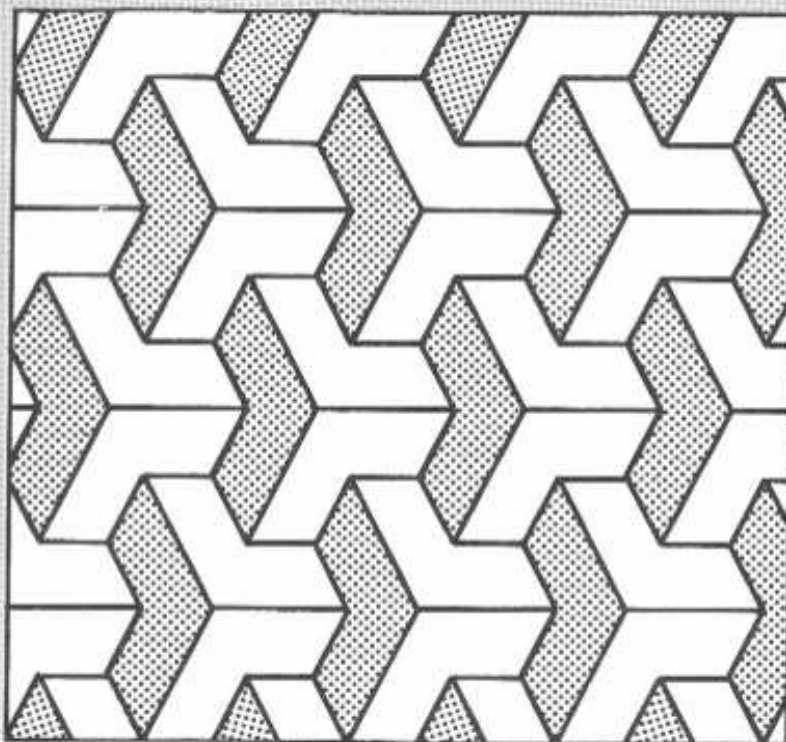


Programa Institucional de Desarrollo



Universidad Autónoma
de Ciudad Juárez
1987-1990

C5
6
88
.1
HCE

SEP



Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior

Programa Institucional de Desarrollo

**Universidad Autónoma
de Ciudad Juárez
1987-1990**



Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior

70499

SECRETARIADO CONJUNTO DE
LA COORDINACION NACIONAL
PARA LA PLANEACION DE LA
EDUCACION SUPERIOR

JUAN CASILLAS G. DE L.
Secretario General Ejecutivo
de la ANUIES

ANTONIO GAGO HUGUET
Director General de Educación
Superior de la SEP

D.R.
Asociación Nacional de
Universidades e Institutos
de Enseñanza Superior (ANUIES)
Insurgentes Sur 2133, 3er. piso,
01000 México, D.F.

Primera Edición de la CONPES
México, 1988

Coordinador General de la Edición
ROBERTO ARIZMENDI RODRIGUEZ

Coordinador Técnico
SERGIO MACIAS DIAZ

Diseño y Portada
EDUARDO SEVILLA GONZALEZ

IMPRESO EN MEXICO
PRINTED IN MEXICO

ISBN 968-6297-15-4

BIBLIOTECA CENTRAL
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

PRESENTACION

La planeación no es un elemento nuevo en el quehacer educativo en México, pero su presencia en el nivel superior ha sido más relevante a partir de 1978. En este año, la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES) y la Secretaría de Educación Pública (SEP) deciden conjuntamente apoyar y fortalecer el proceso de planeación de la educación superior, mediante la puesta en marcha del Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES), sustentado en cuatro instancias de coordinación y ejecución:

- La Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES),
- Los consejos regionales para la planeación de la educación superior (CORPES),
- Las comisiones estatales para la planeación de la educación superior (COEPES) y
- Las unidades institucionales de planeación (UIP).

La Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica de la SEP fue la encargada de coordinar con la ANUIES los trabajos de promoción y apoyo para que las instituciones educativas del país, los gobiernos estatales y los organismos relacionados directamente con esta función, definieran líneas de desarrollo para el mejoramiento de la educación superior y realizaran las acciones consecuentes.

Los trabajos efectuados en los cuatro ámbitos (nacional, regional, estatal e institucional) forman parte de un esfuerzo de integración y perfeccionamiento progresivos. Los niveles de participación, la importancia relativa en los diversos aspectos de la educación superior (docencia, investigación, difusión cultural, normatividad, crecimiento, administración, etcétera), la definición de políticas, el diseño y la ejecución de programas y proyectos, la coordinación con sectores externos a la educación superior y el mejoramiento cualitativo del servicio que ofrecen las instituciones, han sido de muy diverso orden y características. Su orientación y prioridades, de igual manera, son diversas y plurales. Esta circunstancia es —precisamente— uno de los rasgos que distinguen al sistema de educación superior y también al proceso de planeación de su desarrollo.

El número de productos de las diferentes acciones emprendidas dentro del marco general del SINAPPES es muy amplio. Se han elaborado documentos teóricos, analíticos, programáticos y evaluativos. El Secretariado Conjunto de la CONPES se ha propuesto dejar documentados y registrados los programas hechos en el periodo comprendido entre el segundo semestre de 1982 y el primero de 1988, con el propósito de hacerlos accesibles a funcionarios del sistema educativo, planificadores, maestros, investigadores, alumnos de las carreras de ciencias de la educación, y a todo interesado en la educación superior.

Este volumen forma parte del conjunto de programas formulados por las instituciones de educación superior; respeta el contenido original e incluye los créditos de funcionarios y de quienes participaron en su elaboración, cuando así fue indicado. Se le hizo una somera corrección de estilo, sólo con objeto de facilitar su lectura.

La colección refleja, al mismo tiempo que la gran diversidad de contenidos, alcances y orientaciones, una congruencia de esfuerzos dentro de la pluralidad. En todos los casos se incluyó la última versión de los programas institucionales elaborados y enviados a la CONPES antes del 30 de junio de 1988.

INDICE

INTRODUCCION.....	9
JUSTIFICACION	14
PRINCIPIOS.....	15
OBJETIVOS GENERALES.....	16
POLITICAS GENERALES.....	16
DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.....	17
A) Crecimiento de la matrícula	17
B) Recursos humanos.....	28
C) Recursos económicos	39
D) Planeación.....	46
E) Docencia.....	52
F) Investigación y posgrado.....	59
G) Difusión cultural y extensión universitaria	67
H) Apoyo administrativo	76
ORGANIZACION.....	82
CONTROL	84
ANEXOS.....	87

INTRODUCCION

Nuestra universidad es una institución autónoma de carácter público y descentralizada del Estado, cuyas funciones son de gran trascendencia social en los ámbitos estatal y nacional, con características muy singulares en el panorama universitario mexicano.

Su nacimiento, como respuesta a anhelos comunitarios largamente fomentados; su desarrollo inusitado, producto de una mezcla de mocedad y madurez institucionales que rara vez se conjugan, la colocan como una de las instituciones de educación superior más prometedoras de la zona norte del país.

Su ubicación en un marco sociológico y geográfico preñado de agudos problemas sociales, económicos y culturales y en contacto permanente con culturas ajenas, la han perfilado como una institución acostumbrada a los desafíos de su contorno y de su tiempo, sin arredrarse ni escatimar esfuerzos para responder a los reclamos prioritarios de la educación nacional.

