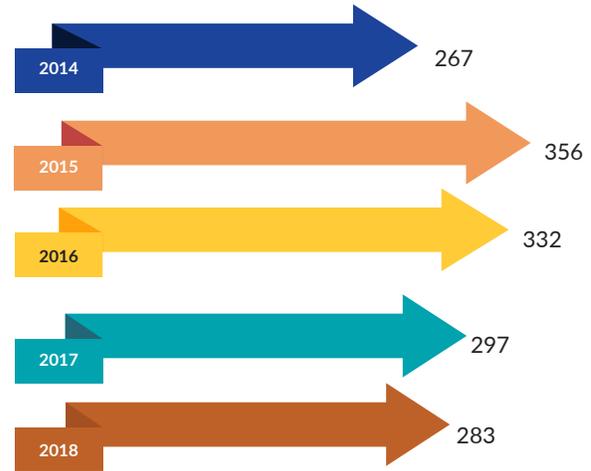
Espacio empresarial es un servicio que ofrece la UACJ a todas las empresas públicas, privadas y organizaciones de la región, a través de un espacio estratégico en cada uno de los institutos y divisiones multidisciplinarias para que promuevan sus productos y/o servicios entre la comunidad universitaria. El objetivo de este programa es obtener recursos con el fin de apoyar a los estudiantes de nuestra Institución en temas de innovación y emprendimiento y así fomentar en la comunidad universitaria una cultura emprendedora que impulse a los jóvenes a crear su propia empresa y se conviertan en generadores de empleo. En el 2018 se tuvo un ingreso de \$712 392.50 (Gráfica II.9.7) con el cual se benefició a 661 estudiantes en actividades de emprendimiento. El evento Emprendízate, que se realiza semestralmente en nuestra Universidad es en parte, financiado por esta actividad.

### Oficina de Desarrollo Empresarial (ODE)

A lo largo del periodo 2018, la ODE se concentró en la calidad y el compromiso académico en búsqueda de cumplir con indicadores y parámetros para seguir impulsando el emprendimiento en nuestra región, es así como se participó en el Proceso de Reconocimiento de Incubadoras Básicas del INADEM. La participación obtuvo un resultado favorable, por lo que se recibió el "Reconocimiento Oficial a la Oficina de Desarrollo Empresarial UACJ" como incubadora básica, vigencia que se otorgó hasta el 31 de diciembre de 2019.

En la ODE se incubaron 10 y 7 proyectos durante los semestres enero-junio y agosto-diciembre 2018, respectivamente. Se participó en actividades como: el Evento Cuarto Foro de Emprendimiento CU, Startup Weekend El Paso, Taller Mujer En-prende Chihuahua

GRÁFICA II.9.6  
NÚMERO DE CREDENCIALES EXPEDIDAS EN EL PROGRAMA DE EGRESADOS



GRÁFICA II.9.7  
INGRESOS DE ESPACIO EMPRESARIAL



● 2017 ● 2018

Innova, Semana Nacional del Emprendedor (SNE), Buss Challenge, 2.º Hackathon 2018 IADA y Seminario de Industrias Creativas. Asimismo, se llevó a cabo la tercera y cuarta temporada del programa Emprendízate UACJ (24 episodios) y diversas conferencias paralelas dentro de las instalaciones de la Universidad, atendiendo temáticas de emprendimiento tales como: Empezar en la era de la incertidumbre; Gobierno Corporativo y empresa familiar; Tips para sobrevivencia empresarial; Los cuatro mayores topes del emprendedor; Revolución de habilidades; Tecnologías que transformarán el futuro; Las 12 cosas que necesitas para emprender; Los mitos y verdades de Silicon Valley; Cómo vender una idea brillante; Las mujeres en el mundo empresarial; #GanandoComoSiempre; Escuela vs. Calle: La intersección de los negocios, ciencia, arte, ingeniería y el desarrollo de emprendedores; De la innovación empresarial a la innovación personal; Impacto y desafío de las nuevas tecnologías en el siglo XXI; El emprendimiento y la importancia digital en el mundo de hoy; Ser disruptivos comienza en la oficina; Tendencias del mercado: 17 tendencias para hacer negocios; Las Pymes del futuro; Emprendedores inclusivos y Zona Económica Especial de Lázaro Cárdenas. Una oportunidad para emprender y crecer.

Uno de los principales retos de esta área es incrementar el número de empresas incubadas, dar asesorías a Mipymes y difundir más los servicios de la ODE entre docentes e investigadores de la UACJ.

### Educación continua

En el 2018 solamente se ofrecieron 22 cursos en el área de educación continua por parte de la Subdirección de Vinculación atendiendo un total de 302 personas y generando un remanente de \$187 970.00. A finales de 2018, se reestructura el área y se une al equipo de educación continua personal que laboraba en el Centro de Innovación Educativa perteneciente a la Secretaría Académica, los cuales durante ese año

atendieron alrededor de 1800 personas y generaron un ingreso bruto de \$3 120 000.00 por la impartición de cursos y diplomados a docentes de educación básica. Estos cursos y diplomados se ganaron a través de convocatorias estatales. Es importante mencionar que los institutos y las divisiones multidisciplinarias ofrecen cursos, talleres y diplomados de educación continua.

Incrementar el número e impacto de los programas de educación continua, así como el realizar un registro único de educación continua para toda la Universidad, representan grandes áreas de oportunidad.

### Educación dual

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez busca ofrecer educación de calidad a todos los sectores de la población chihuahuense. Para nuestra Universidad es una prioridad diseñar e implementar programas educativos de calidad que fomenten el desarrollo de competencias y conocimientos teórico-prácticos; fortaleciendo el egreso de profesionales competitivos a nivel global. El 8 de enero de 2017, se formalizaron los primeros convenios de colaboración para la implementación del modelo de formación dual, con las empresas Flextronics Manufacturing Juárez y Flextronics Automotive de Juárez.

El objeto es la impartición de dos programas académicos que oferta la Universidad, dentro de las instalaciones de estas empresas; para aquellos empleados que deseen avanzar en su desarrollo profesional y/o personal, cursando alguno de estos programas en modalidad dual, de forma cuatrimestral. El desarrollo de este proyecto se enfoca en brindar educación a un sector poblacional que, por diferentes razones, no había podido continuar con su formación profesional.

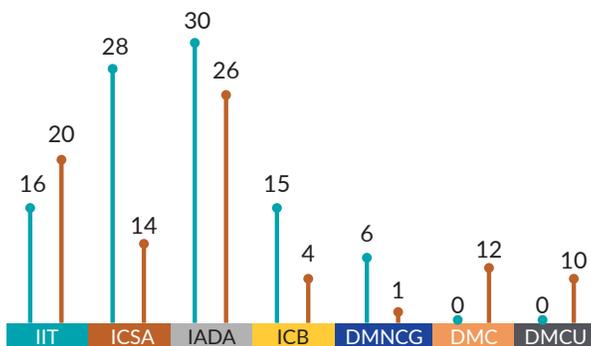
Actualmente, se cuenta con los siguientes programas en el octavo cuatrimestre:

- Flextronics Manufacturing Juárez: Programa de Ingeniería Industrial con 23 estudiantes.

- Flextronics Automotive de Juárez: Programa de Ingeniería en Mecatrónica Industrial con 12 estudiantes.

La educación dual se promueve constantemente con empresas de la región. La UACJ pertenece a la Comisión de Talento y Desarrollo Humano de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coprofemex), organismo a través del cual se promueve, entre las empresas asociadas, los diferentes modelos de educación dual que existen en la localidad con la finalidad de incentivar a otras empresas para que repliquen este programa. La UACJ tiene la capacidad de ofrecer programas educativos de acuerdo con las necesidades de cada empresa, es decir, existe la flexibilidad y disponibilidad de estructurar programas educativos que satisfagan las necesidades de la industria.

GRÁFICA II.9.8  
PROYECTOS DE VINCULACIÓN REGISTRADOS DURANTE EL 2017 Y 2018.



### Proyectos de vinculación

La Subdirección de Vinculación está a cargo del registro de proyectos concluidos realizados con el sector externo (productivo, público o social), que resulte en beneficio directo para la Institución, docentes y estudiantes. La Gráfica II.9.8 muestra el número de proyectos de vinculación por instituto. En el 2017 y 2018 se tuvo la participación de 95 y 87 docentes, respectivamente.

### Centro de Lenguaje y Aprendizaje (CLA)

El Centro de Lenguaje y Aprendizaje es un proyecto entre la UACJ y la Fundación Colabora, A. C., con la in-

tención de beneficiar a niños y niñas de bajos recursos de la comunidad juareense que presentan necesidades educativas especiales (NEE), relacionadas al lenguaje y al aprendizaje. El convenio inicial fue suscrito el 24 de mayo de 2015, para la operación de la etapa piloto. El 16 de diciembre de 2016, se formalizó un convenio de colaboración para la operación del CLA, con vigencia al mes de diciembre de 2021. El equipo de trabajo del CLA consta de 9 terapeutas egresados de la Maestría

en Educación Especial, de la Coordinación del área de Aprendizaje, de Coordinación del área de Lenguaje, la Jefatura de Terapeutas de Aprendizaje, del área de Psicología, Dirección y auxiliar de recepción. Este centro fue inaugurado y dio inicio a sus operaciones el 24 de agosto de 2015 en su etapa piloto; su capacidad de atención es de 120 infantes, de entre 4 y 15 años de edad. Actualmente, se atienden a 135 menores, con una lista de espera de aproximadamente 381. Existen planes de abrir un nuevo centro próximamente.

### Representaciones en cámaras y asociaciones

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, es representada a través de la Subdirección de Vinculación, en diversos espacios que favorecen la vinculación tales como:

1. El Consejo Regional para el Desarrollo de la Educación y Sustentabilidad (Conredes) donde se trabaja en la homologación de procesos, visitas de docen-

tes a la industria para su actualización, evaluación de practicantes y foros.

2. La Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) para la difusión de los modelos de educación dual y observatorio de talento.
3. Impulso en el desarrollo de formación de talento y vinculación academia-empresa (Index) enfocado al impulso en el desarrollo de formación de talento y vinculación academia-empresa.
4. ANUIES-educación dual.
5. Red Juárez Emprende para impulsar el emprendimiento.

### II.9.2.2 Vinculación en los institutos y unidades multidisciplinarias

Los esfuerzos de vinculación en los institutos y unidades disciplinarias se muestran en el anexo 1, ferias de empleo, brigadas de salud, festejos como Noche Mexicana, Altares y Tumbas, visitas de escuelas para difusión de la ciencia y el conocimiento y asesorías a la comunidad, son algunos ejemplos.

### II.9.2.3 Retos y perspectivas

En la presentación del Plan Institucional de Desarrollo (PIDE) 2012-2018 UACJ se menciona la importancia de la participación universitaria en actividades de vinculación con el sector productivo, educación continua, y extensionismo para redefinir y rearticular programas que faciliten la transferencia de los beneficios del conocimiento y la cultura a la sociedad juarense. Garantizar la formación integral de los estudiantes mediante actividades de servicio social y prácticas profesionales que refuercen los perfiles profesionales de los programas educativos, proyectando el conocimiento adquirido en el beneficio comunitario y en la aplicación práctica y promoviendo la transferencia de conocimiento especializado a la comunidad juarense, a través de una creciente oferta de educación continua y mejora de la vinculación con el entorno para incrementar los conve-

nios con los diferentes actores de los sectores social, gubernamental y productivo, son algunos de los objetivos planteados referentes a la vinculación.

Estos objetivos siguen siendo grandes retos, extender las oportunidades de formación práctica para todos los programas educativos de la Institución debe considerarse una prioridad, sin embargo, se debe generar un proceso robusto y eficiente de prácticas profesionales para llegar a cumplir con este reto. Incrementar la oferta de los cursos de educación continua y su impacto en la comunidad es otro gran reto. Es importante implementar procedimientos que permitan tener registros institucionales de todos los diplomados, cursos y talleres impartidos en los institutos y las divisiones multidisciplinarias para asegurar la calidad e incrementar la difusión y lograr un mayor impacto en nuestra sociedad. La creación de grupos de interés donde nuestra Institución pueda conocer la satisfacción de los empleadores, sus necesidades para actualizar los programas de estudios ya es un requerimiento de acuerdo con los organismos certificadores. Es importante que estos grupos de interés participen en el diseño, operación y evaluación de nuestros programas de estudios para asegurar y mejorar la empleabilidad de los egresados, pues es un requerimiento mejorar el programa para que los mismos participen en estos grupos de interés y contribuyan al cumplimiento de este reto. Asimismo, mejorar la bolsa de trabajo es también de gran importancia. Actualizar los sistemas utilizados, así como encontrar nuevas y mejores oportunidades de trabajo para estudiantes y egresados, se consideran actividades prioritarias. Aumentar la cantidad de convenios y así favorecer la colaboración institucional es otra prioridad de vinculación.

Con respecto al emprendimiento, se considera que es prioritario incrementar el número de empresas incubadas, iniciar asesorías a Mipymes y difundir más los servicios de la ODE entre estudiantes, docentes e investigadores de la UACJ. Llevar productos de los

laboratorios al mercado y generar licenciamientos de tecnología generadas en nuestra Institución debe ser de gran prioridad para lograr el desarrollo de la UACJ, sin embargo, se requiere una detección temprana de la innovación, programas intensivos de capacitación e incentivos para la comunidad universitaria.

Continuar e incrementar las colaboraciones, proyectos de vinculación, proyectos de educación dual y representaciones deben considerarse también en las perspectivas para este nuevo sexenio.

La vinculación con la sociedad debe también considerarse una actividad prioritaria. Existen actualmente planes de abrir un nuevo centro de lenguaje y aprendizaje para contribuir con el bienestar de la sociedad juarense. Además, hay numerosos esfuerzos de los institutos y unidades multidisciplinarias que incluyen brigadas de salud, asesorías a la comunidad, visitas a orfanatorios, asilos, centros comunitarios con el objetivo de servir y difundir el conocimiento. Es importante incrementar, apoyar e institucionalizar estos esfuerzos.

Como se menciona anteriormente, la Subdirección de Vinculación tiene que enfrentar grandes retos. Recursos humanos, trabajo en equipo, infraestructura, objetivos factibles de acuerdo con los recursos y una buena planeación, son recursos esenciales.

## II.10 LA UACJ EN LA COMUNIDAD, ATENCIÓN DE NECESIDADES Y SUS IMPACTOS

### II.10.1 Introducción

La universidad desempeña un papel preponderante en la sociedad, pues contribuye al desarrollo del bienestar social universitario. Su relación con la comunidad permite ofrecer alternativas para solucionar sus problemáticas; cuando la relación no está clara y ante el papel imperativo que debe tener la universidad como promotora del desarrollo, se propone que se reduzca la distancia entre la universidad y la comunidad, a través de la extensión universitaria para estimular el desarrollo social y elevar el nivel intelectual y técnico del país, proponiendo las soluciones fundamentales a los problemas de interés general.

En el caso de la UACJ, su relación es aún más relevante por estar en frontera. En esta ciudad la llegada de miles de personas provenientes de otros lugares ha generado un replanteamiento social, demográfico y cultural que ha convertido la zona en un caleidoscopio tan plural y diverso como demandante para la Universidad, que tiene que responder de forma rápida a la demanda social, caracterizada por una pluralidad del estudiantado, que requiere una formación integral para potencializar el desarrollo de sus habilidades personales. Por ello, la oferta siempre es una propuesta multidisciplinaria de transformación del servicio a la comunidad, desde una planeación estratégica de las necesidades sociales y hasta la atención a través de diferentes actividades de extensión universitaria.

A pesar de los lineamientos institucionales para integrar totalmente las actividades de la Universidad a la sociedad, aún no se han logrado incorporar todos los elementos que permitan permear a la sociedad el desarrollo humanista, por lo que las actividades que se realizan siguen siendo insuficientes para alcanzar el bienestar. Entonces, planteamos la cuestión sobre, ¿cuáles son los programas universitarios que más impactan en la comunidad? Por lo que suponemos, que los programas de bienestar llegan más a las comunidades a través de la participación de los estudiantes. El objetivo es integrar los programas universitarios que impacten a la comunidad, para fomentar el desarrollo de las habilidades blandas, creatividad, empatía, tolerancia, trabajo en equipo y resiliencia.

Este trabajo se ha elaborado con los apartados siguientes: En el primer apartado se describen los programas de extensión de la UACJ y la participación de los estudiantes para identificar el impacto social que provocan con los servicios que brindan. En el segundo apartado, se describen los servicios que se ofrecen a la comunidad universitaria y sus beneficios. Por último, se hace una conclusión sobre el trabajo.

## II.10.2 Programas de extensión de la UACJ

Derivado de estas visiones y conceptos, la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) integra una serie de lineamientos que conllevan a realizar actividades que permiten la integración de la comunidad universitaria con el entorno y demandan compromiso y responsabilidad social de la Universidad en el 2019, por ello se creó el programa “Somos UACJ unidos por tu comunidad”, en donde se implementan semestre a semestre proyectos que impactan en el bienestar de la comunidad al resolver problemáticas sociales, principalmente en las zonas más vulnerables de la ciudad.

El objetivo central pretende fomentar el desarrollo de las habilidades blandas, creatividad, empatía, tolerancia, trabajo en equipo y resiliencia, enmarcados en seis ejes fundamentales:

- **Responsabilidad social:** Formar estudiantes responsables con su entorno y comprometidos en coadyuvar en la solución de problemas sociales y ambientales. Los programas de responsabilidad social implementan acciones sociales con el fin de propiciar el encuentro comunitario y el rescate de espacios públicos, así como actividades en zonas vulnerables que presentan características de inseguridad y marginación.
- **Salud:** Generar impacto en el rubro de salud brindando pláticas informativas que fomenten la adquisición de hábitos saludables y prevención de enfermedades. Se propone promover el cambio en estilo de vida, cuidados básicos a adultos mayores en albergues y asilos, orientación nutricional, medición de niveles de glucosa, toma de signos vitales y medición del índice de masa corporal para habitantes de las zonas vulnerables de nuestra ciudad.
- **Educación:** Promover la educación de cultura general a diferentes grupos sociales, con un enfoque humanista que permita la reflexión, con una enseñanza eficiente de aprendizaje significativo, que enlace la parte académica con el toque lúdico e interactivo. Generar el gusto por la lectura y comprensión lectora (a través de actividades de lectura como “Cuenta-cuentos” en orfanatos y escuelas públicas). Promover asesorías académicas principalmente en áreas de las ciencias y matemáticas en escuelas de nivel medio y medio superior; realizar pláticas de psicoeducación sobre temas como autoestima y prevención de adicciones, a jóvenes y trabajadores adolescentes.
- **Deporte:** Fomentar la salud a partir de la activación física a niños y niñas, adultos y personas con disca-

pacidad, práctica de valores como respeto e inclusión, a través de la organización de eventos deportivos que impulsan la competencia, así como la sana convivencia en las comunidades.

- **Grupos vulnerables:** Acompañamiento psicológico, orientación legal, gestión de apoyos a niños y jóvenes en situación de calle, comunidad migrante, personas con discapacidad, adultos mayores y población indígena.
- **Arte y cultura:** Difundir en las comunidades la apreciación del arte a través del rescate de juegos tradicionales, recitales, talleres de pintura para niños y personas con discapacidad.

El programa “Somos UACJ unidos por tu comunidad” se enmarca en la Responsabilidad Social Universitaria, que es la búsqueda de soluciones viables a las demandas con la participación activa de docentes, estudiantes, administrativos, autoridades académicas y comunidad, para la formación de los futuros profesionales como una fuerza promotora y gestora del cambio, como ciudadanos íntegros, conscientes y capaces de generar el desarrollo sustentable del país (Maza, Ponzo, & Zafe, 2018).

El impacto que este programa genera en la sociedad logra mejorar el entorno, integra a los jóvenes con sus compañeros, familias o comunidades con un objetivo en común: el servicio a la comunidad. Además, al estudiante le brinda la experiencia de colaboración y compromiso social aunado a la gratificación personal de lograr un cambio social visible. En la Tabla II.10.1, se presenta el consolidado de los proyectos y los estudiantes

TABLA II.10.1  
NUMERALIA DEL PROGRAMA SOMOS UACJ UNIDOS POR TU COMUNIDAD

SOMOS UACJ UNIDOS POR LA COMUNIDAD ENERO-MAYO 2019		
EJES DE INTERVENCIÓN	NÚMERO DE PROYECTOS	ESTUDIANTES PARTICIPANTES
Grupos Vulnerables	33	296
Responsabilidad Social	24	152
Educación	11	59
Salud	3	56
Deportes	3	12
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>575</b>

Fuente: Subdirección de Servicios Estudiantiles.

que participaron en el programa Somos UACJ unidos por tu comunidad en semestre enero-mayo del 2019.

La UACJ incide también con prestadores de servicio social en acciones que benefician la capacitación, convivencia, recreación y encuentro comunitario como un proceso integral y de corresponsabilidad de la Universidad con la comunidad. Se trabaja de manera conjunta con dependencias de los tres niveles de gobierno y asociaciones civiles para crear proyectos donde los estudiantes se pueden vincular para desarrollar actividades que generen un impacto comunitario.

Para Reig, Ferrer y Richart (2003), las universidades tienen entre sus fines la formación de profesionales, pero más allá de esto, deben contribuir al desarrollo individual y social al formar ciudadanos capaces de construir sociedades solidarias, de progreso y con calidad de vida.

Dentro del servicio social de la UACJ, se cuenta con varios proyectos que se relacionan con el concepto de Reig *et al.* (2003), como las ferias de salud escolares UACJ, donde se tiene la oportunidad de trabajar con la población en las escuelas primarias de Ciudad Juárez, identificando aquellas que se encuentran en zonas de mayor vulnerabilidad social. El objetivo de estas ferias

es fomentar la prevención y detección oportuna de enfermedades en niños y a la vez, promover el interés de estudiantes desarrollando valores como la solidaridad y el compromiso social.

Otro proyecto es el Centro de Asesorías y Regularización Académica, implementado en dos escuelas primarias y dos secundarias en donde, con el apoyo de estudiantes de servicio social, ofrecen asesorías personalizadas a los estudiantes identificados con rezago académico en el área matemática. Actualmente se cuenta con la participación de 226 estudiantes y 60 de servicio social. Se tienen además, círculos de lectura para niños entre 8 y 12 años.

Asimismo en colaboración con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), PERAJ MÉXICO, la UACJ implementa el Programa de Servicio Social Tutorial UACJ-PERAJ "Adopta un Amig@", la continuidad de este programa ha permitido llegar a la décimo onceava generación, cumpliendo el objetivo de apoyar a niños de quinto y sexto grado de primaria inscritos en escuelas públicas ubicadas en comunidades con problemas de marginación, para que desarrollen su potencial individual y social mediante el establecimiento de una relación signi-

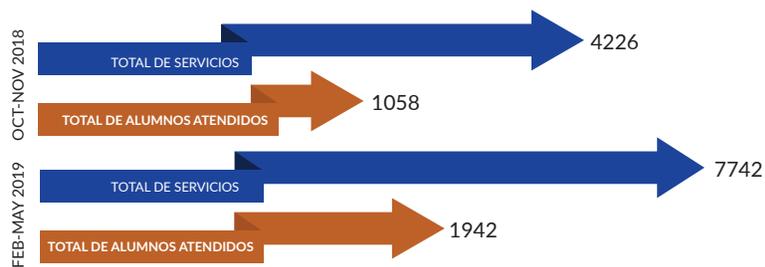
ficativa con los prestadores de servicio social, siendo la principal finalidad prevenir la deserción escolar.

De acuerdo con Martínez, Arrambide y Vázquez (2016), en un estudio sobre el programa PERAJ indican que el tener la experiencia de tutor coadyuva a desarrollar competencias interpersonales (mejor relación con las personas, mayor empatía, paciencia y amistad sincera) e intrapersonales (reforzar valores, felicidad, disfrutar de las cosas sencillas de la vida) en los jóvenes universitarios. Asimismo, el niño tutorado tiene un favorable desarrollo de manera integral preponderante en el área afectiva, continuando el área social, después el área cultural y finalmente, el área escolar educativa. En este programa UACJ-PERAJ se han beneficiado más de 600 estudiantes de la UACJ y 600 estudiantes de primaria de quinto y sexto grado de escuelas ubicadas en zonas vulnerables de Ciudad Juárez.

La UACJ participa también en el estudio la problemática de la migración, por ello forma parte de la mesa de migrantes y de Iniciativa Juárez, además apoya a la Casa del Migrante A. C., y a 12 diferentes albergues de la ciudad que reciben a los migrantes, brindando atención personalizada (brigadas de salud, nutrición, asesoría legal, asesoría psicológica, apoyo educativo, actividades lúdicas para niños y activación deportiva). A continuación, se presenta un cuadro con estudiantes que estuvieron realizando servicio social en proyectos de acción comunitaria, donde se puede observar un incremento de participantes respecto al año anterior.

De acuerdo con los ejes y las actividades que se llevan a cabo en las dependencias que realizan trabajo comunitario, la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez en el periodo agosto-diciembre 2018 contó con una oferta de 176 proyectos de impacto comunitario y con la asignación de 545 estudiantes.

GRÁFICA II.10.1  
FERIAS DE SALUD ESCOLARES UACJ



Fuente: Subdirección de Servicio Social y Acción Comunitaria.

TABLA II.10.2  
NÚMERO DE ESTUDIANTES QUE REALIZAN EL SERVICIO SOCIAL  
EN PROYECTOS DE ACCIÓN COMUNITARIA.

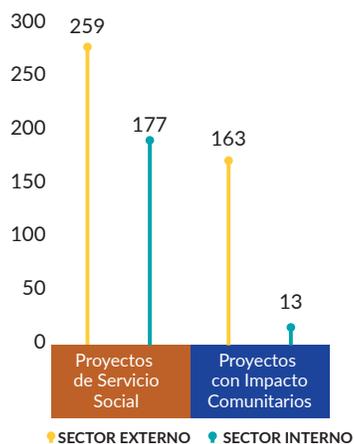
PROYECTOS DE INTERVENCIÓN COMUNITARIA	ESTUDIANTES DE SERVICIO SOCIAL	
	2018	2019
UACJ - PERAJ "ADOPTA UN AMIG@"	17	22
CENTRO DE ASESORÍAS Y REGULARIZACIÓN ACADÉMICA (CARA)	36	84
CÍRCULO DE LECTURAS	6	6
FERIAS DE SALUD ESCOLARES	41	44
BRIGADAS MULTIDISCIPLINARIAS DE SERVICIOS	57	62
CASA DEL MIGRANTE	-	43
<b>TOTAL</b>	<b>157</b>	<b>261</b>

FUENTE: Subdirección de Servicios Estudiantiles de la UACJ.

Asimismo, en el periodo actual enero-junio 2019 se tienen registrados 186 proyectos comunitarios dentro de los cuales participaron 512 estudiantes.

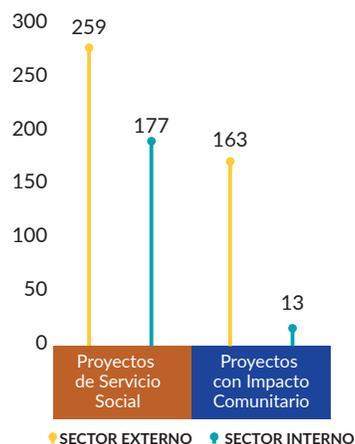
La UACJ también cuenta con programas de colaboración y apoyo mutuo con otros subsistemas educativos, mediante actividades informativas y culturales a

GRÁFICA II.10.2  
FIGURA 2. PROYECTOS DE SERVICIO SOCIAL  
AGOSTO-DICIEMBRE 2018



Fuente: Subdirección de Servicios Estudiantiles de la UACJ.

GRÁFICA II.10.3  
PROYECTOS DE SERVICIO SOCIAL  
AGOSTO-DICIEMBRE 2018



Fuente: Subdirección de Servicios Estudiantiles de la UACJ.

través del establecimiento de módulos. Asimismo, mediante el programa “Conoce tu Universidad” se invita a las instituciones de nivel medio superior a los distintos institutos para que los estudiantes amplíen sus conocimientos acerca de la carrera que desean cursar. En la Gráfica II.10.4 se muestra la cantidad de estudiantes de preparatoria que han asistido a este evento.

A continuación, se presentan algunos de los servicios que ofrece la UACJ y que realizan un cambio significativo en el bienestar de sus estudiantes.

## II.10.3 Servicios a la comunidad universitaria

### II.10.3.1 Estancias infantiles

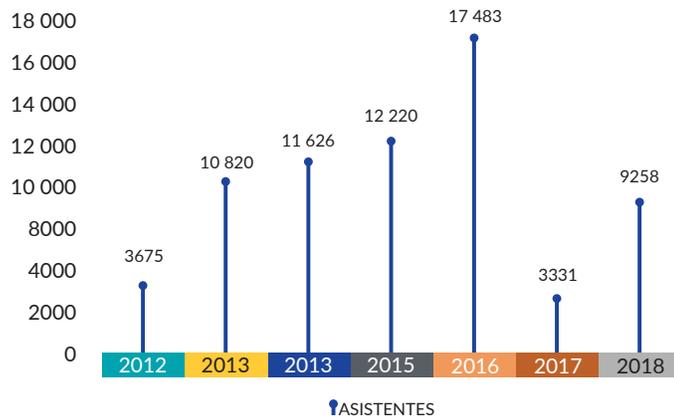
La UACJ cuenta con tres estancias infantiles que están a disposición de la comunidad universitaria específicamente para el cuidado de los hijos de los estudiantes, se atiende a niños de 4 a 12 años. Este programa contribuye a disminuir la deserción y el bajo rendimiento escolar ampliando las oportunidades para el aprovechamiento académico durante el periodo de clases mientras que, a los niños se les ofrece un espacio alternativo en el que el aprendizaje formal y no formal se conjugan para desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes que les ayuden en su grado escolar.

Para Pérez (2014) existe gran incompatibilidad entre la vida en pareja y continuar estudiando, especialmente en las mujeres mexicanas.

Es en la población femenina, donde los eventos de salida de la escuela y el inicio de la vida matrimonial se vinculan de forma más directa. El rol tradicional de la mujer le asigna la carga del cuidado del hogar y de los hijos por lo que, por razón de género, las mujeres están en desventaja.

Ordorika (2015) señala que uno de los retos que enfrentan las instituciones de educación superior (IES) en México es el de erradicar la desigualdad de género que todavía se manifiesta y reproduce en su interior. Esta desigualdad de género se acentúa aún más con la llegada de un hijo. Los índices de deserción escolar de jóvenes universitarias

GRÁFICA II.10.4  
ESTUDIANTES DE PREPARATORIAS ASISTENTES AL AL EVENTO  
“CONOCE TU UNIVERSIDAD” DE LA UACJ



Fuente: Subdirección de Servicios Estudiantiles.

asociadas a la maternidad son un obstáculo de género que debe erradicarse.

Las estancias infantiles con las que cuenta la UACJ son un apoyo para las madres estudiantes que pueden dejar a sus hijos al cuidado de educadoras dentro de su espacio universitario y no sea este un obstáculo para terminar su carrera profesional. En el siguiente cuadro se muestra la población atendida en las estancias infantiles de la UACJ con un incremento cada año (Gráfica II.10.3).

TABLA II.10.3  
ATENCIÓN EN LAS ESTANCIAS  
INFANTILES DE LA UACJ (2015-2018)  
ESTANCIAS INFANTILES DE LA UACJ

PERÍODO	ESTUDIANTES	NIÑOS
2015	90	117
2016	80	102
2017	96	120
2018	112	133
<b>TOTAL</b>	<b>378</b>	<b>472</b>

Fuente: Subdirección de Servicios Estudiantiles.

### II.10.3.2 Indiobús

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez ofrece el servicio de transporte interno gratuito para la comunidad universitaria, en el cual se realizan alrededor de 170 recorridos diarios distribuidos en distintos sectores ubicados estratégicamente en la ciudad para transportar 6500 usuarios diarios. Este transporte también cuenta con la ruta Valle de Juárez que sale desde el Porvenir Distrito Bravo y pasa por los diferentes poblados del Valle de Juárez: El Porvenir, Guadalupe, El Millón, San Ignacio y Riveras del Bravo. El transporte funciona toda la semana desde las 5:00 hasta las 22:00 horas.

Con este servicio, la UACJ atiende una necesidad imperante de transporte, las unidades cuentan con cámaras de video que registran cada uno de los trayectos;

asimismo cuentan con dispositivos GPS para ser rastreadas y monitoreadas durante su recorrido.

### II.10.3.3 Becas

La UACJ ofrece a los estudiantes becas (inscripción y créditos), además de apoyos en especie y económicos para que dediquen el cien por ciento de su tiempo a la Universidad y con esto garantizar la permanencia y conclusión de sus estudios de manera satisfactoria.

Las becas que se manejan son la beca de excelencia (automática), beca académica (automática), beca socioeconómica (cubre el importe de la inscripción y créditos de acuerdo a los siguientes porcentajes: 100 %, 75 %, 50 %, se debe tener un promedio mínimo de 8.0 y acreditado mínimo cuatro materias sin haber reprobado), beca Compartir (esta beca puede ser acreedor el estudiante por ser integrante de alguna comunidad indígena), beca por orfandad (esta beca se otorga a los estudiantes cuyo padre, madre o tutor responsable de solventar los gastos de la educación, haya fallecido y corresponde al costo de la inscripción y créditos hasta la total conclusión de la carrera), beca de capacidades diferentes (esta beca ofrecida a partir del semestre enero-junio 2015 apoya a los estudiantes que cuentan con alguna discapacidad, cubriendo el importe de la inscripción y créditos al 100 %) y la beca alimenticia (con esta beca se pretende brindar apoyo a los estudiantes de bajos recursos económicos, a través de la entrega tres de refrigerios por semana). Además, la UACJ apoya en el trámite de diversas becas federales como la de Jóvenes escribiendo el futuro y Madres jefas de familia.

### Reconocimiento a estudiantes destacados e integrales

Este programa tiene como objetivo reconocer y premiar tanto a los estudiantes sobresalientes en el área académica, como a los que obtienen logros significativos en actividades extracurriculares, para lo cual se brinda un reconocimiento institucional a los estudiantes de cada

programa con los mayores promedios y la mayor cantidad de créditos cursados durante el semestre a reconocer y a aquellos que hayan obtenido logros significativos en actividades extracurriculares y/o deportivas.

### **Festival de Talento Universitario**

Es un espacio en el cual los miembros de la comunidad universitaria muestran sus habilidades en canto, baile o ejecución de un instrumento musical. Este evento está abierto al público para que la comunidad disfrute de un momento agradable con el talento de los estudiantes y, a su vez, tengan una mayor proyección hacia el exterior, pues participan para su difusión los diversos medios de comunicación locales y el evento se transmite en vivo por UACJ TV.

### **Programa de asesorías académicas**

Tiene como objetivo brindar al estudiante apoyo académico personalizado en las materias que tienen mayor índice de reprobación, o en aquellas que tenga dificultad para mejorar su aprovechamiento escolar. Estas asesorías son impartidas por estudiantes de nivel avanzado y con facilidad para la enseñanza.

### **Programa de asesoría psicológica**

Tiene como objetivo ofrecer apoyo psicológico a los estudiantes que presentan dificultades emocionales, familiares o sociales a fin de lograr un mayor autococonocimiento y comprensión de los problemas que los angustian y que puedan afectar su calidad de vida. La atención al estudiante es de manera individual, confidencial y privada. El tipo de intervención depende de la problemática presentada: orientación, terapia breve, aplicación de exámenes psicométricos y en, caso de ser necesario, canalización a la instancia correspondiente dándole el seguimiento al caso.

Al respecto, Cano (2008) señala que iniciar el estudio de una carrera profesional puede ser una fuente de estrés que acecha el bienestar psicológico, lo que

puede comprometer el aprovechamiento académico, en la salud física o mental. Es necesario que quienes inician una profesión, además de estar convencidos de la carrera elegida, se encuentren mentalmente sanos para que así tengan una mayor capacidad de afrontamiento de las situaciones que se presentan a lo largo de este periodo; ello como un factor protector que el propio estudiante pondrá en práctica ante las demandas que implica estudiar una carrera.

Con esa finalidad, el manejo clínico que se les brinda a los estudiantes se realiza con base en la situación personal. Generalmente se presentan los siguientes motivos de consulta: estrés, problemas de pareja, duelo, ansiedad, depresión, violencia, pensamientos suicidas, adicciones, entre otros, los cuales son trabajados en sesiones individuales y a través de un plan terapéutico acorde a las necesidades de cada estudiante. En 2018 se atendieron 678 estudiantes de asesoría psicológica.

### **Programa de orientación vocacional**

Este programa ayuda al estudiante a conocer sus capacidades, intereses, actitudes, competencias, aptitudes, conocimientos y limitaciones, así como las principales ocupaciones relacionadas a los estudios que realiza, a fin de que elabore un proyecto de vida personal y profesional. Para ello, se realiza una batería de pruebas psicométricas (habilidades mentales, personalidad y preferencia vocacional) y con base en los resultados se brinda información profesional sobre la oferta educativa de la UACJ y otras universidades. En 2018 se realizaron 489 pruebas.

### **Programa de desarrollo integral**

Este programa brinda a los estudiantes conocimientos y habilidades adicionales a su formación académica y de esta manera enriquece su desarrollo personal, social y profesional. Consiste en un ciclo de conferencias y talleres encaminados al desarrollo de habilidades de vida,

habilidades sociales, educación para la salud, desarrollo humano, prevención de problemas psicológicos, que ayudan al estudiante a conocerse mejor, mejorar sus relaciones humanas, modificar ciertas actitudes y conductas y encontrar mejores alternativas de solución a sus problemas (Gráfica II.10.5).

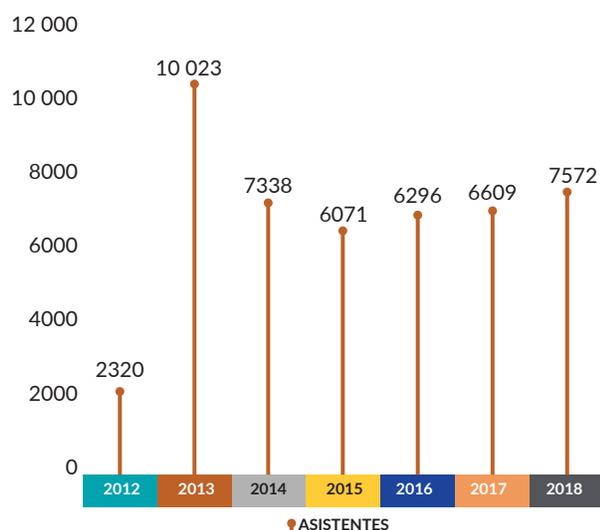
### Curso de Apoyo Académico para estudiantes con baja temporal

Este programa brinda al estudiante con baja temporal las herramientas necesarias a través del Taller de Habilidades de Supervivencia Académica (THSA), asesorías académicas entre iguales, y en caso de requerirse, apoyo psicológico individual, para que cuando se reincorpore nuevamente a la Universidad aumente su aprovechamiento escolar.

Para Benítez, Giménez y Osicka (2000) una de las dimensiones más importantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje lo constituye el rendimiento académico del estudiante, cuando se trata de evaluarlo y cómo mejorarlo, se analizan en mayor o menor grado los factores que pueden influir en él, generalmente se consideran factores socioeconómicos, la amplitud de los programas de estudio, las metodologías de enseñanza utilizadas, la dificultad de emplear una enseñanza personalizada, los conceptos previos que tienen los estudiantes, así como el nivel de pensamiento formal de los mismos.