Esto es así porque la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) es el fruto de una lucha librada por toda una comunidad que entiende y concibe a la universidad como la mejor herramienta para su engrandecimiento social, económico y cultural.

Nuestra universidad es, pues, un anhelo popular consumado y alentado por un imperativo de servicio social, no producto de grupos elitistas que hacen de la actividad cultural un quehacer de espaldas a la sociedad, y por lo mismo estéril.

En efecto, fueron muchos los años durante los cuales Ciudad Juárez luchó incansablemente para conseguir una institución educativa de nivel superior que viniera a cubrir las necesidades de su población estudiantil y de su zona de influencia.

Su logro como realidad institucional fue posible, no sin antes haber atravesado por diversas etapas, pues las instituciones se van configurando en un proceso propio en el espacio y en el tiempo.

Una primera etapa en este proceso de conformación institucional de nuestra universidad se originó con la Universidad Femenina de Ciudad Juárez, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, y posteriormente con la Universidad de Ciudad Juárez, A.C., las que años después se fundirían para dar paso a lo que actualmente es la UACJ.

Los distintos sectores de la ciudadanía juarense tomaron conciencia de que frente a estas circunstancias la opción adecuada era la creación de un solo centro de estudios superiores que viniera a resolver la problemática existente.

Partiendo de esta premisa, se solicitó la intervención de las autoridades federales, y la respuesta no se hizo esperar por el entonces Presidente, licenciado Luis Echeverría Álvarez, quien ordenó iniciar los trabajos necesarios para complementar la petición formulada por la comunidad.

Así, se integró un comité de planeación y desarrollo de la Universidad Integral (denominación inicial que se pretendía dar a la institución), el cual quedó bajo la dirección y asesoría de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES), por conducto del licenciado Alfonso Rangel Guerra, Secretario General Ejecutivo de dicho organismo, elaborándose así los planes de la organización académica y administrativa de esta institución.

Después de analizar todos los aspectos que de alguna manera sirvieran de elementos de juicio para la conformación definitiva de nuestra casa de estudios, se concluyeron los trabajos preparatorios, presentándose al Congreso del estado el anteproyecto, el 28 de enero de 1973 y cristalizando así uno de los anhelos más acariciados por la comunidad juarense.

La UACJ simbolizó su realización tangible en la ceremonia de colocación de la primera piedra de lo que sería su planta física, culminando esta actividad el 10 de octubre de 1973, fecha en la que el

H. Congreso del estado creó jurídicamente la universidad, en virtud del Decreto 346-73.

El 30 de octubre de 1973 se estableció la primera sesión del Consejo Académico en la que se conoció la renuncia del doctor Juan Feliu S., quien fungía como rector interino, al mismo tiempo que tomó posesión de la rectoría el doctor René Franco Barreno, designado por la ANUIES.

Posteriormente, en la reunión del Consejo del día 26 de noviembre de 1973 se establecieron las primeras carreras con que funcionarían los diferentes institutos de la UACJ:

Instituto de Ciencias Biomédicas:

- Medicina
- Secretaría Médico Bilingüe
- Odontología

Instituto de Ciencias Sociales y Administración:

- Derecho
- Economía
- Trabajo Social
- Profesor de Educación Preescolar
- Administración de Empresas

Instituto de Ingeniería y Urbanismo:

- Arquitectura
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería Civil
- Ingeniería Eléctrica
- Decoración

Conforme a su espíritu de superación institucional, y para satisfacer la continua demanda de profesionistas en áreas distintas a las establecidas inicialmente, la UACJ creó el 26 de mayo de 1975 el Programa Acelerado Bilingüe para la Formación de Médicos; luego, en julio de 1976 se estableció la carrera de médico veterinario zootecnista; en julio de 1978, la carrera de licenciado en turismo y en noviembre de 1981 la carrera profesional y profesional medio de optometría y técnico dental, respectivamente. Posteriormente y dadas las necesi-

dades que de ellas existía se crearon las carreras de ingeniero en computación, en 1984, y licenciado en sociología, en 1986.

Estos logros importantes de la UACJ no significaron de ninguna manera la satisfacción de sus aspiraciones académico-culturales. Se tuvo conciencia entonces, como se tiene ahora, de que los objetivos logrados, como en toda obra humana, son siempre frutos inacabados, que deben someterse a un proceso de perfeccionamiento.

La UACJ creó en septiembre de 1978 la Dirección General de Investigación y Estudios Superiores, con el propósito de elevar el nivel académico de sus profesores, y para preparar profesionales altamente capacitados en áreas especializadas, como respuesta a los reclamos del desarrollo social.

En la actualidad, nuestra institución ofrece cinco maestrías: Ciencias y técnicas de la educación, Administración en alta gerencia, Filosofía, Hidrología subterránea y Matemáticas; además imparte especialidades en terapia del habla, hidrología subterránea y medicina familiar.

Es importante destacar que en sus 13 años de existencia institucional la UACJ se ha caracterizado por un (apego irrestricto a los ordenamientos jurídicos) que norman su actividad como centro de educación superior.

Ello ha sido factor determinante de la paz institucional que ha caracterizado nuestra trayectoria en el campo de la cultura y que se ha traducido en importantes logros.

Más de una década de existencia en el quehacer educativo superior, le han significado a la UACJ logros importantísimos; sin embargo, nuestra universidad no está satisfecha con su obra, ni se ancla en su pasado en estéril actitud contemplativa. (Nuestra filosofía del cambio cualitativo, eficaz) nos impone la convicción de que lo hecho hasta ahora, es poco frente al reto de lo mucho que se debe hacer en el ámbito de la educación superior en México.

Hemos dicho que cambiar, es un imperativo de nuestro tiempo, pero cuando en la UACJ *hagamos de la excelencia académica el eje de nuestro quehacer educativo*, le estaremos dando rumbo y sentido a la transformación que habrá de operarse entre lo que somos y lo que queremos ser en la universidad.

Nuestra transformación (hacia una mejor universidad) no tiene su motivación en el interés mezquino o el capricho arbitrario; *la consecución de la excelencia académica le dará consistencia a nuestro cambio institucional* y nos preservará de las frívolas mutaciones de la moda.

Queremos ser una universidad para servir mejor al México de hoy, aportando resoluciones viables y eficaces al cúmulo de su compleja problemática social y económica.

Entendemos que la excelencia académica de la UACJ es el mejor camino para que el progreso educativo y cultural resulten decisivos para avanzar hacia el bienestar económico y social.

Por otra parte, la excelencia académica es la solución inaplazable para resolver el rezago cualitativo de la enseñanza superior.

Al tocar el punto de la crisis de la educación superior, queremos puntualizar que el diagnóstico profundo y serio que se ha hecho en ella, tanto en el Plan Nacional de Desarrollo como en el Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES) nos dan las pautas para orientar las direcciones que deben seguir los objetivos de la excelencia académica.

Esta debe orientarse al (mejoramiento cualitativo) de las áreas vitales de la función integral de la universidad, a saber: la docencia, la investigación, la difusión y la extensión de la cultura.

Es importante señalar que estas funciones básicas están íntimamente vinculadas entre sí; en efecto, docencia-investigación constituyen un binomio inseparable.