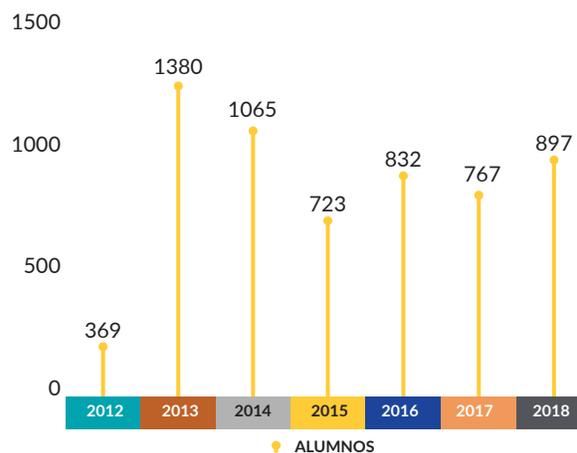
El objetivo del programa de desarrollo integral es precisamente mejorar el rendimiento académico tal como lo señalan Benítez *et al.* (2000) proporcionándoles a los estudiantes de la UACJ habilidades para mejorar su desempeño. En la Gráfica II.10.6 se muestran los

GRÁFICA II.10.5  
ASISTENTES AL PROGRAMA  
DE DESARROLLO INTEGRAL UACJ 2012-2018



Fuente: Subdirección de Servicios Estudiantiles de la UACJ.

GRÁFICA II.10.6  
ASISTENTES AL CURSO DE APOYO  
ACADÉMICO UACJ 2012-2018



Fuente: Subdirección de Servicios Estudiantiles de la UACJ.

asistentes al programa de Desarrollo Integral del 2012 al 2018.

### Deporte universitario

El deporte universitario tiene como objetivo principal coadyuvar en la formación integral de los estudiantes y de la comunidad universitaria a través de actividades de la cultura física, promoviendo los valores institucionales y conservando un permanente compromiso con la comunidad.

El deporte universitario realiza sus actividades bajo dos vertientes principales: la primera, el deporte recreativo y lúdico, que busca incrementar las habilidades cognitivas, personales, sociales, deportivas y técnicas a través del desarrollo integral de la comunidad universitaria, potenciando su talento individual y colectivo; la segunda, por medio del deporte de alto rendimiento, busca desarrollar al máximo las habilidades deportivas de los atletas, que les permitirá ser jóvenes universitarios competitivos en diferentes disciplinas por medio del entrenamiento, capacitación, formación y actualización en el ámbito de la activación física y el deporte de sus entrenadores.

Para lograr una educación de calidad, es necesario promover el deporte de manera incluyente (PND, 2019), considerando que el deporte es fuente de salud y garantía de inversión para lograr generaciones con mejores condiciones físicas, impulsa el desarrollo del potencial intelectual y crea vehículos de cohesión social (PED, 2019).

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez participa activamente en la promoción de la salud, el fomento al deporte, la actividad física, la recreación y la convivencia igualitaria. Se busca la formación integral de los estudiantes dentro de un modelo educativo que propicie, facilite y fortalezca el desarrollo humano (físico, intelectual y emocional) de quienes estudien en la institución y de toda su comunidad con la finalidad de desarrollar actividades multidisciplinarias que contem-

TABLA II.10.4  
ACTIVIDADES DE CULTURA FÍSICA EN LA UACJ

CULTURA FÍSICA		
	Actividad física	Clases de natación Barre fitness
	Deporte	Futbol soccer Futbol rápido Basquetbol Voleibol Voleibol playa Voleibol mixto Softbol Beisbol Box Ajedrez Tenis de mesa Badmington
	Ejercicio físico	Gimnasio Spinning
	Ocio	Yoga Boliche
	Recreación	Carrera de aniversario Paseo ciclista/rally Quemados
	Salud	Gimnasia laboral

Fuente: Subdirección de Actividades Deportivas y Recreativas.

plen al individuo como un ser integral anteponiendo al deporte como un factor importante para fortalecer la salud de la comunidad universitaria (Camargo, 2018).

Por esta razón, la UACJ desarrolla actividades de cultura física y deporte de alto rendimiento como una forma de atención y preservación de la salud a través de la creación de programas que permitan impactar de una manera asertiva en la comunidad universitaria y en la sociedad en general.

Actualmente, se cuenta con un programa amplio de actividades con la finalidad de incrementar la participación de la comunidad universitaria que permita crear en ellos hábitos saludables.

Son múltiples los factores asociados que rodean a un atleta de alto rendimiento (genotipo, fenotipo, talento, habilidades, familia, economía, salud, nutrición, personalidad, carácter, etcétera) los cuales en su gran mayoría se desarrollan en edades tempranas. Por esta razón, es necesario el desarrollo y actualización de programas pertinentes que permitan generar escenarios integrales en los cuales los atletas puedan potenciar sus habilidades deportivas y obtener mejores resultados en eventos nacionales e internacionales.

Es importante destacar que, el deporte de alto rendimiento requiere de un tratamiento especializado para lograr su máximo alcance. Debe de estar acompañado de otras áreas del conocimiento como psicología del deporte, nutrición, entrenamiento deportivo, sociología y antropología a fin de obtener los mejores resultados en sus atletas aprovechando la calidad y experiencia de entrenadores altamente capacitados, la investigación científica y los avances tecnológicos.

Actualmente, la Universidad cuenta con 21 disciplinas deportivas, 26 equipos y 450 atletas en promedio, ajedrez, atletismo, basquetbol (varonil y femenino), beisbol, fut-

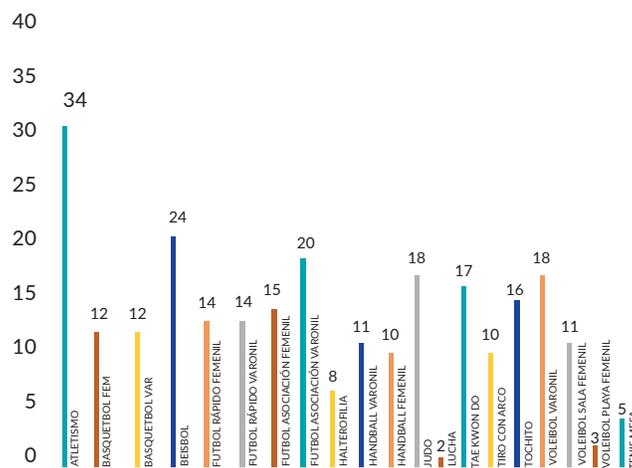
bol americano, futbol asociación (varonil y femenino), futbol bardas (varonil y femenino), *handball* (varonil y femenino), judo, karate do, levantamiento de pesas, lucha universitaria, *softball* (femenil), tae kwon do, tenis, tenis de mesa, tiro con arco, tochito (femenil), triatlón, voleibol de sala (varonil y femenino), voleibol de playa (varonil y femenino).

Veinte de estas disciplinas, participan en competencias deportivas realizadas por el Consejo Nacional del Deporte de la Educación A. C. (Condde, 2019), mientras que fútbol americano tiene participación en ligas locales y estatales. Es importante destacar que los atletas y equipos de alto rendimiento participan en tres momentos de competencia; Universiada Estatal, Regional y Nacional. La Gráfica II.10.7 presenta los equipos representativos de la UACJ.

Este año 2019, la sede de la Universiada Nacional fue la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY); la UACJ estuvo presente con 16 disciplinas; 6 de conjunto: basquetbol, beisbol, futbol asociación, *handball*, *softball*, tochito y 10 individuales: ajedrez, atletismo, judo, karate do, levantamiento de pesas, lucha universitaria, tae kwon do, tenis de mesa, tenis y tiro con arco.

De las disciplinas en conjunto en la que se participó, solo se obtuvo medalla en una de ellas: futbol asociación varonil; en las individuales, se logró en cuatro: atletismo, judo, levantamiento de pe-

GRÁFICA II.10.7  
EQUIPOS REPRESENTATIVOS DE LA UACJ



Fuente: Subdirección de Actividades Deportivas y Recreativas.

tas y tae kwon do. Los resultados obtenidos por los atletas de alto rendimiento en la Universiada Nacional 2019, fueron los siguientes: 5 medallas de oro, 8 medallas de plata y 11 medallas de bronce dando un total de 24 medallas. Estos resultados, sitúan a la Institución en el décimo lugar del medallero nacional y en el doceavo por puntaje.

De acuerdo con los resultados obtenidos, es necesario realizar un análisis que permita implementar estrategias para incrementar el número de medallas en las disciplinas que clasifican a la Universiada Nacional, esto debido a que solo el 31.25 % de estas lograron preseas.

### Universidad saludable

De acuerdo con Mantilla (2006), el fenómeno del sedentarismo va aumentando en gran medida, esto atribuido a las facilidades existentes gracias a la tecnología. La modernización ha cambiado el medio ambiente en el que se desenvuelve el ser humano y, por ende, su estilo de vida, llevándolo a ser más pasivo y consumista.

Este fenómeno del sedentarismo se ve reflejado en los estudiantes universitarios de todo el país, la UACJ pretende revertir el modelo que privilegia la atención al daño generando en la comunidad universitaria la cultura de la salud a través de la realización de actividades de prevención, capacitación, promoción y educación. La UACJ pretende fortalecer la cultura de la salud en la comunidad universitaria mediante:

- La generación de conductas anticipatorias y de control de riesgos a la salud, capacitando, incentivando y fomentando la participación en la toma de decisiones sobre su salud.
- Generando escenarios apropiados que modifiquen conductas negativas y alienten las favorables a la promoción y restauración de la salud.

TABLA II.10.5  
SERVICIOS PROPORCIONADOS EN LAS UNIDADES DE ATENCIÓN MÉDICA INICIAL DEL 2014-2018

SERVICIO	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
CONSULTAS	26 491	28 758	32 763	33 190	43 253	16 4455
CURACIONES	788	681	783	845	784	3881
APLICACIÓN DE INYECCIONES	3869	4603	4745	4034	4165	21 416
TOMA DE TENSIÓN ARTERIAL	2683	6755	4667	5235	12 369	31 709
DIABETES MELLITUS	1052	3854	1478	1350	859	8593
SOMATOMETRÍA	5804	9125	4697	4358	12 073	36 057
URGENCIAS MÉDICAS	135	123	88	73	103	522
<b>TOTAL</b>	<b>40 822</b>	<b>53 899</b>	<b>49 221</b>	<b>49 085</b>	<b>73 606</b>	<b>266 633</b>

Fuente: Subdirección de Universidad Saludable.

- Fomentando una retroalimentación de las necesidades de las comunidades universitarias mediante la participación en la Red Mexicana de Universidades Promotoras de la Salud (RMUPS) y la Red Iberoamericana de Universidades Promotoras de la Salud (RIUPS).

### Atención médica

En las Unidades de Atención Médica Inicial (UAMI) se brindan los servicios de prevención, educación, promoción, y atención de la salud de la comunidad universitaria. Actualmente se cuenta con 11 UAMI.

El personal que brinda la atención dentro de las UAMI está conformado por pasantes de servicio social en plazas de vinculación de las licenciaturas en Medicina y Enfermería quienes trabajan durante un año en estas unidades.

Desde enero del 2014, a diciembre de 2018 se han brindado 288 216 servicios en las UAMI. El principal motivo fueron las consultas médicas, con un total de 178 183 (Tabla II.10.5).

### Examen médico

Anualmente se efectúan entre 6000 y 6500 exámenes médicos, los cuales por lo general se realizan al 80 % de los estudiantes de nuevo ingreso. Los datos más relevantes obtenidos del diagnóstico de salud son: del 8 al 10 % de los estudiantes presentaron hipertensión arterial, por lo que son referidos a su UAMI para su monitoreo; el 20 a 25 % se encontró con sobrepeso y el 12 a 17 % con obesidad, a ellos se les invitó a la Clínica de Nutrición y a Uniejercítate; el 30 % tiene una agudeza visual baja, por lo que se les canalizó a los servicios que brindan diferentes organizaciones civiles; aproximadamente el 20 % fuma, con la tendencia más marcada de este hábito en los hombres.

### Promotores de salud

El objetivo del programa es capacitar estudiantes para que promuevan estilos de vida saludable entre los universitarios, se les capacita y se les entrega el material correspondiente, para el abordaje a través de educación de pares.

### Campañas de vacunación

Semestralmente se realizan campañas de vacunación con el apoyo del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y de la Secretaría de Salud en los diferentes institutos y direcciones para la comunidad universitaria, funcionarios y personal administrativo. Al año se aplican entre 1200 y 1800 dosis.

### Afiliación al IMSS

El servicio de afiliación de estudiantes de reingreso y de nuevo ingreso se lleva a cabo con regularidad al inicio

TABLA II.10.6  
PROMOTORES DE SALUD DE LA UACJ 2015-2018



INSTITUTO	2015	2016	2017	2018
ICSA	16	15	3	17
ICB	15	20	12	19
IADA	2	5	3	2
IIT	5	2	7	10
CU	10	8	14	18
TOTAL	48	50	39	66

Fuente: Subdirección de Universidad Saludable.

del semestre, se cuenta con un padrón de 29 389 afiliados durante el año 2018.

### Salud de la mujer

Se realizan 2 campañas de Salud de la mujer durante los meses de marzo y octubre, en las cuales se practican el examen papanicolaou y se les orienta acerca de la autoexploración del cáncer de mama. A continuación, se presenta la tabla II.10.7 con los exámenes de papanicolaou practicados entre 2014 y 2018.

TABLA II.10.7  
EXÁMENES DE PAPANICOLAOU PRACTICADOS  
EN LA UACJ 2014-2018

	EXÁMENES DE PAPANICOLAOU UACJ	
	2014	693
2015	999	
2016	1002	
2017	677	
2018	342	

Fuente: Subdirección de Universidad Saludable.

## II.10.4 Retos y perspectivas

126

El papel más importante de la UACJ en la comunidad se dirige a desarrollar el bienestar social universitario. Las acciones que realiza a través de la extensión permiten la interacción con el entorno social. Además de formar mediante una educación superior a los nuevos profesionales, las actividades de extensión universitaria se dirigen hacia la sociedad, encaminadas a impactar los aspectos que permiten beneficiar a los diferentes grupos sociales de la región, lo cual ha permitido alcanzar el componente de humanismo que la UACJ busca con su papel, frente al desarrollo del bienestar.

Estas acciones de extensión de la UACJ están encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades, principalmente mediante un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario para analizar los problemas y ofrecer las mejores alternativas para su solución a través de sus programas.

Mediante el programa “Somos UACJ unidos por tu comunidad” y el servicio social se integran varios proyectos que se implementan semestre a semestre, dirigidos a la búsqueda permanente del bienestar de la comunidad, a través de seis ejes fundamentales: responsabilidad social, salud, educación, deporte, grupos vulnerables y arte y cultura, todos dirigidos principalmente a la intervención comunitaria.

También se apoya directamente a la comunidad universitaria con varios servicios como son: las estancias infantiles, Indiobús, becas, reconocimientos a estudiantes, Festival de Talento Universitario, programas focalizados de academia o de desarrollo personal, Deporte Universitario, Universidad saludable, Atención médica, Examen médico, Promotores de Salud, Campañas de vacunación, Afiliación al IMSS y Salud de la mujer.

Por lo tanto, las acciones que ha realizado la UACJ, se han dirigido a fomentar el desarrollo de las habilidades blandas, creatividad, empatía, tolerancia, trabajo en equipo y resiliencia, a pesar de que se han enunciado varias actividades que se dirigen a alcanzar el objetivo, se está consciente que el trabajo debe continuar al alza, ya que los mínimos de bienestar social se alcanzan a largo plazo, pero con estas se establecen las bases para alcanzar el objetivo final, que es el vínculo de la Universidad con la sociedad.

Finalmente, es importante comentar que uno de los principales retos que enfrentará la UACJ en los próximos años es ampliar los servicios de extensión a la comunidad, a fin de incidir en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en las cuales tiene presencia la Institución. Es importante generar programas y proyectos multidisciplinarios en los que converjan docentes y estudiantes de distintos niveles formativos a través de acciones concretas que coadyuven a la solución de problemáticas reales de los chihuahuenses que viven en condiciones de vulnerabilidad.

## Referencias

- Bara, F. E. y Martínez M. (2012). ¿Son universidades todas las universidades? La universidad como comunidad ética. Bordón. *Revista de pedagogía*, 64(3), 77-92.
- Benítez, M., Giménez, M. y Osicka, R. (2000) Las asignaturas pendientes y el rendimiento académico ¿existe alguna relación? Universidad Nacional del Nordeste; Argentina. Recuperado de: <http://www1.unne.edu.ar/cyt/humanidades/h-009.pdf>
- Consejo Nacional del Deporte de la Educación A. C. (2019). Disponible en <https://www.condde.org.mx/>
- Cortina, A. (2003). La universidad desde una perspectiva ética. En F. J. Peña (ed.), *Ética para la sociedad civil*. Valladolid: Publicaciones de la Universidad de Valladolid, 39-65.
- Cano, M. A. (2008). "Motivación y elección de carrera". *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 5 (13), 6-9. Recuperado el 15 junio 2009 de: [http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=ci\\_arttext&pid=S1665-75272008000100003&lng=pt&nrm=](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=ci_arttext&pid=S1665-75272008000100003&lng=pt&nrm=)
- Camargo, J. I. (2018). Plan de trabajo. <http://www.uacj.mx/comision-electoral/Documents/2018/planes%20de%20trabajo/PLAN%20DE%20TRABAJO%20JUAN%20IGNACIO%20CAMARGO%20NASSAR.pdf>
- Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (2019). Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional: [http://www.uacj.mx/DGPDI/Documents/SEI/Estad%C3%ADstica%20Institucional/Anuario\\_2017-2018.pdf](http://www.uacj.mx/DGPDI/Documents/SEI/Estad%C3%ADstica%20Institucional/Anuario_2017-2018.pdf). Consultado el 8 de junio.
- Mantilla S. C. (2004). Actividad física en habitantes de 15 a 49 años de una localidad de Bogotá, Colombia. *Revista Salud Pública* 2006; 8 (Suppl. 2): 69-80.
- Martínez, K. S. P., Arrambide, H. M. J., y Vázquez, J. P. R. (2016). Efecto de la experiencia de participación tutorial del joven universitario en el programa PERAJ-UANL Adopta un amigo. Encuentro nacional de tutorías. Recuperado de: <https://oa.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/11/oarg-0000651.pdf>
- Maza, M. B., Abram, S. C., Ponzo, R. M., & Zafe, J. (2018). Propuesta de medición de la Responsabilidad social universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de Catamarca. Recuperado de <http://rid.fce.unam.edu.ar/jspui/handle/123456789/10>
- Ordorika, I. (abril- junio, 2015). Equidad de género en la Educación Superior. En *Revista de la Educación Superior*, 44(174).
- Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021. Gobierno del Estado de Chihuahua. Recuperado de: <http://chihuahua.gob.mx/contenidos/plan-estatal-de-desarrollo-2017-2021>. Consultado el 8 de junio.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (2019). Gobierno Federal. Recuperado de: <http://pnd.gob.mx>. Consultado el 08 de junio.
- Pérez, G. (2014). "Transición y adultez: ¿Si estudio no me caso?". En M. Mora Salas y O. De Oliveira (Coords.) *Desafíos y paradojas. Los jóvenes frente a las desigualdades sociales*. México: El Colegio de México, pp. 35-65.
- Ramírez, F. R. (2016). El emprendimiento social y el estado de bienestar como motor de cambio en la sociedad: el caso de Ciudad Juárez. *Revista Universitaria de Administración*, 7(12). Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Reig A., Cabrero J., Ferrer R., Richart M. (2003). La calidad de vida y el estado de salud de los estudiantes universitarios. Biblioteca virtual universal [Internet]. España: Universidad de Alicante. Consultado el 13 de octubre de 2013.

Disponible en: [http://www. Biblioteca.org.ar/libros/88711.pdf](http://www.Biblioteca.org.ar/libros/88711.pdf).

Vallaes, F. (2006). La responsabilidad social de la universidad. Palestra. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index//handle/123456789/11974>

## II.11 DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DE LA CULTURA Y LAS ARTES

Definida en el artículo 2.º de la Ley Orgánica como una de las funciones sustantivas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, la difusión cultural ha sido una de las actividades realizadas desde la fundación de la Institución, que ha ido creciendo, evolucionando y fortaleciéndose con el tiempo.

El papel de liderazgo que la UACJ ha desempeñado en el desarrollo de las actividades culturales de la localidad, ha ido consolidándose a partir de un trabajo tenaz e incesante, tanto de la propia comunidad universitaria, como de diversos y múltiples actores de la sociedad civil. En un contexto en el que los recursos destinados al desarrollo de actividades culturales siempre parecen escasos, la Universidad ha cumplido en la medida de sus posibilidades con su función, difundiendo la cultura a través de eventos, actividades, programas y servicios, algunos de ellos afianzados como referentes a distintos niveles y en diversas áreas.

El vínculo que se ha establecido entre la sociedad y la UACJ a través de la difusión cultural ha repercutido positivamente en el desarrollo cultural de la Institución, de la ciudad y de la región. Como un espacio natural para las actividades culturales, la UACJ ha acogido las propuestas y proyectos de la sociedad civil, que con el tiempo han dado como resultado la estructuración

y formalización de programas académicos y servicios educativos que la sociedad demanda. Asimismo, la Institución ha colaborado de manera constante con los diferentes niveles de gobierno en la implementación de políticas, programas y acciones encaminadas al fortalecimiento de la cultura y las artes.

### II.11.1 Infraestructura cultural

La UACJ se ha esforzado para dotar a su comunidad de una infraestructura adecuada y especializada para el desarrollo de actividades artísticas y culturales. Actualmente se cuenta con el Centro Cultural Universitario, en actividad desde 1990, alberga el Teatro Gracia Pasquel, de aforo aproximado de 700 personas; con la Sala Universitaria de Exposiciones y sala de Usos Múltiples; El Centro Universitario de las Artes (CUDA), en funcionamiento desde 2006, dedicado fundamentalmente a la enseñanza de las artes, tiene aulas, talleres, cubículos especializados y lugares de ensayo para danza, música y artes plásticas, además es sede de los programas de licenciatura en Música y Producción Musical, de diversos cursos y talleres de los programas de Bellas Artes y Artes y Oficios, así como del trabajo de los Grupos Representativos de la UACJ.

En septiembre de 2012 fue cedido en comodato el edificio del Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (Fonart); representativo edificio construido en los años setenta y diseñado por el arquitecto Mario Pani. El edificio que se encontraba en estado de abandono al momento de la cesión a la UACJ, requirió de un proceso de rehabilitación que ha sido posible gracias tanto a la aportación de recursos propios de la Universidad, como a los recursos obtenidos mediante el concurso del proyecto ante el Programa de Apoyo a la Infraestructura Cultural de los Estados (PAICE). El programa de rehabilitación inició en 2014, contando para 2018 con tres de cuatro etapas concluidas. En las etapas rehabilitadas hay 3 salas de exposiciones; aulas

para danza, música, pintura, dibujo y escultura; la Librería Universitaria, Cinito Universitario y Café Universitario. Las instalaciones están abiertas a la comunidad en general, en ellas se desarrollan exposiciones, cursos, talleres, charlas, presentaciones de libros, ruedas de prensa, conciertos y recitales. Asimismo, alberga también como sede, a los talleres y cursos del programa de Bellas Artes. En el semestre agosto-diciembre 2018 se registró la asistencia de 16 134 visitantes al CCF.

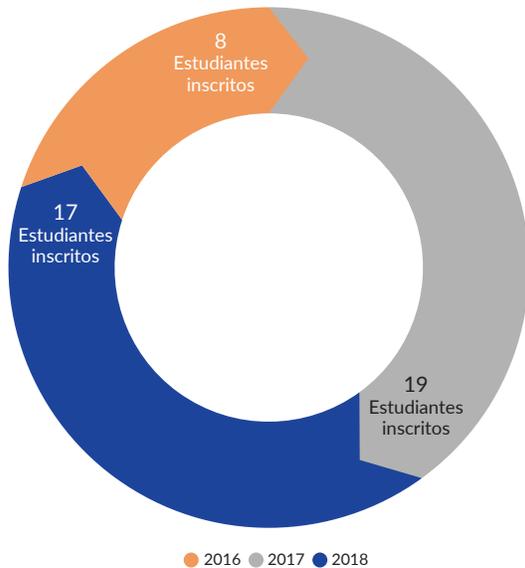
### II.11.2 Formación cultural

La UACJ ha sido un actor determinante para el desarrollo cultural de la ciudad; mediante cursos, talleres y diplomados ha coadyuvado en la profesionalización de la gestión cultural. Asimismo, los programas de licen-

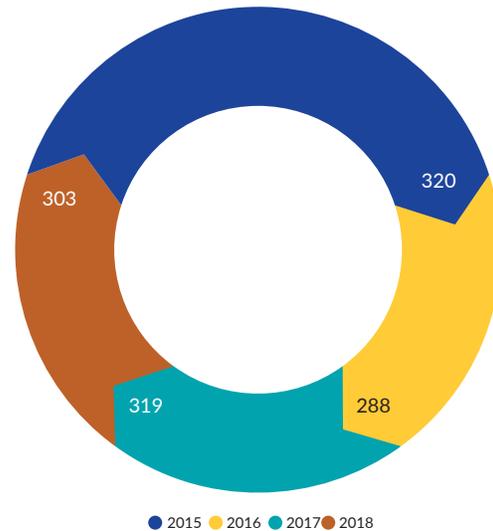
ciatura en Literatura Hispanomexicana, Artes Visuales, Música, Producción Musical y la Maestría en Estudios Literarios han sido foros, espacios y pretextos para la ampliación y la demanda de una mejor y mayor oferta cultural y artística en la ciudad.

Los cursos y talleres de Bellas Artes han tenido un crecimiento constante desde su origen, tanto en número de usuarios como de oferta educativa. Para el semestre agosto-diciembre 2018, el número de estudiantes superaba los 2500 inscritos en talleres y cursos de danza, música, artes visuales y literatura. Cabe señalar que, la mayoría de estos están dirigidos al público infantil. Caso similar presenta el desarrollo del programa de Artes y Oficios, del Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte, el cual se ha posicionado como una de las opciones de mayor demanda entre la población interesada en

GRÁFICA II.11.1  
BONO CULTURAL:  
INSTITUTO DE INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA



GRÁFICA II.11.2  
ESTUDIANTES DE PROGRAMAS LICENCIATURA  
INSCRITOS EN CURSOS O TALLERES DE BELLAS ARTES



desarrollar o acercarse a alguna actividad artística o para el desarrollo personal.

Con la finalidad de promover una educación integral, la UACJ ofrece a estudiantes de todos los programas de nivel licenciatura la posibilidad de obtener créditos optativos mediante la asistencia a cursos o talleres de Bellas Artes, o a eventos de índole artística y cultural. Estos eventos abarcan tanto puestas en escena de teatro, danza, *performance* y multimedia, como conciertos de música clásica, vernácula y jazz; la oferta incluye exposiciones de arte, diseño, arquitectura e historia, así como eventos literarios y conferencias de temas diversos.

Con un promedio de 100 eventos al año, la oferta para el Bono Cultural de la UACJ comparte el objetivo de formar de manera integral a sus estudiantes, ofreciendo también créditos optativos (Gráfica II.11.1)

Aunado a esto, programas como Universidad infantil, Sábados en la ciencia, Fomento a la lectura, Educación ciudadana y Culturas populares ofrecen a la comunidad universitaria y en general, opciones de formación cultural para todas las edades.

130

### II.11.3 Servicios bibliotecarios

El Centro de Servicios Bibliotecarios tiene el objetivo de responder a las necesidades de información de estudiantes y docentes, así como del público interesado, por medio de un conjunto de bibliotecas especializadas y cercanas a las áreas del conocimiento afines:

- Biblioteca Central Carlos Montemayor, en el Instituto de Ciencias Sociales y Administración.
- Biblioteca Otto Campbell, en los Institutos de Ingeniería y Tecnología y de Arquitectura, Diseño y Arte.
- Biblioteca de Ciencias Biomédicas, en el Instituto de Ciencias Biomédicas.

- Biblioteca de Ciudad Universitaria, en la División Multidisciplinaria Ciudad Universitaria, de la Ciudad del conocimiento.
- Biblioteca del Hospital General, en el Hospital General de Ciudad Juárez.
- Biblioteca del Hospital Infantil, en el Hospital Infantil de Ciudad Juárez.
- Biblioteca de Nuevo Casas Grandes, en la División Multidisciplinaria de la UACJ en Nuevo Casas Grandes, Chihuahua.
- Biblioteca de Cuauhtémoc, en la División Multidisciplinaria de la UACJ en Cuauhtémoc, Chihuahua.

Asimismo, se cuenta con el área de Colecciones Especiales ubicada en la Biblioteca Central Carlos Montemayor, y con la Biblioteca Virtual (BIVIR) en <http://bivir.uacj.mx>

Las bibliotecas de la UACJ son utilizadas no solo como espacios de estudio personal y consulta de información, sino como lugares de reunión, de trabajo, de recreación e incluso de descanso. En año 2018 la Biblioteca Central atendió a un aproximado de 205 700 usuarios con préstamo de libros en sala.

### II.11.4 Producción cultural

La UACJ también ha jugado un papel relevante en la producción artística y cultural de la ciudad y la región. Esto lo ha hecho por medio del apoyo a la producción y la creación artística y cultural tanto de su propia comunidad, como de artistas y gestores culturales independientes. De manera continua, la UACJ ha estimulado y dado soporte a la producción cultural, aportando recursos financieros, infraestructura, equipamiento, apoyo técnico y gestión a los proyectos de la comunidad universitaria y general. De esta manera y mediante la colaboración con otras instancias tanto públicas como privadas, la UACJ se sitúa como uno de los tres principales productores de eventos artísticos y culturales de

la región Ciudad Juárez-El Paso-Las Cruces y del estado de Chihuahua.

En 2006 se funda la Orquesta Sinfónica de la UACJ, con un promedio de siete conciertos por año hasta 2018. En 2013 se firma el convenio con la Fundación Esperanza-Azteca, para cofinanciar el proyecto de la Orquesta Infantil Revolución-UACJ. Asimismo, se cuenta con una Orquesta Juvenil, conformada con jóvenes de 17 a 29 años, encaminada principalmente a desarrollar y entrenar en la práctica a los estudiantes de la licenciatura en Música.

La UACJ produce también una oferta de eventos escénicos musicales, en formato de espectáculo que se desarrollan como producción interna o en colaboración con dependencias afines a la Universidad, dedicadas al desarrollo de la cultura. Sus programas y producciones adoptan la transdisciplinariedad y abarcan públicos diversos. Siendo estos:

- **Danza folclórica:** Grupo de danza tradicional mexicana, interpretando diversos estados como Jalisco, Chihuahua, Sonora, Sinaloa, Yucatán, Guerrero, Michoacán, así como danzas autóctonas.
- **Mariachi Canto a mi Tierra:** Repertorio variado que va de clásicos del mariachi, hasta piezas de gran complejidad musical, interpretando siempre canciones de grandes autores mexicanos y extranjeros.
- **Sonidos de México:** Grupo Tradicional Folclórico, con música de Yucatán, Monterrey, Chihuahua, Sonora, así como norteña clásica tradicional. Se presenta en los formatos de conjunto norteño o de pequeña banda sinaloense.
- **Dúo Universitario de Jazz:** Interpreta composiciones originales y estándar del jazz con repertorio desde lo clásico hasta mezcla contemporánea con hip-hop, electrónico, latin jazz y free jazz. Sus presentaciones se alternan con músicos invitados y baterista.
- **Marimba Típica Universitaria:** Dúo de marimba tradicional acompañado de batería y bajo. Ejecutan géneros musicales diversos con toques folclóricos, clásicos, populares y pop.
- **Los folcloristas Canto a mi tierra:** Música tradicional de tierra caliente, así como los estados de Veracruz y Chiapas.
- **Anthropos Jazz:** Música Jazz en formato quinteto o trío, con estándar del jazz y repertorio mexicano integrando batería, guitarra, bajo eléctrico, piano y saxofón.
- **Ruidos, sonidos y otras yerbas:** Grupo de música latinoamericana, que toca los géneros tradicionales latinos con percusiones, zampoñas, guitarras, charangos, bombos y quenás.
- **Vorspiel:** Ensamble en formato *world music*, interpretando diversidad de géneros desde folclor, tradicionales y populares a ritmo de violín, piano, flauta, bajo eléctrico, percusión, guitarra y voz.
- **Ensamble Coral Universitario:** Ensamble vocal de todos los géneros.

A la par, se facilita y se promueve la producción de los Grupos Representativos UACJ, conformados por estudiantes de la comunidad universitaria y que representan los valores de esta, con presentaciones en campus, recintos universitarios y conciertos temáticos. Estos son:

- **Rondalla Amantes del Recuerdo:** Repertorio, géneros y épocas musicales que recuperan e integran boleros clásicos hasta las actuales composiciones balada pop, adaptadas a formato romántico en voces, guitarras y contrabajo.
- **Teatro**
  - Grupo Universitario de Teatro: Teatro experimental, pasando por drama, comedia y tradicional mexicano y extranjero. Se destaca su

pastorela y representaciones alternativas con tono crítico.

- Candilejas del Desierto: Presentaciones de teatro clásico y dramático adaptado con lectura en atril y presentaciones *flashmob* de temática social.
- **Coro**
  - Anaíma: Música vocal en formatos alternativos a través repertorio clásico, popular y pop utilizando caracterizaciones o marionetas. Algunas de sus presentaciones se enfocan a pacientes infantiles y adultos mayores en hospitales.
  - **Mariachi joven:** Grupo mixto con voces masculina y femenina. Su repertorio es variado y de clásicos del mariachi, interpretando canciones de grandes autores mexicanos y extranjeros. Forma parte del proyecto de capacitación del grupo de mariachi Canto a mi Tierra.

La Beca Cultural, que cubre el costo de inscripción a la Universidad, está pensada para los estudiantes de cualquier programa de licenciatura que participen como director, encargado de área o sección, o como integrante de algún grupo representativo musical, escénico, folclórico, u orquestal.

TABLA II.11.1



ESTUDIANTES BENEFICIADOS CON BECA POR INSTITUTO AGO-DIC 2018			
IADA	IIT	ICSA	ICB
36	21	30	36
ESTUDIANTES BENEFICIADOS A BECA POR INSTITUTO ENE-JUN 2018			
IADA	IIT	ICSA	ICB
30	27	35	42

### II.11.5 Retos y perspectivas

Sin lugar a duda la UACJ se ha convertido en un referente estatal de difusión de manifestaciones artísticas y culturales, a la fecha cuenta con un amplio y reconocido liderazgo por la calidad de los eventos desarrollados y la capacidad de convocatoria mostrada. Esa es su perspectiva para los próximos años, el crecimiento de la participación de la comunidad en las actividades culturales convocadas por la Universidad.

En ese sentido, mención especial merece el Programa de Bellas Artes en el que participan juarenses de distintas edades e intereses artísticos, el cual mantiene el reto para la Institución de seguir atendiendo las necesidades de formación artística y cultural de la región a través de los recursos propios destinados para tal fin.

El sistema de bibliotecas de la Universidad se ha distinguido por la riqueza de sus colecciones y la diversidad de los servicios brindados. No obstante, las perspectivas de cambio de paradigma en los modelos internacionales de servicios informativos en las instituciones de educación superior en el mundo, representan para la UACJ un importante reto, ya que será necesario hacer un replanteamiento de los procesos de suministro de servicios, así como de la composición de sus colecciones para asegurar la pertinencia de estas a las necesidades de una oferta educativa cada vez más diversificada, así como a las tendencias tecnológicas.

## II.12 MARCO NORMATIVO

René Soto Cavazos

Actualmente, la Institución cuenta con un cuerpo normativo robusto que comprende más de 40 instrumentos prescriptivos entre reglamentos, estatutos y lineamientos, incluida la Ley Orgánica.

Durante el periodo comprendido de 2012 a 2018, se expidieron 6 reglamentos, 3 lineamientos y los lineamientos operativos referentes al Posgrado y a Educación a Distancia. Asimismo, en el mismo periodo, se reformaron o modificaron 18 reglamentos. A partir de febrero del presente año se inició con la revisión del preproyecto del Estatuto del Personal Académico elaborado por comisiones precedentes, con miras a reformarse antes de cumplir el segundo año de la administración; simultáneamente se trabaja en la revisión de propuestas de reforma a los reglamentos que son presentadas por las diversas dependencias universitarias que se encuentran trabajando en la actualización de sus procedimientos y correspondientemente, deben adecuar la normatividad aplicable.

Se trabaja de manera permanente en la actualización de la normatividad universitaria. Siendo esta la estructura que delimita los alcances de las actuaciones de todos y cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria; es de suma importancia que se adecúe a la vida actual de la Institución.

La revisión de la normatividad debe llevarse a cabo de manera permanente y sistemática, para garantizar que una vez que se actualice un ordenamiento, a la par lo hagan todas las disposiciones en las que tenga impacto ya sea directo o colateral, es decir que se garantice la coherencia normativa.

Además, con el objetivo de preservar una memoria de la legislación universitaria, deberán registrarse y respaldarse en un repositorio las exposiciones que mo-

tiven las reformas, la normatividad no vigente, los criterios de interpretación que hayan surgido de dirimir alguna controversia, los acuerdos emitidos por el H. Consejo Universitario en materia de normatividad, para que todo ello pueda ser consultado por la comunidad universitaria y el público en general con mayor facilidad.

Por otra parte, deberán reforzarse y ampliarse las vías de difusión de la normatividad existente entre los miembros de la comunidad universitaria, no solo para su conocimiento y observancia, sino también para estimular la participación activa de todos los interesados, en su actualización y mejoramiento continuo, buscando la simplificación de los procesos que regule y se vean reflejados en los procedimientos a través de los cuales se brindan servicios a estudiantes, personal académico, personal administrativo y usuarios externos en cumplimiento de la misión y visión institucional.

Los retos en materia de legislación universitaria para los próximos años de la presente administración son enormes, la estructura y el personal disponible en la oficina de Abogado General resulta insuficiente para atender el creciente cúmulo de asuntos que surgen en materia jurídica-universitaria, como para adicionalmente desahogar lo relacionado con la normatividad, sin embargo, se ha vislumbrado la factibilidad de superar dichos retos a través de la implementación de las siguientes tres estrategias:

1. Reforma a los Lineamientos para la aprobación, en su caso, la formalización y difusión de los reglamentos de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez para hacer más expedito el proceso de actualización de la normatividad, así como establecer facultades y obligaciones de la Comisión Redactora que permitan sentar las bases para que realicen sus funciones de manera más eficiente.
2. Creación de una subdirección o un Centro de Estudios de Legislación Universitaria que coordine todas las acciones encaminadas a vincular a los ac-

tores y destinatarios de la normatividad, así como a expertos en los temas que se regula, a fin de garantizar que los reglamentos vigentes sean acordes a las normas superiores que rigen a nivel local, federal e internacional; pertinentes al quehacer de la vida universitaria actual, con perspectiva de género e inclusión plena de todos sus integrantes; la expedición de nuevos ordenamientos que regulen lo correspondiente a propiedad intelectual, acoso y hostigamiento, rendición de cuentas y un código de ética, principalmente; el acopio de documentos normativos institucionales; la generación de líneas de investigación legislativa. Todo ello, privilegiando su difusión como parte de una formación integral y de una cultura de la legalidad.

3. Capacitación de personal orientado a la correcta aplicación de la normatividad universitaria en el ejercicio de sus atribuciones, con el objetivo de garantizar que sus decisiones estén debidamente fundadas, motivadas y con estricto apego al derecho universitario.

134

A través de estas estrategias se experimentará un cambio de paradigma que nos colocará en el camino hacia la consecución de los fines de la presente administración de una manera innovadora, acorde a los requerimientos de la dinámica universitaria actual.

## II.13 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

Lorena Breceda Adame

### II.13.1. Diagnósticos situacionales por Unidad Responsable (UR)

El presente diagnóstico muestra elementos acerca de la identificación, descripción y evaluación del estado actual y relativo de aspectos académicos y administrativos de la UACJ. En conjunto estos elementos abordan una gran cantidad de temas, puntos de vista, recomendaciones, definiciones, un cúmulo de valiosa información que permitirá fortalecer el ejercicio de planificación institucional. La elaboración de los diagnósticos situacionales se llevó a cabo a nivel Dirección y Coordinación General en el ámbito administrativo, mientras que por el ámbito académico se realizó a nivel DES. Se integró el análisis en cuatro partes, a saber: situación interna, situación externa, identificación de las áreas de oportunidad estratégicas y, finalmente, el resumen de los resultados claves. Así, cada una de las áreas definió variables a analizar, se identificaron fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas y, posteriormente, se generaron conclusiones en torno a su condición. En el presente documento se integra una síntesis con los aspectos más relevantes de cada uno de estos ejercicios que dieron inicio al ejercicio de planeación institucional para la conformación del Plan Institucional de Desarrollo.

#### Abogado General (13000)

La Institución cuenta con un cuerpo normativo robusto que, sin embargo, debido al constante crecimiento de la Universidad, es necesario que de manera permanente se esté revisando y haciendo las reformas necesari-

rias para su actualización, además de expedir nuevos reglamentos para atender aquellos ámbitos novedosos en los que la Institución está inmersa. El aumento y la diversificación de las actividades que llevan a cabo los integrantes de la comunidad universitaria relacionadas con las funciones sustantivas de la Institución, hace necesaria su regulación mediante acuerdos, convenios, contratos y la propia normatividad universitaria, por lo que esta oficina, además de procurar su expedición, actualización y difusión, debe brindar asesoría a todas las dependencias universitarias que la requieran sobre la interpretación y aplicación de dichos instrumentos jurídicos. Por otra parte, la Universidad debe garantizar el reconocimiento y respeto de los derechos de todos sus integrantes en su interior; atender y resolver cualquier incidente con base en la normatividad universitaria, mediante procedimientos expeditos que prevea la propia normatividad. El personal que integra la Oficina del Abogado General se considera competente para realizar las funciones propias del área, sin embargo, se ha identificado que el incremento en los asuntos que se atienden en ocasiones supera la capacidad de respuesta, por lo que se analiza la posibilidad de reestructurar la distribución de las funciones e incluso, contratar más personal con perfiles específicos para funciones muy particulares. Las instalaciones del área son decorosas, con buen clima, buena iluminación y un adecuado nivel de ruido. Por otra parte, se puede identificar la necesidad de sustituir equipo de cómputo para evitar contratiempos de tipo tecnológico en pro de mejorar el servicio que se brinda en esta área.

### **Contraloría General (14000)**

La Contraloría General es la instancia encargada del diseño e implementación del modelo de Auditoría Integral Universitaria, de elaborar y presentar el Programa Anual de Auditoría que se implementa durante el ejercicio correspondiente. Dentro de sus atribuciones destacan recabar y analizar información para detectar a

través del cumplimiento de la normatividad el adecuado ejercicio y custodia de los recursos patrimoniales institucionales, así como la substanciación de los procesos de investigación administrativa que, por infracción a la normatividad universitaria, pudieran incoarse a las autoridades de gobierno académico-administrativo, así como los funcionarios y empleados. Dentro de las principales fortalezas se puede considerar al personal universitario con formación contable principalmente y con fuerte sentido de arraigo y pertenencia, se ha logrado la implementación de la cultura de la rendición de cuentas en la organización, así como con madurez institucional el diseño e implementación del Programa Anual de Auditoría. Sin embargo, en la Contraloría se está trabajando en orientar a un nuevo modelo de auditoría integral en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, aunado a un nuevo marco normativo en materia de fiscalización y sistema de responsabilidades administrativas en la Institución. Es necesario un seguimiento puntual de la legislación en materia de rendición de cuentas que impacta en la actuación y ejercicio de los recursos patrimoniales de las instituciones públicas de educación superior a las que se otorga autonomía.

### **Coordinación General de Investigación y Posgrado (15000)**

En el ámbito de la organización de esta coordinación es necesario generar un plan de trabajo de área derivado del Plan Institucional de Desarrollo, así como establecer una mejor coordinación con las áreas que interactúan con el posgrado a nivel institucional y con las instancias que financian proyectos de investigación. El personal que labora en esta área cuenta con perfiles multidisciplinarios, el grado de habilitación es el adecuado. Sin embargo, en el área de posgrado se identificó la falta de personal administrativo para estar en las mejores condiciones de llevar a cabo de manera rápida y eficiente los diversos trámites y servicios que se ofrecen. Las instalaciones con las que se cuenta son

suficientes, pero se requieren espacios privados con el propósito de poder brindar una mejor atención a estudiantes y profesores. Una de las principales tareas que debe propiciar esta área es la actualización de la normatividad de la Coordinación General. En el caso de posgrado, se precisan los lineamientos que abarquen de forma integral todos los ámbitos de operación y desarrollo de los PEP. En el caso de investigación, es necesaria la actualización de reglamentos, guías y procedimientos.

El recurso de becas nacionales para el posgrado ha sido suficiente para otorgar 100 % de las becas solicitadas. Sin embargo, el presupuesto para becas de movilidad ha sido escaso y cada vez se necesitan más recursos complementarios por lo que se debe considerar implementar estrategias para generar recursos propios y así poder incrementar los indicadores de calidad. Es menester aprovechar al máximo el atractivo que representa ser una ciudad fronteriza, cercana a una economía desarrollada como la de Estados Unidos, para vincularnos con IES de la región y atraer estudiantes foráneos a pesar de los indicadores de violencia e inseguridad que predominan en los medios de comunicación. A la par de continuar con el esfuerzo de identificar fuentes viables de financiamiento diferentes a las nacionales (que contemplen mayores montos de financiamiento), específicamente Conacyt, e incentivar la participación de investigadores, en la procuración de fondos internacionales que puedan contar con mayor financiamiento. Todo con el objetivo de buscar la consolidación de redes de investigación donde colaboren expertos de otras instituciones, fomentar la investigación entre los docentes y estudiantes de la UACJ e incentivar el registro de propiedad intelectual nacional e internacional.

### **Coordinación General de Tecnologías de Información (16000)**

Los servicios ofrecidos por esta coordinación actualmente cubren un alto porcentaje de las necesidades de la comunidad universitaria. El Sistema de Información Institucional se adecúa a las necesidades actuales y la estructura está definida con base en funciones. El sistema es un desarrollo propio que cumple con los requerimientos académicos, administrativos y financieros a través de una base de datos centralizada que responde a las disposiciones legales y hacendarias. Es un sistema escalable, actualizado en versiones que permite la interacción con plataformas externas y tiene controles de seguridad. La plataforma virtual cuenta con una infraestructura robusta en la nube con un servicio administrado. El 100 % del *software* institucional se encuentra con el licenciamiento adecuado, su gestión es centralizada y con acceso en línea. El personal se puede calificar como profesional y con experiencia que muestra interés y disponibilidad a ser capacitado. Las políticas, procedimientos y un proceso certificado en el marco de la norma internacional ISO 9001:2015 y alineado a ITIL (buenas prácticas) han permitido establecer procedimientos operativos que facilitan al área cumplir con los objetivos planteados, ya que la mayoría del personal de base conoce dichos procedimientos. Adicionalmente existe un sistema que permite gestionar de manera eficiente las órdenes de servicio, dar seguimiento a la medición de los procesos certificados y mantener acceso a los documentos en línea. En lo referente a las funciones de soporte a la actividad académica, hay un área especializada de apoyo a los docentes para la generación de recursos educativos y un área de capacitación en herramientas tecnológicas. Aunado a esto, la plataforma permite el registro de toda producción académica desarrollada por los docentes de la Institución que resguarda y garantiza su disponibilidad, dando cumplimiento con los lineamientos del Conacyt, misma que está integrada al SIIv2 y que permite la interopera-

bilidad con otros repositorios. Mediante el Repositorio Institucional, se da cumplimiento a las leyes aplicables de acceso de información. Sin embargo, considerando que la Coordinación General de Tecnologías de Información provee a la comunidad universitaria de sistemas y servicios de nivel tecnológico adecuado, con personal capacitado y con experiencia, siguiendo procesos certificados, se identifican necesidades de contar con más personal especializado para estar en condiciones de cumplir de manera oportuna con la demanda de servicios solicitados, así como dotar a todo el personal de las condiciones laborales como instalaciones y mobiliario adecuados para el desempeño de sus funciones.

### **Dirección General de Difusión Cultural y Divulgación Científica (21000)**

En el tema de cultura, la UACJ ha construido una imagen que se ha convertido en referente local, reconocida por la diversidad y la calidad de sus eventos. Sin embargo, falta fortalecer dicha imagen por medio de estrategias de comunicación, promoción y publicidad que ayuden a ampliar la cobertura, es decir alcanzar a una mayor cantidad de público, no solo dentro de la comunidad universitaria sino en el entorno social de la región. Atendiendo al ámbito de la responsabilidad social, la UACJ ha respondido de manera incluyente, ofertando programas específicos para adultos mayores y personas con discapacidad. Igualmente, se apoya a proyectos de comunidades indígenas y de vinculación comunitaria. En términos de formación y producción cultural, se abarca gran cantidad de áreas del conocimiento incluidas en la oferta educativa de la Universidad, apoyando con esto la misión de ofrecer formación integral a nuestros estudiantes, por medio de programas como el Bono Cultural y los Grupos Representativos. Asimismo, se prepara el terreno a futuros universitarios con programas de formación dirigidos al público infantil, en este sentido es necesario mejorar y conso-

lidar estos programas para lograr un impacto exponencial positivo en la sociedad juarense.

Los grupos musicales como el mariachi Canto a mi Tierra o el grupo de Danza folclórica, entre otros, han mostrado gran calidad y aceptación entre el público a nivel nacional e internacional. Apoyar este tipo de proyectos, en la línea de la animación cultural, explorando no solo capacidades de producción artística y cultural, requieren generar proyectos autofinanciables que coadyuven a cubrir las necesidades de los mismos.

El Centro de Servicios Bibliotecarios, a pesar de su sólida presencia regional, se enfrenta a un momento en el que las problemáticas se diversifican. Por una parte, la evidente necesidad de reforzar su infraestructura, mobiliario y equipamiento; que implica la búsqueda constante de financiamiento, las bibliotecas deben atender las necesidades y demandas del universo de usuarios. En este sentido, es importante prestar atención a la diversidad, para que sin perder de vista la naturaleza y sentido original de las bibliotecas, estos espacios sean aprovechados por la comunidad universitaria de la manera más efectiva posible.

La UACJ debe asumir explícitamente las políticas tanto a nivel federal, como estatal y municipal, que coinciden en: 1) la transparencia y la eficiencia en el uso de recursos públicos; 2) la importancia del establecimiento de redes de colaboración entre las diferentes instancias; 3) la importancia y centralidad del programa de fomento a la lectura, como detonante de hábitos positivos; 4) la urgencia de expandir los públicos para la cultura y las artes, fomentando programas que faciliten el acceso a la oferta, para asumir su papel como actor clave en el desarrollo de la programación de la oferta cultural a nivel local y contribuir positivamente en el logro de los objetivos compartidos. Esto le otorga a nuestra Universidad ventajas para el desarrollo de los programas y actividades en pro del cumplimiento de sus objetivos y metas en materia cultural.

### **Dirección General de Vinculación e Intercambio (22000)**

En la UACJ se realizan grandes esfuerzos y acciones en materia de cooperación e internacionalización, tiene colaboración con diversas instituciones y consorcios, los cuales le permiten realizar actividades de internacionalización como movilidad de estudiantes, docentes y gestores, proyectos de investigación entre otras actividades, pero aún falta definir políticas que consoliden la internacionalización dentro de la Institución y que formen parte de la misión y visión institucional. Se cuenta con una amplia gama de convenios y redes de cooperación académica a nivel nacional e internacional, con procesos establecidos de movilidad estudiantil reconocidos por la comunidad universitaria y de gran importancia para la acreditación de los programas educativos. Es necesario implementar programas de prácticas profesionales en el extranjero, así como fortalecer el programa de visitantes y desarrollar un programa para dar a conocer las fortalezas de la UACJ y poder tener socios estratégicos en materia de vinculación e intercambio. Con relación a la movilidad de profesores y gestores, se requiere establecer un procedimiento avalado por las Dependencias de Educación Superior (DES) de la Universidad. Sin duda y atendiendo los avances de la globalización debemos de integrar más acciones, como programas de internacionalización en casa, aplicación a proyectos de europeos, dobles grados, entre otros. Es de gran importancia el establecimiento de un fondo propio para las actividades de internacionalización. En cuanto al personal, se encuentra calificado y capacitado para la realización de sus actividades, aun así, falta personal para la atención oportuna de todos los programas, además de infraestructura como oficinas adecuadas y software que agilicen los procesos y sean digitales en su mayoría.

Con respecto a las variables de vinculación, la UACJ cuenta con numerosas fortalezas tales como personal altamente calificado, infraestructura, programas

y procedimientos establecidos. A pesar de que estos programas y procedimientos están consolidados en la Institución, es necesario mejorar los sistemas de información y registro que permitan una mejor promoción, además, la infraestructura en cuanto a espacio y equipamiento requiere una actualización. Uno de los principales retos que enfrenta esta dirección es el cambio en las políticas de captación de recursos destinados a la movilidad estudiantil, así como la competencia con otras IES de la región que también son reconocidas y pueden ofrecer esquemas de colaboración, programas de educación continua y servicios más atractivos.

### **Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional (23000)**

Los ejercicios de planeación institucional se robustecen con elementos que vinculan el cumplimiento de normas y leyes que enmarcan no solo el desarrollo de la planeación participativa, sino la cultura de la información, la transparencia y la rendición de cuentas. En este sentido, la DGPD I ha implementado estrategias a través de las cuales las áreas tanto académicas como administrativas consolidan los planes y programas que integran el planteamiento de metas e indicadores y permitan hacer evaluaciones con un enfoque sistémico que facilite a la Institución el acceso a información que favorezca la oportuna toma de decisiones. Partiendo de esta premisa, en la DGPD I se cuenta con personal de perfiles multidisciplinarios que fortalecen el quehacer de la misma; sin embargo, es necesario consolidar un equipo de trabajo con mayor nivel de especialización en temas tan diversos como los mismos ejercicios de planeación lo requieren, sobre todo si consideramos que en estos se integran y participan actores de las diferentes líneas de conocimiento y acción. Es en ese sentido que se considera pertinente fortalecer el equipo de trabajo con personal que pueda impulsar las transformaciones de innovación y desarrollo institucional que se avizoran. Por otra parte, puede comentarse que el contar con un

Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) nos ha permitido consolidar los procesos administrativos que soportan la operación de la Universidad y a su vez propiciar en todo momento las mejoras a los procesos y las buenas prácticas enfocadas en brindar un servicio y atención eficiente a la comunidad universitaria en general. Uno de los retos que enfrenta esta dirección es justo la consolidación de sistemas de gestión institucional de tipo transversal, que contemplen la atención de nuevos requerimientos con enfoque en la responsabilidad social, lo cual nos permita integrar temas como la inclusión laboral, la equidad social, la generación de energías alternativas para la operación de la Institución, el cuidado del medio ambiente, entre otros.

Por otra parte, es importante mencionar que los procesos de acreditación de los programas educativos se han fortalecido gracias al seguimiento y acompañamiento que se dan con las áreas académicas y los organismos acreditadores, permitiendo a la institución acotar la brecha entre los programas de buena calidad y los que no cuentan con este reconocimiento externo. En lo que se refiere a los procesos de atención a docentes, el Prodep enfrenta retos importantes, dadas las condiciones limitantes sobre los presupuestos que soporten la contratación de nuevos profesores de tiempo completo (PTC) o bien que permita a los ya contratados consolidar su perfil Prodep, o mejor aún, migrar hacia un reconocimiento a su labor académica y de investigación como lo es el pertenecer al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

En esta dirección se mantiene una estrecha relación con la gestión de recursos en beneficio de la Institución, que están orientados en su mayoría al fortalecimiento de la calidad educativa, al fomento de la investigación, a la consolidación de cuerpos académicos y al mejoramiento de la infraestructura en términos de espacios físicos y equipamiento especializado de áreas académicas, entre otros. Asimismo, esta dependencia es la responsable institucional de la estadística univer-

sitaria, constituyendo una fuente primordial de información, manejo de datos y estadística institucional, lo cual representa una alta responsabilidad y compromiso, lo que conlleva brindar la información en tiempo y en forma oportuna y veraz.

Dado lo anteriormente compartido, es posible señalar que en términos generales una de las principales fortalezas del área es el personal con el que cuenta y la experiencia en la gestión de los procesos. No obstante, resulta necesario señalar que se tiene como asignaturas pendientes el mejorar el espacio de trabajo y modernizar el equipamiento de las diversas áreas, así como el diseño de sistemas de información más pertinentes a las necesidades de la Institución y a la modernidad de las tecnologías disponibles; también es necesario contar con bases de datos actualizadas que operen a través de un sistema que permita la generación de reportes de forma automatizada, así como asegurar la alineación en el manejo de la información estadística a las estructuras de planeación de los diferentes órganos de gobierno. Lo anterior como una de las principales áreas de oportunidad dentro de la variada gama de responsabilidades en las que participa esta dirección en la vida universitaria.

### **Dirección General de Servicios Administrativos (24000)**

La gestión financiera de los recursos de la Universidad se presenta como una fortaleza de esta dirección, pues de alguna manera es la encargada de optimizar los recursos financieros mediante una administración responsable, lo que ha permitido tener una estabilidad financiera en la Institución, colaborando de manera activa en la planificación y gestión del presupuesto en los dos niveles gubernamentales. El adecuado y razonado control del presupuesto universitario nos permite mantener finanzas sanas. Sin embargo, se puede identificar uno de los principales retos institucionales, debido a que los recursos tanto federales como estatales permiten poca flexibilidad al estar etiquetados para ciertos rubros, lo

que no ha permitido empatar el 100 % del presupuesto con la contabilidad gubernamental, así como los procesos y tiempos de gestión que limitan de cierta manera la operación cotidiana del quehacer universitario.

No obstante, los significativos avances en el ámbito de la gestión institucional, el análisis de evaluación interna permitieron identificar una serie de aspectos susceptibles de mejorar. Si bien se cuenta con un buen número de procesos en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), certificados al amparo de la norma ISO 9001:2015, es necesario realizar una actualización de los mismos conforme a la normatividad vigente y que respondan a las necesidades en cuanto a operación se refiere con enfoque en la cultura de la legalidad, la transparencia y la rendición de cuentas. En lo que se refiere al personal, las áreas cuentan con personal con formación académica y experiencia laboral suficiente para el desarrollo de las actividades y funciones de cada puesto, aunque esto no limita o restringe el requerimiento de capacitación especializada constante; en cuanto a infraestructura, algunas áreas requieren de mantenimiento preventivo y algunas correctivo; en el aspecto de equipamiento, si bien se goza de equipos adecuados, es necesario actualizar la gran mayoría de los equipos de cómputo de las áreas administrativas que soportan la actividad de esta dirección. Los constantes cambios en temas legales, fiscales, de transparencia y presupuestales exigen una capacitación especializada y comunicación constante con áreas internas y externas de la Universidad, la incertidumbre en los subsidios obliga a desarrollar estrategias para la optimización del gasto, de igual forma los cambios acelerados en materia de tecnología y el surgimiento de nuevos desarrollos hacen que el equipamiento universitario quede obsoleto rápidamente.

### **Dirección General de Servicios Académicos (25000)**

Se podría decir que la DGSA participa en la tareas de diseñar e implementar políticas y acciones encaminadas a la selección de aspirantes idóneos a ingresar a los diversos programas académicos que oferta la UACJ tanto de nivel de licenciatura como de posgrado, desde la entrega de las fichas de admisión, hasta la generación de matrícula y carnet de identificación oficial, así como de vigilar el cumplimiento de la normatividad universitaria que versa sobre la evaluación del aprovechamiento escolar y la culminación de los estudios universitarios del alumnado con el proceso de la titulación, mismo que se realiza una vez completados todos los requisitos académicos establecidos en los planes de estudio correspondientes. Es también de su competencia el registro de planes y programas de estudio que fueran aprobados por el H. Consejo Universitario y que son actualizados a través de rediseños curriculares pertinentes.

Tiene además la responsabilidad de resguardar mediante sistemas archivo-gráficos los expedientes de cada uno de los alumnos inscritos asegurándose de que los documentos sean legítimos y se mantengan protegidos por los principios de confidencialidad. Como actividad complementaria se atienden además a diversas instituciones educativas que tienen programas educativos incorporados a la UACJ, en donde se vigila el cumplimiento de la normatividad respectiva además de los procesos de control escolar, egreso y titulación.

La administración del Centro de Evaluación Educativa (CEA) es otra de las responsabilidades de esta dirección. En este Centro se llevan a cabo exámenes de ingreso, ubicación y egreso de nuestro alumnado y también oferta ese servicio a otras instituciones gubernamentales. El personal se encuentra en proceso de renovación con compromiso institucional, usos y costumbres muy arraigados y con requerimientos de capacitación en diversos rubros. Mediante una reforma al organigrama, el establecimiento de funciones y responsabilidades descritas en manuales de procedimientos y

un acompañamiento pertinente, sería posible vencer la resistencia al cambio y transitar a un modelo de innovación en los servicios que se ofrecen. En el tema de la infraestructura se identifica la necesidad de modernizar el equipo (computadoras, impresoras, escáneres, cámaras), infraestructura tecnológica (*software*) y física (remodelaciones, elevador, etcétera). Una reforma integral a la normatividad universitaria en materia de asuntos de carácter académico en un solo ordenamiento daría certeza para la toma de decisiones y solventaría los retos legales actuales en materia académica.

La experiencia adquirida en los procesos certificados hasta el momento sugiere que a un mediano plazo sea posible ampliar la cartera de procesos certificados abarcando tanto los estrictamente escolares como los académicos.

Transitar a la universidad inteligente conlleva la aplicación de la tecnología en sus diferentes dimensiones para ofrecer nuestros productos (servicios, trámites, documentos académicos oficiales) de una manera ágil, expedita, certera y confiable a nuestros usuarios. La ubicación geográfica de la UACJ la convierte en un atractivo para estudiantes extranjeros, por lo que se hace necesario un proyecto de atención que permita disminuir los costos asociados a los traslados de tal suerte que parte del proceso pueda ser llevado a cabo en la web. Para ello se requiere conformar redes de colaboración con embajadas y otras instituciones educativas. El reto de la internacionalización obliga a emitir y respaldar documentos académicos oficiales que tengan validez internacional, que sean transparentes y que puedan ser tramitados y entregados por vías alternas a la presencial.

Mantener canales de comunicación formales con todas las dependencias universitarias que faciliten la toma de decisiones en aspectos académicos como es la planta docente, oferta educativa, calendario escolar, y aquellas que deriven de las comisiones del H. Consejo Académico y Universitario, así como ajustarse en el

marco de la austeridad financiera ha obligado a implementar medidas para la eficiencia energética, aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y tecnológicos de esta dirección.

### **Dirección General de Extensión Educativa y Servicios Estudiantiles (26000)**

La atención y servicio dirigido a los estudiantes en un formato integral recae en esta dirección general. Lo que se brinda contempla aspectos de salud física y mental de los estudiantes, a través de la implementación de programas que consideran actividades deportivas y recreativas cuyo objetivo primordial es consolidar a una universidad saludable. Otro elemento esencial que aborda esta dirección es la vinculación con el entorno social y cultural propiciando la acción comunitaria a través de programas de servicio social, prácticas profesionales y centros comunitarios. En estos últimos resulta esencial la reactivación de los centros comunitarios, espacio en el que confluyen la teoría y la práctica, ya que permite a la Universidad generar el vínculo sensible entre los estudiantes y la comunidad por medio de los servicios de salud, asistencia psicológica, nutricional, programas culturales, artísticos o deportivos, en fin, generar acciones en beneficio de la ciudad.

Dado el enfoque de servicio que tiene esta dirección orientado al 100 % en los estudiantes requiere que el perfil del personal que se desempeña en esta área sea pertinente y sensible a las necesidades y demandas del alumnado, por lo que es necesario conformar un programa de capacitación enfocado en su servicio integral, promoviendo en todo momento su salud física y mental. En este sentido también es necesario mejorar las condiciones de la infraestructura y el equipamiento de algunos de los espacios como en las UAMI.

Las actividades que actualmente se realizan son absolutamente viables para lograr una mejora continua a través de la planeación, organización y desarrollo de estrategias enfocadas al bienestar de la comunidad

universitaria con énfasis en los estudiantes y en la sociedad a nivel local. Existe el compromiso para aportar conocimiento y crear equipos de trabajo donde exista el interés de contribuir en la formación integral de los estudiantes de la UACJ propiciando la participación activa de los estudiantes, docentes y comunidad en general planteando alternativas y dando soluciones a través de acciones concretas que conduzcan al desarrollo intelectual, personal, social y físico de estos, con la finalidad de que alcancen el bienestar y equilibrio de todas sus actividades, como personas saludables, comprometidas con su entorno, la comunidad universitaria y la vida misma, a fin de que en conjunto logren el éxito deseado y con ello una mejor calidad de vida.

#### **Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa (27000)**

Conforme a la mirada sistemática de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, la cual cultiva el desarrollo íntegro institucional, la Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa presenta la situación actual que determina su funcionamiento. Aunque se tienen sistematizados algunos procesos, se cuenta con reglamentos y lineamientos operativos que permiten la buena operación del área, hace falta encaminar acciones a nivel institucional para lograr el crecimiento exponencial que se requiere. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas ha permitido reconocer los avances y las áreas para mejorar; es necesario dar seguimiento al cumplimiento de los procesos, específicamente a aquellos que se encuentran dentro del Sistema de Gestión de la Calidad y la actualización o en su caso la aprobación de los lineamientos generales que consoliden el desarrollo académico de la Institución.

Las actividades que se desarrollan en esta dirección repercuten de forma directa en los indicadores de calidad para los procesos de acreditación y reacreditación o no menos importante, es que estos indicadores

representan la base en la toma de decisiones como la aplicación de la oferta educativa, la creación de nuevos programas educativos, la reorientación de los perfiles académicos, es decir, repercuten en elementos estratégicos para la Universidad. El brindar a los estudiantes cursos que les permitan establecer su nuevo rol como universitarios, sus responsabilidades dentro del proceso de enseñanza y, asimismo, ofrecerles herramientas para mejorar los procesos de asimilación y comprensión de información. A su vez, los alumnos analizan el perfil de egreso genérico de la UACJ y el de su programa, las características de un trabajo colaborativo por medio de distintos instrumentos de evaluación. Se les introduce en el uso de Campus Virtual a través de la plataforma Moodle, al mismo tiempo se les da a conocer el Programa de Tutorías y Trayectorias Académicas (PITTA). En definitiva, el curso es la propedéutica para integrarse con sus futuros compañeros y conocer su instituto. Para desarrollar las sesiones presenciales y virtuales del curso, existe un grupo de formadores del programa de Educación; estos fungen como tutores y por ello se les otorgan horas de servicio social. No obstante, la falta de personal de base complica la organización y preparación de los formadores y, además, la impartición, la evaluación y acreditación del curso.

En este sentido la reducción del presupuesto conforme a la política de austeridad que promueve el nivel federal para las universidades públicas, ha propiciado que para el logro y cumplimiento de las metas institucionales y de los programas orientados a la formación académica integral, es necesario contar con una asignación de recursos especiales y trabajar en coordinación con otras dependencias universitarias para buscar el acceso a recursos extraordinarios de tipo gubernamental o bien por medio de convenios de colaboración interinstitucional, además de proyectos autofinanciables para la adquisición de material y servicios para continuar brindando un servicio de calidad a los estudiantes y docentes.

El personal que labora en la dirección posee muchas fortalezas entre las cuales destacan, por un lado, los aspectos relativos al perfil del personal administrativo y de apoyo como son: el compromiso de ofrecer un buen servicio y la experiencia en los procesos y operaciones; por el otro lado, los aspectos relativos a lo académico en el área de lenguas extranjeras: el perfil de la planta docente, la metodología de enseñanza basada en ciencia e investigación y el programa de capacitación en la metodología. Esto representa una ventaja competitiva con respecto a otras instituciones que no cuentan con una metodología bien definida y establecida ni con coordinadores preparados en el campo de la enseñanza del inglés que puedan seguir desarrollando programas. Asimismo, dentro de los principales retos a los que se enfrenta esta dirección es el no contar con oferta educativa en la modalidad virtual (ni académica, ni de educación continua), por tanto, no competitivos en este mercado, desaprovechando una potencial fuente de ingresos; el dar seguimiento a este aspecto en lo particular aseguraría un nivel de calidad óptimo que impactaría en el aprendizaje y satisfacción de los estudiantes. Lo anterior permitiría a la Institución consolidar su posicionamiento en el mercado, mayor promoción, presencia en redes y vinculación con el sector empresarial y académico.

### **Dirección General de Comunicación Universitaria (28000)**

Resulta esencial para los tiempos en que se desarrollan las actividades de la UACJ considerar los elementos de la comunicación y el uso de la tecnología. Para esta Dirección, la comunicación universitaria conlleva un compromiso y responsabilidad que, si bien se cuenta con el personal suficiente y en su mayoría con perfil profesional adecuado, es necesario implementar una agenda de capacitación y actualización con enfoque en el servicio y el manejo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como redefinir el

horario de trabajo y continuar la gestión para reestructurar el organigrama por función. Es necesario identificar, documentar y socializar cada uno de los procesos con los que se opera en el área con respecto al enfoque de trabajo actual. En cuanto a la infraestructura, se busca generar un programa de actualización y mantenimiento al equipo instalado y gestionar la asignación de recursos extraordinarios para modernizar o actualizar el equipo que así lo requiera.

Estamos en la posibilidad de consolidar la cooperación e intercambio con otras IES, pues la UACJ ya es parte de redes como Alttexto, EULAC (Editoriales Universitarias de Latinoamérica y el Caribe), además de pertenecer a la Comisión de Libros Universitarios de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, así como televisoras y productoras de radio y televisión a nivel regional. La revisión y actualización de la normatividad en materia editorial es necesaria para tener la posibilidad de contar con un plan que permita a la Institución diversificar las publicaciones que se ofrecen y con ello ampliar la atención del público ya cautivo y tener acciones concretas sobre el público potencial, en niveles nacionales e internacionales aprovechando no solo la posición geográfica de la Universidad sino la tecnología misma. Estamos ciertos que el uso de distintas plataformas tecnológicas permite hacer eficiente la difusión teniendo acceso a distintos públicos, atender a la inmediatez y economizar costos.

## II.13.2. Diagnósticos situacionales por Dependencia de Educación Superior (DES)

### Instituto de Ciencias Biomédicas (31000)

Los diferentes programas educativos que conforman la oferta educativa del ICB cuentan con un plan de estudios flexible y sus unidades de aprendizaje se encuentran orientadas al desarrollo del perfil profesional adecuado a las necesidades de la sociedad, sin embargo, es preciso realizar una revisión profunda de los diferentes planes curriculares para estar acordes al contexto social actual y así mantener vigente la percepción positiva de los alumnos, egresados y empleadores de la calidad de educación recibida en la UACJ. Existen retos en esta nueva administración en la generación de estrategias que permitan mejorar los indicadores de calidad institucional a nivel educativo y administrativo, además de consolidar el perfil Prodep, el perfil del PTC y del investigador.

Aunque los programas del ICB presentan diversas fortalezas que podrían reflejarse como indicadores altamente recomendados por el Prodep-SEP, PNPC-Conacyt y organismos evaluadores y/o acreditadores; es todavía posible un incremento para el mejoramiento en criterios particulares que son reflejados como debilidades las cuales podrían ser abordadas a corto, mediano y largo plazo para el incremento de los indicadores académicos del programa según las recomendaciones de dependencias de educación e investigación externas. Además de impulsar a los docentes para que mejoren sus perfiles académicos, producción científica, movilidad y la obtención de membresías de reconocido nivel académico y científico, así como la creación de nuevos cuerpos académicos, también es necesario incluir la participación de los alumnos en las actividades dirigidas por docentes, principalmente aquellos que desarrollan actividades de calidad científico-académico relevante.

Finalmente, todos los productos e indicadores derivados de actividades y perfiles académicos de cada uno de los programas deberán ser productos de instalaciones y equipo adecuado que faciliten e incrementen el desarrollo oportuno de los programas para la mejora académica de acuerdo con las recomendaciones de organismos externos.

Desde una perspectiva externa existe una muy buena oportunidad para que la revisión curricular pueda alinearse a los programas de desarrollo nacional, estatal e internacional. La consolidación de la investigación puede afectarse por la disponibilidad de recursos tanto internos como externos. Debido a que existen programas educativos similares en la región puede ocasionar baja inscripción de matrícula en los programas académicos. Se debe asegurar y promover la calidad de todos los programas educativos del Departamento de Ciencias de la Salud del ICB de la UACJ.

Aunque el ICB pudiera identificar diversas amenazas para su consolidación a corto o mediano plazo, las oportunidades que se identifican también tienen el potencial de mejorar los indicadores nacionales en términos de calidad, siempre y cuando una planeación y administración adecuada sea consistente y firmemente aplicada al instituto.

### Instituto de Ciencias Sociales y Administración (32000)

Se cuenta con docentes, casi en su totalidad, que tienen un nivel académico de maestría o doctorado, que tienen perfil Prodep, y varios de estos son miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), sin embargo, se reporta un bajo rendimiento en el Examen General de Egreso de los estudiantes de pregrado, en algunos programas académicos, en ese sentido, se considera muy importante rediseñar algunos planes de estudios a partir de una visión lo más clara y completa posible de la situación actual del contexto y la manera que influye este en la carrera y tomando en cuenta, además,

la pertinencia de la inclusión de las materias sello como obligatorias en el plan de estudios. Por otra parte, se observa un alto índice de deserción y rezago escolar que puede estar relacionado, en algunos casos, con la obligatoriedad en el dominio del idioma inglés y la falta de interés tanto de alumnos como de docentes, en este idioma. Adicionalmente, en los últimos años se ha incrementado el número de casos de estudiantes con problemas psicológicos, mismos que han rebasado la capacidad de atención de nuestro Centro de Atención Psicológica (SURE). Por otra parte, se considera que las tutorías y asesorías académicas no han dado los resultados deseados, por lo que se considera importante analizar el impacto del Programa Integral de Tutorías y Trayectorias Académicas (PITTA) para obtener mejores resultados.

Existe colaboración con el sector público y social en donde los estudiantes tienen oportunidades laborales. Por otra parte, la violencia, la inseguridad, las disposiciones gubernamentales a nivel federal limitan el acceso a becas, estancias, etcétera, tanto para alumnos de pregrado como de posgrado; situación que adicionalmente impacta en el desarrollo y consolidación de los programas académicos.

### **Instituto de Ingeniería y Tecnología (33000)**

Las universidades han sido históricamente reconocidas no solo como instituciones de formación de recursos humanos de alto nivel, sino también como el espacio para el desarrollo de la creatividad, innovación, pensamiento crítico, el desarrollo de la investigación, de la generación de conocimientos, entre otros.

Una educación integral de calidad se define como el proceso que asegura la adquisición de conocimientos significativos, el desarrollo de capacidades que permiten al estudiante integrarse a la realidad social de la que es parte activa y frente a la cual se desempeña no solo como experto del conocimiento en un ámbito específico, sino como ciudadano competente e

interesado en su comunidad. El IIT se ha transformado en los últimos veinte años, en los cuales se instituyeron políticas que fomentaron la búsqueda de la calidad educativa a través de la evaluación voluntaria ante organismos de acreditación externos, como el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería, A. C. (CACEI), los ejercicios de evaluación comenzaron en 2004 y a la fecha todos los programas de licenciatura y posgrado evaluables se encuentran reconocidos por su organismo acreditador correspondiente, CACEI o el Padrón Nacional de Programas de Calidad (PNPC) del Conacyt. Los programas que no se han evaluado son los de reciente creación que aún no se consideran evaluables por los organismos acreditadores.

Todo ello ha generado nuevas necesidades formativas, provocando esto el desarrollo de planes formativos pedagógicos específicos; siendo imprescindible definir el nuevo perfil competencial que debe atesorar el profesor universitario para desarrollar adecuadamente sus nuevas funciones, en los diferentes escenarios de actuación profesional. Al igual que en la educación de calidad, el IIT se ha transformado positivamente donde en el año 2000 se contaba con 99 profesores de tiempo completo (PTC) de los cuales 85 poseían grado de licenciatura, 4 maestría y 10 doctorado, de estos solamente 1 doctor tenía membresía en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y 2 con el perfil Promep. La evolución de la planta docente se ha dado de manera casi exponencial y para finales de 2018 está integrada por 225 PTC, teniendo el grado de doctorado 126 profesores, 90 de maestría y solamente 9 con licenciatura. De estos, 165 cuentan con perfil deseable Prodep y 54 con membresía del SNI. Como se puede observar, el desarrollo académico de la planta ha sido positivo y falta la estructuración de una mejora continua en las capacidades pedagógicas y profesionales-curriculares de los docentes de la Institución.

Con respecto a las actividades de investigación, estas se concentran en cuerpos académicos (CA) e investigación individual. El instituto cuenta actualmente con 21 CA de los cuales 14 están reconocidos como consolidados, 5 en proceso de consolidación y 2 en formación. Con respecto a la investigación individual, de 165 doctores, 54 se encuentran con membresía vigente en el SNI. Se debe mencionar que en 2017-2018 en el IIT se desarrollaron 145 proyectos, de los cuales 32 tenían algún tipo de financiamiento externo, 4 con financiamiento interno y 109 sin financiamiento, pero con apoyo institucional en uso de equipos, espacios y personal. Entre los resultados obtenidos se encuentran 149 artículos, 14 libros y 52 capítulos de libros. Aún es necesario aterrizar los proyectos para que se tenga mayor presencia e impacto en la comunidad y fortalecer la infraestructura para tener investigación de punta, competitiva y de impacto. En cuanto a la vinculación y extensión, a pesar de haber avance, se considera insuficiente. Se observan rubros como las prácticas profesionales en donde existe buena interacción con la industria, pero aun de manera insuficiente. Por otro lado, existe una buena infraestructura en el IIT, pero su confiabilidad y accesibilidad es limitada debido al pobre mantenimiento y a la desarticulación entre investigadores de manera interna y falta de comunicación con el sector productivo.

Se han detectado otros factores que ejercen también una influencia negativa en la vinculación y extensión como son: la falta de un sistema de aseguramiento de calidad establecido bajo la norma 17025 en los laboratorios, falta de procedimientos estandarizados, falta de técnicos y mantenimiento preventivo de equipo.

En general, en el IIT se observan los puntos fundamentales para la enseñanza tradicional de la ingeniería, cuidando de manera profesional las habilidades duras de la ingeniería, pero de una manera poco formal las habilidades blandas. Para posicionar al IIT como una institución vanguardista e innovadora se requiere inno-

var en la formación de habilidades duras y blandas a través de acciones educativas que reten al estudiante a aprender, ya que el perfil del ingeniero involucra ampliamente la curiosidad y la necesidad del descubrimiento. En la actualidad en el IIT hay cerca de 6000 alumnos inscritos en los diversos programas de licenciatura y posgrado, presentándose mayores áreas de oportunidad de retención en los primeros tres semestres.