Consecuentemente, debe rechazarse la práctica de la docencia como una actividad memorística y repetitiva de lo que dice un texto. El docente, si quiere enriquecerse intelectualmente y fecundar con su enseñanza el talento de los que junto con él aprenden, debe hacer de la docencia una (permanente búsqueda), una aventura intelectual cotidiana; es decir, debe hacer investigaciones.

La universidad, como torre de marfil, clausurada a su tiempo y a los problemas sociales y económicos de su entorno, es un anacronismo que carece de sentido.

De aquí, y de otras consideraciones, se desprende que los frutos de la docencia y de la investigación, concebidas en estrecha vinculación, (deberán derramarse) en la propia comunidad que enmarca a la universidad; pero no como una consecuencia de la generosidad de ésta, sino como un compromiso social que la universidad contrae con la sociedad que le sirve de punto de apoyo.

La universidad que queremos ha de (integrarse con su comunidad natural y regional), de tal manera que se convierta en el centro del desarrollo y de las preocupaciones de su medio social.

Al hablar de la extensión educativa y de la difusión de la cultura, como el quehacer de la institución debe estar precedido por una in-

tensa (vocación social), se desprende que los propósitos que fundamentan al Programa Institucional de Desarrollo (PIDE) son:

1. Formar profesionistas con un profundo sentido social.
2. Fomentar el progreso social y tecnológico.
3. Participar en el conocimiento objetivo de la problemática socio-económica y abocándose a la solución de los problemas regionales y nacionales más urgentes.
4. Entender la educación superior como un uso de la ciencia para hacer posible, en el marco regional y nacional, el desarrollo económico y social.

Para lograr esta interacción de las funciones capitales de la universidad es necesario darle a ésta una estructura que, sin afectar su esencia, le permita desarrollar estas funciones con eficacia.

Por tal motivo, la enseñanza superior que impartirá la UACJ, para ser congruente con el Plan Nacional de Desarrollo en su capítulo de educación, cultura, recreación y deporte, a través de políticas y lineamientos estratégicos y generales, deberá abocarse a dos aspectos primordiales:

El primero de carácter sustantivo, que cubra la docencia, la investigación, la difusión cultural y la extensión universitaria. El segundo, que tiene que ver con las funciones de apoyo institucional, guiándose en las recomendaciones planteadas por el PROIDES, y que se han sintetizado en ocho puntos prioritarios:

- I. Crecimiento de la matrícula ✓
- II. Recursos humanos ✓
- III. Recursos económicos
- IV. Planeación y Coordinación
- V. Análisis de la docencia
- VI. Investigación
- VII. Difusión de la cultura y extensión universitaria
- VIII. Apoyo administrativo

JUSTIFICACION

Las acciones emprendidas por el estado para llegar a hacer realidad el postulado del Artículo 3o. constitucional, la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, la Ley de Planeación, el Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior, así como los artículos 2, 3, 4 y 5 de la Ley Orgánica de la

UACJ, constituyen los instrumentos jurídicos en los que se basa el Programa Institucional de Desarrollo (PIDE).

Pero es en la expresión de sus fines, donde la universidad nutre el contenido de sus funciones:

Artículo Tercero: Son finalidades de la UACJ:

1. Conservar, renovar y transmitir la cultura.
2. Preparar los profesionistas y técnicos requeridos por el desarrollo de la región.
3. Promover en sus componentes una formación integral.
4. Realizar labores de investigación científica relacionada fundamentalmente con los problemas del estado y del país.
5. Promover el desarrollo y transformación de la comunidad a través de la extensión educativa y la prestación de servicios técnicos.

Identificados los fines para los que fue creada la universidad, su cumplimiento práctico requiere de un plan que prevea a corto, mediano y largo plazos los objetivos, metas y actividades de la institución, que permita evaluar y retroalimentar sus funciones permanentemente, así como el sentido social y de participación en la solución de los problemas de la entidad y del país.

Estos propósitos están contenidos en el presente programa, para garantizar un desarrollo sistemático de las funciones básicas del quehacer universitario, bajo los siguientes principios.

PRINCIPIOS

1. Por su carácter social, la universidad debe estar en permanente vinculación con su entorno, con el fin de cumplir cabalmente con el compromiso de búsqueda conjunta de soluciones.
2. La problemática socioeconómica en la que se desarrolla la UACJ, la obligan a preparar a los profesionistas y técnicos altamente capacitados para beneficio directo de la población, buscando el desarrollo económico independiente, con justicia social y en libertad.
3. La contribución al desarrollo de la sociedad no se puede entender o limitar al hecho de que la universidad tenga más o menos capacidad de atender la demanda educativa de nivel profesional, sino que debe organizarse internamente, y acorde a las necesidades y exigencias de su entorno social. Sólo en este sentido se podrá evaluar la eficiencia y la eficacia de sus acciones; esto es, la calidad de su servicio a la sociedad.

4. El ejercicio cotidiano de la docencia, la investigación, la difusión cultural y la extensión universitaria son las funciones que constituyen la razón de ser de la universidad; por tanto, el aspecto sustantivo de cualquier propuesta o acción a su superación y desarrollo, deberá traducirse en la búsqueda de condiciones y medios de carácter económico, político, jurídico y técnico para que la universidad pueda cumplir sus funciones sustantivas de manera sistemática y eficiente.
5. En situación de crisis, las prioridades en la asignación de recursos financieros deberán asegurar la operatividad de la tarea universitaria, para que de una manera ordenada y racional se dé cumplimiento a las exigencias de la sociedad.

OBJETIVOS GENERALES

1. Desarrollar la educación universitaria de forma planificada, con objetivos definidos, conscientes y organizados, considerando las necesidades sociales de la región, el estado y el país, en el marco de los planes nacional y estatal de desarrollo y de los programas nacional y estatal para la educación superior.
2. Participar en la formación de profesionistas universitarios en las áreas del conocimiento de las ciencias sociales, administrativas, ingenierías y ciencias biomédicas.

POLITICAS GENERALES

1. La formación de recursos humanos profesionales y técnicos, como responsabilidad social de la universidad, se desarrolla considerando la etapa histórica del actual progreso científico-técnico del país.
2. La programación docente-educativa de las carreras regirá para determinados periodos de estabilidad, con cambios programados periódicamente, según la vigencia de los planes y programas y la del contenido de los textos.
3. Los asuntos y problemas escolares deberán observarse y resolverse con base en los documentos que norman y regulan las condiciones de ingreso, permanencia y egreso de los alumnos.
4. La estructura de la matrícula de ingreso se determinará con base en la relación de recursos disponibles y necesidades sociales.
5. Se prioriza la investigación para que su desarrollo en las líneas, problemas y temas que la misma universidad defina refleje una real vinculación docencia-investigación-servicios.

6. Las actividades de la gestión administrayiva propiamente dicha son en razón de las funciones sustantivas, por lo que deberán guiarse en el sentido de la razón de ser de la universidad.
7. Considerará la universidad y a su quehacer no como un fin, sino como un medio para la vida científica de la sociedad, a través del desarrollo, de la ciencia, la técnica, la ética y la estética.

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

A) CRECIMIENTO DE LA MATRICULA

El estado de Chihuahua, como parte integrante de los Estados Unidos Mexicanos, ha seguido en términos generales las mismas etapas de desarrollo histórico y crisis económica que caracterizan a la nación en su conjunto; sin embargo, existen claras diferencias en algunos aspectos de su crecimiento y desarrollo económico, como son el empleo, la inversión y las exportaciones.

Tradicionalmente, Chihuahua se caracterizaba por tener una economía basada fundamentalmente en las actividades primarias, pero en los últimos años la industria maquiladora ha tenido un alto crecimiento, lo que ha provocado un desplazamiento de los agentes económicos hacia este sector en algunos municipios, convirtiéndose en una de sus principales actividades.

El fenómeno de desconcentración de esta industria en 1985 hacia ciudades como Chihuahua, Nuevo Casas Grandes, Delicias, Camargo y Cuauhtémoc provocó un importante crecimiento económico en estas ciudades; y a la vez repercutió de manera particular en otras actividades socio-económicas.

Es importante analizar la situación de la maquiladora, por un lado, y por el otro, la situación del sector primario, ya que es notable que satisface los requerimientos de profesionistas del sector productivo, pero también es cierto que se debe rescatar, mantener e incrementar el sector agropecuario. Este se ve seriamente afectado por el crecimiento de dicha industria, por lo que a continuación se hace un breve análisis del porqué y cómo se planeó el crecimiento de la UACJ.

Para 1980, existían en Ciudad Juárez, Nuevo Casas Grandes, Praxedis, Janos, Ascensión y Villa Ahumada 121 empresas maquiladoras, y su crecimiento hasta 1987 ha sido de 11.09% anual estimado. Ello significó un incremento del 77.68% en los siete años, existiendo en la actualidad 215, lo que ha provocado que Ciudad Juárez mantenga una de las tasas más altas de crecimiento demográfico (4.57%,

con respecto al estado, que tiene un 2.73% y el 1.8% a nivel nacional). Por ser frontera, Ciudad Juárez también es el trampolín para la gente de los estados de la república que desea pasar a Estados Unidos de Norteamérica y, al no hacerlo, se establece en esta ciudad, lo que ha provocado el incremento en la tasa de crecimiento de la población.

La generación de empleos constituye uno de los aspectos más importantes en el proceso de distribución del ingreso y desarrollo, tanto económico como social; por lo que es necesario plasmar la composición de la población económicamente activa (PEA) del estado. Para 1983, la PEA era de 580,291 habitantes, de los cuales el 22.61% se encontraba en la agricultura, ganadería y silvicultura; 1.96%, en la industria extractiva; 18.67%, en la industria de transformación; 4.03% en la industria de la construcción; .39%, en la industria eléctrica; 10.25%, en comercio; 3.19%, en transporte; 27.63%, en servicios; 7.54%, en gobierno, y el 3.73% no específico. Dato global más reciente con el que contamos y el cual nos sirve para conocer la situación cambiante de esta estructura, es el de 1985, donde la industria maquiladora creció en un 18%, generando 15,825 empleos y alcanzando la generación de más de 500 millones de dólares y más de 100,000 empleos directos. Por primera vez creció más el empleo en maquiladora en el resto del estado que en Ciudad Juárez.

En 1980 trabajaban en la empresa maquiladora 33,372 obreros, y para 1987 ya se había incrementado a 76,473, lo que significa un incremento del 18.45% anual. De seguir con este ritmo de crecimiento, para 1990 tendrá 128,033 obreros de ambos sexos. De la PEA de Ciudad Juárez, para 1984 el 27.41% estaban en la rama de la maquila de exportación, ocupando el segundo lugar, después del sector terciario, que tiene el 54.5%; 1.24%, en el sector agropecuario; 14.95%, en la industria de transformación, extractiva, construcción y energéticos, y el 1.87%, que no está especificado. Es importante hacer notar que, si bien es cierto que el sector terciario tiene la mayor PEA, su crecimiento no es tan acelerado como el de la industria maquiladora, por lo que dentro de algunos años y de continuar con este mismo crecimiento, pronto ocupará el primer lugar. Es relevante para nosotros señalar este dato, pues hemos visto que, a medida que la mujer se incorpora al proceso productivo, tiene mayor oportunidad para estudiar el nivel profesional (el sexo femenino es el mayor contratado en la industria maquiladora). En 1980 el 79% lo ocupaban las mujeres y el 21% restante era del sexo femenino; empero, para 1987, se modificó la composición de la población ya que el 57% lo ocuparon mujeres y el 43%, hombres. La limitación en la oferta de trabajo

femenino ocasionó que se empezara a emplear al sexo masculino. Si comparamos estas cifras con la composición de la población escolar de nuestra institución, se notará que en los institutos de ciencias sociales y administración y en el de ciencias biomédicas, el 51% de su población es de sexo femenino, el 49% de sexo masculino; no sucede lo mismo con el Instituto de Ingeniería y Arquitectura, en donde el 75% de la población es de hombres y sólo 25% de mujeres.

De esta población escolar en la universidad, el 47.5% trabaja y el 53% no trabaja, y de los primeros el 21% lo hace en la industria maquiladora, el 46% en la iniciativa privada (IP). Preferentemente en el sector terciario, el 19% presta sus servicios en el sector público y el 12% no lo especifica.

En la industria maquiladora existen programas de becas, para que sus trabajadores estudien y, a la vez, tengan la oportunidad de escalar nuevos puestos a medida que avanzan en sus estudios profesionales.

El personal conocido como supervisores de producción en las maquiladoras incluye profesionistas egresados tanto de la UACJ como de otras instituciones de educación superior (IES) del estado y de fuera de él; van desde ingenieros industriales, civiles, mecánicos, médicos, licenciados en filosofía, educación, etcétera que para 1980, según investigación realizada por el Centro de Planeación, ocupaban en su mayoría puestos de vigilancia y supervisión y pocos podían escalar altos cargos, ocupados por personal norteamericano. Dichos profesionistas, en su mayoría, eran contratados como supervisores de líneas de trabajo y en muchas ocasiones no importaba la profesión, sino el título profesional, desperdiciándose sus conocimientos profesionales, ya que todos los movimientos que se realizaban en las empresas estaban determinados por la matriz que se encontraba en EUA, situación que a la fecha ha cambiado paulatinamente: actualmente nuestros egresados tienen una mayor posibilidad de escalar puestos gerenciales.

Otro dato importante es el hecho de que también existen recursos humanos que no tienen estudios profesionales y que ocupan mejores puestos, logrados a través de la experiencia en el trabajo, o simplemente por conocer ampliamente el idioma inglés.

Esta información se observó en un estudio de egresados que se realizó en 1980, así como un estudio del perfil del profesionista juarense, y algunas entrevistas personales. No obstante, la situación a cambiado significativamente.

Para 1980, había 3,388 técnicos de producción y, a mediados de 1987, dicho número se incrementó a 12,639, lo que significa un

crecimiento del 273.05%, esto es, un 39% anual, que en números de empleos directos corresponderían a 1,322 contrataciones anuales.

El total de egresados para 1986 en la UACJ fue de 2,118 de los cuales 521 correspondieron al ICB a nivel licenciatura; 306 de ICESA y 271 del IIA, de profesional medio fueron 442 los cuales podrían ser empleados al nivel del personal administrativo de la maquiladora y 578 maestros de educación preescolar. Es importante descartar algunos profesionistas que no forman parte de los requerimientos de profesionales que la empresa maquiladora necesita en gran escala, como son médicos, veterinarios zootecnistas, optometristas, odontólogos, arquitectos y algunos ingenieros civiles, pero sí son importantes en el ejercicio libre de su profesión.