El instituto cuenta con una buena planta docente, administrativa y manual que es suficiente tanto en habilitación como en desempeño para el desarrollo de las actividades planeadas. También tiene un reconocimiento bueno al exterior, lo que se ve reflejado en las buenas relaciones con los diversos sectores de la región; sus programas de posgrado y pregrado están acreditados, lo que indica una buena gestión de estos. Existen diversas áreas de oportunidad principalmente en la vinculación, consolidación de programas y en la planeación efectiva para el mantenimiento, compra y crecimiento de la infraestructura física y de laboratorios. Se deben reforzar los programas de capacitación docente y del personal en general para hacer eficientes procesos y servicios. La sistematización de procesos es urgente, al igual que la implementación de trabajo colaborativo.

Existen muchas áreas de oportunidad que brindarían al instituto la posibilidad de colocarse como líder regional e inclusive nacional en diversas iniciativas. Es vital la vinculación y el desarrollo de proyectos que brinden al estudiante y egresados mayor competitividad. Deben generarse diferenciadores muy tangibles en nuestros alumnos para poder crear ventajas competitivas en la región.

#### **Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte (34000)**

Los planes y programas de estudio del IADA están actualizados en todos los posgrados y deben hacerlo en 4 PE de nivel pregrado (Arquitectura, Diseño Industrial, Diseño de Interiores y Publicidad), por lo que se con-

sidera necesario establecer una estrategia para la actualización curricular permanente, así como contar con estudios de factibilidad vigentes e indicadores para evaluar la efectividad de un plan de estudios. Los PE tienen una estructura curricular flexible, lo que permite que los procesos de enseñanza-aprendizaje sean variables y que fortalezcan la formación de los estudiantes durante su trayectoria escolar. El instituto ha dado cumplimiento a la normativa institucional referente a las clases sello, competencias comunicativas, prácticas profesionales, servicio social, idioma, todas ellas de acreditación intracurricular. En la formación técnica del estudiante existe una saturación de materias relacionadas con la teoría e investigación, por lo que es pertinente modificar la manera de facilitar la creación de ambientes de aprendizaje que favorezcan un modelo de enseñanza centrado en el alumno que fomenten entre otras cosas, la producción colegiada y la generación de productos de investigación.

Se mantiene la consolidación de los Cuerpos Académicos, el trabajo docente se considera muy diversificado porque se debe cubrir la docencia en diversos grados académicos (licenciaturas y posgrados) y otras funciones que acompañan la labor académica. Es necesario atender problemáticas asociadas con la evaluación y valoración del trabajo investigativo con plataformas diferentes (Prodep, SNI, CATHI), sin dejar de lado el reforzamiento de los programas educativos con nuevas plazas, específicamente en el PE de Diseño; implementar estrategias que incentiven el desarrollo de la investigación en las áreas de competencia, así como facilitar un programa de capacitación y actualización tecnológica donde se considere a los profesores por honorarios.

En cuanto a los estudiantes de algunos PE se ha identificado que pueden experimentar situaciones de vulnerabilidad de tipo psicosociales como periodos de estrés, neurosis y depresión, ya que un alto porcentaje de los alumnos trabaja y estudia, además algunos son

padres o madres de familia, y en ocasiones el contexto familiar no es favorable. El proceso de selección y admisión es un procedimiento riguroso y sistematizado, con un uso adecuado de los instrumentos que ofrecen un seguimiento continuado del estudiante a través de un comité tutorial. La totalidad de los de nuevo ingreso cuenta con un tutor asignado, sin embargo, únicamente el 40 % mantiene una relación tutorial durante su trayectoria escolar, por lo que se considera necesario generar estrategias institucionales para motivarlos a mejorar su trayectoria académica con el propósito de que la inserción al mercado laboral y sobre todo al entorno social, sea el óptimo para su desarrollo profesional.

La infraestructura (espacios, equipamiento, mobiliario, etcétera) del IADA es funcional y consolidada acorde a la matrícula actual; sin embargo, es necesario incrementar los espacios áulicos, laboratorios, talleres, para tutorías, cubículos para docentes y espacios de estudio, deportivos y recreación para estudiantes. Es necesaria una estrategia para mantener actualizado el equipo de cómputo y *software*, mobiliario y equipamiento de los talleres, además del mejoramiento en la infraestructura para el manejo de residuos en todo el IADA.

El personal administrativo, secretarial, técnico y manual es otra de las fortalezas del IADA. Existe un buen clima y ambiente laboral, entre los que destacan el buen trato secretarial, amplios horarios de atención en la coordinación de algunos programas, con buena disposición, etcétera. El personal en general es calificado y con experiencia suficiente para el desempeño de sus funciones. En cuanto a la organización, es necesario atender los procesos administrativos para hacer más eficiente la operación de estas áreas y mejorar la comunicación entre las mismas.

Uno de los programas institucionales con mayor arraigo y reconocimiento en la localidad es el programa de Artes y Oficios. Socialmente comprometido con la comunidad, aunque no académico, es un programa generador para el desarrollo de expresiones artísticas

y manuales encaminado a fortalecer los lazos familiares mediante la participación de padres e hijos. Cuenta con una oferta educativa consolidada en pregrado y posgrado de los campos de la arquitectura, diseño y arte.

Entre los principales retos que enfrenta el IADA, destaca la necesidad de trabajar en la difusión de algunos de sus programas académicos, como el programa de Diseño Urbano y del Paisaje, implementar un programa de seguimiento de egresados, fomentar e incentivar la investigación entre los docentes, diseñar e implementar estrategias encaminadas al apoyo de la movilidad de estudiantes y profesores, y conformación de redes de colaboración interinstitucionales de nivel nacional e internacional.

#### **División Multidisciplinaria de Nuevo Casas Grandes (35000)**

La DMNCG es la institución de educación superior con más prestigio y más consolidada de la región, la calidad de sus programas académicos, los planes de financiamiento, su sistema de becas y convenios de vinculación con los sectores sociales, empresariales, educativos y gubernamentales, le representan ventajas competitivas con respecto a otras instituciones educativas de carácter público, lo cual le permite aprovechar las oportunidades y reducir o eliminar el riesgo de las amenazas del entorno.

Es de suma importancia la preparación docente, ya que al trabajar constantemente con los estudiantes se requiere una permanente actualización académica, potencializando habilidades y destrezas para desarrollar conocimientos que a su vez respondan a las exigencias académicas y de formación profesional.

La vinculación es un elemento primordial para el mejoramiento de los programas educativos, el fortalecimiento de la formación docente y el ejercicio profesional de nuestros egresados, por lo que establecer los mecanismos idóneos, pertinentes y adecuados permite

favorecer nuestra función manteniéndonos en un proceso de mejora continua.

La responsabilidad social y la misión de extender los beneficios del arte y la cultura hacia la sociedad es también un quehacer para el que nuestra Institución debe de encontrar las estrategias que permitan un mayor impacto en la comunidad.

Otro de los aspectos que no se puede dejar de analizar y que constituye un elemento fundamental para alcanzar el éxito académico, son los espacios funcionales, estéticos, con el equipamiento adecuado y suficiente, determinante para alcanzar el máximo aprovechamiento de los servicios universitarios por parte de toda la comunidad.

La región noroeste del estado de Chihuahua se ha visto favorecida por la profesionalización que a través de nuestros egresados se ha generado, ese impacto debe ser permanente y en dos direcciones, es decir, el sector externo permite mejorar nuestros procesos a través de la retroalimentación y evaluación que hacemos de los mismos, pero también así el sector externo deber aportar con sus recursos y servicios elementos que enriquezcan nuestra actividad.

La difusión de arte y la cultura debe ser una preocupación y ocupación de nuestra Institución, aportando a la agenda que los diferentes niveles de gobierno ofrecen, para mayor beneficio de nuestra comunidad.

La calidad académica debe fortalecerse a través de la capacitación docente y el fortalecimiento de nuestros programas educativos, que nos mantengan como líderes en el ámbito de educación superior de la región.

#### **División Multidisciplinaria de Cuauhtémoc (36000)**

La División Multidisciplinaria de la UACJ en Cuauhtémoc (DMC), cumple en 2019 (29 de julio) diez años de fundación. En esta primera década, la División ha transitado desde 2009 como un proyecto de expansión de la Universidad, en beneficio de comunidades alejadas de Ciudad Juárez, hasta la búsqueda actual de la con-

solidación de programas. Desde entonces se ha complejizado el trabajo por la excelencia y la persistencia, desde iniciar con tres programas fundadores de licenciatura: Enfermería, Humanidades y Geoinformática, a la realidad de diez años después cuando se cuenta con 6 programas de pregrado. Hoy en día, además de los programas fundadores, también están las licenciaturas de Médico Cirujano y en Educación, además de la Ingeniería en Diseño y Automatización Agrícola.

La DMC cuenta con 26 profesores adscritos de manera permanente. Todo el personal docente está acreditado en el Modelo Educativo de la UACJ. El 80 % posee el perfil Prodep y el 70 % de los docentes tiene estudios de doctorado.

Privilegiando el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de la Universidad, uno de los activos más importantes son los conocimientos acumulados, quienes se encargan de la generación y transmisión de conocimiento, la atención tutorial a los estudiantes, la gestión y extensión de los servicios universitarios. Una de las labores fundamentales de los profesores de tiempo completo es la investigación y divulgación científica, que ha posicionado a la UACJ en el entorno nacional e internacional. Para que el trabajo científico pueda ser realizado, se requiere de toda una estructura bien articulada que proporcione los servicios que facilitan la realización de dicha labor. Una de las características centrales del conjunto de personal docente es su interés por la investigación, al menos 10 profesores de tiempo completo adscritos a la División son miembros del SNI. Otro de los activos fundamentales de la Universidad definitivamente son los alumnos, actualmente se tienen 823 registrados. Ellos representan una parte vital del proceso de enseñanza-aprendizaje y dan cuenta de la noble labor que se realiza dentro de la Institución. Es muy importante que la formación que reciben sea de alta calidad, innovadora y que propicie el compromiso social entre la comunidad universitaria. La calidad y pertinencia de la capacidad y competi-

vidad académicas se deben reflejar en la mejora de la atención y formación integral del estudiante en cuanto a: conocimientos, metodologías, competencias laborales, aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades, y valores que le permita construir con éxito su futuro, ya sea al incorporarse al mundo laboral, en sus relaciones diarias con la sociedad o continuar con su preparación académica.

Los espacios físicos y equipamiento facilitan la atención adecuada de los estudiantes y la sociedad, a su vez que proveen de los requerimientos para el desempeño adecuado de las labores operativas, administrativas y docentes. Es por esto que en la Universidad se hace un esfuerzo constante para lograr que los espacios y equipamientos sean los óptimos y estén disponibles para la comunidad universitaria. El equipamiento de algunos de los espacios es incipiente y en algunos laboratorios es necesario terminar con el proceso de equipamiento y señaléticas adecuadas. Sin embargo, se precisa de una inversión para equipar y modernizar algunas áreas académicas. También se observa la inmediata necesidad de una biblioteca adecuada (otro edificio propio), una cafetería independiente de los edificios de salones; habilitar estacionamientos (pavimentación) y un área deportiva techada.

La presencia universitaria en el contexto regional proporciona a la sociedad acceso no solo a la educación, también a la cultura, la investigación, el deporte y provee de servicios sociales y acciones que generan impactos positivos en la misma comunidad. Es por ello importante posicionar a la Universidad a través de diferentes foros y acciones que le vinculen con su entorno. No menos importantes son los nexos de la UACJ con otras IES nacionales e internacionales, que fomentan el intercambio académico y cultural de los estudiantes y docentes con el fin de enriquecer las experiencias y productos que se generan en nuestra Universidad. Los programas realizan diversas actividades de vinculación con el sector productivo e instituciones académicas,

todas ellas apoyadas por la Dirección General de Vinculación e Intercambio para generar convenios con empresas y gobiernos del ámbito local.

Si bien es cierto que en el contexto regional existen otras instituciones académicas cuya oferta incluye programas similares en diversas áreas del conocimiento, no obstante, ninguna ofrece los mismos programas; situación que vuelve atractivo al programa, pero desconocido en cuanto al perfil de egreso. Es muy importante que la comunidad conozca la propuesta educativa, académica, cultural y formativa de la UACJ; la ética y visión de la Universidad tiene el potencial de permear poco a poco y detonar un cambio social significativo, en los aspirantes, estudiantes, sus familias y el resto de la comunidad.

#### **División Multidisciplinaria de Ciudad Universitaria (37000)**

El crecimiento de la DMCU ha sido vertiginoso y, a 10 años de su inicio, cuenta con importantes logros académicos, convirtiéndose en una opción de educación superior para los habitantes del sur de la ciudad. La UACJ en su conjunto ha trabajado para garantizar el cumplimiento de los indicadores requeridos por los distintos organismos evaluadores, creando una estructura institucional que promueve la formación integral de los estudiantes, la internacionalización, la investigación, la vinculación, el seguimiento de egresados, el trabajo con empleadores y una infraestructura académica que dé soporte a los procesos de enseñanza-aprendizaje. En este crecimiento generalizado se observa indispensable consolidar la calidad académica en cada uno de los programas, especialmente en aquellos que se ofertan en la DMCU. Teniendo en consideración que la planta docente está conformada en su mayoría por personal de honorarios, es conveniente asegurar que estos profesionistas cuenten con las competencias necesarias para ejercer labores de docencia. La formación de los estudiantes de la UACJ debe ser en igualdad de

condiciones, asegurando que los alumnos de campus sur o norte, o turnos matutino o vespertino reciban la misma educación.

A pesar de su corta historia, la DMCU ha logrado cumplir con los indicadores necesarios para obtener el reconocimiento como Dependencia de Educación Superior (DES) por parte de la SEP. La oferta académica es de 22 programas, 7 de ellos de oferta exclusiva. Además, 7 programas están acreditados: Ingeniería en Sistemas Automotrices, Licenciatura en Publicidad, Licenciatura en Diseño Gráfico, Licenciatura en Contaduría, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Comercio Exterior y Licenciatura en Trabajo Social, además del reconocimiento al Programa de Licenciatura en Gerontología, como nivel 1 por parte de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, A. C.

La infraestructura y mobiliario en la DMCU guarda condiciones funcionales, para ello con personal de mantenimiento y de intendencia principalmente se han atendido diferentes problemáticas que en materia se han presentado; sin embargo, es necesario que se ponga atención en algunas problemáticas mayores como: clima ambiental, sistema de abastecimiento de agua potable, entre otros, para garantizar el servicio a la comunidad universitaria que participa con la UACJ en la DMCU.



Lic. Yildem M.  
ECONOMÍA

Lic. Malla Ortiz R.  
ECONOMÍA

2010



A large teal chevron shape pointing right, with a yellow chevron shape nested inside it, also pointing right. The teal shape is on the left and the yellow shape is on the right, creating a layered effect.

## CAPÍTULO III

# SÍNTESIS DE RETOS Y OPORTUNIDADES INSTITUCIONALES

Una vez concluidos los diagnósticos elaborados por universitarios adscritos a distintas dependencias de gestión académico-administrativas, se considera pertinente realizar un análisis general de los principales retos y oportunidades derivados de la identificación y la reflexión sobre el estado que guardaba la Institución al momento de efectuarse el relevo en la administración central de la UACJ.

Recientemente las universidades han replanteado sus objetivos fundamentales. En términos generales es posible señalar que se adoptó un nuevo paradigma en el que las IES se focalizan primordialmente en la formación de profesionales competitivos capaces de ejercer con éxito en el campo laboral; además por supuesto, según las orientaciones de cada universidad, de realizar funciones de investigación, vinculación, extensión y difusión. En nuestros días, globalmente se señala la necesidad de que las universidades ejerzan de la manera más honorable posible su papel como agentes de cambio, formando estudiantes que además de saber hacer, y seguir aprendiendo, aboguen por un progreso científico, tecnológico y humanístico cimentado en una convivencia ecosistémica sana y pacífica. Particularmente en nuestro país, el gobierno federal impulsa el concepto de la “Nueva escuela mexicana”, en la que se conceptualiza como una de las prioridades la definición del ciudadano que se debe formar, identificando al menos tres características asociadas al mismo: como agente de cambio, con responsabilidad ciudadana e identidad cultural.

Para el cumplimiento de este objetivo, universidades como la UACJ, no solo han diseñado múltiples estrategias formativas con ardua visión prospectiva, sino también, identifican y analizan con empeño y perseverancia a qué nuevas problemáticas nos enfrentamos para, a la postre, planificar —tal y como refleja el presente ejercicio del PIDE—, cómo hacer realidad nuestras metas y convertirnos en la universidad que realmente anhelamos ser.

En el contenido de este documento hemos analizado cómo múltiples factores económicos, sociales, culturales, demográficos, tecnológicos, ambientales y políticos, traman fenomenológicamente la red de desafíos a la que ya nos enfrentamos en los últimos años.

Es quizás el fenómeno histórico de la globalización, resultado consustancial al capitalismo, uno de los engranes más grandes, responsable de los procesos de transformación social, política, económica y cultural más importantes y, por ende, de la experiencia vital que el hombre tiene frente a la vida.

Ante las múltiples aristas que ofrece el contexto externo observado, muchos son los retos y las problemáticas a las que nos enfrentaremos los años venideros y, es, por esta misma razón, por la que debemos repensar la Universidad que somos para dar paso a la que queremos ser.

El primer principio rector de esta *alma máter* debe ser, sin duda, la búsqueda de la sabiduría, con honradez, honorabilidad y virtuosismo. Poner nuestras carreras profesionales al servicio de la ciencia, la tecnología y las humanidades, con miras a construir un mundo en donde el desarrollo humano no suponga la extinción del ecosistema. Acciones responsables que, al filo de una auténtica búsqueda por el progreso en su sentido más justo, nos permitan como comunidad, formar profesionistas de alta calidad y ser quienes generemos conocimiento, transformemos positivamente el mundo en el que vivimos, y preservemos el apreciado patrimonio cultural desde la perspectiva de lo tangible, a lo intangible.

La política nacional supone grandes retos para las universidades: el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 plantea la gratuidad y obligatoriedad de la educación superior; generaciones de estudiantes con nuevas necesidades educativas, sociales y económicas, así como el advenimiento de la Cuarta Revolución Industrial (4RI). Debemos anticiparnos al progresivo aumento de la matrícula, a abrimos paso a otras mo-

dalidades formativas como la educación a distancia y semipresencial, reelaborar los contenidos de las currículas de manera innovadora, anticiparnos al mercado laboral, ser los proveedores de las carreras del futuro y mejorar nuestros programas de becas, tutorías y movilidad estudiantil. Todo ello, sin perder de vista, cómo garantizar una oferta educativa diversa y de calidad, luchar contra la deserción y el fracaso escolar además de, cómo obtener una infraestructura que esté a la altura de estas nuevas demandas anteponiéndonos a los marcos presupuestales de la presente política en la que la palabra “austeridad” resuena palpablemente.

Particularmente en el análisis del contexto interno fue posible identificar un conjunto de retos institucionales asociados a la capacidad académica. Entre ellos el de incrementar la planta de profesores de tiempo completo con base en la ampliación de la matrícula al interior de los programas académicos. Asimismo, será necesario analizar y definir los perfiles de nuestros profesores, actualizando el Estatuto Académico para que sea pertinente a los retos presentes y futuros. No pueden omitirse los planteamientos hechos en el Plan de Trabajo del C. Mtro. Juan Ignacio Camargo Nassar y las observaciones de los participantes en el foro de consulta, en donde se señala la importancia de abogar por construir un ambiente laboral académico de excelencia que posibilite el bienestar general de los docentes en términos de salud física, psicológica y económica.

Un compromiso institucional asumido es contar en el año 2020 con un nuevo modelo educativo que deberá recoger las mejores prácticas del modelo planteado en el año 2000 y responder con innovación y pertinencia a las necesidades institucionales, pero también a las tendencias globales. Vivimos tiempos en los que, más que nunca, necesitaremos desarrollar pensamiento crítico y creatividad, con disciplina y emprendimiento; luchar contra las fronteras, la inequidad y la discriminación; abrazar la multiculturalidad, el poliglotismo y los avances tecnológicos, los beneficios que nos ofre-

cen las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y dinamizar los procesos de enseñanza-aprendizaje (PEA). En resumen, aprender a ser siendo regidos por hábitos armoniosos y saludables.

Cabe señalar que en los diagnósticos presentados se observaron asimetrías en el crecimiento de la matrícula en las distintas sedes de la Universidad, por lo que se deberán realizar análisis por área disciplinar para identificar problemáticas particulares e impulsar el ingreso de un mayor número de estudiantes a aquellos programas de menor demanda, así como a las divisiones multidisciplinarias foráneas.

Rediseñar los programas educativos para lograr que sean flexibles y atiendan a las nuevas tendencias y realidades tecnológicas, va a ser uno de los grandes retos, junto con el planteamiento de cuáles deberán ser las profesiones que se impulsen para asegurar la pertinencia de los futuros egresados ante la revolución en el mercado laboral. Pero también sin duda, nuestros planes de estudio deberán hacer mayor hincapié en una formación humanista que enaltezca y priorice principios como los de la responsabilidad tecnológica, social y medioambiental.

Complementariamente al reto de crecimiento de la matrícula y replanteamiento de la orientación y perfiles de los programas académicos, se puede enfatizar la importancia que tendrá para la UACJ el asegurar la calidad académica de su oferta educativa, impulsando su excelencia y reconocimiento público por organismos acreditadores. Este desafío es mayor cuando se considera la necesidad de mantener las acreditaciones de los programas académicos que ya cuentan con este reconocimiento, además de impulsar la atención integral de los estándares de calidad de la nueva oferta educativa para atender con suficiencia e idoneidad los objetivos planteados por los programas académicos y la formación de estudiantes que puedan egresar con los perfiles prometidos, para finalmente, estar en condiciones

de ser acreditados y sumarse al padrón institucional de programas con reconocimiento de calidad.

Asociado con lo anterior, destaca la necesidad de reorientar los modelos de evaluación hacia el análisis de los resultados e impactos de las instituciones de educación superior y sus programas académicos, dejando atrás indicadores de calidad centrados en insumos y procesos, para dar paso a aquellos que cualitativamente, y desde la contextualización de la propia Universidad, evalúen los resultados de sus funciones sustantivas y los impactos de estas en la atención de las necesidades de las comunidades en las que se encuentra inmersa.

De igual forma, es posible llamar la atención a los resultados obtenidos de los diversos diagnósticos y foros de discusión, sostenidos en torno a la función de investigación en la Universidad. Se identifica el reto de impulsar sostenidamente la investigación científica en los cuerpos académicos, a través del registro interno ante el Prodep con resultados favorables según su estado de consolidación y diversificar las fuentes de financiamiento.

Asimismo, debemos ser garantes de una auténtica vinculación con los diferentes sectores sociales y empresariales y disfrutar del privilegio de ser una de las mayores sedes fronterizas del desarrollo humano sostenible. Debemos también, trabajar para atender problemas prioritarios e inéditos de urdimbre transversal a diferentes áreas de conocimiento, sin dejar de lado el reto de resolver viejas incógnitas inmanentes a las múltiples disciplinas; desde las artes hasta las ciencias duras, pues no olvidemos que el arte y la cultura en general, en crisis, no sobran, renacen. Para ello, requeriremos diseñar un excelente programa para captar recursos financieros, transferir el conocimiento y aplicarlo de manera innovadora y versátil.

En el recuento de los retos identificados, las distintas dependencias universitarias y voces escuchadas en el foro de consulta realizado, se señala la importancia de actualizar la normatividad institucional para

garantizar su pertinencia. En esa misma tesitura se encuentra la necesidad de analizar la idoneidad de la estructura organizacional vigente y de los procesos de gestión operados desde las áreas de apoyo académico y administrativo.

Estamos convencidos de que la UACJ está lista para posicionarse como una de las instituciones de educación superior de mayor calidad y prestigio de la nación; que es plural, incluyente, responsable socialmente y transparente; nos encontramos unidos hacia el 2024 y contamos con el capital humano necesario para hacer frente con excelencia a los retos presentes y futuros.





A large teal chevron shape pointing to the right, with a yellow chevron shape nested inside it, also pointing to the right. The teal chevron is on the left and the yellow one is on the right, creating a layered effect.

## **CAPÍTULO IV**

# METODOLOGÍA PARTICIPATIVA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO

En congruencia con los planteamientos en los que se sustenta la administración universitaria 2018-2024, se puso en marcha un proceso de planeación incluyente, colaborativo y corresponsable que promovió la participación de todos los miembros de la comunidad UACJ, así como de representantes de los diversos sectores de la sociedad.

La metodología de trabajo diseñada parte de los valores fundamentales que dan sentido a la convivencia armónica entre los universitarios y del respeto y reconocimiento de las trayectorias de los miembros de la comunidad académica y administrativa.

El proceso de planeación estratégica que culmina con la presentación del Plan Institucional de Desarrollo (PIDE) sometido a la consideración de los universitarios, fue encabezado por el maestro Juan Ignacio Camargo Nassar, Rector de la UACJ, y coordinado por la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, contando con el respaldo y trabajo comprometido de todas las dependencias universitarias.

La metodología de planeación contempló las etapas que se enuncian de manera general a continuación:

- Desarrollo y autorización de la propuesta metodológica de trabajo.
- Diagnósticos situacionales internos y externos.
- Foro de consulta abierto a la comunidad universitaria y a los diversos sectores de la sociedad.
- Sistematización y análisis de la información recabada.
- Elaboración y aprobación de las propuestas de filosofía institucional y elementos estratégicos al 2024.
- Presentación de la propuesta ante el máximo órgano de gobierno.

Del proceso de planeación debe destacarse el trabajo realizado por todas las dependencias universitarias que analizaron los principales factores asociados a su estructura organizacional, los procesos seguidos para el

desarrollo de las funciones bajo su responsabilidad, los recursos existentes y los resultados observados, para concluir con el reconocimiento de las fortalezas con las que se cuenta, la valoración de los logros alcanzados hasta el momento, así como la definición de las problemáticas, debilidades o áreas de oportunidad que deberán ser abordadas durante los próximos años.

Una vez concluidos los diagnósticos internos, se efectuaron análisis específicos con respecto a las funciones sustantivas universitarias y su relación con los ejes rectores propuestos en el Plan de Trabajo del C. Mtro. Juan Ignacio Camargo Nassar, así como los procesos de gestión, resultados, logros, asignaturas pendientes y retos asociados a las mismas.

Complementariamente, se realizó un conjunto de análisis del contexto externo –internacional, nacional, estatal y local– que permitió a las autoridades institucionales conocer del estado que guardan las principales variables políticas, económicas, sociales, culturales y tecnológicas, entre otras. Información que fue integrada a los procesos reflexivos llevados a cabo por el cuerpo directivo para la identificación de los elementos estratégicos que permitirán a la UACJ concretar su misión y alcanzar la visión planteada al 2024.

Una etapa fundamental para la integración del PIDE la constituyó el foro de consulta denominado: “UACJ: Unidos hacia el 2024”. En concordancia con los valores de inclusión y pluralidad promovidos por la Rectoría 2018-2024, dicho espacio fue concebido para fortalecer la propuesta de planeación estratégica mediante la participación de los miembros de la comunidad universitaria y de la sociedad en general, así como con la visión de expertos internos y externos acerca de las tendencias nacionales e internacionales en materia de educación superior.

El foro de consulta fue el espacio de reflexión que permitió a los más de 900 asistentes analizar temáticas relacionadas con los ejes rectores propuestos en la presente administración. Se contó con la participación de

dos destacados conferencistas magistrales representantes de la Dirección General de Educación Superior Universitaria y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, y con 37 panelistas internos y externos, especialistas en materia de educación superior. Los trabajos del foro fueron realizados a partir del abordaje en ocho mesas de trabajo de los principales temas de análisis transversales con relación al desarrollo académico, modelo educativo al 2040, calidad de los programas académicos de pregrado y posgrado, formación integral de nuestros estudiantes, investigación y redes académicas, vinculación Universidad-sociedad, normatividad y gestión institucional. Con las exposiciones compartidas, los asistentes se dieron a la tarea de analizar los ejes estratégicos propuestos, dilucidando sobre los desafíos, tendencias académicas, económicas, sociales y tecnológicas a considerarse en el planteamiento del rumbo estratégico de la UACJ al 2024.

Como resultado de las reflexiones e intercambio de ideas en las mesas de trabajo, fue posible incluir un importante número de aportaciones a la propuesta de planeación estratégica desarrollada, integrándose en la visión de la UACJ al 2024 las perspectivas y opiniones de los principales grupos de interés, coadyuvando en la construcción de una universidad incluyente, plural, innovadora, responsable y comprometida con su entorno. De esta manera se asegura la pertinencia del Plan Institucional de Desarrollo para las necesidades de los distintos beneficiarios de los servicios educativos proporcionados.

Una vez sistematizada la información recabada en el foro de consulta, esta fue presentada al cuerpo directivo para su análisis. Identificándose las principales observaciones, percepciones y propuestas de los asistentes.

En este recuento metodológico es preciso comentar que resultó fundamental para la definición de los elementos estratégicos de la planeación institucional de largo plazo, el conocer la política federal en materia

de educación superior, lo cual ocurrió formalmente el 12 de julio de 2019 con la publicación del Plan Nacional de Desarrollo en el Diario Oficial de la Federación. En dicho documento rector se establece dentro del eje de "Bienestar", el objetivo de: "Garantizar el derecho a la educación laica, gratuita, incluyente, pertinente y de calidad en todos los tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional y para todas las personas". Aunado al Plan Nacional de Desarrollo y como parte de las directrices emitidas en materia de política pública, se revisaron el Programa Sectorial de Educación, el Plan Estatal de Desarrollo vigente, el Programa Sectorial de Educación del Gobierno del Estado y el Plan Municipal de Desarrollo.

De igual manera, en el contexto del análisis de los referentes emitidos por las autoridades de los distintos órdenes de gobierno, fue necesario conocer los planteamientos realizados en documentos formulados internacionalmente por organismos como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la visión nacional de la educación plasmada en documentos generados por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y los marcos de referencia propuestos por los organismos evaluadores en donde se describen los indicadores definidos para determinar la calidad académica de las instituciones de educación superior. Finalmente, resultó estratégico el análisis de los referentes internos tales como el Plan de Trabajo de la Rectoría 2018-2024, los planes de trabajo de los directores de instituto para el mismo periodo, el Plan Institucional de Desarrollo 2012-2018 y las recomendaciones emitidas por los organismos evaluadores.

Una vez sistematizada y analizada la información generada en las distintas etapas precedentes, se realizó un taller de planeación estratégica con el cuerpo directivo de la Institución y los responsables de las depen-

dencias universitarias académicas y administrativas. Las actividades del taller concluyeron con la aprobación de la actualización de la filosofía institucional de la UACJ hacia el 2024 y los elementos estratégicos que darán rumbo a los esfuerzos de los universitarios.





A large teal chevron shape pointing to the right, with a yellow chevron shape nested inside it, also pointing to the right. The yellow chevron has a white outline.

**CAPÍTULO V**

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

## V.1 MISIÓN UACJ

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es una institución pública, comprometida con su entorno, que satisface las necesidades de educación superior en el estado de Chihuahua con equidad y excelencia; se erige como un agente transformador, con alto liderazgo y que contribuye al avance en la ciencia, la tecnología, las humanidades, la cultura y las artes.

Su **misión** es formar ciudadanos éticos, comprometidos con el desarrollo integral de sus comunidades y profesionalmente competitivos; crear, preservar, transmitir, aplicar y difundir el conocimiento, así como extender los servicios universitarios a la sociedad para coadyuvar responsablemente a la atención de sus necesidades locales y regionales.

La UACJ cumple su misión a través de un capital humano altamente calificado, programas académicos con reconocimiento de calidad, actividades de difusión cultural y divulgación científica, servicios de extensión y vinculación oportunos e innovadores, infraestructura y equipamiento físico y tecnológico de vanguardia que facilita el desarrollo de las funciones académicas y administrativas; así como mediante una estructura organizacional pertinente, equitativa, sustentable, transparente y certificada.

166

## V.2 VISIÓN UACJ AL 2024

Para el año 2024 la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es un referente nacional en la formación integral de ciudadanos que promueven éticamente el mejoramiento de la calidad de vida de sus comunidades; en la generación pertinente e innovadora de conocimiento que incide en la solución de problemáticas reales del entorno, así como en la vinculación y extensión con los

diversos sectores de la sociedad. Es reconocida y cuenta con prestigio por su cobertura, excelencia, responsabilidad social, pluralidad, gobernanza, transparencia, transformaciones tecnológicas e inteligencia institucional.

## V.3 VALORES QUE NOS DISTINGUEN

A fin de promover un quehacer universitario que favorezca el desarrollo de la misión establecida y el logro al 2024 de la visión que como comunidad UACJ hemos definido, se ratifican como **valores esenciales** que guían nuestro comportamiento los siguientes:<sup>1</sup>

- **Respeto.** Es el reconocimiento de la dignidad propia y la de los demás; traducido como el reconocimiento al valor de la vida, la naturaleza, así como la tolerancia a las distintas ideas y los diferentes comportamientos de sus semejantes. En la Universidad se respetan los valores individuales y colectivos de sus integrantes, sus derechos, ideas y posicionamientos.
- **Honestidad.** Es la cualidad de buscar y practicar la verdad, así como el escrupuloso cumplimiento de sus obligaciones respecto a los demás y a sí mismo. En el ámbito universitario, la honestidad implica el respeto a la verdad, así como el reconocimiento de nuestras fortalezas y debilidades como individuos, equipos de trabajo e institución educativa.
- **Responsabilidad.** Es asumir las consecuencias de las acciones y elecciones, el cumplimiento de los compromisos y obligaciones, así como la posibilidad de prever los efectos del propio comportamiento y corregir este a partir de tal previsión. En la

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Modelo Educativo UACJ Visión 2020, versión intermedia. Octubre de 2000.

Universidad estamos convencidos de la importancia de comprometernos con el adecuado desarrollo de nuestras funciones, tanto de manera individual como institucional.

- **Actitud crítica.** Es la disposición a examinar, juzgar e interpretar lo más completamente posible las ideas, hechos, fenómenos o condiciones que se presentan en la sociedad; haciendo propuestas y actuando en consecuencia. En nuestra institución los universitarios tenemos la capacidad de analizar críticamente ideas y hechos para emitir nuestros puntos de vista de manera objetiva y respetuosa.
- **Autodeterminación.** Es la capacidad de decidir por cuenta propia y con responsabilidad para con uno mismo y para con la comunidad. En el ámbito de la Universidad, la autodeterminación permite a sus miembros llevar a cabo sus funciones de manera oportuna y con los más altos niveles de excelencia.
- **Identidad cultural.** Es la conciencia de pertenencia a la sociedad mexicana que le permite al universitario asimilar, respetar y cultivar los modos de actuar de esta, así como entender respetuosamente las diferencias existentes con respecto a otras culturas.

Complementariamente, la UACJ considera como **valores institucionales** que deberán distinguirla a nivel nacional los siguientes:

- **Integridad y ética.** Es la actuación institucional en la que prevalece la rectitud, honestidad y justicia, que emana del comportamiento ético en su más amplio sentido de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria.
- **Inclusión y equidad.** Es el acceso a los servicios de educación superior sin ningún tipo de discriminación; brindar a todos los grupos sociales la misma oportunidad de ingreso a la Universidad, basada esta en un sistema de méritos. La Universidad adopta el compromiso de establecer mecanismos

que promuevan el acceso equitativo a los miembros de los grupos más vulnerables de la sociedad.

- **Pertinencia.** Es el valor fundamental que rige el quehacer de la Universidad y el diseño de sus diversas funciones, programas y servicios. Mediante el aseguramiento de la pertinencia, la institución promueve el cumplimiento de su responsabilidad social y atiende de manera efectiva, oportuna y con excelencia, las problemáticas y necesidades de la comunidad.
- **Pluralidad.** Es la diversidad de individuos, disciplinas, ideas y posiciones que coexisten de manera respetuosa en la Universidad. En la institución estamos conscientes de la riqueza de pensamiento que emana de cada individuo, la cual fortalece los procesos de análisis y toma de decisiones al interior de las comunidades en la UACJ.
- **Excelencia académica.** Es la calidad integral de los programas educativos que ofrece la Universidad en sus diferentes niveles formativos y servicios brindados a la comunidad, los cuales cuentan con reconocimiento público por parte de organismos externos a nivel nacional e internacionalmente.
- **Liderazgo.** Es el reconocimiento público que distingue a la Universidad a nivel nacional, derivado de la excelencia en el desarrollo de sus funciones y de los impactos de sus servicios en las comunidades en las que se encuentra inmersa.
- **Sensibilidad y humanismo.** Es el reconocimiento de la dignidad del ser humano como el centro de los procesos académicos y de gestión realizados en la Universidad; representa el diseño y desarrollo del quehacer universitario a partir de las características y necesidades de los individuos que la integran y de quienes conforman la sociedad a la que sirve.
- **Inteligencia institucional.** Es la capacidad de la Universidad para operar modelos de gestión maduros, pertinentes y efectivos que den soluciones

organizacionales, tecnológicas, de infraestructura innovadoras y transformadoras del quehacer institucional.

- **Responsabilidad social universitaria.** Es la orientación responsable, sustentable y ética de las funciones realizadas en beneficio de las personas, comunidades y medio ambiente, evaluando los impactos de las acciones emprendidas, rindiendo cuentas y transparentando la operación de la institución.
- **Transparencia y rendición de cuentas.** Es la obligación legal por la cual la institución está comprometida a mantener oportunamente informada a la comunidad universitaria y al público en general de las funciones, resultados alcanzados y ejercicio de los recursos asignados.





A large teal chevron shape pointing to the right, with a yellow chevron shape nested inside it, also pointing to the right. The teal chevron is on the left and the yellow one is on the right, creating a layered effect.

## CAPÍTULO VI

# ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO

## VI.1 DEFINICIÓN DE ESTATUTOS DE VISIÓN AL 2024, OBJETIVOS GENERALES, OBJETIVOS ESPECÍFICOS, POLÍTICAS, ESTRATEGIAS E INDICADORES INSTITUCIONALES

Derivado del análisis de los resultados obtenidos en los diversos ejercicios diagnósticos realizados, así como a través del Foro de Consulta “UACJ hacia el 2024”, se presenta la propuesta de desarrollo que contempla la siguiente estructura metodológica:

172

- 5 ejes estratégicos
- 5 objetivos generales
- 23 objetivos específicos
- 74 estrategias institucionales
- 228 metas institucionales

### E1: Formación integral, transformadora y de excelencia

#### Objetivo general:

- Formar ciudadanos competentes profesionalmente y comprometidos con la sustentabilidad de sus comunidades **(E1 OG1)**.

#### Objetivos específicos:

- OE 1.1 Ampliar y diversificar la matrícula en programas académicos pertinentes con reconocimiento de calidad nacional e internacional.
- OE 1.2 Actualizar el modelo educativo para fortalecer el proceso de formación integral de los estudiantes.
- OE 1.3 Formar integralmente a los estudiantes universitarios mediante el impulso de su participación en actividades complementarias a su preparación académica.
- OE 1.4 Consolidar la planta académica.
- OE 1.5 Contar con la infraestructura física y tecnológica suficiente y adecuada para la formación de los estudiantes y el desarrollo del personal académico.
- OE 1.6 Asegurar la pertinencia de la gestión institucional con la formación integral de los estudiantes y el desarrollo del personal académico.