Si la empresa maquiladora empleara a los egresados de derecho, turismo, administración de empresas, economía; ingenieros industriales, electricistas y algunos civiles; arquitectos y médicos, todavía quedaría un 67% de puestos para que lo cubrieran otras IES dentro y fuera del estado y de su propio personal que ellos promueven. Esto significa que no estamos satisfaciendo la demanda requerida por este sector en cuanto a profesionales, específicamente en el área de las ingenierías; incluso la industria maquiladora está contratando profesionistas egresados de IES de otros estados, lo que hace necesario planear el crecimiento de acuerdo con estas realidades socio-económicas.

Para 1987, la industria maquiladora ocupaba 94,987 trabajadores en todos los niveles: obreros, técnicos de producción y empleados administrativos de poblaciones que abarcan las ciudades de Ciudad Juárez, Nuevo Casas Grandes, Praxedis, Ascensión, Janos y Villa Ahumada.

El total de la derrama salarial y prestaciones para 1986 fue de 144,290 millones de pesos, representando un incremento del 4,008.5% de 1980 a 1986.

El estado de Chihuahua genera el 42% del total de divisas de la industria maquiladora del país y Ciudad Juárez el 38% el equivalente al 10% y 8.5%, respectivamente, del total generado por la industria privada nacional.

Para 1986, los productos manufacturados de Chihuahua no crecieron y la industria de la construcción sufrió una reducción del 21% en el nivel de empleo. De seguir con este ritmo, pronto será la industria maquiladora la que ocupe el primer lugar en las actividades de Ciudad Juárez, ya que el sector terciario crece, pero no en la misma proporción de dicha industria. Lo que sí requiere de una especial atención es el sector primario, el cual necesita ser investigado para conocer por

qué su participación es tan baja en el producto estatal, ya que en un perfil socioeconómico de Ciudad Juárez se detectó que teníamos yacimientos de minerales y una de las más altas tecnologías en la producción agrícola, la cual se encuentra subutilizada. Es necesario continuar con estos estudios para saber de qué manera pueden contribuir las IES al mejoramiento de este sector, ya que se considera que, a mediano plazo, nuestro estado, se convierta en un alto generador de insumos directos a la producción de la industria maquiladora de exportación.

Del análisis antes mencionado, surgen algunas perspectivas del comportamiento de la industria maquiladora, ya que de las 215 empresas que existen para mediados de 1987, se pasará para 1990 a 336 plantas, y la población total que estará laborando en éstas; según cifra estimada, será de 143,522 entre obreros, personal técnico y administrativo.

A la UACJ le interesa conocer el comportamiento del personal conocido como técnicos de producción; por medio de una proyección se estima que, para 1990, habrá una demanda de trabajo de 20,065, lo que significa una generación de 8,552 empleos, de 1987 a 1990.

La población escolar estatal del ciclo 84-85 que cursaba el bachillerato fue de 35,395 alumnos, repartidos en los grados que la conforman; los 8,144 que cursaban el tercer año fueron, en un momento dado, la demanda potencial del nivel superior. Si comparamos esta cifra con la de nuevo ingreso (5,738 en licenciatura y 307 en posgrado), vemos que, para 1986 hubo un déficit del 29.54% en el nivel educativo superior. Tomando en cuenta el incremento en el déficit de alumnos que ha tenido en nivel medio superior de 1980 a 1985, observamos un 49.62%, que significa un aumento en el rezago de 9.92% anual. Esto sumándolo con el 29.54% que se queda sin ingresar, nos da un 39.46% que se quedarían fuera de las IES del estado, esto desde luego sin tomar en cuenta la deserción que pudiera darse en este nivel.

Para el ciclo escolar estatal 1983-84, la población escolar que estaba en el nivel superior ascendía a 27,414, de los cuales el 3% estaba en posgrado, 86% en licenciatura y 11% en profesional medio o técnico, tomando en cuenta a la Universidad Autónoma de Chihuahua, UACJ, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez, Instituto Tecnológico de Chihuahua e Instituto Tecnológico de Parral, sin incluir algunas IES particulares.

La población que se atendía en Ciudad Juárez a nivel superior era de 14,600 alumnos, lo que significa que el 53% del total lo atendía esta ciudad y el 47% el resto del estado.

Por otra parte, de las IES que se encuentran en Ciudad Juárez, la universidad capta el 70% de la demanda atendida y el 30% restante es atendido por las otras IES.

Esta población estudiantil está distribuida en las 15 licenciaturas, cinco profesional medio, cinco maestrías y dos especialidades, siendo las carreras de administración de empresas, derecho, médico cirujano, médico veterinario y zootecnista, arquitectura e ingeniería civil las que mayor demanda presentan, mientras que para el sector productivo las carreras más requeridas son las de ingeniería industrial y de sistemas, eléctrica, computación, administración de empresas, contaduría pública, economía (en mercado) y algunos posgrados en estas áreas del conocimiento.

Si consideramos que el total de egresados en el estado para 1986 fue de 2,991 alumnos de licenciatura y el nuevo ingreso de posgrado, de 307, vemos que sólo el 10.25% continúa sus estudios de especialización, sin tomar en cuenta que en el posgrado pudieran existir alumnos egresados en este periodo, pero que no se puede determinar con exactitud por carecer de información.

De acuerdo con los requerimientos de profesionistas del sector productivo, la demanda potencial del nivel medio superior no se satisface. Asimismo, en Ciudad Juárez se encuentra concentrada la mayor población del estado, y la UACJ experimentó en sus primeros siete años de vida institucional, un crecimiento del 927.27%, lo que se tradujo en 154.54% de crecimiento promedio anual.

Esta situación cambió para 1980-1982, pues la inscripción se vio reducida a un 13.76% anual y de 1983-1986 a un 4.80%, debido en parte a la crisis económica del país; la apertura de nuevas instituciones como la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) y otras de carácter particular, como el Instituto Tecnológico de Monterrey, extensión Ciudad Juárez; el cierre provisional de dos carreras de profesional medio (educadoras y trabajo social) que captaban una población importante; la regulación de la inscripción de algunas carreras (medicina, derecho, odontología, ingeniería civil, arquitectura y administración de empresas). Una de las limitantes para el crecimiento de la UACJ es la infraestructura que a últimas fechas se ha agravado; especialmente en el IIA, debido al incremento que ha sufrido la población de bachillerato que quiere cursar alguna de las carreras de ingeniería en computación e industrial y de sistemas, por ejemplo.

Tomando en cuenta la demanda de profesionistas del sector productivo y el crecimiento de la demanda potencial para el nivel superior, se hace la siguiente prospectiva:

La UACJ se ha enfrentado a problemas significativos para atender la demanda real y potencial del nivel licenciatura, y no ha satisfecho los requerimientos de profesionistas del sector productivo, por lo que para 1990 y tomando la tendencia que durante los años 1980-1985 tuvo el nivel medio superior, el incremento será del 49.62%, más el 29.54% que no alcanza inscripción. Ello significa que para 1990 habrá un incremento en la demanda potencial del 79.16% en el estado. De 1977 a 1985, el nuevo ingreso a nivel superior se incrementó en un 20.58% anual; siguiendo esta misma tendencia, para 1990 tendremos un nuevo ingreso de 13,398 para el estado y a la UACJ le corresponderán 2,607 del nivel medio superior con el mismo incremento que se registró de 1980-1985, es decir, 14,358 escolares del tercer año del nivel medio superior en el estado y, para Ciudad Juárez, será de 3,590, por lo que la universidad deberá tener un crecimiento del 22% anual hasta 1990. Este porcentaje de crecimiento corresponde a un desarrollo natural proyectado según la población histórica de la institución (anexo).