#### Política institucional:

La UACJ promueve la formación integral, transformadora y de excelencia de sus estudiantes a través de programas académicos pertinentes, de vanguardia, que son reconocidos nacional e internacionalmente por organismos externos especializados; cuenta con una planta docente consolidada y certificada, con infraestructura física y tecnológica acorde con las necesidades de estudiantes y profesores; opera procesos de gestión eficientes que facilitan el desarrollo de las funciones sustantivas de la institución en un ambiente universitario de respeto, inclusión, equidad y transparencia.

Se reconoce la riqueza existente en las diferentes experiencias, estilos de vida, vivencias y herencias culturales representadas en la comunidad universitaria; apoyamos un ambiente seguro donde las personas son valoradas, respetadas, tratadas con dignidad y tienen las mismas oportunidades de convertirse en profesionistas exitosos.



### EJES ESTRATÉGICOS



## VI.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS, METAS Y SUS INDICADORES:

Eje estratégico 1: Formación integral, transformadora y de excelencia	
<b>Objetivo general:</b> Formar ciudadanos competentes profesionalmente y comprometidos con la sustentabilidad de sus comunidades	
<b>Objetivo específico:</b> OE 1.1 Ampliar y diversificar la matrícula en programas académicos pertinentes con reconocimiento de calidad nacional e internacional	
Estrategia	E 1.1.1 Asegurar la pertinencia de la oferta académica de pregrado y posgrado a la luz de las necesidades presentes y futuras del país
Metas	Indicadores
<b>Meta 1</b> Rediseño curricular oportuno que garantice la pertinencia y actualización de los planes y programas de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de programas educativos de pregrado y posgrado con rediseño curricular.</li> <li>- Porcentaje de programas educativos con rediseño curricular quinquenal.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Pertinencia y actualización de los contenidos programáticos de los planes de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de cartas descriptivas actualizadas.</li> <li>- Porcentaje de las cartas descriptivas de los planes de estudio actualizadas.</li> <li>- Porcentaje promedio de cartas descriptivas actualizadas de los planes de estudio por programa educativo por DES.</li> <li>- Porcentaje de academias consolidadas en el esquema departamental.</li> </ul>
<b>Meta 3</b> Creación de programas educativos en áreas emergentes del conocimiento derivadas de las tendencias disciplinares y tecnológicas nacionales y globales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de nuevos programas educativos de pregrado y posgrado ofrecidos.</li> <li>- Porcentaje de nuevos programas educativos diseñados con base en estudios de factibilidad.</li> <li>- Número de programas educativos emergentes implementados</li> </ul>
<b>Meta 4</b> Incorporación en los planes de estudio de asignaturas relativas a competencias genéricas sello, inglés comunicativo y prácticas profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de asignaturas con competencias genéricas sello, inglés comunicativo y prácticas profesionales incorporadas a los planes de estudio.</li> <li>- Porcentaje de los planes de estudio que incorporan asignaturas relativas a competencias genéricas sello, inglés comunicativo y prácticas profesionales.</li> </ul>
<b>Meta 5</b> Fortalecimiento del programa de inglés comunicativo para atender los programas educativos que incorporan los niveles de inglés en su mapa curricular como materias obligatorias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de programas de pregrado que incorporan los niveles de inglés en su mapa curricular como materias obligatorias.</li> <li>- Porcentaje de alumnos UACJ que cursan asignaturas de inglés comunicativo.</li> <li>- Número de mejoras implementadas al programa de inglés comunicativo.</li> <li>- Porcentaje de incremento en los resultados de los exámenes de evaluación del dominio del idioma aplicado a los estudiantes una vez terminados los niveles de inglés comunicativo.</li> </ul>

Continúa...

**Eje estratégico 1: Formación integral, transformadora y de excelencia**

<p><b>Meta 6</b> Reestructuración de los programas de seguimiento de egresados y aseguramiento de su uso en la toma de decisiones académicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de mejoras implementadas al programa institucional de seguimiento de egresados.</li> <li>- Número de programas de seguimiento reestructurados de acuerdo con el área disciplinar de los egresados.</li> <li>- Porcentaje de planes de estudio actualizados que consideran los resultados de los estudios de egresados en sus rediseños.</li> </ul>
<p><b>Meta 7</b> Implementación de estudios institucionales que permitan conocer la efectividad de los programas académicos y su congruencia con las necesidades cambiantes en un entorno global.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de programas educativos que cuentan con estudio de pertinencia actualizado.</li> <li>- Porcentaje de programas educativos que efectúan foros de consulta o análisis para conocer de su efectividad desde la perspectiva de los diferentes actores involucrados.</li> <li>- Porcentaje de los programas educativos con estudios de diagnóstico de su estado situacional vigente.</li> <li>- Número de estudios institucionales implementados para asegurar la pertinencia de los programas educativos.</li> </ul>
<p><b>Meta 8.</b> Egresados con las competencias y experiencia práctica necesaria para ejercer profesionalmente de manera satisfactoria en su disciplina.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de egresados que realizaron prácticas profesionales supervisadas con valor crediticio.</li> </ul>

**Objetivo específico: OE 1.1 Ampliar y diversificar la matrícula en programas académicos pertinentes con reconocimiento de calidad nacional e internacional**

**Estrategia E 1.1.2 Garantizar la calidad académica de la oferta educativa institucional a través de procesos permanentes de evaluación y acreditación nacional e internacional**

Metas	Indicadores
<p><b>Meta 1</b> Formalización de un sistema de evaluación permanente de indicadores de calidad académica congruente con las tendencias internacionales en materia de acreditación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de implementación del sistema de evaluación de indicadores de calidad académica.</li> <li>- Porcentaje de dependencias universitarias participando como proveedoras de información en el sistema de evaluación.</li> <li>- Porcentaje de indicadores de calidad académica actualizados oportunamente en el sistema.</li> <li>- Número de reportes generados a través del sistema de evaluación de indicadores de calidad académica.</li> </ul>
<p><b>Meta 2</b> Automatización del seguimiento de las recomendaciones emitidas por los organismos evaluadores externos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de implementación del sistema en línea del seguimiento de recomendaciones.</li> <li>- Porcentaje de programas académicos con planes de mejora operando en el sistema para dar seguimiento a las recomendaciones recibidas.</li> <li>- Porcentaje promedio de atención a recomendaciones por programa académico por dependencia de educación superior.</li> <li>- Plan de trabajo para atención de recomendaciones emitidas por el organismo acreditador.</li> </ul>
<p><b>Meta 3</b> Sistematización de la información institucional para eficientizar los procesos de evaluación, acreditación y rendición de cuentas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de módulos del SIIV2 que son actualizados periódicamente por los proveedores institucionales de información.</li> <li>- Porcentaje de la información institucional identificada como objeto de análisis para efectos de evaluación disponible en el SIIV2.</li> </ul>

Continúa...

**Eje estratégico 1: Formación integral, transformadora y de excelencia**

<b>Meta 4</b> Disponibilidad de infraestructura física y tecnológica suficiente e idónea a las necesidades de una matrícula estudiantil ampliada y diversificada, así como de la planta docente que facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de disponibilidad de los principales sistemas y servicios.</li> <li>- Porcentaje de espacios de apoyo académico con equipamiento suficiente para las necesidades identificadas.</li> <li>- Nivel de disponibilidad de la infraestructura física y tecnológica = Infraestructura física y tecnológica con la que se cuenta / Infraestructura física y tecnológica necesaria.</li> </ul>
<b>Meta 5</b> Ejercicio de finanzas sanas que permita a la institución disponer de recursos para atender integralmente las necesidades de mejora de los programas académicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de auditorías financieras realizadas.</li> <li>- Número de observaciones realizadas en auditorías financieras.</li> <li>- Porcentaje de observaciones atendidas derivadas de auditorías financieras.</li> <li>- Porcentaje de requerimientos y solicitudes de apoyo financiero de los programas académicos atendidas.</li> </ul>
<b>Meta 6</b> Acreditación nacional e internacional de la oferta académica institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de programas académicos acreditados nacionalmente.</li> <li>- Porcentaje de programas académicos acreditados internacionalmente.</li> </ul>
<b>Meta 7.</b> Pertenencia a consorcios internacionales de educación superior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de registros a consorcios internacionales.</li> <li>- Crecimiento porcentual en la participación institucional en consorcios internacionales de educación superior.</li> </ul>

**Objetivo específico: OE 1.1 Ampliar y diversificar la matrícula en programas académicos pertinentes con reconocimiento de calidad nacional e internacional**

Estrategia	E 1.1.3 Diversificar los tipos de programas académicos ofrecidos y las modalidades educativas a través de las cuales se imparten, incrementando la oferta educativa a distancia
Metas	Indicadores
<b>Meta 1</b> Ampliación de la planta académica con perfiles pertinentes a los programas académicos ofrecidos y a las modalidades mediante las que se imparten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de docentes certificados en educación a distancia.</li> <li>- Porcentaje de docentes con el perfil pertinente a los programas educativos en los que participa.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Ampliación de la oferta académica a través de programas educativos de niveles formativos diversos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de materias ofrecidas en modalidad virtual de los distintos niveles formativos.</li> <li>- Porcentaje de programas educativos ofrecidos en modalidad en línea o a distancia.</li> <li>- Porcentaje de programas educativos ofrecidos por tipo de nivel formativo.</li> </ul>
<b>Meta 3</b> Actualización de la normatividad a fin de incorporar las modalidades educativas implementadas y los nuevos tipos de niveles formativos ofrecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de normatividad actualizada incorporando las modalidades educativas implementadas y los nuevos tipos de niveles formativos ofrecidos.</li> <li>- Número de reglamentos actualizados pertinentes a las nuevas modalidades educativas y tipos de niveles formativos.</li> </ul>
<b>Meta 4</b> Implementación de programas educativos ofrecidos en la modalidad a distancia (en línea y semipresencial).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de programas académicos ofrecidos en modalidad a distancia.</li> <li>- Número de programas académicos implementados en modalidad a distancia.</li> <li>- Porcentaje de programas educativos ofrecidos en modalidad a distancia.</li> </ul>

Continúa...

**Eje estratégico 1: Formación integral, transformadora y de excelencia**

<b>Meta 5</b> Rediseño de los programas de capacitación y actualización docente para garantizar su pertinencia con las necesidades de operación de la educación a distancia (en línea y semipresencial).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de programas de capacitación y actualización docente rediseñados.</li> <li>- Porcentaje de profesores certificados en programas de capacitación sobre educación a distancia.</li> </ul>
<b>Meta 6</b> Fortalecimiento de las tecnologías de la información y la comunicación aplicables a los procesos académicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de la infraestructura tecnológica actualizada.</li> <li>- Incremento en el uso de tecnologías (TIC) en los programas académicos.</li> <li>- Número de mejoras implementadas.</li> </ul>
<b>Meta 7</b> Modernización de los procesos de gestión académica administrativa para garantizar su pertinencia a los modelos de educación a distancia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de procesos de gestión académica administrativa modernizados.</li> <li>- Número de procesos de gestión académica administrativa certificados.</li> </ul>

**Objetivo específico: OE 1.1 Ampliar y diversificar la matrícula en programas académicos pertinentes con reconocimiento de calidad nacional e internacional**

<b>Estrategia</b>	<b>E 1.1.4</b> Posicionar a la UACJ en el estado de Chihuahua y en la región noroeste del país como una institución de educación superior de prestigio atractiva para egresados del nivel medio superior
-------------------	--

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
--------------	--------------------

<b>Meta 1</b> Operación permanente de campañas de difusión y comunicación pertinentes a los públicos meta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de campañas de difusión y comunicación.</li> <li>- Porcentaje de públicos meta atendidos a través de las campañas de difusión y comunicación.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Implementación de programas de difusión del quehacer universitario y de los resultados generados en las diversas áreas del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de programas de difusión implementados.</li> </ul>

**Objetivo específico: OE 1.1 Ampliar y diversificar la matrícula en programas académicos pertinentes con reconocimiento de calidad nacional e internacional**

<b>Estrategia</b>	<b>E 1.1.5</b> Ampliar la presencia universitaria en instituciones de nivel medio superior del estado
-------------------	---

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
--------------	--------------------

<b>Meta 1</b> Operación de programas pertinentes de trabajo colaborativo con instituciones educativas de nivel medio superior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de programas de trabajo colaborativo con instituciones educativas de nivel medio superior.</li> </ul>
--	---

Continúa...

**Eje estratégico 1: Formación integral, transformadora y de excelencia**

<b>Meta 2</b> Difusión de las ofertas educativas con menor matrícula, así como de aquellas relacionadas con las profesiones emergentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de instituciones educativas de nivel medio superior de la ciudad incorporadas al programa de “Conoce tu Universidad”.</li> <li>- Número de alumnos que participan en el programa “Conoce tu Universidad”.</li> <li>- Incremento porcentual en la matrícula de programas educativos con menor matrícula o relacionados con profesiones emergentes.</li> <li>- Programa de difusión implementado.</li> </ul>
---	--

<b>Meta 3</b> Vinculación permanente con las instituciones de educación media superior para implementar estrategias tendientes a la mejora en los resultados de los exámenes de admisión de los aspirantes a la UACJ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento porcentual de las mejoras observadas en los resultados de olimpiadas de conocimientos a nivel medio superior organizadas por la UACJ.</li> <li>- Número de cursos de nivelación ofrecidos en áreas del conocimiento con menor puntaje.</li> <li>- Número de estrategias colaborativas implementadas para mejorar los resultados de los exámenes de admisión de los aspirantes.</li> <li>- Incremento porcentual de los puntajes obtenidos en los exámenes de admisión de los aspirantes</li> </ul>
---	--

**Objetivo específico: OE 1.2 Actualizar el modelo educativo para fortalecer el proceso de formación integral de los estudiantes**

<b>Estrategia</b>	<b>E 1.2.1</b> Analizar los resultados obtenidos en los procesos formativos mediante la operación del Modelo Educativo UACJ Visión 2020
-------------------	---

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
--------------	--------------------

<b>Meta 1</b> Diagnóstico de los resultados e impactos de la operación del modelo educativo vigente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico elaborado.</li> </ul>
--	--

<b>Meta 2</b> Comunidad académica sensibilizada de la importancia de la adopción del nuevo modelo educativo institucional y de su participación en su implementación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de programas de sensibilización creados e implementados.</li> <li>- Porcentaje de docentes capacitados en el nuevo modelo pedagógico.</li> <li>- Porcentaje de estudiantes capacitados en el nuevo modelo pedagógico.</li> </ul>
---	--

**Objetivo específico: OE 1.2 Actualizar el modelo educativo para fortalecer el proceso de formación integral de los estudiantes**

<b>Estrategia</b>	<b>E 1.2.2</b> Diseñar y operar un modelo educativo al 2040 que responda a las necesidades actuales y futuras de la Institución
-------------------	---

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
--------------	--------------------

<b>Meta 1</b> Diseño de un nuevo modelo educativo pertinente que fortalezca la formación disciplinar e integral de los estudiantes y favorezca su inserción profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevo modelo educativo diseñado.</li> </ul>
--	--

<b>Meta 2</b> Implementación del nuevo Modelo Educativo UACJ Visión 2040.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo educativo implementado.</li> <li>- Porcentaje de docentes capacitados en el nuevo modelo educativo.</li> <li>- Porcentaje de estudiantes capacitados en el nuevo modelo educativo.</li> <li>- Porcentaje de programas educativos rediseñados con base en el nuevo modelo educativo.</li> </ul>
---	--

Continúa...

**Eje estratégico 1: Formación integral, transformadora y de excelencia**

<b>Meta 3</b> Revisión de la normatividad institucional para garantizar su alineación con el nuevo modelo educativo implementado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de instrumentos normativos alineados al nuevo modelo educativo.</li> <li>- Porcentaje de la normatividad institucional susceptible de actualización alineada al nuevo modelo educativo.</li> </ul>
<b>Meta 4</b> Planta docente formada y certificada en el nuevo Modelo Educativo UACJ Visión 2040.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de docentes capacitados en el nuevo modelo educativo.</li> <li>- Número de cursos de certificación en el nuevo modelo educativo ofrecidos a la planta docente.</li> </ul>
<b>Meta 5</b> Adaptaciones a la infraestructura física, tecnológica y de información para asegurar la eficiente implementación del nuevo modelo educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de infraestructura física adaptada al nuevo modelo educativo.</li> <li>- Número de infraestructura tecnológica adaptada al nuevo modelo educativo.</li> <li>- Porcentaje de infraestructura física adaptada al nuevo modelo educativo.</li> <li>- Porcentaje de infraestructura tecnológica adaptada al nuevo modelo educativo.</li> </ul>
<b>Meta 6</b> Operación de mecanismos de seguimiento y evaluación de la efectividad del nuevo modelo educativo en los procesos de formación integral de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de mecanismos de seguimiento y evaluación creados e implementados.</li> </ul>

**Objetivo específico: OE 1.3 Formar integralmente a los estudiantes universitarios mediante el impulso de su participación en actividades complementarias**

**Estrategia** E 1.3.1 Conocer los perfiles de los estudiantes de nuevo ingreso a la licenciatura para desarrollar pertinentes programas de formación integral y acompañamiento durante su estancia en la Institución

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Meta 1</b> Identificación del perfil de ingreso del estudiante UACJ.	- Perfil de ingreso del estudiante UACJ definido.
<b>Meta 2</b> Identificación oportuna de riesgos académicos, psicológicos y físicos (salud) en los estudiantes, a fin de referir a la instancia correspondiente, buscando favorecer su permanencia en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de estudiantes de nuevo ingreso con riesgos académicos.</li> <li>- Número de estudiantes de nuevo ingreso con riesgos psicológicos.</li> <li>- Número de estudiantes de nuevo ingreso con riesgos físicos (salud).</li> <li>- Porcentaje de estudiantes detectados en alguna situación de riesgo referidos para su atención especializada.</li> </ul>
<b>Meta 3</b> Atención a las problemáticas y situaciones de riesgo detectadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de alumnos de nuevo ingreso con índices de sobrepeso y obesidad detectados en el examen de nuevo ingreso que participan en programas de actividad física y deporte.</li> <li>- Porcentaje de alumnos de nuevo ingreso con riesgo psicológico atendidos en áreas especializadas.</li> <li>- Porcentaje de estudiantes con deficiente desempeño académico referidos a tutorías y asesorías.</li> </ul>

Continúa...

**Eje estratégico 1: Formación integral, transformadora y de excelencia**

**Objetivo específico:** OE 1.3 Formar integralmente a los estudiantes universitarios mediante el impulso de su participación en actividades complementarias

**Estrategia** E 1.3.2 Fortalecer estudios de las trayectorias académicas de los estudiantes para identificar oportunamente factores de riesgo y problemáticas que puedan afectar su permanencia y desempeño académico

**Metas** **Indicadores**

**Meta 1** Mejoramiento del seguimiento a las trayectorias académicas de los estudiantes para la toma oportuna de decisiones.

- Número de mejoras implementadas al seguimiento de las trayectorias académicas.
- Incremento porcentual en las calificaciones promedio semestrales de los estudiantes detectados en situación de riesgo académico, psicológico o de salud.

**Meta 2** Evaluación sistemática de los estudiantes de nuevo ingreso, medio término y egreso para disponer de información que permita implementar mejoras sustanciales al proceso de formación integral.

- Número de mejoras implementadas en el proceso de formación integral de los estudiantes con base en los resultados de la evaluación sistemática.
- Número de estudiantes de nuevo ingreso, medio término y egreso evaluados.
- Número de diagnósticos realizados a estudiantes de nuevo ingreso, medio término y egreso.

**Meta 3** Incremento de la permanencia de los estudiantes y mejoramiento de los indicadores de desempeño a través de las acciones emprendidas a partir de los estudios de trayectorias académicas.

- Incremento porcentual en los índices de aprobación, egreso y titulación de los estudiantes.
- Decremento porcentual en los índices de deserción.

**Objetivo específico:** OE 1.3 Formar integralmente a los estudiantes universitarios mediante el impulso de su participación en actividades complementarias

**Estrategia** E 1.3.3 Incorporar a los planes y programas académicos estrategias de aprendizaje que impulsen en los estudiantes el desarrollo de actividades de investigación, vinculación y extensión

**Metas** **Indicadores**

**Meta 1** Actualización de los lineamientos institucionales en materia de diseño y actualización curricular.

- Número de lineamientos institucionales actualizados.

**Meta 2** Incorporación en los planes y programas de estudio estrategias de aprendizaje relativas al desarrollo de actividades de investigación, vinculación y extensión a través de su diseño curricular.

- Porcentaje de los programas educativos de pregrado que incorporan las prácticas profesionales en sus planes de estudio.
- Porcentaje promedio de las cartas descriptivas de los planes de estudio actualizadas incorporando estrategias de aprendizaje
- Número de programas con prácticas profesionales.
- Cartas descriptivas actualizadas.
- Número de materias que se incorporaron a los planes de estudio para poder desarrollar actividades de investigación, vinculación y extensión.

Continúa...

**Eje estratégico 1: Formación integral, transformadora y de excelencia**

<p><b>Meta 3</b> Estudiantes y egresados con competencias para el desarrollo de actividades de investigación, vinculación y extensión aplicadas a su práctica profesional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de estudiantes y egresados que trabajan áreas relacionadas con la investigación.</li> <li>- Porcentaje de estudiantes y egresados participando en proyectos de vinculación y extensión.</li> <li>- Porcentaje de la matrícula cursando asignaturas con cartas descriptivas actualizadas para incorporar el enfoque de desarrollo de competencias para la investigación, vinculación y extensión.</li> </ul>
--	---

**Objetivo específico: OE 1.3 Formar integralmente a los estudiantes universitarios mediante el impulso de su participación en actividades complementarias**

<b>Estrategia</b>	<b>E 1.3.4 Fortalecer el programa institucional de tutorías y sistematizar las asesorías académicas</b>
-------------------	---

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
--------------	--------------------

<p><b>Meta 1</b> Programa institucional de tutorías y asesorías consolidado mediante el trabajo colegiado en función de las necesidades expresadas por estudiantes y docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de profesores de tiempo completo que brindan tutoría a los estudiantes de pregrado.</li> <li>- Porcentaje de estudiantes que utilizan la herramienta Conecta UACJ para llevar tutorías en línea.</li> <li>- Nivel de satisfacción de los estudiantes que reciben servicio de tutoría.</li> </ul>
--	--

<p><b>Meta 2</b> Planta académica habilitada para la realización de las funciones de tutoría empleando nuevas modalidades y aplicando herramientas tecnológicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de profesores de tiempo completo capacitados para brindar tutorías a los estudiantes.</li> <li>- Número de cursos sobre tutorías impartidos a docentes.</li> </ul>
--	--

**Objetivo específico: OE 1.3 Formar integralmente a los estudiantes universitarios mediante el impulso de su participación en actividades complementarias.**

<b>Estrategia</b>	<b>E 1.3.5 Impulsar la movilidad estudiantil en instituciones de educación superior de reconocida calidad académica</b>
-------------------	---

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
--------------	--------------------

<p><b>Meta 1</b> Gestión financiera para apoyar actividades de movilidad estudiantil en instituciones educativas de reconocida calidad académica en el país y el extranjero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de convocatorias de financiamiento externo para movilidad estudiantil en las que se participa.</li> <li>- Porcentaje de recursos propios destinados a apoyar actividades de movilidad estudiantil.</li> <li>- Número de estudiantes becados para realizar actividades de movilidad.</li> <li>- Incremento porcentual de estudiantes participantes en actividades de movilidad estudiantil.</li> </ul>
--	---

Continúa...

**Eje estratégico 1: Formación integral, transformadora y de excelencia**

<p><b>Meta 2</b> Preparación integral de los estudiantes para aprovechar las oportunidades de movilidad que ofrecen la Universidad y otras instancias públicas y privadas (aprendizaje de idiomas, asesorías y tutorías, culturización, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa implementado de formación integral de los estudiantes.</li> <li>- Porcentaje de estudiantes competentes en comunicación en idioma inglés.</li> <li>- Porcentaje de estudiantes que dominan un tercer idioma.</li> <li>- Número de estudiantes postulados por cada instituto para realizar actividades de movilidad.</li> <li>- Porcentaje de estudiantes participando en actividades con carácter multicultural.</li> <li>- Porcentaje de estudiantes que atenderán actividades de movilidad canalizados para atención médica oportuna.</li> <li>- Porcentaje de estudiantes que atenderán actividades de movilidad canalizados a tutoría.</li> </ul>
---	---

<p><b>Meta 3</b> Operación de procesos eficientes de gestión y apoyo a los estudiantes en movilidad académica (antes, durante y después de su estancia).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de mejoras implementadas a los procesos de movilidad.</li> <li>- Proceso de movilidad académica certificado.</li> <li>- Nivel de satisfacción de los beneficiarios del proceso de movilidad académica.</li> </ul>
--	---

**Objetivo específico: OE 1.3 Formar integralmente a los estudiantes universitarios mediante el impulso de su participación en actividades complementarias**

<b>Estrategia</b>	<b>E 1.3.6 Mejorar y ampliar los programas de fomento a la cultura, las artes y el deporte de acuerdo con los perfiles y necesidades de los estudiantes universitarios</b>
-------------------	--

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
--------------	--------------------

<p><b>Meta 1</b> Posicionamiento de la UACJ como uno de los referentes más importantes en materia de promoción de la cultura y las artes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de arte y cultura operando.</li> <li>- Número de eventos culturales y artísticos que la UACJ ofrece anualmente.</li> </ul>
---	--

<p><b>Meta 2</b> Incremento de la participación de los estudiantes universitarios en actividades artísticas, culturales y deportivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de la matrícula que participa en actividades artísticas y culturales.</li> <li>- Porcentaje de la matrícula que participa en actividades deportivas.</li> <li>- Incremento porcentual de estudiantes que participan en actividades artísticas y culturales.</li> <li>- Incremento porcentual de estudiantes que participan en actividades deportivas.</li> </ul>
---	--

**Objetivo específico: OE 1.3 Formar integralmente a los estudiantes universitarios mediante el impulso de su participación en actividades complementarias**

<b>Estrategia</b>	<b>E 1.3.7 Fortalecer el sistema institucional de becas y apoyos financieros para los estudiantes</b>
-------------------	---

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
--------------	--------------------

<p><b>Meta 1</b> Consolidación del sistema de becas que facilite el acceso e impacte en la permanencia de los estudiantes y el mejoramiento de los indicadores de trayectoria académica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de mejoras implementadas al proceso de asignación de becas a estudiantes.</li> <li>- Proceso de asignación de becas certificado.</li> <li>- Porcentaje de alumnos becados.</li> </ul>
--	---

Continúa...

<b>Eje estratégico 1: Formación integral, transformadora y de excelencia</b>	
<b>Objetivo específico: OE 1.3 Formar integralmente a los estudiantes universitarios mediante el impulso de su participación en actividades complementarias</b>	
<b>Estrategia</b>	<b>E 1.3.8 Optimizar los servicios de orientación y bienestar estudiantil</b>
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Meta 1</b> Consolidación de los servicios de orientación y bienestar estudiantil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de orientación y bienestar estudiantil certificados.</li> <li>- Número de servicios de orientación estudiantil otorgados en los centros de orientación y bienestar estudiantil.</li> <li>- Porcentaje de estudiantes atendidos a través de servicios de orientación y bienestar estudiantil.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Mejoramiento del desempeño académico de los estudiantes que reciben servicios de orientación y acompañamiento a través de las instancias universitarias especializadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de alumnos que mejoran sus calificaciones después del curso de apoyo.</li> <li>- Porcentaje de alumnos que mejoran sus calificaciones después de la asesoría académica.</li> <li>- Porcentaje de alumnos tutorados que mejoran sus calificaciones.</li> <li>- Porcentaje de aprobación en estudiantes que recibieron servicios de tutoría, asesoría académica y curso de apoyo.</li> </ul>
<b>Objetivo específico: OE 1.3 Formar integralmente a los estudiantes universitarios mediante el impulso de su participación en actividades complementarias</b>	
<b>Estrategia</b>	<b>E 1.3.9 Impulsar la vinculación de los estudiantes con organizaciones de los sectores público, privado y social</b>
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Meta 1</b> Incremento de la participación de los estudiantes en sociedades y asociaciones profesionales de prestigio nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de estudiantes miembros de agrupaciones, cámaras, asociaciones y/o consorcios nacionales.</li> <li>- Número de estudiantes miembros de agrupaciones, cámaras, asociaciones y/o consorcios internacionales.</li> <li>- Porcentaje de estudiantes miembros de agrupaciones, cámaras, asociaciones y/o consorcios nacionales e internacionales.</li> <li>- Número de estancias, congresos y foros en el sector externo realizadas por los estudiantes.</li> <li>- Porcentaje de estudiantes que participan en estancias, congresos y foros con el sector externo.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Incorporación en programas de las asignaturas de estrategias de aprendizaje que propicien la realización de actividades en organizaciones de los diversos sectores de la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje promedio de las cartas descriptivas de los planes de estudio que incorporan la realización de actividades de aprendizaje que vinculen a los estudiantes con los diversos sectores de la sociedad.</li> <li>- Porcentaje promedio de las cartas descriptivas de los planes de estudio que propicien que los estudiantes realicen proyectos reales con organizaciones de los sectores público, privado y social.</li> </ul>

*Continúa...*

**Eje estratégico 1: Formación integral, transformadora y de excelencia**

**Objetivo específico: OE 1.4 Consolidar la capacidad académica.**

<b>Estrategia</b>	<b>E 1.4.1</b> Garantizar la suficiencia e idoneidad de la planta académica, acorde a las áreas disciplinares y matrícula a atender.
-------------------	--

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
--------------	--------------------

<b>Meta 1</b> Planta académica con una formación disciplinar y pedagógica de vanguardia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de docentes que participan en cursos de actualización pedagógica y disciplinar.</li> <li>- Porcentaje de docentes que participan en cursos de actualización pedagógica y disciplinar.</li> <li>- Porcentaje de los profesores de tiempo completo certificados en el nuevo modelo educativo.</li> </ul>
--	--

<b>Meta 2</b> Crecimiento sostenido de la planta académica por área disciplinar para atender el incremento de matrícula al interior de los programas educativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de profesores de tiempo completo contratados anualmente.</li> <li>- Incremento porcentual de profesores de tiempo completo por área disciplinar.</li> </ul>
--	---

<b>Meta 3</b> Planta académica con altos grados de habilitación, reconocimiento nacional de perfiles deseables y membresía tanto en el Sistema Nacional de Investigadores como en el Sistema Nacional de Creadores de Arte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de profesores de tiempo completo con reconocimiento de perfil deseable Prodep.</li> <li>- Porcentaje de profesores de tiempo completo con membresía en el SNI.</li> <li>- Porcentaje de profesores de tiempo completo del Departamento de Artes con membresía en el SNCA.</li> </ul>
---	--

<b>Meta 4</b> Internacionalización del profesorado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de profesores con competencias comunicativas en un segundo idioma.</li> <li>- Porcentaje de profesores que realizan cursos de actualización en instituciones extranjeras, presencial o virtualmente.</li> <li>- Porcentaje de profesores que participan en actividades de docencia, investigación, vinculación y gestión fuera del país.</li> </ul>
---	---

**Objetivo específico: OE 1.4 Consolidar la capacidad académica.**

<b>Estrategia</b>	<b>E 1.4.2</b> Evaluar integralmente el desempeño de los profesores y fortalecer los servicios de apoyo docente.
-------------------	--

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
--------------	--------------------

<b>Meta 1</b> Estatuto del Personal Académico actualizado con base en las necesidades institucionales y la normatividad federal aplicable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estatuto de Personal Académico actualizado.</li> </ul>
--	---

<b>Meta 2</b> Reestructuración del Programa de Evaluación al Desempeño Docente, de acuerdo con los lineamientos señalados por la SEP y SHCP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Evaluación al Desempeño Docente reestructurado.</li> <li>- Encuesta de evaluación actualizada del desempeño académico.</li> </ul>
--	--

Continúa...

**Eje estratégico 1: Formación integral, transformadora y de excelencia**

**Meta 3** Seguimiento y retroalimentación docente oportunos que favorezcan la implementación de acciones de mejora para fortalecer el desempeño del personal académico.

- Porcentaje de estudiantes que realizan la encuesta de evaluación al docente.
- Porcentaje de docentes evaluados.
- Porcentaje de docentes evaluados que reciben retroalimentación.
- Porcentaje de docentes evaluados por los estudiantes con menos de 3.0 de calificación que participan en programas de capacitación y actualización.

**Meta 4** Fortalecimiento del desempeño del personal académico a través de su reconocimiento en el programa de estímulos.

- Porcentaje de profesores de tiempo completo que participan en la convocatoria de estímulos al personal académico.

**Objetivo específico: OE 1.4 Consolidar la capacidad académica.**

**Estrategia E 1.4.3 Implementar un programa de desarrollo integral del personal académico**

**Metas**

**Indicadores**

**Meta 1** Incremento de la participación del personal académico en actividades culturales, artísticas y deportivas organizadas por la institución.

- Incremento porcentual de docentes que participan en actividades artísticas y culturales.
- Incremento porcentual de docentes que participan en actividades deportivas y recreativas.

**Meta 2** Implementación de mecanismos que propicien el desarrollo de habilidades sociales, de diálogo abierto, de trabajo inter y multidisciplinario y de convivencia armónica entre el personal de la institución.

- Número de mecanismos implementados.
- Porcentaje de docentes que participan en academias.
- Porcentaje de docentes que asisten a jornadas académicas.

**Meta 3** Fortalecimiento de los servicios institucionales tendientes al desarrollo del personal académico en los ámbitos laborales, físicos y psicológicos.

- Programa de fortalecimiento de los servicios docentes implementado.
- Porcentaje de procesos certificados orientados a brindar servicios a los docentes.
- Porcentaje de docentes participantes en cursos de desarrollo personal.

**Meta 4** Promoción de la salud física, mental y emocional del personal académico, propiciando un ambiente universitario para el desarrollo integral del docente.

- Número de actividades orientadas al bienestar físico del personal académico.
- Porcentaje de docentes participantes en actividades físicas y deportivas organizadas por la institución.
- Número de actividades orientadas al desarrollo del bienestar mental y emocional de los docentes.
- Porcentaje de docentes participantes en actividades orientadas a la promoción de la salud mental y emocional.
- Porcentaje de docentes participantes en actividades de medicina preventiva.

Continúa...

**Eje estratégico 1: Formación integral, transformadora y de excelencia**

**Objetivo específico:** OE 1.5 Contar con la infraestructura física y tecnológica suficiente y adecuada para la formación de los estudiantes y el desarrollo del personal académico

**Estrategia**

**E 1.5.1 Fortalecer la infraestructura física y tecnológica para el desarrollo de las actividades académicas**

**Metas**

**Indicadores**

<p><b>Meta 1</b> Difusión de la infraestructura disponible para el apoyo académico (bibliotecas, laboratorios, talleres, centros de cómputo, clínicas, hospitales, etc.), considerando el diseño actual del portal institucional y demás instrumentos de comunicación universitaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de la infraestructura de apoyo académico disponible difundida a través de medios impresos y digitales internos de comunicación.</li> <li>- Número de inserciones en los medios impresos y digitales internos que difundan información relativa a la infraestructura de apoyo académico disponible.</li> </ul>
<p><b>Meta 2</b> Implementación de mecanismos para la identificación del aprovechamiento de la infraestructura y equipamiento disponible, así como para la detección de necesidades no atendidas presentes y futuras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de mecanismos implementados para el aprovechamiento de la infraestructura y equipamiento disponible.</li> <li>- Porcentaje de aprovechamiento de la capacidad instalada disponible.</li> </ul>
<p><b>Meta 3</b> Implementación de planes permanentes y efectivos de mantenimiento a la infraestructura física y tecnológica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de procesos de mantenimiento preventivo y correctivo certificados.</li> <li>- Porcentaje de la infraestructura física y tecnológica atendida a través de acciones de mantenimiento preventivo.</li> <li>- Porcentaje de solicitudes de mantenimiento atendidas satisfactoriamente.</li> </ul>
<p><b>Meta 4</b> Disponibilidad de los sistemas y servicios tecnológicos a través de procesos eficientes de gestión para la actualización de la infraestructura tecnológica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de accesibilidad de los sistemas y servicios tecnológicos.</li> </ul>
<p><b>Meta 5</b> Gestión presupuestaria que favorezca la actualización y fortalecimiento permanente de la infraestructura, equipamiento y herramientas tecnológicas necesarias para el proceso de formación integral de los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de recursos PFCE destinados a la actualización y fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento tecnológico.</li> <li>- Porcentaje de recursos ordinarios POA destinados a la actualización y fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento tecnológico.</li> <li>- Incremento porcentual de recursos asignados a la actualización y fortalecimiento de la infraestructura, equipamiento y herramientas tecnológicas.</li> </ul>
<p><b>Meta 6</b> Mejoramiento sostenido de los resultados de la evaluación realizada por los usuarios a los servicios brindados en bibliotecas, centros de cómputo, laboratorios, talleres, clínicas, hospitales, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de satisfacción de los usuarios de las áreas de apoyo académico generales y disciplinares: bibliotecas, centros de cómputo, talleres, laboratorios, clínicas, entre otros.</li> <li>- Porcentaje de los procesos de gestión de servicios de apoyo académico certificados.</li> </ul>
<p><b>Meta 7</b> Implementación de instrumentos efectivos de evaluación de los servicios tecnológicos con el propósito de propiciar la mejora continua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de servicios de apoyo tecnológico evaluados por los usuarios.</li> <li>- Nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios tecnológicos brindados por la institución.</li> </ul>

Eje estratégico 1: Formación integral, transformadora y de excelencia	
<b>Objetivo específico:</b> OE 1.5 Contar con la infraestructura física y tecnológica suficiente y adecuada para la formación de los estudiantes y el desarrollo del personal académico	
<b>Estrategia</b>	<b>E 1.5.2 Promover el uso efectivo de los recursos tecnológicos en el proceso de enseñanza-aprendizaje</b>
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<p><b>Meta 1</b> Establecimiento de planes de capacitación permanentes para alumnos y personal docente en las herramientas tecnológicas vigentes para el fortalecimiento del proceso académico.</p> <p><b>Meta 2</b> Robustecimiento de la plataforma de aprendizaje virtual, respondiendo a la demanda de oportunidades de formación profesional más allá de las barreras del tiempo y los espacios físicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de planes de capacitación ofrecidos sobre herramientas tecnológicas.</li> <li>- Porcentaje promedio de las cartas descriptivas en donde se establece el uso de herramientas tecnológicas para desarrollar competencias prácticas en los estudiantes.</li> <li>- Porcentaje de personal académico capacitado en el uso de herramientas tecnológicas.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de mejoras implementadas a la plataforma de aprendizaje virtual.</li> <li>- Nivel de satisfacción de los usuarios de la plataforma virtual.</li> <li>- Porcentaje de la oferta educativa virtualizada.</li> <li>- Porcentaje de la oferta de educación continua virtualizada.</li> </ul>
<b>Objetivo específico:</b> OE 1.5 Modernizar la infraestructura física y tecnológica de apoyo a la formación de los estudiantes y el desarrollo del personal académico	
<b>Estrategia</b>	<b>E 1.5.3 Crear las condiciones administrativas y académicas para propiciar el uso compartido de la infraestructura y equipamiento disponibles</b>
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<p><b>Meta 1</b> Difusión oportuna de la infraestructura de apoyo académico y tecnologías de la información disponibles en las distintas áreas disciplinares.</p> <p><b>Meta 2</b> Procesos de gestión que favorezcan el uso compartido de la infraestructura y equipamiento disponible en los institutos y divisiones multidisciplinarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de la infraestructura de apoyo académico y tecnologías de la información disponibles difundidas a través de medios impresos y digitales internos de comunicación.</li> <li>- Número de inserciones en los medios impresos y digitales internos que difundan información relativa a la infraestructura de apoyo académico y tecnologías de información disponibles.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineamientos relativos al uso compartido de infraestructura intercampus implementados.</li> <li>- Número de proyectos de investigación registrados de cuerpos académicos interdisciplinarios o en los que participen docentes de diferentes campus o sedes.</li> <li>- Número de gestiones realizadas para uso compartido de infraestructura.</li> </ul>
<b>Objetivo específico:</b> OE 1.6 Asegurar la pertinencia de la gestión institucional a la formación integral de los estudiantes y al desarrollo del personal académico	
<b>Estrategia</b>	<b>E 1.6.1 Consolidar los procesos de gestión académico-administrativos basados en las necesidades del nuevo modelo educativo y en la formación integral de los estudiantes</b>
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<p><b>Meta 1</b> Procesos certificados de gestión académico-administrativos esbeltos y eficientes, diseñados para facilitar la implementación del modelo educativo y la formación integral de los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de procesos de gestión académico-administrativos certificados.</li> <li>- Porcentaje de procesos de gestión académico-administrativos certificados</li> <li>- Número de mejoras implementadas por proceso.</li> </ul>

### Eje estratégico 1: Formación integral, transformadora y de excelencia

**Meta 2** Mejoramiento de la gestión institucional asegurando la calidad y la mejora continua de la misma.

- Porcentaje de personal administrativo que recibe estímulos a su desempeño laboral.
  - Incremento porcentual en los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas al personal administrativo.
  - Número de procesos de gestión académico-administrativos rediseñados para facilitar las actividades vinculadas a los programas y servicios orientados a la formación integral y al desarrollo del personal académico.
  - Incremento porcentual de procesos de gestión certificados.
-

## E2: Generación, aplicación y difusión del conocimiento

### Objetivo general:

- Generar, aplicar y difundir conocimiento que contribuya al desarrollo sustentable y al bienestar social (**E2 OG2**).