En cuanto a la distribución de la matrícula, para 1973 el 42% estaba en el área de las ciencias sociales y administrativas, el 37% en ciencias biomédicas, y el 21% en arquitectura e ingeniería.

A partir de 1980, se comienza a regular el nuevo ingreso en algunas carreras tradicionales, como: medicina, odontología, veterinaria y derecho. Así, para mediados de 1985 esta composición de la población escolar cambia, ya que para 1986 el 37% de la población escolar está en el área de las ciencias sociales, disminuyendo en un 5%; el 11% en ciencias biomédicas (26% menos), ocurriendo lo contrario en el área de las ingenierías que se incrementó en un 11%, llegando al 32% de la población, sin alcanzar a cubrir todavía la demanda del sector productivo en esta área del conocimiento.

Desde esta perspectiva, es necesario que la UACJ plantee su crecimiento con base en la definición de políticas institucionales que incluyan la adecuada atención a la demanda y el desarrollo equilibrado de su matrícula por niveles y áreas del conocimiento. Para tal objeto, se debe de tomar en cuenta, tanto la necesidad de armonizar cantidad y calidad de sus educandos, como la de coordinar esfuerzos en el marco de la planeación estatal, regional y nacional.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el crecimiento de la UACJ de manera que satisfaga con eficacia las necesidades que plantea el desarrollo económico, social y cultural de la propia institución y de su entorno.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Regular el nuevo ingreso a licenciatura en el área de las ciencias sociales y biomédicas (derecho, trabajo social, administración de empresas, medicina y veterinaria) e impulsar las carreras de economía, sociología, turismo, optometría y odontología.
2. Impulsar y desarrollar el crecimiento en el área de las ingenierías, específicamente en la industrial y de sistemas, computación y eléctrica.
3. Apoyar el crecimiento del posgrado en cada una de las áreas que componen nuestra institución.
4. Fomentar la apertura de nuevas carreras que sean socialmente necesarias.
5. Impulsar el crecimiento de maestros, conforme crezca el número de alumnos.
6. Contribuir al crecimiento en infraestructura, de acuerdo con las necesidades de la población.

POLITICAS

1. Que los contenidos programáticos de las materias de los planes de estudio de las carreras de la universidad estén orientados hacia áreas estratégicas, para coadyuvar al progreso estatal, regional y nacional.
2. Que el mecanismo existente sea más eficaz para la selección de los alumnos de nuevo ingreso.
3. Que el mecanismo de medición que se utilice para la admisión de los alumnos de nuevo ingreso mida la calidad del estudiante.
4. Que se establezcan cursos propedéuticos que orienten y preparen académicamente a los alumnos de nuevo ingreso para la mejor selección de la carrera.
5. Que todos los alumnos tengan como requisito para ingresar a nuestra institución haber cubierto con todo el proceso antes señalado.
6. Que los recursos financieros se dirijan primordialmente hacia las áreas de estudio prioritarias de desarrollo institucional, así como socialmente necesarias.

7. Incrementar la infraestructura (aulas, laboratorios, equipo, bibliotecas especializadas, ...) dando prioridad a las ingenierías, para atender la demanda total estudiantil.

8. Que se restrinja la contratación de maestros por hora, y que se aumente el número de docentes de tiempo completo y medio tiempo.

9. Que se dé mayor difusión de las carreras y sus perfiles, tanto a los demandantes estudiantiles como a los oferentes laborales.

10. Que se establezca un mecanismo permanente para la contratación y evaluación del docente, para mejorar el nivel académico.

11. La política institucional, en relación con la ampliación educativa, deberá otorgar prioridad a los programas de licenciatura que son socialmente necesarios y el posgrado en las tres áreas del conocimiento que atiende nuestra institución, previo estudio de oferta y demanda.

METAS

1. Para 1990, el crecimiento de nuestra institución será del 22% en alumnos en todos los niveles, y del 21% en los maestros de medio tiempo y tiempo completo.

2. Para febrero de 1988, quedará regularizada la inscripción de nuevo ingreso a las carreras del ICSA, del IIA y del ICB.

3. Para diciembre de 1988, se tendrán estudios de factibilidad para la implantación de nuevas carreras y posgrados acordes con las necesidades de la sociedad.

4. Con base en el perfil de egresados que elabore el Centro de Planeación, lograr que para 1988 los egresados cubran en cantidad y calidad la demanda de la sociedad.

5. Para diciembre de 1988, el número de maestros se incrementará en un 10.10%, conforme el crecimiento de la población estudiantil.

6. A partir de febrero de 1988, deberá incrementarse la infraestructura, según a las necesidades de crecimiento natural de la institución.

ACTIVIDADES

1. Los directores de los institutos promoverán las carreras que se impartan en éstos, de tal manera que su crecimiento anual sea del 5.5%, hasta llegar en 1990 a un crecimiento total de 22% o más en la población estudiantil.

2. Los directores de los institutos conjuntamente con los directores de carrera, regularán el crecimiento de maestros, como se muestra en el cuadro siguiente:

CRECIMIENTO DE MAESTROS

AÑO	M	A T.C.	E	S	T M.T.	R	O Hs. C.	S	TOTAL
1987		11.34%			26.22%		2.21%		
1988		10.82			20.77		2.16		
1989		9.19			17.20		2.12		
1990		8.42			15.59		2.07		21%

Para 1990 deberán llegar a un total de 21%, en coordinación con el director general de servicios administrativos.

3. Los directores de los institutos y los directores de carrera, conjuntamente con el director general de servicios académicos, regularán la inscripción en las carreras de derecho, administración de empresas y trabajo social, medicina y veterinaria; e impulsarán las carreras de economía, sociología y turismo, odontología y optometría (su evaluación será en estadísticas de población) y quedará regularizada en febrero de 1988.

4. El director del Instituto de Ingeniería y los directores de carrera impulsarán las carreras de su instituto, de tal manera que rebasen el 22% en 1990.

5. Los directores de instituto presentarán por lo menos un estudio de factibilidad para nuevas carreras, el 15 de diciembre de 1987; dichos estudios estarán en concordancia con las necesidades sociales de nuestra población, así como también estudios superiores, en lo que respecta a los posgrados.

6. Para diciembre de 1990, el personal docente de las carreras de cada instituto se incrementará en el nivel académico en más del 50%, de modo que la calidad de los egresados sea la que demanda la sociedad.

7. Los directores de instituto, en coordinación con el director general de servicios administrativos y el director del Centro de Planeación, elaborarán los estudios del crecimiento en infraestructura que se requieran, de acuerdo con las necesidades del propio crecimiento de la matrícula. Esto se llevará a cabo permanentemente.

CRONOGRAMA DE CRECIMIENTO

[illegible]

B) RECURSOS HUMANOS

En toda organización social, los recursos humanos son los más valiosos e importantes; es imprescindible ocuparnos de ellos como impulsores de las actividades de la universidad para que cumpla satisfactoriamente con los fines para los cuales fue creada; de la institución depende, asimismo, incrementar y encauzar positivamente a sus trabajadores, a través de una serie de acciones concretas que redunden en beneficio del individuo, de la institución y del país.