### Objetivos específicos:

- **OE 2.1** Fortalecer la investigación científica asegurando su pertinencia e impacto social.
- **OE 2.2** Articular la investigación científica a las funciones de docencia, vinculación y extensión.
- **OE 2.3** Incrementar la producción científica y la transferencia de tecnología derivada de la investigación universitaria.
- **OE 2.4** Potenciar el impacto de la creación artística como un impulso al mejoramiento de vida de las comunidades.

### Política institucional:

La UACJ promueve la investigación científica y la creación artística como factores coadyuvantes al desarrollo sustentable y al bienestar de la sociedad. Para ello fortalecerá sus procesos de selección, habilitación y capacitación del personal académico, asegurando la congruencia de las líneas de investigación científica y producción artística con los perfiles de los planes y programas de estudio, así como con las problemáticas y necesidades de la sociedad, impulsando la aplicación, transferencia del conocimiento y el diseño de aplicaciones prácticas que redunden en mayor productividad y mejor calidad de vida de las comunidades.

**Eje estratégico 2: Generación, aplicación y difusión del conocimiento**

**Objetivo general:** Generar, aplicar y difundir conocimiento que contribuya al desarrollo sustentable y al bienestar social

**Objetivo específico OE 2.1 Fortalecer la investigación científica asegurando su pertinencia e impacto social**

Estrategia	E 2.1.1 Contar con personal académico con los perfiles necesarios para realizar investigación pertinente y generar nuevo conocimiento que contribuya a la solución de problemáticas reales y atienda necesidades sociales
Metas	Indicadores
<p><b>Meta 1</b> Alineación de los procesos de selección y contratación docente a las nuevas exigencias institucionales, entre ellas al fortalecimiento de la investigación científica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de selección y contratación docente actualizados y certificados.</li> <li>- Cantidad de convocatorias públicas emitidas para nuevas contrataciones considerando los perfiles docentes requeridos para fortalecer la investigación científica.</li> </ul>
<p><b>Meta 2</b> Cuerpos académicos consolidados desarrollando investigaciones de alto impacto en los sectores público, privado y social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporción de cuerpos académicos consolidados.</li> <li>- Número de proyectos de investigación registrados por los cuerpos académicos.</li> <li>- Número de patentes y registros de propiedad intelectual con respecto a la totalidad de CA.</li> <li>- Porcentaje de proyectos de investigación, patentes y registros de propiedad intelectual vinculados a la atención de problemáticas y demandas de los sectores público, privado y social.</li> </ul>
<p><b>Meta 3</b> Fortalecimiento de los cuerpos académicos con registro interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento porcentual de cuerpos académicos con registro interno que son registrados ante Prodep.</li> <li>- Incremento porcentual de los proyectos de investigación realizados por los cuerpos académicos de registro interno.</li> </ul>
<p><b>Meta 4</b> Personal académico capacitado para el desarrollo de investigación científica pertinente y generación de productos artísticos de impacto en la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de cursos ofrecidos a los docentes para el desarrollo de la investigación y el fortalecimiento de la producción científica, tecnológica y artística.</li> <li>- Porcentaje de docentes capacitados para el desarrollo de la investigación y el fortalecimiento de la producción científica, tecnológica y artística.</li> <li>- Número de investigaciones científicas y artísticas registradas en CATHI productos.</li> <li>- Incremento porcentual en las investigaciones científicas y artísticas registradas en CATHI productos.</li> </ul>

**Objetivo específico OE 2.1 Fortalecer la investigación científica asegurando su pertinencia e impacto social**

Estrategia	E 2.1.2 Actualizar la normatividad relativa a la función de investigación.
Metas	Indicadores
<p><b>Meta 1</b> Reglamento de Investigación Científica actualizado y pertinente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento de Investigación Científica actualizado disponible para la comunidad universitaria.</li> </ul>

Continúa...

<b>Eje estratégico 2: Generación, aplicación y difusión del conocimiento</b>	
<b>Objetivo específico OE 2.1 Fortalecer la investigación científica asegurando su pertinencia e impacto social</b>	
<b>Estrategia</b>	<b>E 2.1.3 Gestionar la disponibilidad de la infraestructura, equipamiento y recursos financieros necesarios para la investigación</b>
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Meta 1</b> Infraestructura y equipamiento de vanguardia para el desarrollo de la investigación científica y la generación artística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de proyectos destinados a fortalecer la infraestructura y equipamiento requerida para actividades de investigación científica y generación artística.</li> <li>- Porcentaje de solicitudes de los cuerpos académicos atendidas para adquirir equipamiento de apoyo a los proyectos de investigación.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Personal académico capacitado en la gestión y autogeneración de recursos financieros destinados a la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de investigadores que participan en convocatorias (nacionales y extranjeras) para la obtención de financiamiento.</li> <li>- Porcentaje de docentes capacitados en gestión y autogeneración de recursos financieros.</li> <li>- Incremento porcentual de proyectos PEA registrados por instituto.</li> <li>- Incremento porcentual de proyectos de investigación y creación artística registrados con financiamiento interno.</li> </ul>
<b>Meta 3</b> Incremento de convenios de colaboración con el sector externo para promover la donación de recursos y equipamiento en apoyo a la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de convenios de colaboración con el sector externo que contemplen la posibilidad de recibir donaciones en apoyo a actividades de investigación.</li> <li>- Incremento porcentual de los donativos recibidos por el sector externo para financiar actividades de investigación.</li> </ul>
<b>Objetivo específico OE 2.1 Fortalecer la investigación científica asegurando su pertinencia e impacto social</b>	
<b>Estrategia</b>	<b>E 2.1.4 Simplificar los procesos administrativos para la gestión, autogeneración, asignación y ejercicio de los recursos relativos a la investigación.</b>
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Meta 1</b> Actualización de lineamientos y procedimientos pertinentes y claros que guíen la función de investigación en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de procesos de gestión académico-administrativos vinculados a la investigación científica certificados.</li> <li>- Porcentaje de lineamientos revisados y actualizados.</li> <li>- Porcentaje de docentes capacitados en los lineamientos y procedimientos relacionados con la investigación científica.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Procesos de gestión rediseñados para facilitar la gestión de recursos para la investigación y el desarrollo de los proyectos correspondientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de manuales y procedimientos actualizados que estén vinculados con las actividades de investigación.</li> <li>- Porcentaje de docentes capacitados en el desarrollo de proyectos de investigación y gestión de recursos.</li> <li>- Incremento porcentual de proyectos de investigación registrados.</li> </ul>
<b>Meta 3</b> Operación de lineamientos para el cobro y aplicación de los recursos generados a través de proyectos y servicios vinculados a la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineamientos actualizados para el cobro y la aplicación de recursos autogenerados.</li> <li>- Porcentaje de procesos relativos al cobro y aplicación de recursos autogenerados actualizados y certificados.</li> </ul>

**Eje estratégico 2: Generación, aplicación y difusión del conocimiento**

Objetivo específico OE 2.1 Fortalecer la investigación científica asegurando su pertinencia e impacto social

**Estrategia**

**E 2.1.5 Promover la realización de investigaciones con impacto en la solución de problemas sociales, económicos, tecnológicos, de salud, cultura y arte**

**Metas**

**Indicadores**

<p><b>Meta 1</b> Desarrollo de líneas de investigación estratégicas prioritarias para la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de líneas de investigación evaluadas como prioritarias para la institución.</li> <li>- Incremento porcentual de proyectos de investigación registrados vinculados a las líneas de investigación prioritarias para la institución.</li> </ul>
<p><b>Meta 2</b> Incremento en el número de proyectos de investigación que contribuyan a atender necesidades sociales, elevar el desarrollo de la comunidad y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de la aplicación y transferencia del conocimiento generado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de proyectos de investigación con impacto social.</li> <li>- Incremento porcentual de proyectos de investigación con impacto social.</li> </ul>
<p><b>Meta 3</b> Fortalecimiento de la participación en redes académicas nacionales e internacionales que atiendan líneas de investigación pertinentes a la institución y desarrollen proyectos de investigación viables y de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de profesores que participan en redes académicas de colaboración individualmente o a través de cuerpos académicos.</li> <li>- Porcentaje de profesores que participan en redes académicas de colaboración individualmente o a través de cuerpos académicos.</li> <li>- Incremento porcentual de redes de investigación creadas o fortalecidas.</li> <li>- Número de proyectos de investigación en colaboración con otras instancias, organizaciones o redes.</li> <li>- Incremento porcentual de proyectos de investigación en colaboración con otras instancias, organizaciones o redes.</li> </ul>
<p><b>Meta 4</b> Promoción de convocatorias internas para el desarrollo de proyectos de investigación tecnológicos, culturales y artísticos con pertinencia local y regional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de convocatorias de investigación emitidas y difundidas.</li> <li>- Incremento porcentual de docentes que participan en convocatorias internas para el desarrollo de proyecto de investigación.</li> <li>- Incremento porcentual de estudiantes que participan en convocatorias internas para el desarrollo de proyecto de investigación.</li> </ul>
<p><b>Meta 5</b> Publicación de los proyectos de investigación de los docentes universitarios (Repositorio Institucional), así como de los resultados obtenidos y los impactos generados en la comunidad, visibilizando así la función de investigación de los universitarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de publicaciones científicas en revistas indexadas.</li> <li>- Número de proyectos de investigación con impacto social publicados en el Repositorio Institucional.</li> <li>- Porcentaje de investigaciones publicadas con impacto social.</li> </ul>

Continúa...

<b>Eje estratégico 2: Generación, aplicación y difusión del conocimiento</b>	
<b>Objetivo específico OE 2.2 Articular la investigación científica a las funciones de docencia, vinculación y extensión</b>	
<b>Estrategia</b>	<b>E 2.2.1 Integrar la investigación con la función de docencia, promoviendo la pertinencia de las líneas de investigación a las orientaciones de los programas académicos y fomentando la participación de los estudiantes en los proyectos de investigación</b>
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Meta 1</b> Líneas de generación y aplicación del conocimiento y la cultura coherentes a los planes y programas de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de pertinencia de las líneas de generación y aplicación del conocimiento a los planes de estudio de los programas educativos.</li> <li>- Número de docentes que participan en proyectos de investigación vinculados a las líneas de generación del conocimiento alineadas a los planes de estudio de los programas educativos.</li> <li>- Número de estudiantes que participan en proyectos de investigación vinculados a las líneas de generación del conocimiento alineadas a los planes de estudio de los programas educativos.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Promoción de la investigación educativa que fortalezca la aplicación del modelo educativo, evalúe los impactos del proceso de enseñanza-aprendizaje y genere propuestas de mejora innovadoras y efectivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de propuestas y proyectos elaboradas por profesores investigadores cuyos resultados se han implementado para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>- Porcentaje de investigación educativa realizada por la institución con respecto a la totalidad de los proyectos de investigación registrados.</li> </ul>
<b>Meta 3</b> Proyectos de investigación pertinentes a las necesidades sociales, pero también a la vocación y orientaciones de los programas académicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de proyectos de investigación con impacto social.</li> <li>- Porcentaje de proyectos de investigación con impacto social.</li> </ul>
<b>Meta 4</b> Proyectos de investigación y productos publicados con la participación de estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de proyectos de investigación en los que participan estudiantes.</li> <li>- Número de trabajos publicados en colaboración con estudiantes.</li> <li>- Porcentaje de proyectos de investigación registrados en los que participan estudiantes.</li> <li>- Porcentaje de publicaciones en las que colaboran estudiantes.</li> </ul>
<b>Meta 5</b> Identificación temprana de potenciales talentos para la investigación entre los estudiantes universitarios y generación de esquemas para incentivar la realización de estudios de posgrado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa implementado para detección temprana de estudiantes con potencial para la realización de estudios de posgrado.</li> <li>- Número de estudiantes recién egresados que continúan con estudios de posgrado.</li> <li>- Porcentaje de estudiantes recién egresados de pregrado que continúan con estudios de posgrado.</li> </ul>

*Continúa...*

**Eje estratégico 2: Generación, aplicación y difusión del conocimiento**

Objetivo específico OE 2.2 Articular la investigación científica a las funciones de docencia, vinculación y extensión	
Estrategia	E 2.2.2 Promover el trabajo investigativo conjunto entre los niveles de pregrado y posgrado
Metas	Indicadores
<b>Meta 1</b> Proyectos de investigación con la participación de docentes y estudiantes de programas académicos de pregrado y posgrado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de proyectos de investigación realizados por docentes y estudiantes de programas académicos de posgrado.</li> <li>- Porcentaje de proyectos de investigación con participación de docentes y estudiantes de programas de pregrado y posgrado.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Publicaciones científicas en las que participen colaborativamente estudiantes de pregrado y posgrado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de publicaciones científicas con participación de estudiantes de programas educativos de pregrado y posgrado.</li> <li>- Cantidad de publicaciones de proyectos colaborativos entre estudiantes de programas educativos de pregrado y posgrado.</li> </ul>
Objetivo específico OE 2.2 Articular la investigación científica a las funciones de docencia, vinculación y extensión	
Estrategia	E 2.2.3 Fomentar el incremento de proyectos de investigación que generen soluciones a problemas sociales, económicos, tecnológicos, de salud, cultura y artes
Metas	Indicadores
<b>Meta 1</b> Operación de mecanismos conjuntos entre el extensionismo, la vinculación y la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de productos de investigación científica con impacto en el sector externo.</li> <li>- Porcentaje de productos de investigación científica con impacto en el sector externo.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Incremento de proyectos de aplicación y transferencia de conocimientos y tecnología para aplicaciones prácticas a la solución de problemáticas reales en los sectores público, privado y social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de productos de investigación científica con aplicación práctica a la solución de problemas reales en los sectores público, privado y social.</li> <li>- Porcentaje de los proyectos de investigación científica orientados a brindar soluciones a las problemáticas reales de la sociedad.</li> <li>- Número de desarrollos tecnológicos generados por los profesores de aplicación práctica en las organizaciones de los sectores público, privado y social.</li> <li>- Número de proyectos de titulación de los estudiantes vinculados a la generación y aplicación de propuestas prácticas a problemas reales de la sociedad.</li> </ul>
<b>Meta 3</b> Incremento en la producción artística de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de creaciones o producciones artísticas en la institución.</li> <li>- Incremento porcentual en la creación y desarrollo artístico institucional.</li> </ul>
<b>Meta 4</b> Gestión de los fondos necesarios para financiar proyectos de investigación y producción artística pertinentes a la misión institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de gestiones realizadas para obtener financiamiento destinado a proyectos de investigación y producción artística.</li> <li>- Número de convocatorias atendidas para obtener financiamiento destinado a proyectos de investigación y producción artística.</li> <li>- Porcentaje de recursos asignados a la investigación y producción artística del presupuesto universitario.</li> </ul>

Continúa...

Eje estratégico 2: Generación, aplicación y difusión del conocimiento	
Objetivo específico	OE 2.3 Incrementar la producción científica y la transferencia de tecnología derivada de la investigación universitaria
Estrategia	E 2.3.1 Fomentar la investigación orientada a desarrollar nuevos procesos, aplicaciones, productos o servicios que brinden soluciones pertinentes e innovadoras a las necesidades sociales
Metas	Indicadores
<b>Meta 1</b> Políticas, lineamientos y procesos pertinentes que faciliten la aplicación y transferencia tecnológica a partir de los proyectos de investigación realizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineamientos administrativos desarrollados y autorizados para la aplicación y transferencia tecnológica.</li> <li>- Número de procesos revisados y actualizados relativos a la aplicación y transferencia tecnológica.</li> <li>- Número de procedimientos para aplicación y transferencia tecnológica.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Planta académica habilitada para el desarrollo de productos de investigación que resulten en aplicaciones prácticas que brinden soluciones a problemas reales en la localidad y la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de docentes capacitados para el desarrollo de productos de investigación con aplicación práctica e impacto social.</li> <li>- Porcentaje de docentes de tiempo completo habilitados para el desarrollo de productos de investigación con aplicación práctica e impacto social.</li> </ul>
<b>Meta 3</b> Operación de un modelo de transferencia de tecnología coherente a la realidad universitaria y necesidades de los sectores sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de transferencia de tecnología implementado.</li> <li>- Nivel de impacto de los proyectos de investigación desarrollados por los docentes.</li> </ul>
<b>Meta 4</b> Procesos de gestión académico-administrativos eficientes que favorezcan la aplicación y transferencia tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de procesos documentados para la aplicación y transferencia tecnológica.</li> <li>- Porcentaje de proyectos de investigación que generan productos tecnológicos aplicables a la solución de problemas reales.</li> </ul>
<b>Meta 5</b> Implementación de mecanismos de protección a la propiedad intelectual y derechos de autor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineamientos para la protección de derechos de autor y propiedad intelectual autorizados e implementados.</li> <li>- Número de registros de propiedad intelectual y protección de derechos de autor.</li> <li>- Porcentaje de proyectos registrados y de productos obtenidos en relación con el tema de la propiedad intelectual y derechos de autor.</li> <li>- Porcentaje promedio de materias que abordan dentro de sus contenidos temáticos la propiedad intelectual y protección de derechos de autor.</li> <li>- Número de eventos realizados en los que se abordan temas de propiedad intelectual y protección de derechos de autor.</li> </ul>
<b>Meta 6</b> Incremento en el número de patentes UACJ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de patentes registradas.</li> <li>- Incremento porcentual de patentes registradas.</li> </ul>

Continúa...

**Eje estratégico 2: Generación, aplicación y difusión del conocimiento**

<b>Meta 7</b> Incremento en el número de aplicaciones tecnológicas desarrolladas derivadas de productos de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de proyectos de investigación registrados con temas relacionados con el desarrollo de aplicaciones tecnológicas.</li> <li>- Porcentaje de proyectos de investigación registrados con temas relacionados con el desarrollo de aplicaciones tecnológicas.</li> <li>- Número de aplicaciones tecnológicas desarrolladas como producto de proyectos de investigación.</li> <li>- Incremento porcentual de aplicaciones tecnológicas desarrolladas.</li> <li>- Informe de impacto social de las investigaciones.</li> </ul>
<b>Meta 8</b> Incremento en el número de proyectos de atención a problemáticas sociales locales y regionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel promedio de impacto social de los proyectos de investigación registrados.</li> <li>- Porcentaje de los proyectos de investigación vinculados con problemáticas reales de la sociedad.</li> <li>- Número de soluciones prácticas a problemas reales implementadas en las organizaciones de los sectores público, privado y social.</li> </ul>
<b>Meta 9</b> Fortalecimiento del quehacer editorial de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de libros publicados con sello editorial UACJ incorporados a índices internacionales.</li> <li>- Incremento porcentual en el número de convenios y alianzas de colaboración con editoriales nacionales e internacionales.</li> <li>- Número de coediciones con editoriales universitarias y comerciales.</li> <li>- Incremento porcentual de coediciones con editoriales universitarias y comerciales.</li> <li>- Número de libros vendidos en línea.</li> <li>- Número de puntos de venta nacionales en donde se exhiben las obras con sello UACJ.</li> </ul>

**Objetivo específico 2.3 Incrementar la producción científica y la transferencia de tecnología derivada de la investigación universitaria**

<b>Estrategia</b>	<b>E 2.3.2 Gestionar mecanismos de colaboración con representantes de los sectores sociales para realizar proyectos de investigación pertinentes que deriven en la aplicación del conocimiento generado y la transferencia de tecnología</b>
-------------------	--

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Meta 1</b> Difusión de los resultados de investigación de la Universidad para posicionarse como un agente transformador con la capacidad de proponer soluciones efectivas a las problemáticas identificadas en el estado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de comunicación implementado para dar a conocer problemas encontrados y soluciones propuestas a la sociedad a través de los proyectos de investigación científica desarrollados.</li> <li>- Número de inserciones en medios internos que difundan los resultados de investigaciones desarrolladas.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Operación de convenios con organizaciones de los sectores público, privado y social para la realización de investigaciones pertinentes a las problemáticas y necesidades detectadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de convenios para investigación realizados con los sectores público, privado y social.</li> <li>- Incremento porcentual de convenios firmados con representantes de los sectores externos para realizar proyectos de investigación con aplicaciones prácticas.</li> </ul>
<b>Meta 3</b> Generación permanente de productos de investigación realizados en colaboración con los diversos sectores de la sociedad cuyos resultados se traduzcan en soluciones a problemas reales, aplicaciones tecnológicas y productos de transferencia de conocimiento en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de productos de investigación generados en colaboración con organizaciones de la sociedad.</li> <li>- Incremento porcentual de productos de investigación generados en colaboración con organizaciones de la sociedad.</li> </ul>

## Eje estratégico 2: Generación, aplicación y difusión del conocimiento

Objetivo específico OE 2.4 Fortalecer los procesos propios de la investigación-creación artística

Estrategia	E 2.4.1 Formalizar el reconocimiento de los procesos de investigación-creación artística, llevados a cabo por los académicos especialistas	
Metas	Indicadores	
<b>Meta 1</b> Implementación de políticas y reglamentos adecuados a los procesos específicos de la investigación-creación artística.	– Número de instrumentos normativos para la investigación y creación artística implementados.	
<b>Meta 2</b> Ampliación de la promoción de la actividad de investigación-creación artística de los estudiantes universitarios de programas afines.	– Número de estrategias implementadas para promover la investigación-creación artística de los estudiantes universitarios. – Número de proyectos de investigación-creación artística registrados. – Incremento porcentual de proyectos de investigación-creación artística registrados. – Número de programas educativos de áreas afines que incentivan la actividad de investigación-creación artística entre sus estudiantes. – Número de programas institucionales que estimulan la producción artística entre sus estudiantes.	
<b>Meta 3</b> Habilitación de creadores de arte universitarios en gestión de proyectos artísticos y culturales.	– Número de investigadores capacitados en la gestión de proyectos artísticos y culturales. – Proporción de los docentes de programas educativos afines que son capacitados en la gestión de proyectos artísticos y culturales.	

Objetivo específico OE 2.4 Fortalecer los procesos propios de la investigación-creación artística

Estrategia	E 2.4.2 Visibilizar la producción artística y cultural emanada de la comunidad universitaria	
Metas	Indicadores	
<b>Meta 1</b> Difusión de los productos de la investigación-creación artística universitaria local, regional y nacionalmente.	– Número de eventos realizados para difundir los productos de la investigación-creación artística universitaria. – Número de asistentes a eventos de difusión de los productos de la investigación-creación artística universitaria. – Número de egresados que exhiben sus obras artísticas fuera de la Universidad. – Número de docentes que exhiben sus obras artísticas fuera de la ciudad.	
<b>Meta 2</b> Ampliación de la participación de los universitarios en premios de arte nacionales e internacionales.	– Número de universitarios que participan en premios de arte nacionales. – Número de universitarios que participan en premios de arte internacionales. – Número de universitarios distinguidos con premios y reconocimientos por su creación artística.	

Continúa...

**Eje estratégico 2: Generación, aplicación y difusión del conocimiento**

Objetivo específico OE 2.4 Fortalecer los procesos propios de la investigación-creación artística

**Estrategia**

**E 2.4.3 Promover entre los creadores universitarios el concepto de retribución social en el arte**

**Metas**

**Indicadores**

**Meta 1** Dar a conocer y poner al alcance de la sociedad en general los productos de investigación-creación artística de la comunidad UACJ.

- Número de eventos culturales y artísticos realizados.
- Número de eventos culturales producidos para la comunidad en general.
- Número de asistentes a los eventos culturales y artísticos realizados.

**Meta 2** Fomento de la participación de los creadores artísticos universitarios en las convocatorias y premios nacionales existentes en torno a la retribución social.

- Número de creadores artísticos universitarios que participan en convocatorias y premios nacionales en torno a la retribución social.
- Número de universitarios que han obtenido un premio en las convocatorias nacionales en torno a la retribución social.

**Meta 3** Vincular el trabajo de la investigación-creación artística de la comunidad UACJ con otras instancias locales, estatales, nacionales e internacionales, dedicadas a la difusión de la cultura y las artes.

- Número de proyectos de investigación-creación artística realizados en colaboración con instancias dedicadas a la difusión de la cultura y las artes.
- Porcentaje de proyectos de investigación-creación artística vinculados con instancias dedicadas a la difusión de la cultura y las artes.

## E3: Vinculación y extensión

### Objetivo general:

- Contribuir al desarrollo social y económico a través de la vinculación con los sectores público, privado y social (E3 OG3).

### Objetivos específicos:

- **OE 3.1** Fortalecer una cultura institucional de vinculación y extensión.
- **OE 3.2** Asegurar la operación efectiva de programas de vinculación y extensión que brinden servicios pertinentes a los diversos sectores de la sociedad.
- **OE 3.3** Promover la innovación, emprendimiento, propiedad intelectual y transferencia del conocimiento.

- **OE 3.4** Fomentar la gestión de proyectos de vinculación y extensión pertinentes a la institución y las necesidades sociales.

### Política institucional:

La UACJ comprometida con la excelencia académica entiende como valor fundamental de su quehacer institucional la pertinencia de las funciones y servicios brindados a la comunidad, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus ciudadanos y al desarrollo económico de la región y del país. Es en ese sentido que la vinculación y extensión con los diversos sectores de la sociedad se hacen necesarias para garantizar la coherencia entre las realidades y problemáticas del entorno, y los servicios proporcionados por la Universidad a los miembros de su comunidad, debiendo evaluar los resultados alcanzados y los impactos generados.

**Eje estratégico 3: Vinculación y extensión**

**Objetivo general:** Contribuir al desarrollo social y económico a través de la vinculación con los sectores público, privado y social

**Objetivo específico OE 3.1 Fortalecer una cultura institucional de vinculación y extensión**

Estrategia	E 3.1.1 Integrar a los planes y programas de estudio estrategias de aprendizaje que permitan a los estudiantes desarrollar experiencias prácticas en ambientes reales
Metas	Indicadores
<b>Meta 1</b> Fortalecimiento de la vinculación de los estudiantes a través de actividades curriculares formalizadas con valor crediticio (servicio social, prácticas profesionales, modalidad SATCA de proyectos, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de planes de estudio que consideran obligatorias las prácticas profesionales.</li> <li>- Porcentaje de la matrícula de pregrado que realiza prácticas profesionales con valor crediticio.</li> <li>- Porcentaje de la matrícula de pregrado que participa en proyectos de servicio a la comunidad con créditos SATCA.</li> <li>- Porcentaje de la matrícula de pregrado que participa en actividades de formación integral con créditos SATCA.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Incremento de estudiantes que realizan actividades curriculares de vinculación con los sectores económicos y sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de estudiantes que realizan actividades curriculares de vinculación con los sectores económicos y sociales.</li> <li>- Porcentaje de la matrícula de pregrado que realiza actividades registradas de vinculación con los sectores económico y social.</li> </ul>
<b>Meta 3</b> Apoyo a comunidades vulnerables a través del servicio social multidisciplinar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de estudiantes asignados al servicio social en proyectos de impacto comunitario.</li> <li>- Número de proyectos de servicio social que se desarrollan en sectores vulnerables.</li> <li>- Número de proyectos registrados en el Catálogo de Servicio Social con vinculación comunitaria.</li> <li>- Porcentaje de estudiantes realizando su servicio social en proyectos de apoyo a comunidades vulnerables.</li> </ul>

**Objetivo específico OE 3.1 Fortalecer una cultura institucional de vinculación y extensión**

Estrategia	E 3.1.2 Fomentar la gestión de proyectos de vinculación y extensión pertinentes a la institución y las necesidades sociales
Metas	Indicadores
<b>Meta 1</b> Normatividad institucional pertinente a las orientaciones filosóficas y estratégicas definidas por la institución con respecto a las funciones de vinculación y extensión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normatividad y lineamientos relativos a la vinculación y extensión autorizados y difundidos.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Conocimiento institucional de las problemáticas y necesidades presentes (diagnóstico) y futuras (proyección) de los sectores de la sociedad o grupos de interés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico elaborado de las problemáticas de los sectores público, privado y social de los municipios en los que tiene presencia la institución.</li> <li>- Proyección realizada de posibles problemáticas de los sectores público, privado y social de los municipios en los que tiene presencia la institución.</li> </ul>
<b>Meta 3</b> Detección permanente de las capacidades institucionales para brindar servicios de vinculación y extensión que sean pertinentes a las demandas sociales, económicas e industriales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de capacidad instalada para brindar servicios de vinculación y extensión pertinentes.</li> </ul>

Continúa...

**Eje estratégico 3: Vinculación y extensión**

<p><b>Meta 4</b> Incremento de estudiantes y docentes participantes en proyectos de vinculación y extensión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de estudiantes que participan en proyectos de vinculación.</li> <li>- Porcentaje de la matrícula de pregrado que participa en proyectos de vinculación y extensión.</li> <li>- Número de docentes de tiempo completo que participan en proyectos de vinculación y extensión.</li> <li>- Incremento porcentual de proyectos de vinculación y extensión desarrollados por la institución.</li> </ul>
<p><b>Meta 5</b> Generación de proyectos que entrelacen la docencia, la vinculación y la extensión, contando con la participación de estudiantes y personal académico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de proyectos de vinculación que involucran estudiantes y personal académico.</li> <li>- Número de proyectos inscritos en el programa Somos UACJ Unidos por tu Comunidad asesorados por docentes.</li> <li>- Número de proyectos de servicio social con impacto en la comunidad asesorados por docentes.</li> <li>- Incremento porcentual de proyectos que entrelazan la docencia, vinculación y extensión.</li> </ul>
<p><b>Meta 6</b> Impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, en el desarrollo económico y en las transformaciones tecnológicas a través de la vinculación y la extensión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de impacto de los proyectos de vinculación y extensión universitarios.</li> </ul>

**Objetivo específico OE 3.1 Fortalecer una cultura institucional de vinculación y extensión**

**Estrategia E 3.1.3 Diversificar las estrategias de vinculación y extensión ampliando sus beneficiarios.**

Metas	Indicadores
<p><b>Meta 1</b> Oferta de servicios de vinculación y extensión emanada de las fortalezas institucionales en las diferentes áreas disciplinares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de proyectos de vinculación realizados por área disciplinar.</li> <li>- Número de proyectos de extensión realizados por área disciplinar.</li> <li>- Número de beneficiarios de estos servicios de vinculación y extensión.</li> <li>- Incremento porcentual de servicios de vinculación y extensión brindados a la comunidad.</li> <li>- Incremento porcentual de población beneficiada a través de los servicios de extensión y vinculación.</li> </ul>
<p><b>Meta 2</b> Gestión de proyectos de extensión y vinculación orientados a la atención de todos los públicos de interés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de proyectos de extensión y vinculación gestionados para la atención de los públicos de interés definidos por la institución.</li> <li>- Incremento porcentual de proyectos de extensión y vinculación gestionados en beneficio de los públicos de interés definidos por la institución.</li> </ul>
<p><b>Meta 3</b> Incremento en los tipos de servicios y apoyos brindados a la comunidad a través de las funciones de vinculación y extensión universitarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de servicios de vinculación y extensión brindados.</li> <li>- Incremento porcentual de servicios de vinculación y extensión brindados dentro de cada uno de los programas existentes.</li> </ul>

Continúa...

**Eje estratégico 3: Vinculación y extensión**

**Objetivo específico OE 3.1 Fortalecer una cultura institucional de vinculación y extensión**

<b>Estrategia</b>	<b>E 3.1.4 Visibilizar los resultados de los servicios de vinculación y extensión institucionales</b>	
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	
<b>Meta 1</b> Posicionamiento de la UACJ como agente de cambio en las comunidades en las cuales presta sus servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de servicios ofrecidos institucionalmente que impactan en la comunidad.</li> <li>- Número de comunidades atendidas a través de los servicios de vinculación y extensión.</li> <li>- Nivel de satisfacción con los servicios ofrecidos.</li> </ul>	
<b>Meta 2</b> Difusión de los resultados del extensionismo y vinculación universitarios con base en los impactos alcanzados en las comunidades o grupos de interés atendidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de proyectos de extensionismo y vinculación difundidos.</li> <li>- Número de publicaciones emitidas sobre el nivel de impacto de los servicios ofrecidos a los distintos grupos de interés.</li> </ul>	

**Objetivo específico OE 3.2 Asegurar la operación efectiva de programas de vinculación y extensión que brinden servicios pertinentes a los diversos sectores de la sociedad**

<b>Estrategia</b>	<b>E 3.2.1 Crear y fortalecer espacios destinados al diseño y desarrollo de servicios a la comunidad</b>	
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	
<b>Meta 1</b> Articulación de estrategias de atención a problemáticas económicas y sociales de atención prioritaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de servicios de atención a problemáticas sociales a través de centros comunitarios y áreas de servicio a la población en general.</li> <li>- Incremento porcentual de los servicios de atención a problemáticas sociales a través de centros comunitarios y áreas de servicio a la población en general.</li> </ul>	
<b>Meta 2</b> Vinculación con el sector productivo a través de estrategias de atención especializadas y servicios profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de inserciones en los medios de comunicación sobre los servicios especializados brindados a la comunidad.</li> <li>- Número de usuarios externos atendidos por área de servicio.</li> <li>- Incremento porcentual de servicios especializados brindados a la comunidad.</li> </ul>	
<b>Meta 3</b> Certificación de los laboratorios y talleres que brindan servicios al sector privado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de laboratorios certificados que brindan servicios al sector privado.</li> <li>- Número de talleres certificados que brindan servicios al sector privado.</li> </ul>	
<b>Meta 4</b> Operación de un comité institucional de vinculación en el que participen representantes de los sectores público, privado y social del estado de Chihuahua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité Institucional de vinculación formalizado.</li> <li>- Número de sesiones de trabajo del Comité Institucional de Vinculación.</li> </ul>	

Continúa...

<b>Eje estratégico 3: Vinculación y extensión</b>	
<b>Objetivo específico OE 3.2</b> Asegurar la operación efectiva de programas de vinculación y extensión que brinden servicios pertinentes a los diversos sectores de la sociedad	
<b>Estrategia</b>	<b>E 3.2.2</b> Asegurar el acceso a los recursos humanos y materiales necesarios para operar los proyectos de vinculación y extensión
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Meta 1</b> Identificación de los perfiles del personal académico que puede participar en proyectos de vinculación y extensión.	– Diagnóstico de perfiles docentes para la vinculación y la extensión con la sociedad.
<b>Meta 2</b> Disponibilidad de los recursos económicos suficientes para financiar las actividades de extensión a brindar gratuitamente a la sociedad.	– Porcentaje del presupuesto asignado al financiamiento de actividades de extensión.
<b>Meta 3</b> Gestión de donativos o patrocinios por parte de organizaciones públicas y privadas que apoyen las funciones académicas institucionales.	– Número de gestiones realizadas para obtener donativos o patrocinios. – Número de donativos o patrocinios recibidos. – Número de organizaciones públicas y privadas que otorgan donativos o patrocinios. – Incremento porcentual de donativos y patrocinios recibidos.
<b>Objetivo específico OE 3.2</b> Asegurar la operación efectiva de programas de vinculación y extensión que brinden servicios pertinentes a los diversos sectores de la sociedad	
<b>Estrategia</b>	<b>E 3.2.3</b> Garantizar la efectividad de los procesos de gestión académicoadministrativos para facilitar el desarrollo de las actividades de vinculación y extensión
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Meta 1</b> Operación de procesos de gestión esbeltos y efectivos que faciliten las funciones de vinculación y extensión.	– Procesos de gestión relacionados con proyectos de vinculación y extensión documentados. – Número de mejoras implementadas a los procesos de vinculación y extensión
<b>Objetivo específico OE 3.3</b> Promover la innovación, emprendimiento, propiedad intelectual y transferencia del conocimiento	
<b>Estrategia</b>	<b>E 3.3.1</b> Implementar mecanismos de vinculación permanente con los sectores sociales para conocer de sus realidades y necesidades
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Meta 1</b> Impulso para la conformación de alianzas estratégicas con instituciones y centros de investigación nacionales e internacionales.	– Número de redes y alianzas estratégicas creadas con instituciones y centros de investigación. – Número de docentes participantes en redes y alianzas estratégicas creadas con instituciones y centros de investigación.
<b>Meta 2</b> Participación en clústeres industriales y de desarrollo tecnológico que promuevan la generación de innovaciones y propuestas tecnológicas en respuesta a necesidades reales del entorno.	– Número de clústeres industriales y de desarrollo tecnológico en los que se participa. – Número de proyectos desarrollados en colaboración con los clústeres de los que se forma parte.

Eje estratégico 3: Vinculación y extensión	
Objetivo específico OE 3.3 Promover la innovación, emprendimiento, propiedad intelectual y transferencia del conocimiento	
Estrategia	E 3.3.2 Fortalecer la cultura del emprendimiento, innovación y liderazgo en la comunidad universitaria.
Metas	Indicadores
<p><b>Meta 1</b> Fortalecimiento del programa de innovación, liderazgo y fomento al emprendimiento como sustento para el desarrollo de iniciativas tecnológicas y de investigación científica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de innovación, liderazgo y fomento al emprendimiento implementado.</li> <li>- Número de proyectos de emprendimiento incubados.</li> <li>- Número de alumnos que participan en proyectos de innovación y emprendimiento.</li> <li>- Incremento porcentual de proyectos de emprendimiento e innovación impulsados.</li> <li>- Incremento porcentual de la matrícula de pregrado que participa en acciones de innovación, liderazgo y fomento al emprendimiento.</li> </ul>
<p><b>Meta 2</b> Impulso de proyectos de incubación al sector externo, asesorías y consultorías a empresas e iniciativas de aplicación a los sectores público, privado y social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de proyectos de incubación impulsados.</li> <li>- Número de asesorías realizadas.</li> <li>- Número de consultorías realizadas.</li> <li>- Incremento porcentual de proyectos de incubación, asesorías y consultorías al sector externo.</li> </ul>
<p><b>Meta 3</b> Cultura universitaria de protección a la propiedad intelectual y transferencia de conocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de sensibilización diseñado e implementado.</li> </ul>
<p><b>Meta 4</b> Incremento de iniciativas y proyectos con resultados comprobables de innovación, emprendimiento, propiedad intelectual y transferencia de tecnología.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de iniciativas y proyectos de innovación, emprendimiento, propiedad intelectual y transferencia de la tecnología.</li> <li>- Incremento porcentual de iniciativas y proyectos de innovación, emprendimiento, propiedad intelectual y transferencia de tecnología.</li> </ul>

## E4: Cultura, arte y deporte

### Objetivo general:

- Consolidar la cultura, el arte y el deporte como elementos formativos y transformadores de las comunidades **(E4 OG4)**.

### Objetivos específicos:

- **OE 4.1** Coadyuvar al desarrollo de la comunidad universitaria a través de la promoción de manifestaciones artísticas y culturales.
- **OE 4.2** Posicionar a la Universidad como una institución que se distingue por la generación de creaciones artísticas y culturales.
- **OE 4.3** Mejorar la calidad de vida y las condiciones de salud de la comunidad a través del deporte.
- **OE 4.4** Fortalecer el deporte universitario de alto rendimiento.

### Política institucional:

La UACJ asume el compromiso de fortalecer desde una visión holística la creación y difusión de las manifestaciones del arte y la cultura como mecanismos de cohesión social y desarrollo sustentable, así como impulsar el deporte recreativo para promover la salud integral de los universitarios. Derivado de lo anterior, la institución deberá desarrollar programas transversales que fomenten la participación de sus miembros en actividades deportivas, artísticas y culturales, ya sea con fines de esparcimiento o bien, profesionalmente.

**Eje estratégico 4: Cultura, arte y deporte**

**Objetivo general:** Consolidar la cultura, el arte y el deporte como elementos formativos y transformadores de las comunidades

**Objetivo específico OE 4.1** Coadyuvar al desarrollo de la comunidad universitaria a través de la promoción de manifestaciones artísticas y culturales

Estrategia	
E 4.1.1 Diseñar, operar y evaluar mecanismos normativos y procedimentales que faciliten el desarrollo de actividades artísticas y culturales	
Metas	Indicadores
<b>Meta 1</b> Políticas y lineamientos institucionales pertinentes que promuevan permanentemente el desarrollo de manifestaciones artísticas y culturales entre los universitarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de instrumentos normativos relativos al desarrollo de manifestaciones artísticas y culturales documentados.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Procesos de gestión certificados que faciliten la gestión artística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de procesos documentados relativos a la gestión de actividades artísticas y culturales.</li> <li>- Porcentaje de procesos relativos a la gestión de actividades artísticas y culturales certificados.</li> </ul>

**Objetivo específico OE 4.1** Coadyuvar al desarrollo de la comunidad universitaria a través de la promoción de manifestaciones artísticas y culturales

Estrategia	
E 4.1.2 Asegurar la asignación de los recursos humanos y materiales necesarios para operar los programas de fomento artístico y cultural	
Metas	Indicadores
<b>Meta 1</b> Infraestructura, equipamiento y materiales de vanguardia para el desarrollo de creaciones artísticas y culturales acordes con la vocación y orientación institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de nuevos espacios destinados al desarrollo de actividades artísticas y culturales.</li> <li>- Incremento porcentual de espacios destinados al desarrollo de actividades artísticas y culturales.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Espacios físicos en los institutos y dependencias universitarias destinados para la exhibición y difusión del arte y la cultura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de nuevos espacios destinados a la exhibición y difusión del arte y la cultura.</li> <li>- Incremento porcentual de espacios destinados a la exhibición y difusión del arte y la cultura.</li> </ul>
<b>Meta 3</b> Personal capacitado en la gestión y autogeneración de recursos financieros destinados a la creación artística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de cursos o talleres ofertados especializados en la gestión y autogeneración de recursos financieros.</li> <li>- Número de personas capacitadas en la gestión y autogeneración de recursos financieros.</li> </ul>

Continúa...

Eje estratégico 4: Cultura, arte y deporte	
Objetivo específico OE 4.1 Coadyuvar al desarrollo de la comunidad universitaria a través de la promoción de manifestaciones artísticas y culturales	
Estrategia	E 4.1.3 Implementar programas para el fomento cultural y artístico que contribuyan al desarrollo integral de los individuos y a la cohesión de los mismos en sus comunidades
Metas	Indicadores
<b>Meta 1</b> Programas permanentes con visión holística para la promoción de la cultura y las artes.	– Número de programas establecidos para la promoción de la cultura y las artes.
<b>Meta 2</b> Promoción del arte y la cultura en la formación curricular de los estudiantes.	– Número de estrategias de promoción del arte y la cultura implementadas en los programas educativos. – Porcentaje de estudiantes que participan en actividades artísticas y culturales. – Porcentaje promedio de las asignaturas de los planes de estudio que incorporan actividades tendientes a la promoción del arte y la cultura.
<b>Meta 3</b> Impacto evaluable de los programas institucionales de fomento a la cultura y al arte.	– Nivel de impacto de los programas institucionales de fomento a la cultura y el arte.
<b>Meta 4</b> Proyectos de creación artística en colaboración con redes nacionales e internacionales.	– Número de proyectos de creación artística realizados en colaboración con redes nacionales e internacionales. – Incremento porcentual de proyectos de creación artística realizados en colaboración con redes nacionales e internacionales.
Objetivo específico OE 4.1 Coadyuvar al desarrollo de la comunidad universitaria a través de la promoción de manifestaciones artísticas y culturales	
Estrategia	E 4.1.4 Fomentar permanentemente actividades tendientes a fortalecer la identidad cultural entre los universitarios y la comunidad en general
Metas	Indicadores
<b>Meta 1</b> Fortalecimiento de los valores de identidad cultural entre los universitarios y la comunidad.	– Programa de fortalecimiento de valores universitarios implementado. – Porcentaje de la comunidad universitaria que asiste a eventos que fomenten la identidad cultural institucional.
Objetivo específico OE 4.2 Posicionar a la Universidad como una institución que se distingue por la generación de creaciones artísticas y culturales	
Estrategia	E 4.2.1 Visualizar la producción artística y cultural de los universitarios
Metas	Indicadores
<b>Meta 1</b> Incremento de las exposiciones y presentaciones de las obras y creaciones artísticas realizadas por los universitarios individual y colectivamente.	– Número de eventos realizados para exhibir las obras y creaciones artísticas de los universitarios. – Porcentaje de la comunidad universitaria que participa de los eventos realizados para exhibir las obras y creaciones artísticas de los universitarios. – Incremento porcentual de la comunidad universitaria que participa de los eventos realizados para exhibir las obras y creaciones artísticas de los universitarios.

**Eje estratégico 4: Cultura, arte y deporte**

<p><b>Meta 2</b> Promoción de las creaciones artísticas y culturales de los universitarios en foros nacionales e internacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de participación en eventos externos nacionales promoviendo las creaciones artísticas y culturales de los universitarios.</li> <li>- Número de participación en eventos externos, internacionales promoviendo las creaciones artísticas y culturales de los universitarios.</li> <li>- Incremento porcentual de la participación en eventos externos promoviendo las creaciones artísticas y culturales de los universitarios</li> </ul>
---	--

**Objetivo específico OE 4.2 Posicionar a la Universidad como una institución que se distingue por la generación de creaciones artísticas y culturales**

<b>Estrategia</b>	<b>E 4.2.2 Promover la participación de los creadores universitarios en concursos y convocatorias nacionales e internacionales</b>
-------------------	--

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
--------------	--------------------

<p><b>Meta 1</b> Participación universitaria en concursos y convocatorias de financiamiento externas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de participaciones en concursos y convocatorias de financiamiento externas para promover la obra artística de los universitarios.</li> <li>- Incremento porcentual de las participaciones en concursos y convocatorias de financiamiento externas para promover la obra artística de los universitarios.</li> </ul>
---	---

<p><b>Meta 2</b> Obtención de premios y distinciones nacionales e internacionales a las creaciones y manifestaciones artísticas de los miembros de la comunidad universitaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de premios y distinciones nacionales e internacionales a las creaciones y manifestaciones artísticas de los universitarios.</li> </ul>
--	--

<p><b>Meta 3</b> Organización de concursos internos de fomento al arte con difusión nacional e internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de concursos organizados para el fomento del arte entre los universitarios.</li> <li>- Número de participantes en las convocatorias emitidas sobre los concursos para el fomento del arte entre los universitarios.</li> </ul>
---	--

**Objetivo específico OE 4.3 Mejorar la calidad de vida y las condiciones de salud de la comunidad a través del deporte**

<b>Estrategia</b>	<b>E 4.3.1 Fortalecer los programas y actividades deportivas dentro de los institutos y dependencias universitarias involucrando a un mayor número de estudiantes y personal</b>
-------------------	--

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
--------------	--------------------

<p><b>Meta 1</b> Acceso a infraestructura física y tecnológica de vanguardia requerida para la práctica deportiva individual y grupal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de accesibilidad de la infraestructura física y tecnológica requerida para la práctica deportiva de los universitarios.</li> </ul>
--	---

<p><b>Meta 2</b> Programas de fomento al deporte y cuidado de la salud pertinentes a los perfiles y necesidades de los distintos miembros de la comunidad universitaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de programas de fomento al deporte y cuidado de la salud implementados.</li> <li>- Porcentaje de la comunidad universitaria que participa en las actividades de cultura física y salud.</li> <li>- Incremento porcentual de la comunidad universitaria que participa en las actividades de cultura física y salud.</li> </ul>
--	---

<p><b>Meta 3</b> Incremento del número de universitarios participando en actividades deportivas individuales y grupales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de estudiantes, profesores y administrativos participantes en actividades de cultura física y salud.</li> <li>- Incremento porcentual de miembros de la comunidad universitaria que participan en actividades de cultura física y salud.</li> </ul>
--	---

Continúa...

<b>Eje estratégico 4: Cultura, arte y deporte</b>	
<b>Objetivo específico OE 4.3 Mejorar la calidad de vida y las condiciones de salud de la comunidad a través del deporte</b>	
<b>Estrategia</b>	<b>E 4.3.2 Asegurar la pertinencia del programa de Universidad Saludable</b>
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Meta 1</b> Acceso a información de la población universitaria que permita definir perfiles y necesidades de rehabilitación o atención física a través del deporte.	– Diagnósticos de estado general de salud de los universitarios por grupo de interés.
<b>Meta 2</b> Programa de Universidad Saludable fortalecido con resultados e impactos medibles en términos del mejoramiento de las condiciones de salud de los universitarios.	– Número de mejoras implementadas al Programa de Universidad Saludable. – Nivel de impacto del Programa de Universidad Saludable por grupo de interés atendido.
<b>Objetivo específico OE 4.3 Mejorar la calidad de vida y las condiciones de salud de la comunidad a través del deporte</b>	
<b>Estrategia</b>	<b>E 4.3.3 Generar mecanismos de prevención de enfermedades y cuidado de la salud a través de la práctica deportiva</b>
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Meta 1</b> Disminución de pacientes universitarios en la clínica de primer nivel que son atendidos por enfermedades que pueden ser prevenidas a través del ejercicio y el deporte.	– Número de alumnos que acuden a recibir atención médica a las UAMI. – Decremento porcentual del número de alumnos que acuden a recibir atención médica a las UAMI. – Número de docentes de tiempo completo atendidos en la clínica de primer nivel universitaria. – Decremento porcentual del número de docentes de tiempo completo que acuden a recibir atención en la clínica de primer nivel universitaria.
<b>Meta 2</b> Disminución de estudiantes y personal universitario con padecimientos derivados del sedentarismo.	– Decremento porcentual de índices de sobrepeso y obesidad en estudiantes. – Decremento porcentual de índices de sobrepeso y obesidad en personal académico de tiempo completo.
<b>Objetivo específico OE 4.3 Mejorar la calidad de vida y las condiciones de salud de la comunidad a través del deporte</b>	
<b>Estrategia</b>	<b>E 4.3.4 Promover el deporte en la comunidad, especialmente en los grupos más vulnerables y con necesidades de reactivación física</b>
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Meta 1</b> Impacto de la labor universitaria en el mejoramiento de los indicadores de salud de los ciudadanos que integran los grupos más vulnerables a través de la práctica deportiva.	– Número de usuarios de grupos vulnerables que participan en actividades deportivas y recreativas. – Nivel de impacto en la mejora del estado de salud de los participantes en los programas de fomento del deporte dirigidos a grupos vulnerables.

**Eje estratégico 4: Cultura, arte y deporte**

**Objetivo específico OE 4.4 Fortalecer el deporte universitario de alto rendimiento**

<b>Estrategia</b>	<b>E 4.4.1 Gestionar la disponibilidad de los recursos necesarios para el apoyo a los deportistas de alto rendimiento</b>	
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	
<b>Meta 1</b> Operación de infraestructura y equipamiento de vanguardia para el desarrollo de actividades deportivas con las características y condiciones necesarias para la práctica de alto rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento porcentual de la infraestructura deportiva disponible para el desarrollo de prácticas de grupos representativos.</li> </ul>	
<b>Meta 2</b> Entrenadores capacitados nacional e internacionalmente para guiar la preparación de los deportistas de las diversas disciplinas y ramas individuales y grupales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de entrenadores certificados.</li> <li>- Porcentaje de entrenadores con perfil profesional especializado.</li> </ul>	
<b>Meta 3</b> Gestión de financiamiento para facilitar la participación de los deportistas universitarios en competencias nacionales e internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento porcentual en el monto de los donativos otorgados para el deporte universitario.</li> <li>- Incremento porcentual en los recursos internos asignados a la participación de los deportistas universitarios en competencias nacionales e internacionales.</li> </ul>	

210

**Objetivo específico OE 4.4 Fortalecer el deporte universitario de alto rendimiento**

<b>Estrategia</b>	<b>E 4.4.2 Implementar programas de apoyo integral a los deportistas (académico, psicológico, nutricional, entre otros)</b>	
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	
<b>Meta 1</b> Programas de apoyo orientados al bienestar integral y permanencia académica de los deportistas de alto rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de apoyo a la atención integral de los deportistas de alto rendimiento universitarios.</li> <li>- Porcentaje de deportistas de alto rendimiento que reciben tutoría.</li> <li>- Porcentaje de deportistas de alto rendimiento que reciben asesoría académica.</li> <li>- Porcentaje de deportistas de alto rendimiento que reciben asesoría nutricional.</li> </ul>	
<b>Meta 2</b> Mejoramiento de los indicadores de trayectoria académica de los deportistas de alto rendimiento universitarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promedio general semestral de los deportistas de alto rendimiento.</li> <li>- Índice de aprobación general de los deportistas de alto rendimiento.</li> </ul>	
<b>Meta 3</b> Incremento de los premios obtenidos nacional e internacionalmente por los deportistas universitarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de medallas obtenidas en la etapa nacional del CONDDE.</li> <li>- Número de premios obtenidos en competencias internacionales.</li> </ul>	

## E5: Gestión institucional

### Objetivo general:

- Fortalecer la gestión y gobernanza institucional que permita el desarrollo de las funciones sustantivas universitarias con excelencia, innovación, enfoque global y transparencia **(E5 OG5)**.

### Objetivos específicos:

- **OE 5.1** Asegurar la sustentabilidad financiera de la institución.
- **OE 5.2** Garantizar la gobernabilidad universitaria, la transparencia y la rendición de cuentas.
- **OE 5.3** Promover la responsabilidad social universitaria como un modelo de gestión inherente a todas las funciones institucionales.
- **OE 5.4** Fortalecer integralmente el sistema de gestión universitaria.

### Política institucional:

La UACJ define como prioridad institucional apegar sus procesos de gestión y gobierno institucional a los valores que la sustentan de innovación, sustentabilidad, pluralidad, inclusión, equidad, transparencia y rendición de cuentas. Para asegurar la excelencia en el desarrollo de sus funciones sustantivas, los procesos de gestión deberán responder con altos niveles de eficiencia a las necesidades de las comunidades académicas, garantizando la sustentabilidad financiera, el ejercicio cuidadoso y transparente de los recursos y la maximización de los resultados.

**Eje estratégico 5: Gestión institucional**

**Objetivo general:** Fortalecer la gestión y gobernanza institucional que permita el desarrollo de las funciones sustantivas universitarias con excelencia, innovación, enfoque global y transparencia

**Objetivo específico OE 5.1 Asegurar la sustentabilidad financiera de la institución**

**Estrategia** E 5.1.1 Alinear el presupuesto universitario a las prioridades establecidas en el Plan Institucional de Desarrollo

**Metas** **Indicadores**

**Meta 1** Asignación oportuna de los presupuestos requeridos para garantizar la calidad de las funciones sustantivas universitarias. – Asignación presupuestal de acuerdo con calendarios oficiales aprobados.

**Meta 2** Disponibilidad de partidas presupuestarias extraordinarias para financiar proyectos emergentes innovadores y prioritarios para la institución. – Nivel de disponibilidad de partidas presupuestarias extraordinarias.

**Objetivo específico OE 5.1 Asegurar la sustentabilidad financiera de la institución**

**Estrategia** E 5.1.2 Mantener la eficiencia de los procesos de gestión presupuestaria ante las autoridades de los tres órganos de gobierno

**Metas** **Indicadores**

**Meta 1** Acceso oportuno de los presupuestos ordinarios otorgados por los órganos de gobierno. – Gestiones realizadas para la asignación de los recursos.

**Meta 2** Cumplimiento de los convenios vigentes en materia de asignación y ejercicio de los recursos asignados a la institución por dependencias gubernamentales. – Porcentaje de cumplimiento de las obligaciones establecidas en los convenios vigentes relativos a la asignación y ejercicio de recursos financieros.

**Objetivo específico OE 5.1 Asegurar la sustentabilidad financiera de la institución**

**Estrategia** E 5.1.3 Promover una cultura de autogeneración de recursos a través de la prestación de servicios especializados a los diversos sectores de la sociedad

**Metas** **Indicadores**

**Meta 1** Personal académico y administrativo capacitado en el desarrollo de proyectos de investigación, vinculación y/o extensión para ser financiados externamente por organismos nacionales e internacionales, públicos y privados. – Porcentaje del personal académico capacitado en el desarrollo de proyectos de investigación, vinculación y/o extensión para ser financiados externamente.  
– Porcentaje del personal administrativo capacitado en el desarrollo de proyectos de investigación, vinculación y/o extensión para ser financiados externamente.

**Meta 2** Procesos de gestión tendientes a facilitar el desarrollo de proyectos autofinanciables. – Número de procedimientos definidos para facilitar el desarrollo de proyectos autofinanciables.

Continúa...

Eje estratégico 5: Gestión institucional	
<b>Meta 3</b> Certificación de laboratorios y talleres que brinden servicios al público externo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de laboratorios certificados.</li> <li>- Número de talleres certificados.</li> <li>- Porcentaje de laboratorios y talleres certificados que brindan servicios al público externo.</li> </ul>
<b>Meta 4</b> Integración de un sistema institucional de educación continua pertinente, innovadora y atractiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema institucional de educación continua implementado.</li> </ul>
<b>Meta 5</b> Servicios de capacitación, pruebas especializadas, asesoría y consultoría a la industria y empresas en general acorde a sus necesidades vigentes y latentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de servicios de capacitación, pruebas especializadas, asesoría y consultoría ofrecidos.</li> <li>- Incremento porcentual de servicios de capacitación, pruebas especializadas, asesoría y consultoría a la industria y empresas en general.</li> </ul>
Objetivo específico OE 5.1 Asegurar la sustentabilidad financiera de la institución	
Estrategia	E 5.1.4 Implementar políticas que permitan el uso eficiente de los recursos
Metas	Indicadores
<b>Meta 1</b> Actualización de reglamentos, lineamientos y políticas relativas al ejercicio de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumentos normativos actualizados para facilitar la aplicación y ejercicio de los recursos.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Eficiencia en la aplicación del gasto universitario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de eficiencia diagnosticado en la aplicación del gasto universitario.</li> <li>- Número de observaciones derivadas de las auditorías realizadas en torno a la aplicación del gasto universitario.</li> </ul>
Objetivo específico OE 5.1 Asegurar la sustentabilidad financiera de la institución.	
Estrategia	E 5.1.5 Establecer mecanismos para promover el cobro oportuno de las cuotas a recibir por los servicios educativos brindados
Metas	Indicadores
<b>Meta 1</b> Recaudación oportuna de los recursos derivados de los servicios prestados por la institución a sus estudiantes y comunidad en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de recursos recaudados en las fechas programadas.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Disminución de estudiantes con rezago en el pago de sus cuotas por concepto de inscripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de estudiantes con rezago en el pago de sus cuotas por concepto de inscripción.</li> <li>- Decremento porcentual del rezago en el pago de cuotas por concepto de inscripción.</li> </ul>
Objetivo específico OE 5.2 Garantizar la gobernabilidad universitaria, la transparencia y la rendición de cuentas	
Estrategia	E 5.2.1 Fortalecer los órganos colegiados tanto de gobierno institucional, como de consulta y resolución en tópicos de gestión especializados
Metas	Indicadores
<b>Meta 1</b> Participación plural, representativa y equitativa en los órganos internos de gobierno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de cumplimiento de la normatividad institucional relativa a la composición de los órganos internos de gobierno.</li> </ul>

**Eje estratégico 5: Gestión institucional**

<b>Meta 2</b> Celebración de las sesiones de los H. Consejos Universitario y Académico de acuerdo con los calendarios definidos y la normatividad aplicable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de cumplimiento de la normatividad institucional relativa a la periodicidad en la celebración de las sesiones de trabajo de los órganos internos de gobierno.</li> </ul>
<b>Meta 3</b> Operación de consejos y comités internos especializados de consulta que brinden orientación a las autoridades universitarias responsables de la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos documentados e implementados sobre la operación de los consejos y comités internos especializados de consulta.</li> <li>- Nivel de cumplimiento de los procesos relativos a la operación de los consejos y comités internos especializados de consulta.</li> </ul>

**Objetivo específico OE 5.2 Garantizar la gobernabilidad universitaria, la transparencia y la rendición de cuentas**

<b>Estrategia</b>	<b>E 5.2.2 Mantener los esfuerzos institucionales en materia de defensoría de los derechos de los universitarios</b>
-------------------	--

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
--------------	--------------------

<b>Meta 1</b> Aplicación de la normatividad vigente en materia de defensoría de los derechos de los universitarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de cumplimiento de la normatividad vigente en materia de defensoría de los derechos de los universitarios.</li> </ul>
---	--

<b>Meta 2</b> Implementación de un código de ética universitario que propicie el respeto a los derechos humanos y apego a los valores institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de ética elaborado e implementado.</li> </ul>
--	---

<b>Meta 3</b> Disminución de las incidencias registradas en la Defensoría de los Derechos de los Universitarios como producto de los mecanismos preventivos aplicados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de mecanismos preventivos implementados para reducir las incidencias presentadas ante la Defensoría de los Derechos de los Universitarios.</li> <li>- Decremento porcentual en las incidencias presentadas ante la Defensoría de los Derechos de los Universitarios.</li> </ul>
--	---

**Objetivo específico OE 5.2 Garantizar la gobernabilidad universitaria, la transparencia y la rendición de cuentas**

<b>Estrategia</b>	<b>E 5.2.3 Garantizar la generación de los registros, información y documentación pertinente a las funciones de cada dependencia universitaria para fortalecer los procesos de transparencia y acceso a la información pública</b>
-------------------	--

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
--------------	--------------------

<b>Meta 1</b> Reglamento de Archivos actualizado de acuerdo con la legislación vigente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento de Archivos actualizado.</li> </ul>
---	---

<b>Meta 2</b> Sistematización en el manejo y resguardo de los archivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso implementado para la sistematización en el manejo y resguardo de los archivos institucionales.</li> </ul>
---	--

<b>Meta 3</b> Personal de apoyo capacitado en procesos de administración de archivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de personas capacitadas en materia de administración de archivos.</li> <li>- Porcentaje del personal administrativo capacitado en materia de administración de archivos.</li> </ul>
---	---

Continúa...

Eje estratégico 5: Gestión institucional	
Objetivo específico OE 5.2 Garantizar la gobernabilidad universitaria, la transparencia y la rendición de cuentas	
Estrategia	E 5.2.4 Mejorar los procesos de gestión relativos a la operación de los órganos de gobierno, la transparencia, el acceso a la información y rendición de cuentas
Metas	Indicadores
<b>Meta 1</b> Certificación de los procesos de gestión relacionados con el gobierno, transparencia y acceso a la información.	– Procesos de gestión relacionados con el gobierno, transparencia y acceso a la información certificados.
<b>Meta 2</b> Resultados satisfactorios en las auditorías internas y externas realizadas a la institución.	– Número de observaciones emitidas en las auditorías realizadas. – Decremento porcentual de las observaciones emitidas en las auditorías realizadas.
<b>Meta 3</b> Cultura de la transparencia y rendición de cuentas operante en la comunidad universitaria.	– Eventos de capacitación en el tema de transparencia y rendición de cuentas. – Porcentaje de la población administrativa y académica capacitada en materia de transparencia y rendición de cuentas.
<b>Meta 4</b> Mejoramiento en los resultados y calificaciones obtenidas en las visitas de inspección y evaluación realizadas a los procesos de transparencia y rendición de cuentas.	– Porcentaje de solicitudes de información recibidas en la Unidad de Transparencia y Acceso a la Información atendidas a tiempo. – Incremento porcentual en la calificación emitida por el órgano correspondiente en materia de cumplimiento de las obligaciones de transparencia y rendición de cuentas.
Objetivo específico OE 5.3 Promover la responsabilidad social universitaria como un modelo de gestión inherente a todas las funciones institucionales	
Estrategia	E 5.3.1 Desarrollar un modelo integral de responsabilidad social universitaria que responda a los valores y aspiraciones institucionales
Metas	Indicadores
<b>Meta 1</b> Implementación de modelo integral de responsabilidad social universitaria.	– Modelo de Responsabilidad Social Universitaria implementado.
<b>Meta 2</b> Rediseño de procesos de gestión con base en el modelo integral de responsabilidad social.	– Porcentaje de procesos del sistema de gestión de la calidad rediseñados con base en el modelo de responsabilidad social de la institución.

Continúa...

**Eje estratégico 5: Gestión institucional**

**Objetivo específico OE 5.3 Promover la responsabilidad social universitaria como un modelo de gestión inherente a todas las funciones institucionales**

**Estrategia** E.5.3.2 **Evaluar** permanentemente la efectividad, resultados e impactos del modelo de responsabilidad social universitaria a fin de implementar de manera oportuna mejoras que garanticen la gestión eficiente de la institución

**Metas** **Indicadores**

**Meta 1** Implementación de mejoras organizacionales para fortalecer los resultados e impactos del modelo de responsabilidad social universitaria. – Número de mejoras a los procesos de acuerdo con el modelo de responsabilidad social.

**Meta 2** Incremento en las acciones institucionales emprendidas derivadas de la implementación del modelo de responsabilidad social universitaria. – Número de acciones emprendidas dentro del modelo de responsabilidad social institucional.  
– Incremento porcentual de las acciones emprendidas dentro del modelo de responsabilidad social.

**Objetivo específico OE 5.4 Fortalecer integralmente el sistema de gestión universitaria**

**Estrategia** E 5.4.1 **Desarrollar** nuevas formas de operación administrativa bajo normas de ética, respeto, equidad y responsabilidad social

**Metas** **Indicadores**

**Meta 1** Aseguramiento del uso ético, transparente y equitativo de los recursos institucionales, comprobable a través de auditorías internas. – Número de auditorías realizadas.  
– Número de observaciones atendidas derivadas de las auditorías realizadas.  
– Porcentaje de atención de las observaciones derivadas de las auditorías realizadas.

**Meta 2** Eficiencia en la administración del fideicomiso universitario de pensiones. – Número de auditorías realizadas al fideicomiso universitario de pensiones.  
– Número de observaciones atendidas derivadas de las auditorías realizadas.  
– Porcentaje de atención de las observaciones derivadas de las auditorías realizadas al fideicomiso universitario de pensiones.

**Objetivo específico OE 5.4 Fortalecer integralmente el sistema de gestión universitaria**

**Estrategia** E 5.4.2 **Actualizar** la normatividad institucional con base en los nuevos paradigmas institucionales

**Metas** **Indicadores**

**Meta 1** Normatividad institucional actualizada y pertinente al sistema interno de gestión. – Número de instrumentos normativos actualizados para el sistema interno de gestión.

**Objetivo específico OE 5.4 Fortalecer integralmente el sistema de gestión universitaria**

**Estrategia** E 5.4.3 **Actualizar** y capacitar permanentemente al personal de apoyo a los procesos de gestión con base en los perfiles y necesidades de los puestos

**Metas** **Indicadores**

**Meta 1** Personal de apoyo capacitado para el desarrollo eficiente de los procesos de gestión. – Número de personas capacitadas con base en su perfil y descripción de puesto.  
– Porcentaje del personal administrativo capacitado con base en su perfil y descripción de puesto.

Eje estratégico 5: Gestión institucional	
<b>Meta 2</b> Certificación de las competencias del personal administrativo en los casos en los que sea aplicable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número del personal administrativo con competencias certificadas en su ámbito de competencia.</li> <li>- Porcentaje del personal administrativo con competencias certificadas en su ámbito de competencia.</li> </ul>
<b>Meta 3</b> Mejoramiento de los indicadores de eficiencia de los procesos de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de mejoras implementadas para fortalecer la eficiencia de los procesos de gestión.</li> <li>- Incremento porcentual en el cumplimiento de los indicadores asociados a la eficiencia de los procesos de gestión.</li> </ul>
<b>Objetivo específico OE 5.4 Fortalecer integralmente el sistema de gestión universitaria</b>	
<b>Estrategia</b>	<b>E.5.4.4 Modernizar la infraestructura física y tecnológica que da soporte al desarrollo de los procesos de gestión académicoadministrativos</b>
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Meta 1</b> Infraestructura física pertinente y suficiente a las necesidades de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de pertinencia y suficiencia diagnosticado de la infraestructura física a los procesos de gestión académico – administrativos.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Acceso a tecnologías de información innovadoras, pertinentes y globales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento porcentual de los recursos y tecnologías de información disponibles.</li> <li>- Nivel de accesibilidad a la tecnología de información disponible.</li> </ul>
<b>Meta 3</b> Fortalecimiento del sistema integral de información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de mejoras implementadas al sistema integral de información.</li> <li>- Nivel de satisfacción de los usuarios del sistema integral de información.</li> </ul>
<b>Objetivo específico OE 5.4 Fortalecer integralmente el sistema de gestión universitaria</b>	
<b>Estrategia</b>	<b>E 5.4.5 Ampliar y robustecer el Sistema de Gestión de la Calidad</b>
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Meta 1</b> Diagnóstico integral de la evolución, funcionamiento y resultados del actual Sistema de Gestión de la Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico elaborado al Sistema de Gestión de la Calidad.</li> </ul>
<b>Meta 2</b> Ampliación del Sistema de Gestión con base en los indicadores institucionales de calidad académica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de procesos integrados al Sistema de Gestión.</li> </ul>
<b>Meta 3</b> Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad en normas internacionales aplicables a las instituciones de educación superior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificación obtenida.</li> </ul>
<b>Meta 4</b> Fortalecimiento del comité de auditores internos como un órgano de apoyo al seguimiento del cumplimiento de las normas internacionales aplicables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de auditores internos capacitados.</li> <li>- Número de auditores internos participantes en el seguimiento al Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>- Incremento porcentual de los auditores internos participantes en el seguimiento al Sistema de Gestión de la Calidad.</li> </ul>

## VI.3 ALINEACIÓN DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE ONU AL 2030

A continuación, se presenta un análisis de congruencia entre los elementos estratégicos planteados por el presente Plan Institucional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos como Objetivos Mundiales, adoptados en 2015 por todos los Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas como un acuerdo global para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.

Eje estratégico	No.	Eje estratégico	Objetivos generales PIDE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
	I.	I. Formación integral, transformadora y de excelencia.	Formar ciudadanos competentes profesionalmente y comprometidos con la sustentabilidad de sus comunidades.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	II.	2 Generación, aplicación y difusión del conocimiento.	Generar, aplicar y difundir conocimiento que contribuya al desarrollo sustentable y al bienestar social	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	III.	Vinculación y extensión.	Contribuir al desarrollo social y económico a través de la vinculación con los sectores público, privado y social.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
	IV.	Difusión de la cultura, arte y deporte.	Consolidar la cultura, el arte y el deporte como elementos formativos y transformadores de las comunidades.			x	x														x
	V.	Gestión institucional.	Fortalecer la gestión y gobernanza institucional que permita el desarrollo de las funciones sustantivas universitarias con excelencia, innovación, enfoque global y transparencia					x				x	x			x				x	x

## VI.4 ALINEACIÓN DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS CON LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Una vez analizados los elementos estratégicos que permitirán a la UACJ definir el rumbo de los esfuerzos institucionales para vivir desde el propósito definido en su misión y materializar la visión establecida al 2024, se presenta a continuación el análisis sintético de alineación de los ejes y objetivos planteados con respecto a la misión y visión definidas.

Elementos estratégicos			Elementos de la misión UACJ									
Eje estratégico	No.	Eje estratégico	Objetivos generales PIDE	Misión UACJ								
				Medios generales para alcanzar la misión definida								
Eje estratégico	I.	I. Formación integral, transformadora y de excelencia.	Formar ciudadanos competentes profesionalmente y comprometidos con la sustentabilidad de sus comunidades.	Formar ciudadanos íntegros, comprometidos con el desarrollo de sus comunidades y profesionalmente competitivos; crear, preservar, transmitir, aplicar y difundir el conocimiento, así como extender los servicios universitarios a la sociedad para coadyuvar responsablemente a la atención de sus necesidades. a través de un capital humano altamente calificado	x	x	x	x	x	x	x	x
	II.	2. Generación, aplicación y difusión del conocimiento.	Generar, aplicar y difundir conocimiento que contribuya al desarrollo sustentable y al bienestar social	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Continúa..

Elementos estratégicos			Elementos de la misión UACJ								
Eje estratégico	III.	Vinculación y extensión.		x	x	x	x	x	x	x	x
	Contribuir al desarrollo social y económico a través de la vinculación con los sectores público, privado y social.										
	IV.	Difusión de la cultura, arte y deporte.	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Consolidar la cultura, el arte y el deporte como elementos formativos y transformadores de las comunidades.											
V.	Gestión institucional.	Fortalecer la gestión y gobernanza institucional que permita el desarrollo de las funciones sustantivas universitarias con excelencia, innovación, enfoque global y transparencia			x			x		x	x

Elementos estratégicos			Elementos de la visión UACJ				
Eje estratégico	No.	Eje estratégico	Objetivos generales PIDE				
				En el año 2024 la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es un referente nacional en la formación integral de ciudadanos que promueven éticamente el mejoramiento de la calidad de vida de sus comunidades, en la generación pertinente e innovadora de conocimiento que incide en la solución de problemáticas reales del entorno, así como en la vinculación y extensión con los diversos sectores de la sociedad. Es reconocida y cuenta con prestigio por su cobertura, excelencia, educación incluyente, responsabilidad social, pluralidad, gobernanza, transparencia, innovación tecnológica, adaptación al cambio e inteligencia institucional.			
	I.	Formación integral, transformadora y de excelencia.	Formar ciudadanos competentes profesionalmente y comprometidos con la sustentabilidad de sus comunidades.	x			
	II.	Generación, aplicación y difusión del conocimiento.	Generar, aplicar y difundir conocimiento que contribuya al desarrollo sustentable y al bienestar social.		x		
	III.	Vinculación y extensión.	Contribuir al desarrollo social y económico a través de la vinculación con los sectores público, privado y social.			x	
	IV.	Difusión de la cultura, arte y deporte.	Consolidar la cultura, el arte y el deporte como elementos formativos y transformadores de las comunidades.	x		x	
	V.	Gestión institucional.	Fortalecer la gestión y gobernanza institucional que permita el desarrollo de las funciones sustantivas universitarias con excelencia, innovación, enfoque global y transparencia.				x

## VI.5 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS Y SU IMPLEMENTACIÓN EN LAS DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS

La implementación del Plan Institucional de Desarrollo 2018-2024 es una fase fundamental para su operación al interior de cada una de las dependencias académicas y administrativas que integran la estructura organizacional de la Universidad.

Debido al proceso participativo e incluyente que dio origen a la propuesta estratégica de la UACJ hacia el 2024, es posible considerar que el PIDE tendrá una recepción favorable entre la comunidad universitaria, particularmente al interior de las dependencias de gestión, que fueron parte fundamental del proceso de análisis y construcción de este.

Con la finalidad de asegurar su implementación, se tiene programada la realización de talleres de análisis de los objetivos, metas e indicadores estratégicos con los equipos de trabajo de las dependencias académicas y administrativas. Estas sesiones deberán concluir con la clara identificación de la contribución de cada uno de los equipos de trabajo al logro de los objetivos planteados en la planeación estratégica, así como la definición de los estándares a cumplir dentro de los indicadores de medición definidos como parte de las metas del PIDE. Destacando que estos indicadores deberán ser integrados al sistema de indicadores de calidad que se encuen-

tra en proceso de desarrollo por parte de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional.

El análisis anterior cobra especial relevancia en el marco del proceso de planeación operativa 2020, que se realizará a partir del mes de octubre, el cual se espera recoja fielmente los planteamientos estratégicos del PIDE y los traduzca en planes anuales de trabajo cuyo avance sea evaluado trimestralmente a través del sistema integral de información. La congruencia de la planeación operativa con respecto a los elementos estratégicos institucionales resultará fundamental para el logro de las metas planteadas, que deberán ser evaluadas semestralmente para conocer su estado de avance y hacer posible el diseño de las acciones de mejora que resulten pertinentes.

El cuadro siguiente representa una propuesta de la participación de las distintas dependencias universitarias en el logro de los objetivos generales y específicos planteados dentro de cada uno de los ejes estratégicos definidos.

PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2018-2024

Ejes estratégicos	Objetivos generales	Objetivos específicos	Dependencias universitarias																					
			Dependencias académicas									Dependencias de gestión												
			IADA	ICB	ICSA	IIT	DMCU	DMC	DMNCG	SP	SG	DGSAD	DGSAC	DGPDI	DGDCCDC	DGDAIE	DGESE	DGVI	AG	CG	DGCU	CGIP	CGTI	UTU
Formación integral, transformadora y de excelencia	Formar ciudadanos competentes profesionalmente y comprometidos con la sustentabilidad de sus comunidades	<b>OE 1.1</b> Ampliar y diversificar la matrícula en programas académicos pertinentes con reconocimiento de calidad nacional e internacional.	x	x	x	x	x	x	x					x	x									
		<b>OE 1.2</b> Actualizar el modelo educativo para fortalecer el proceso de formación integral de los estudiantes.	x	x	x	x	x	x	x					x		x								
		<b>OE 1.3</b> Formar integralmente a los estudiantes universitarios mediante el impulso de su participación en actividades complementarias a su preparación académica.	x	x	x	x	x	x	x						x	x	x	x					x	
		<b>OE 1.4</b> Consolidar la planta académica.	x	x	x	x	x	x	x			x		x		x								
		<b>OE 1.5</b> Modernizar la infraestructura física y tecnológica de apoyo a la formación de los estudiantes y al desarrollo del personal académico.	x	x	x	x	x	x	x			x												x
		<b>OE 1.6</b> Asegurar la pertinencia de la gestión institucional a la formación integral de los estudiantes y al desarrollo del personal académico.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Continúa...