La clasificación de los recursos humanos en la UACJ, es acorde con las funciones que ésta desarrolla: docencia, investigación, extensión, difusión y administración.

En lo que toca al personal docente, el cuerpo normativo que lo regula está constituido básicamente por el estatuto de personal académico, el contrato colectivo de trabajo suscrito entre la universidad y los sindicatos del personal académico de los tres institutos que la conforman, y el tabulador docente.

El mecanismo empleado para el ingreso de personal docente a la institución es a través de un concurso de oposición, según lo establecido en el estatuto correspondiente; sin embargo, existe una desviación entre lo ideal y lo real ya que sólo esporádicamente y en algunas carreras dicho mecanismo tiene operatividad.

En la UACJ, la proporción del personal docente de acuerdo con el tiempo de dedicación es de 15.25% de tiempo completo, 6.60% en medio tiempo y 78.13% de asignatura. Como podrá apreciarse, es baja la cantidad de profesores dedicados de tiempo completo a la docencia. Se están diseñando los mecanismos para elevar dicha relación, desde luego con base en las posibilidades presupuestarias.

La licenciatura ocupa en la institución el primer lugar en cuanto a la cantidad de docentes con este nivel académico (54%); le siguen la maestría (22%), la especialidad (16%), los profesores con estudio a nivel medio (5%), y los docentes, que cuentan con estudios de doctorado y artes liberales (1% del total de la planta de maestros). Respecto a este renglón se están realizando esfuerzos por incrementar el nivel académico de los profesores, interesándolos en el estudio de posgrado en las áreas que la propia institución ofrece, mediante becas.

El personal docente es el que cuenta con mayor número de prestaciones, pues existe en la UACJ un mecanismo complementario del sueldo, que refuerza la voluntad de los profesores para continuar im-

partiendo clases en la institución, además de que se tienen servicios médicos, fideicomisos de retiro, seguros de vida, entre otros estímulos.

No obstante, aún no se cuenta con un programa de incentivos, por lo que es necesario instituirlo considerando, aptitudes personales, dedicación al trabajo, etcétera.

La formación y desarrollo de la planta docente ha recibido atención desde el inicio de las actividades de la UACJ, pero es hasta 1980 cuando se le da mayor impulso y se trabaja de una manera más formal.

Sin embargo, la dimensión que se le había dado en la universidad a la formación docente estaba basada en el modelo de tecnología educativa, y se limitaba a capacitar al profesor en el manejo de procedimientos y recursos didácticos, en la búsqueda de la eficiencia educativa. Ello hacía a un lado la asociación entre contenido y método.

Dichos cursos se impartieron de manera aislada respondiendo a peticiones particulares de profesores y docentes.

Posteriormente, con el propósito de subsanar esta deficiencia, se crearon los programas de formación básica en docencia e investigación y el de actualización.

El primero tuvo como objetivo proporcionar a los maestros los conocimientos teórico-prácticos para desarrollar sus habilidades y capacidades en el diseño y realización de investigaciones, con el fin de identificar y controlar los problemas que inciden en su práctica docente.

El segundo atendió los aspectos relacionados con los conocimientos de la materia por impartir; su desarrollo fue asistemático en cuanto a objetivos, metas y acciones.

Los cursos que integraban el Programa de Formación Básica en Docencia e Investigación fueron impartidos por personas carentes de una formación sólida para realizar esta función.

No conformes con los resultados obtenidos en el programa anterior, en octubre de 1986 se instituyó el Programa Integral de Formación de Profesores.

Los criterios seguidos en su elaboración fueron los de propiciar una formación que generara un mayor nivel de compromiso de los profesores para con su práctica docente, a través de su participación en acciones de formación, de tal suerte que se lograra una interrelación de maestros a instancias formadoras.

Este programa abarca aspectos de formación pedagógico-didáctica y pedagógico-social, actualización profesional e investigación.

El flujo de comunicación entre docentes y formadores será a través de academias y comisiones académicas, las que determinarán qué

acciones concretas se llevarán a cabo, según las necesidades detectadas.

En el desarrollo del programa de formación estarán involucradas todas las instancias formadoras de la universidad. Tendrá carácter de obligatoriedad hacia los maestros en cuanto al trabajo de academia.

Si bien los efectos de este programa no repercuten en la remuneración del docente, es probable que con el apoyo económico de la Secretaría de Educación Pública (SEP), se les otorgue una compensación simbólica.

En cada fase del programa de formación se efectuará una evaluación con el propósito de corregir desviaciones y hacer las modificaciones necesarias.

El personal de investigación, en el contexto institucional no está específicamente reglamentado, por lo que no están determinados los requisitos necesarios que debe reunir un investigador para ser contratado.

En el estatuto del personal académico se menciona la función de investigación como una actividad que debe cubrir el personal académico; se equipara al personal académico con el docente y, más aún, se emplea el término indistintamente, siendo que personal académico tiene una connotación amplia, pues es académico no sólo aquel que se dedica a la docencia, sino que abarca la investigación, la extensión de la cultura y la administración de lo académico.

Según dicho estatuto, el personal académico es aquel cuyas funciones son:

Impartir la educación media superior, la superior y artística para la formación de profesionistas, investigadores, técnicos útiles a la sociedad y artistas creativos; desarrollar las actividades conducentes al enaltecimiento y difusión de la cultura; organizar y realizar estudios e investigaciones fundamentales sobre análisis y posibles soluciones a las condiciones y problemas estatales, regionales y nacionales.

Si el personal académico tiene, entre otras, la función de investigar, es lógico suponer que un investigador es académico. Incomprensiblemente, esta relación no se da en la universidad; al personal no se le considera académico y, con todo, parte de la ambigüedad de conceptos de académico y docente.

Al no existir un criterio definido para contratar un investigador, los elementos constantes en este proceso son la aprobación del presupuesto para la investigación a la que se abocará el nuevo perso-

nal, así como a su relación profesional con el área por investigar. Como no existe normatividad alguna sobre personal de investigación, no es extraño constatar que se carece de especificaciones sobre conocimientos mínimos que deberá poseer el futuro investigador.

La formación que poseen en el área de investigación es raquítica y sus conocimientos se limitan a aquellos que han ido obteniendo con la práctica y con diversos cursos que en forma aislada se les han impartido, sin que esto quiera decir que se cuenta con un programa de formación de investigadores.

La ausencia de reglamentación ha derivado en una situación tal, que favorece la inestabilidad e inseguridad en el personal de investigación, tanto de los investigadores como de los directivos encargados de esta función; como ejemplo podemos citar el hecho de que los subdirectores de investigación han coincidido en determinar que para ser investigador se requiere como mínimo el grado de maestría; lo que ha surgido de manera fortuita.

Se han realizado esfuerzos esporádicos y desarticulados en el establecimiento de un programa de formación de investigadores, pero enfocado fundamentalmente al personal docente, con objeto de dotarlo de los elementos esenciales para la investigación. Desafortunadamente, estas acciones han sido insuficientes y no se han fundamentado en bases sólidas y realistas. Así pues, de manera formal no existe un programa instituido de formación y/o desarrollo de recursos humanos para la investigación. Los programas de posgrado con que cuenta la UACJ pueden auxiliar en cierta forma a este fin.