Ejes estratégicos	Objetivos generales	Objetivos específicos	Dependencias universitarias																					
			Dependencias académicas							Dependencias de gestión														
			IADA	ICB	ICSA	IIT	DMCU	DMC	DMNCG	SP	SG	DGSAD	DGSAC	DGPDI	DGDCCDC	DGDAIE	DGESE	DGVI	AG	CG	DGCU	CGIP	CGTI	UTU
Generación, aplicación y difusión del conocimiento	Generar, aplicar y difundir conocimiento que contribuya al desarrollo sustentable y al bienestar social	<b>OE 2.1</b> Fortalecer la investigación científica asegurando su pertinencia e impacto social.	x	x	x	x	x	x	x				x									x		
		<b>OE 2.2</b> Articular la investigación científica a las funciones de docencia, vinculación y extensión.	x	x	x	x	x	x	x				x		x	x							x	
		<b>OE 2.3</b> Incrementar la producción científica y la transferencia de tecnología derivada de la investigación universitaria.	x	x	x	x	x	x	x														x	
		<b>OE 2.4</b> Potenciar el impacto de la creación artística como un impulso al mejoramiento de vida de las comunidades.	x	x	x	x	x	x	x						x									
Vinculación y extensión	Contribuir al desarrollo social y económico a través de la vinculación con los sectores público, privado y social	<b>OE 3.1</b> Fortalecer una cultura institucional de vinculación y extensión.	x	x	x	x	x	x	x					x	x	x								
		<b>OE 3.2</b> Asegurar la operación efectiva de programas de vinculación y extensión que brinden servicios pertinentes a los diversos sectores de la sociedad.	x	x	x	x	x	x	x						x	x	x							
		<b>OE 3.3</b> Promover la innovación, emprendimiento, propiedad intelectual y transferencia del conocimiento.	x	x	x	x	x	x	x				x				x							
		<b>OE 3.4</b> Fomentar la gestión de proyectos de vinculación y extensión pertinentes a la institución y las necesidades sociales.	x	x	x	x	x	x	x							x	x							

PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2018-2024

Ejes estratégicos	Objetivos generales	Objetivos específicos	Dependencias universitarias																					
			Dependencias académicas								Dependencias de gestión													
			IADA	ICB	ICSA	IIT	DMCU	DMC	DMNCG	SP	SG	DGSAD	DGSAC	DGPDI	DGDCCDC	DGDAIE	DGESE	DGVI	AG	CG	DGCU	CGIP	CGTI	UTU
Difusión de la cultura, arte y deporte	Consolidar la cultura, el arte y el deporte como elementos formativos y transformadores de las comunidades	<b>OE 4.1</b> Coadyuvar al desarrollo de los individuos y de la sociedad a través de la promoción de manifestaciones artísticas y culturales.	x	x	x	x	x	x	x				X						x					
		<b>OE 4.2</b> Posicionar a la universidad como una institución que se distingue por la generación de creaciones artísticas y culturales.	x	x	x	x	x	x	x					x					x					
		<b>OE 4.3</b> Mejorar la calidad de vida y las condiciones de salud de la comunidad a través del deporte.	x	x	x	x	x	x	x							x								
		<b>OE 4.4</b> Fortalecer el deporte universitario de alto rendimiento.	x	x	x	x	x	x	x							x								
Gestión institucional	Fortalecer la gestión y gobernanza institucional que permita el desarrollo de las funciones sustantivas universitarias con excelencia, innovación, enfoque global y transparencia	<b>OE 5.1</b> Asegurar la sustentabilidad financiera de la institución.									x		x						x					
		<b>OE 5.2</b> Garantizar la gobernabilidad universitaria, la transparencia y la rendición de cuentas.									X									x			x	
		<b>OE 5.3</b> Promover la responsabilidad social universitaria como un modelo de gestión inherente a todas las funciones institucionales.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		<b>OE 5.4</b> Consolidar la inclusión, equidad, pluralidad y respeto a los derechos de los universitarios.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		<b>OE 5.5</b> Fortalecer el sistema de gestión universitaria con estándares de operación internacionales.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

## GLOSARIO DE ACRÓNIMOS

- IADA: Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte
- ICB: Instituto de Ciencias Biomédicas
- ICSA: Instituto de Ciencias Sociales y Administración
- IIT: Instituto de Ingeniería y Tecnología
- DMCU: División Multidisciplinaria en Ciudad Universitaria
- DMC: División Multidisciplinaria en Cuauhtémoc
- DMNCG: División Multidisciplinaria en Nuevo Casas Grandes
- SP: Secretaría Privada
- SG: Secretaría General
- DGSAD: Dirección General de Servicios Administrativos
- DGSAC: Dirección General de Servicios Académicos
- DGPMI: Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional
- DGDCCDC: Dirección General de Difusión Cultural y Divulgación Científica
- DGDIAIE: Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa
- DGESE: Dirección General de Extensión y Servicios Estudiantiles
- DGVl: Dirección General de Vinculación e Intercambio
- AG: Abogado General
- CG: Contraloría General
- DGCU: Dirección General de Comunicación Universitaria
- CGIP: Coordinación General de Investigación y Posgrado
- CGTI: Coordinación General de Tecnologías de Información
- UTU: Unidad de Transparencia Universitaria

## DIRECTORIO INSTITUCIONAL

Mtro. Juan Ignacio Camargo Nassar

*Rector*

Dr. Daniel Constandse Cortez  
*Secretario General*

Mtro. Gerardo Sandoval Montes  
*Director General de Servicios Administrativos*

Mtra. María Esther Mears Delgado  
*Directora General de Planeación y  
Desarrollo Institucional*

Mtra. Dora María Aguilar Saldívar  
*Directora General de Desarrollo Académico  
e Innovación Educativa*

Mtra. Tania Dolores Hernández García  
*Directora General de Vinculación e Intercambio*

Mtro. Hernán de Monserrat Herrera Sías  
*Contralor General*

Dra. Beatriz Araceli Díaz Torres  
*Coordinadora General de Investigación y Posgrado*

Mtro. Ricardo Alonso Vázquez Santiesteban  
*Unidad de Transparencia Universitaria*

Mtra. Guadalupe Gaytán Aguirre  
*Directora del Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte*

Mtro. Alonso Morales Muñoz  
*Director del Instituto de Ciencias Sociales  
y Administración*

Dr. Gustavo Herón Pérez Daniel  
*Jefe de la División Multidisciplinaria de la UACJ  
en Cuauhtémoc*

Mtro. Adrián Uribe Agundis  
*Defensor de los Derechos Universitarios*

Mtra. Alejandra Stephanie Rejón Trujillo  
*Secretaria Privada*

Dr. Antonio de la Mora Covarrubias  
*Director General de Servicios Académicos*

Mtra. Alpha Elena Escobedo Vargas  
*Directora General de Difusión Cultural  
y Divulgación Científica*

Dra. Flor Rocío Ramírez Martínez  
*Directora General de Extensión  
y Servicios Estudiantiles*

Mtro. René Soto Cavazos  
*Abogado General*

Mtro. Jesús Meza Vega  
*Director General de Comunicación Universitaria*

Mtra. Patricia Méndez Lona  
*Coordinadora General de Tecnologías de Información*

Mtro. Salvador Nava Martínez  
*Director del Instituto de Ciencias Biomédicas*

Dr. Juan Francisco Hernández Paz  
*Director del Instituto de Ingeniería y Tecnología*

Mtra. Miriam Galaz Piñón  
*Jefa de la División Multidisciplinaria de la UACJ  
en Nuevo Casas Grandes*

Mtro. Enrique Anchondo López  
*Jefe de la División Multidisciplinaria de la UACJ  
en Ciudad Universitaria*



## CONSEJO UNIVERSITARIO

*Presidente:* Mtro. Juan Ignacio Camargo Nassar

*Secretario:* Dr. Daniel Constandse Cortez

*Directora del Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte:* Mtra. Guadalupe Gaytán Aguirre

*Director del Instituto de Ciencias Biomédicas:* Mtro. Salvador Nava Martínez

*Director del Instituto de Ciencias Sociales y Administración:* Mtro. Alonso Morales Muñoz

*Director del Instituto de Ingeniería y Tecnología:* Dr. Juan Francisco Hernández Paz

### Maestros

#### *Propietarios*

Abril Sánchez Solís  
Adriana Bernarda Hernández Salas  
Andrés Quezada Casasola  
César Camacho Pérez  
Cuauhcihuatl Vital García  
Daniel Carbajal Wong  
Emilio Álvarez Parrilla  
Esperanza Yepo Yong  
Gilda Moheno Gurza  
Isidro Bonilla Escobedo  
Jesús Eduardo Aguilera González  
Luis Daniel Azpeitia Herrera  
Luz Angélica García Villalba  
Oscar Núñez Ortega  
Rafael Eliecer González Landaeta  
Ricardo Ramos Treviño  
Salvador Aníbal Ochoa Ramírez  
Salvador Salazar Gutiérrez  
Sergio Miguel Terrazas Porras  
Valentín Nedelchev Tushev

### Estudiantes

#### *Propietarios*

Katia Mariele Jiménez Lastra  
Evelyn Larrañaga Pérez  
Jiram Isaí Evora Ortiz  
Diego Garza Ríos  
Rodrigo Romario González Cobos  
José Gustavo Ulloa Gutiérrez  
Frida Karina Koelig Escobedo  
Karina Ivonne Chávez Delgado  
Joel Aarón Ramírez Pérez  
José Amyr Murillo Ruiz  
Luis Fernando Durán Palacios  
Ana Paola Rodríguez Acosta  
Pamela Castellanos Varela  
Alondra Guadalupe Gómez Flores  
Alejandro Estrada Acero  
Edmundo Matamoros Martínez  
Érika Cecilia Montoya Pérez  
Juan Carlos Rebolledo Osollo  
Laura Ayllín Torres Cárdenas  
Víctor Alberto Vargas Cordero

## PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2018-2024

### *Suplentes*

Alejandro Martínez Martínez  
Alfredo Ortiz Domínguez  
Alonso Iram González González  
Angelina Domínguez Chicas  
Boris Jesús Mederos Madrazo  
César Omar Balderrama Armendáriz  
Eduardo Castillo Luna  
Francisco Javier Rosales Chávez  
Guadalupe Ortiz Esparza  
José Alfredo Acosta Favela  
José Cristóbal Cortés Espinoza  
Luis Herrera Terrazas  
Manuel Ernesto Pando Franco  
María Armida Estrada Gutiérrez  
Miguel Octavio Montoya Domínguez  
Ramón Mario López López  
Salvador López Jiménez Rascón  
Ulises Mendoza Arvizo  
Vladimir Hernández Hernández

### *Suplentes*

Jissel Itzel Chávez Bencomo  
Lilia Daniela Ocón Gallegos  
Deisy Nohemí Allende Mendoza  
Ana Cecilia Sosa Ávalos  
Valeria Román Dávila  
Héctor Daniel Gómez Aragón  
Rafael Isaac Ontiveros Sandoval  
Héctor Flores Tarango  
Alexis Ayala Hernández  
Brianda Lizette Márquez Pérez  
Abigail Aracely Serrano Loya  
Mayra Alejandra Díaz Arango  
Omar Humberto Cárdenas Cardoza  
Andrés Pérez Vargas  
Martín Durán Valdez  
Erick Aguirre Mondragón  
Gabriel Téllez Lozano  
Samuel Vargas Piña  
Marisol Ruiz Rosales  
Alicia Guadalupe Morales López

**Foro de Consulta “UACJ Unidos hacia el 2024”**

Conferencistas magistrales

Mtro. José Aguirre Vázquez  
*Director General de Planeación y Desarrollo de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior*

Dra. Carmen Enedina Rodríguez Armenta  
*Directora General de Educación Superior Universitaria, Subsecretaría de Educación Superior*

**Panelistas**

Dr. Isaac Leobardo Sánchez Juárez  
*Coordinador de Investigación, UACJ*

Mtra. Dora María Aguilar Saldívar  
*Directora General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa, UACJ*

Dra. María Teresa Almada Mireles  
*Académica del Instituto de Ciencias Sociales y Administración, UACJ*

Dr. Erick Sánchez Flores  
*Coordinador de Posgrado, UACJ*

Mtro. Saulo Ángel Favela Castro  
*Subdirector de Evaluación y Acreditación, UACJ*

Dr. Eduardo Ávalos Lira  
*Presidente del CACECA*

Dra. Flor Rocío Ramírez Martínez  
*Directora General de Extensión y Servicios Estudiantiles, UACJ*

Ing. Rodolfo Bello Nachón  
*Director de la Oficina de Estudiantes Embajadores*

Dra. Elsa Patricia Hernández Hernández  
*Académica del Instituto de Ciencias Sociales y Administración, UACJ*

Dr. Adrián Uribe Agundis  
*Defensor de los Derechos Universitarios, UACJ*

Dr. Óscar Mauricio Guerra Ford  
*Comisionado del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales*

Mtro. Jesús Meza Vega  
*Director General de Comunicación Universitaria, UACJ*

Dra. Mónica Irene Camacho Lizárraga  
*Investigadora del Centro de Investigación y Desarrollo de Economía*

Dra. Hortensia Mínguez García  
*Subdirectora de Planeación de la Capacidad Académica, UACJ*

Lic. Manuel Loera de la Rosa  
*Director de Superación Académica de la DGESE*

Dra. Beatriz Anguiano Escobar  
*Coordinadora de la Maestría en Investigación Educativa, UACJ*

Dr. Jesús Rabindranath Galván Gil  
*Director de la Facultad de Sistemas de la Universidad Autónoma de Coahuila*

Mtro. Alejandro Miranda Ayala  
*Director General de COPAES*

Mtra. María Elena Barrera Bustillos  
*Directora General del CACEI*

Mtra. Alpha Elena Escobedo Vargas  
*Directora General de Difusión Cultural y Divulgación Científica, UACJ*

Dra. Beatriz Araceli Díaz Torres  
*Coordinadora General de Investigación y Posgrado, UACJ*

Dr. Cuauhtémoc Calderón Villarreal  
*Profesorinvestigador de El Colegio de la Frontera Norte*

Dra. Yolanda Legorreta Carranza  
*Directora General de Asuntos Jurídicos de la ANUIES*

Dra. María de la Luz Trasfí Mosqueda  
*Responsable institucional de RSU, Universidad Autónoma de Yucatán*

Mtro. Ernesto Erasmo Flores Rivera  
*Director de Planeación del ITSON*

Mtro. Melchor Torres Muñoz  
*Director de Educación Media Superior y Superior de la Secretaría de Educación y Deporte del Estado de Chihuahua*

## PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2018-2024

Mtra. Alejandra Orozco Irigoyen

*Subdirectora de Planeación de la Competitividad Académica, UACJ*

Mtra. Lisbeyly Domínguez Ruvalcaba

*Directora General de Innovación y Competitividad de la Secretaría de Economía del Estado de Chihuahua*

Mtra. Tania Dolores Hernández García

*Directora General de Vinculación e Intercambio, UACJ*

Dr. Guillermo Hernández Duque Delgadillo

*Secretario de Extensión y Vinculación del Tecnológico Nacional de México*

### Moderadores

Dr. Gustavo Herón Pérez Daniel

*Jefe de la División Multidisciplinaria de la UACJ en Cuauhtémoc*

Dr. Salvador David Nava Martínez

*Director del Instituto de Ciencias Biomédicas*

Dr. Juan Francisco Hernández Paz

*Director del Instituto de Ingeniería y Tecnología*

Mtra. Patricia Méndez Lona

*Coordinadora General de Tecnologías de Información*

Mtra. Miriam Manuela Galaz Piñón

*Jefa de la División Multidisciplinaria de la UACJ en Nuevo Casas Grandes*

Mtro. Enrique Anchondo López

*Jefe de la División Multidisciplinaria de la UACJ en Ciudad Universitaria*

Mtro. Alonso Morales Muñoz

*Director del Instituto de Ciencias Sociales y Administración*

Dr. René Ezequiel Saucedo Muñoz

*Jefe del Departamento de Arquitectura*

### Relatores

Dra. Claudia Alejandra Rodríguez González

*Subdirectora de Vinculación*

Dr. Jonatan Torres Pérez

*Coordinador de Apoyo al Desarrollo Académico ICB*

Mtro. David García Chaparro

*Coordinador de Apoyo al Desarrollo Académico IIT*

Mtro. Fernando Estrada Saldaña

*Coordinador de Desarrollo de Tecnología Educativa*

Mtra. Iliana Ivonne García Cameras

*Subdirectora de Innovación Educativa*

Mtra. Amaelvi Arce Ponce

*Coordinadora de Apoyo al Desarrollo Académico Ciudad Universitaria CU*

Mtro. Jorge Antonio Breceda Pérez

*Coordinador del Programa de Derecho*

Mtra. Tayde Edith Mancillas Trejo

*Coordinadora de Apoyo al Desarrollo Académico IADA*

### Líderes de mesas de análisis

Dr. Ramsés Jiménez Castañeda

*Coordinador del Programa de Economía*

Mtra. Kathya Sánchez Pérez

*Jefa del Departamento de Humanidades*

Dra. Josefa Melgar Bayardo

*Coordinadora de Apoyo al Desarrollo Académico del ICESA*

Dr. José Alberto López Díaz

*Jefe del Departamento de Ciencias Químico Biológicas*

Mtro. Juan Manuel Madrid Solórzano

*Docente IADA, Departamento de Diseño*

Dr. Ramón Rivera Barreno

*Jefe del Departamento de Ciencias Veterinarias*

Mtra. Abril Sánchez Solís

*Docente IADA, Departamento de Arquitectura*

Dra. Bertha Lucía Martínez Mahr

*Coordinadora del Programa de Licenciatura en Educación*

Dr. Alberto Castro Valles

*Coordinador de la Maestría en Psicoterapia Humanista y Educación para la Paz*

Dr. Édgar Alonso Martínez García

*Docente IIT, Departamento de Ingeniería Industrial y Manufactura*

**Dra. Imelda Olivas Armendáriz**

*Coordinadora del Programa de Ingeniería de Materiales*

**Dra. Gloria Olivia Rodríguez Garay**

*Docente IADA, Departamento de Diseño*

**Dr. Julián Alberto Álvarez Hernández**

*Coordinador del Programa de Turismo*

**Mtro. Víctor Manuel Alonso Mendoza**

*Coordinador del Programa de Médico Veterinario Zootecnista*

**Mtra. María Adriana Osio Martínez**

*Coordinadora de la Licenciatura en Trabajo Social*

**Dra. Florinda Jiménez Vega**

*Coordinadora de Apoyo al Desarrollo de la Investigación y el Posgrado del ICB*

**Mtra. Thelma Leticia Artalejo Ochoa**

*Coordinadora de la Licenciatura en Contaduría*

**Dra. Claudia Lucía Vargas Requena**

*Coordinación de la Licenciatura en Químico Farmacéutico Biólogo*

**Dra. Ana Elizabeth Ramírez Gómez**

*Docente ICSA, Departamento de Ciencias Jurídicas*

**Mtro. Omar Rodríguez Esparza**

*Asistente Profesional de Difusión y Capacitación*

**Dr. Noé Gaudencio Alba Baena**

*Docente IIT, Departamento de Ingeniería Industrial y Manufactura*

**Mtro. Ricardo Ramos Treviño**

*Docente ICB, Departamento de Estomatología*

**Mtra. Yadira Isela Márquez González**

*Subdirectora de Cooperación e Internacionalización*

**Dra. Silvia Verónica Ariza Ampudia**

*Coordinadora de Apoyo al Desarrollo de la Investigación y el Posgrado del IADA*

**Dr. Servando Pineda Jaimes**

*Jefe del Departamento de Ciencias Sociales*

**Dr. Manuel de Jesús Nandayapa Alfaro**

*Docente IIT, Departamento de Ingeniería Industrial y Manufactura*

**Mtro. Gabriel Medrano Donlucas**

*Unidad Administrativa, ICB*

**Mtra. Diana Esmeralda Luján Acosta**

*Coordinadora de Orientación y Bienestar Estudiantil, IIT*

**Dra. Esmeralda Saraí Zúñiga Aguilar**

*Docente IIT, Departamento de Ingeniería Eléctrica y Computación*

**Mtro. Luis Tomás Contreras Guerrero**

*Subdirector de Producción Cultural*

**Dra. Perla Elvia García Casillas**

*Docente IIT, Departamento de Física y Matemáticas*

**Dr. César Omar Balderrama Armendáriz**

*Docente IADA, Departamento de Diseño*

**Mtro. Hernán de Monserrat Herrera Sías**

*Contralor General*

**Mtro. Joaho Bogart Acosta López**

*Jefe del Departamento de Ciencias Jurídicas*

**Mtra. Alida Bueno Zepeda**

*Responsable de Función de Políticas y Procedimientos*

**Dra. Aurora Irma Máynez Guaderrama**

*Docente IIT, Departamento de Ingeniería Industrial y Manufactura*

**Dr. Erwin Adán Martínez Gómez**

*Jefe del Departamento de Ingeniería Industrial y Manufactura*

**Mtra. Angélica Armida Araujo Sáenz**

*Coordinadora de la Maestría en Salud Pública*

**Dra. Blanca Lidia Márquez Miramontes**

*Jefa del Departamento de Ciencias Administrativas*

**Mtro. Ismael Canales Valdiviezo**

*Jefe del Departamento de Ingeniería Eléctrica y Computación*

# PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2018-2024

## Comité Organizador

María Esther Mears Delgado  
*Coordinación General*

Rosa Ma. Alvarado Félix

Bibiana Cázares Romero

Lorena Breceda Adame  
*Comisión de Finanzas y Apoyos Materiales*

Mauricio Nájera Ortiz  
Claudia Cabriales Duarte  
Ma. Guadalupe Ceniceros Aguirre  
Mónica Yolanda Padilla García

Lourdes Ruth León Escobedo  
Sergio Chávez Figueroa  
Ma. Candelaria Guerrero Moreno

Liliana Ramos Martínez  
*Comisión de Invitaciones y Registro*

Esthela Quintana Ortega  
Alida Bueno Zepeda

Moisés Salas Sánchez

Hortensia Mínguez García  
*Comisión de Ambientación*

Laura García Flores  
Jaqueline Morgado Ramírez  
Viviana Ochoa Orrantía  
Verónica Hernández Sánchez

Eunice Aranda Montoya  
Alma Julieta Gutiérrez Cruz  
Geovany Buendía Arguijo  
Lizzenet Cristina Chávez  
Karla Berenice Rodarte Madrid

Saulo Favela Castro  
*Comisión de Difusión, Promocionales y Equipo de Cómputo*

Mtra. Claudia Lorena Pérez Mendoza  
Lic. Angélica Lucía Luévanos Martínez  
Mtra. Patricia Méndez Quintanar

Lic. Silvia Olmos Ortiz  
Lic. Marcela Rentería Hinojos

Mtra. Alejandra Orozco Irigoyen  
*Comisión de Coordinación de Mesas de Trabajo*

Rosaura Gatica Castillo  
Marisela Gameros González  
José Carlos Valdivia Dueñas

Ivette Alejandra Pereyra Viescas  
Okiwa C. Galguera Terrazas

## Personal de apoyo

María José Bio Hernández  
José Daniel Gómez Torres  
Danya Iveth Silva Jáuregui  
Julián Loya Hernández  
Ariel Alarcón Arredondo  
Filiberto Omar Ortiz Álvarez

Jesús Fernando Núñez Benavides  
Paola Denisse Cardoso Wong  
Lizeth Daniela Velador Ronquillo  
César Adolfo Núñez Hernández  
Magdalena Quirino García

**Participantes**

Angélica Armida Araujo Sáenz  
 Abel Eduardo Quezada Carreón  
 Abraham López Nájera  
 Abril Sánchez Solís  
 Adrián Romero Ponce  
 Adrián Salcedo Cárdenas  
 Adrián Uribe Agundis  
 Agustín Vilchis Vidal  
 Alba Pamela Morales Tobón  
 Alberto Castro Valles  
 Aldo Izaguirre Pompa  
 Alejandra Orozco Irigoyen  
 Alejandra Rodríguez Tadeo  
 Alejandro Alberto Jiménez Vargas  
 Alejandro Ernesto Vázquez Martínez  
 Alida Bueno Zepeda  
 Alma Angélica Rodríguez Moreno  
 Alonso Hiram González González  
 Alpha Elena Escobedo Vargas  
 Amaelvi Arce Ponce  
 Amanda Briseida Nassri Vargas  
 Ana Elizabeth Ramírez Gómez  
 Ángel Gabriel Díaz Sánchez  
 Antonio Villalobos Moreno  
 Araceli Arceo Guerrero  
 Aurora Irma Máynez Guaderrama  
 Bárbara Briones Martínez  
 Beatriz Anguiano Escobar  
 Beatriz Araceli Díaz Torres  
 Dora María Aguilar Saldívar  
 Edson F. Estrada Meneses  
 Edwin Carlos Valenzuela Gutiérrez  
 Efraín Rangel Guzmán  
 Elia del Socorro García  
 Eligio Valera González  
 Elsa Patricia Hernández Hernández  
 Elsa Crespo Campos  
 Emilio Álvarez  
 Enrique Anchondo López  
 Erasto López López  
 Erick Eduardo Jiménez Burciaga  
 Erick Vietnam Ibáñez Martínez  
 Erwin Adán Martínez Gómez  
 Esaúl Jaramillo López  
 Esmeralda Saraí Zúñiga Aguilar

Berenice Mears Delgado  
 Bertha Lucía Martínez Mahr  
 Blanca Estela Terrazas Quiñónez  
 Blanca Lidia Márquez Miramontes  
 Boris Jesús Mederos Madrazo  
 Brenda Aimé Apodaca Flores  
 Brenda Yadhira Chávez Corral  
 Brissa Ivonne Trejo Caro  
 Carlos Jesús González Macías  
 Carlos Murillo Martínez  
 Carlos Muro Villegas  
 Carmen Belem Montes Caro  
 Carmen Patricia Jiménez Terrazas  
 Celina Ceballos Sáenz  
 Cely Celene Ronquillo  
 César Omar Balderrama Armendáriz  
 Claudia Alejandra Rodríguez González  
 Claudia Ivette Rodríguez Lucio  
 Claudia Lucía Vargas Requena  
 Claudia Teresa Domínguez Chavira  
 Daniela Flores  
 David García Chaparro  
 David Hernández Pérez  
 Denise Ávila Guijarro  
 Diana Esmeralda Luján Acosta  
 Diana Judith Leyva Lozoya  
 Gilberto Velázquez Angulo  
 Gloria Olivia Rodríguez Garay  
 Guadalupe Alejandra Cardoso Mendiola  
 Gustavo Sepúlveda Hernández  
 Gustavo Gutiérrez  
 Gustavo Herón Pérez Daniel  
 Héctor Camacho Montes  
 Hernán de Monserrat Herrera Sías  
 Hortensia Mínguez García  
 Hugo Luis Rojas Villalobos  
 Iliana Ivonne García Cameras  
 Imelda Olivas Armendáriz  
 Iris Méndez  
 Isaac Leobardo Sánchez Juárez  
 Ismael Canales Valdiviezo  
 Iván Alvarado Venegas  
 Iván Ponce Torres  
 Jaime Güereca Arvizuo

## PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2018-2024

Fabiola Araceli Avendaño Ponce  
Fany Thelma Solís Rodríguez  
Fermín Esteban Porras Hernández  
Fernanda Chacón Téllez  
Fernando Estrada Saldaña  
Filiberto Gutiérrez Rodríguez  
Flor Rocío Ramírez Martínez  
Flor Ibeth Márquez Carmona  
Florinda Jiménez Vega  
Francia René Aniles Hicks  
Francisco Javier García Heredia  
Francisco Javier López Benavides  
Francisco López Orozco  
Gabriel Medrano Donlucas  
Gabriel Murillo  
Gabriela Acosta  
Gabriela Flores Balbuena  
Gabriela García Muñoz  
Gabriela Ortega Estrada  
Gabriela Santini  
Georgina Escudero Hermosillo  
Germán Martínez Márquez  
Juan Andrés Elías Hernández  
Juan Armando Flores Castro  
Juan Carlos Cuevas González  
Juan Carlos Medina Guirado  
Juan Carlos Sánchez Montiel  
Juan Francisco Hernández Paz  
Juan Luis Hernández Arellano  
Juan Manuel Madrid Solórzano  
Juan Quiñónez Soto  
Juan Ramón Escudero N.  
Juan Rubén Reyes Cortez  
Julián Alberto Álvarez Hernández  
Julio César del Hierro Ochoa  
Karen Vanessa Rascón Gómez  
Karla Fadul Rodríguez  
Karla Sáenz Gutiérrez  
Karla Salinas González Vidal  
Kathya Sánchez Pérez  
Koldovike Yosune Ibarra Valenciana  
Lara Cecilia Wiebe Quintana  
Laura P. Martínez  
Lázaro Rico Pérez  
León Francisco Espinoza Cristóbal  
Leticia Peña Barrera

Janette Eréndira Blanco Romero  
Jasshel Teresa Salinas Saldívar  
Javier Flores  
Javier Juárez Cuahlapantzi  
Javier Olaf Sánchez Pérez  
Jesús Manuel Ramírez  
Jesús Martín Ontiveros Flores  
Jesús Meza Vega  
Jesús Urrutia de la Garza  
Joaho Bogart Acosta López  
Jonatan Torres Pérez  
Jorge Antonio Breceda Pérez  
José Alberto López Díaz  
José Alberto Núñez Gastélum  
José Alfredo Acosta Favela  
José Hugo López Yepes  
José María Palacios Varela  
Josefa Melgar Bayardo  
María Armida Estrada  
María de Jesús Viloria Beltrán  
María Dolores García García  
María Marisela Vargas Salgado  
María Teresa Almada Mireles  
María Teresa Martínez Almanza  
Mario Alberto Márquez Mendoza  
Mario Silvino Ávila Martínez  
Marisol Rodríguez Sosa  
Martín Flores Durán  
Mateo Fabián Itza Ortiz  
Mayra Guadalupe Juárez Elizalde  
Miriam Manuela Galaz Piñón  
Nina del Rocío Martínez Ruiz  
Noé Gaudencio Alba Baena  
Nora Loreto Quintana  
Olga Hernández Hernández  
Omar Rodríguez Esparza  
Onofre Amador Morfín Garduño  
Oscar Arturo Sánchez Carlos  
Patricia Ivonne Saucedo Olivares  
Patricia Méndez Lona  
Patricia Valles Ortiz  
Pedro Enrique Yáñez Camacho  
Pedro Tlatoani Molotla Xolalpa  
Perla Elvia García Casillas  
Pilar Castillo Cuevas

Liliana Espinoza Talavera  
 Luis Asunción Pérez Domínguez  
 Luis Gardea  
 Luis Tomás Contreras Guerrero  
 Manuel Alberto Rodríguez Esparza  
 Manuel Alejandro Lira Martínez  
 Manuel Brito Hernández  
 Manuel Camacho Acosta  
 Manuel de Jesús Nandayapa Alfaro  
 Manuel Ramos  
 Manuela Alejandra Zalapa Garibay  
 María Adriana Osio Martínez  
 María Angélica Reyes Sánchez  
 Ricardo Ramos Treviño  
 Roberto Pérez González  
 Roberto Tovar Herrera  
 Rosaura Robles  
 Saknicté Piste Beltrán  
 Salvador David Nava Martínez  
 Salvador Valdovinos Rodríguez  
 Salvador Vargas García  
 Santos Adriana Martel Estrada  
 Saulo Ángel Favela Castro  
 Sergio Alfredo Villalobos Saldaña  
 Servando Pineda Jaimés  
 Silvia Husted Ramos  
 Silvia López Domínguez  
 Silvia Verónica Ariza Ampudia  
 Sofía Guadalupe Corral Soto  
 Tania Dolores Hernández García  
 Tannya Itzel Olivas Dávila  
 Tayde Mancillas Trejo  
 Thelma Leticia Artalejo Ochoa  
 Ulises Hernández Calzadillas  
 Verónica Trillo Morales  
 Víctor Manuel Alonso Mendoza  
 Vladimir Hernández Hernández  
 Wendolyne Nava González  
 Wendolyne Peraza  
 Yadira Álvarez  
 Yadira Isela Márquez González  
 Yadira Iveth Ibarra Pérez  
 Yadira Marta  
 Yamín Saraí Reyes Peralta  
 Yesenia Alejandra Juárez Rubio  
 Yéshica Márquez Melchor

Rafael Vaquera Moreno  
 Ramón Mario López Ávila  
 Ramón Rivera Barreno  
 Ramona Herrera Madrid  
 Ramsés Jiménez Castañeda  
 Raquel Haydeé Aguilar González  
 René Ezequiel Saucedo Muñoz  
 René Ramos Tamez  
 René Soto Cavazos  
 Aarón Ashmed Flores Hernández  
 Abdul Omar Nevárez Soto  
 Abril Deyanira Fausto Reyes  
 Agustín Vilchis  
 Aldo Izaguirre Pompa  
 Aldo Uriel Valenzuela Moreno  
 Alejandra Contreras Pérez  
 Alejandro Hernández Mendoza  
 Alexandra Villa Lucero  
 Alicia Guadalupe Morales López  
 Alicia Moreno Cedillos  
 Alina Simental Prieto  
 Alpha Elena Escobedo Vargas  
 Ana Janeth Verdugo Ontiveros  
 Ana Luisa Ronquillo Gómez  
 Ana María Jiménez Aguirre  
 Ana Paula Escobar Sáenz  
 Andrea Guzmán Chávez  
 Ángela Estrada  
 Ángela Rebeca Valle Navarro  
 Arehmi López García  
 Ariel Arredondo Alarcón  
 Armando Rodríguez Hernández  
 Bárbara Vázquez  
 Bertha Herrera Varela  
 Blanca Lorena García Pizarro  
 Carlos Alberto Ronquillo Silva  
 Carlos del Rosal Caraveo  
 Carlos Iván Rodríguez Rodríguez  
 Cecilia Iveth Varela Barragán  
 César Adrián Vallejo Valles  
 Christian Bobadilla Ramos  
 Cindy Cabral Toscano  
 Clarissa Gallegos Camarena  
 Claudia Verónica Sánchez Adame  
 Corazón de Jesús Valenzuela Domínguez  
 Judith Gabriela Hernández Pérez

## PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2018-2024

Jesús Alberto Rodríguez Alonso  
Saraí García Espinoza  
David Camacho Valadez  
David Zavala Rodríguez  
Daisy Pimentel  
Diana Espinoza Segovia  
Édgar Vázquez Quiroga  
Edmundo Matamoros Martínez  
Eduardo Castillo Luna  
Edwin Martínez  
Eligio Valera  
Elsa Aranda Pastrana  
Esteban Román  
Eunice Guerrero García  
Eunice Irene Gómez Tarelo  
Fernando León Dávalos  
Fernando Robles Amador  
Francisco Antonio Leyva Castro  
Gabriela Acosta  
Gilberto Rivera Zárate  
Guillermo Mejía Cisneros  
Gustavo Alonso Gutiérrez Zapata  
Héctor Hugo Rodríguez Bolívar  
Hilda Berenice Castro Álvarez  
Ingrid Campos Ponce  
Irvin Olivas Pardo  
Ivette Alvarado García  
Jaime Humberto Caldera Chacón  
Jared Arturo Olmos Villagrán  
Javier Juárez  
Jesús Adrián Villalva Martha  
Jesús Carrillo  
Jorge A. Salas Plata  
Jorge Adolfo Pinto Santos  
Jorge Fernando Villa  
José Gabriel González León  
Joshua Rodrigo Durán Villa  
Juan Armando Flores Jasso  
Juan Luis Hernández A.  
Juan Quiñónez  
Patricia Guadalupe Armendáriz Martínez  
Pedro Enrique Yáñez Camacho  
Rafael Mauricio Marrufo  
Ricardo Bonilla Barraza  
Ricardo Juárez Lozano  
Ricardo Melgoza  
Rodolfo Bello Nachón

Daniela Polanco Enríquez  
Danny Abigahil de los Ángeles Ahuatz  
Karen Zulema Meza Valle  
Karina Alexa Medina  
Karina Ivonne Chávez Delgado  
Koldovike Yosune Ibarra Valenciana  
Laura Adela Márquez Porras  
Laura Elizabeth Cervantes Benavides  
Leticia Castillo Quiñones  
Liliana Karina Alba Gómez  
Lorena Anahí Heredia Hernández  
Lourdes Tiscareño Arroyo  
Luis Alberto Villalobos Álvarez  
Luis Gardea  
Luis Miguel Hernández Valadez  
Luisa Bustamante Rey  
Manuel Ramos Murillo  
Margarita Salazar Mendoza  
María Denisse de la Torre Crosse  
María Estrada  
María Guadalupe Banda Flores  
María Teresa Vázquez Castillo  
Mario Emmanuel Pineda Martínez  
Marisa Dávila  
Marisol Landón David  
Marisol Rodríguez Sosa  
Mayola Renova González  
Mayra Alejandra Díaz Arango  
Miguel Ángel Alfaro Zapata  
Miguel Ángel Ramos Maldonado  
Miriam Esparza  
Mónica Rodríguez Tabón  
Nancy Alejandra Amador Esparza  
Naún Lobo Galo  
Omar Olivas Padilla  
Oscar Alberto Altamirano Carreón  
Oscar Bernardo Burrola Andazola  
Osvaldo Bouché González  
Rodolfo Carlos Avitia Portillo  
Rosana Flores Rebollozo  
Sandra Barrón  
Sarahí García Espinoza  
Silvia M. Rodríguez Prieto  
Sofía Elena Delgado Vega  
Tania Magaly Cortés Flores  
Thelma I. García

Uly Gutiérrez  
Valeria Cornejo Gutiérrez  
Vasti Mayanin Hernández Camacho  
Verónica Isela Ramos  
Vicente García Jiménez  
Víctor Manuel Herrera Correa  
Viviana Márquez  
Wendy Pereira Acosta  
Yisel Vanessa García García

### **Agradecimiento especial**

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez agradece la participación de las dependencias académicas y administrativas que contribuyeron a la realización de este documento. Especialmente a las personas que apoyaron en la preparación de los diversos capítulos contenidos en este Plan Institucional de Desarrollo.

#### **Capítulo I El contexto de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez**

Dr. Ramsés Jiménez Castañeda

Dr. Raúl Alberto Ponce Rodríguez

#### **Capítulo II La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez a 45 años de servicio**

II.1 El balance de resultados alcanzados con el PIDE 2012-2018

Mtra. Alejandra Orozco Irigoyen

II.2 Los estudiantes de la UACJ, nuestra razón de ser

Mtro. Enrique Anchondo López

II.3 Trayectorias académicas de nuestros estudiantes

Mtra. Alejandra Orozco Irigoyen

II.4 El Modelo Educativo de la UACJ, logros y retos

Mtra. Dora María Aguilar Saldívar

II.5 Oferta académica institucional

Mtra. Alejandra Orozco Irigoyen

II.6 Capacidad académica

Dra. Hortensia Mínguez García

II.7 Generación y aplicación del conocimiento

Dra. Beatriz Araceli Díaz Torres

II.8 Internacionalización de la UACJ

Mtra. Tania Dolores Hernández García

II.9 Vinculación

Mtra. Tania Dolores Hernández García

II.10 La UACJ en la comunidad, atención de necesidades y sus impactos

Mtra. Flor Rocío Ramírez Martínez

II.11 Difusión y divulgación de la cultura y las artes

Mtra. Alpha Elena Escobedo Vargas

II.12 Marco normativo

Mtro. René Soto Cavazos

II.13 Administración y gestión institucional

Mtra. Lorena Breceda Adame