La vinculación de la investigación con el posgrado es condición indispensable para la formación de recursos humanos que pueden llevar a cabo esta función en un nivel óptimo.

La investigación, entonces, está poco respaldada en tanto que se carece de personal con niveles académicos adecuados para desarrollarla acertadamente.

Afortunadamente y dada la preocupación de las autoridades universitarias por mejorar esta situación, se han elaborado programas y ejercido acciones cuya finalidad es subsanar este problema.

Los investigadores contratados están distribuidos en tiempo completo y medio tiempo; sin embargo, en las áreas de ciencias biomédicas e ingeniería y arquitectura realizan investigación personas no contratadas, esto es, que no tiene nexos laborales con la institución, sino que efectúan esta actividad por gusto personal. A estos investigadores no se les fija horario ni tiempo, y su permanencia

depende de la duración del proyecto de investigación que se le asigne o se le apruebe.

Por otro lado, no existe posibilidad de promoción, pues se carece de tabuladores y categorías adecuadas, y su permanencia en la institución obedece a una serie de factores que no necesariamente están vinculados con su desempeño profesional. Así, el personal de investigación, ingresa bajo contrato por tiempo determinado.

Bajo este panorama, es fácil imaginar que un investigador se verá en la necesidad de buscar otras fuentes de trabajo que satisfagan sus aspiraciones económicas y sociales.

Es indispensable establecer criterios, tabuladores y requisitos específicos que normen y hagan permanente la vida institucional del investigador.

En lo que corresponde al personal dedicado a las funciones de extensión y difusión de la cultura, se carece de un perfil definido de las características que deben poseer para cubrir las diferentes actividades artísticas, culturales, de extensión y difusión. Internamente se estima que los atributos personales que deberán poseer los recursos humanos dedicados a estas tareas son: experiencia en planeación, ejecución y evaluación de las actividades de la función, así como tener vínculos con el medio en que se desenvuelven.

Tradicionalmente, ha existido escasez de recursos humanos especializados en el área de difusión y extensión de los servicios; de ahí que actualmente se cuente con 46 personas dedicadas a esta función, incluyendo directivos y personal operativo.

A pesar de que se asiste y participa en cursos, talleres, seminarios, etcétera, que la SEP convoca periódicamente con el fin de brindar mayores conocimientos teóricos-prácticos, no ha sido posible estructurar en la institución un programa formal que cubra permanentemente la capacitación de recursos humanos dedicados a esta función. La ausencia de planeación de recursos humanos en esta área, debe ser motivo de análisis, con el fin de establecer los mecanismos tendientes a solucionar dicha problemática.

Por lo que se refiere al número de recursos humanos dedicados a la función administrativa, de mantenimiento e intendencia, para el semestre agosto-diciembre de 1986 fue de 410 empleados. Cabe aclarar que el contrato colectivo de trabajo suscrito entre la UACJ y el sindicato de trabajadores administrativos, es el instrumento que regula las relaciones entre ambas partes.

En nuestra universidad no existe uniformidad de criterio en lo referente a la incorporación de empleados administrativos, debido a

la insuficiencia de normas y procedimientos al respecto, y al desconocimiento o inobservancia de éstos por los directivos.

La selección se efectúa a través de mecanismos heterogéneos; en determinados casos, la realiza la subdirección de personal y en la mayoría de las veces se lleva a cabo directamente por el titular de la dependencia que requiere de personal. A los empleados entrevistados por la subdirección se les aplican pruebas de conocimiento, aptitudes y personalidad.

La contratación se realiza de diversas formas; generalmente, la dependencia propone el personal, y los trámites administrativos corren a cargo de la Dirección General de Servicios Administrativos.

Es necesario hacer una selección técnica, estructurada lógicamente siguiendo un procedimiento científico, minimizando la subjetividad del seleccionador.

Una selección adecuada trae consigo un desarrollo armónico de la organización, y permite la realización del trabajador en el desempeño de su labor y el desarrollo de sus habilidades y potenciales, contribuyendo así, al logro de los propósitos universitarios.

En la universidad se tiene conciencia de la capacitación de los empleados, y en consecuencia se ha establecido una serie de programas de instrucción que abarcan todos los niveles jerárquicos, desde altos funcionarios hasta personal de mantenimiento e intendencia.

Debido a los constantes cambios y modificaciones surgidos en la estructura orgánica institucional, dichos cursos fueron suspendidos temporalmente, para adecuarlos a las nuevas necesidades. Se está trabajando en la realización de cursos y talleres que cubrirán deficiencias detectadas en el personal administrativo mediante una evaluación diagnóstica efectuada. Asimismo, se pone de manifiesto que no existe personal especializado en administración universitaria, lo que se tratará de eliminar a través de acciones pertinentes.

Aun cuando los sueldos y salarios recibidos por el personal administrativo de la universidad son conforme a la ley y sobrepasan el mínimo marcado para esta zona económica, no cubren sus necesidades, debido a la inflación y sobre todo al marcado efecto que ésta ha tenido en la frontera norte.

Por otra parte, no se tienen programas de incentivos dirigidos a este personal, por lo que es necesaria la creación de mecanismos que hagan más atractiva su labor y los anime a superarse continuamente. En el renglón de prestaciones, se cuentan con ayuda para despesa familiar, asistencia médica, etcétera.

En lo que respecta al contrato colectivo, deberá ser revisado cada año, y realizarse las adiciones y modificaciones necesarias que cubran las necesidades propias del momento.

Debemos reconocer que en la UACJ no se realiza de manera consistente planeación de la fuerza de trabajo; actualmente, se desconoce la cantidad de personal administrativo que se requerirá en un plazo de uno a cuatro años, y es probable la reubicación de este tipo de personal debido a la automatización de ciertas áreas del quehacer universitario.

Con el fin de optimizar su funcionamiento institucional, la UACJ deberá reorganizar el renglón de recursos humanos en todas y cada una de sus funciones, tanto sustantivas como de apoyo.

El marco normativo deberá ser lo suficientemente extenso y específico para que regule apropiadamente las tareas del quehacer universitario, y estará conformado por criterios jurídicos, académicos y administrativos.

Se crearán, asimismo, los estatutos, reglamentos, etcétera, que sean necesarios, y se efectuará la revisión de los ya existentes con objeto de hacer las adecuaciones pertinentes. Como ejemplo podemos mencionar la elaboración del Reglamento Interior del Trabajo y la revisión del Estatuto del Personal Académico.

La incorporación de recursos humanos a la institución deberá ser bajo criterios científicos y técnicos, medida que elimina en alto grado la subjetividad del empleador y considera aspectos tan importantes como conocimientos académicos, experiencia en el área, etcétera, dando prioridad a aquel elemento más importante de acuerdo con la naturaleza del trabajo.

Lograr que el personal que dedica sus esfuerzos a la educación universitaria lo haga de tiempo completo, es una de las metas de la universidad, sobre todo aquél adscrito a las funciones de docencia e investigación, áreas en donde existe mayor número de recursos humanos de tiempo parcial.

Se tratará, del mismo modo, de incorporar personal con altos grados académicos, que contribuya con sus conocimientos a la excelencia académica.

En cuanto a la formación y desarrollo de recursos humanos, deben reiniciarse, en su caso, los trabajos de elaboración de estudios específicos dirigidos a cada función, afinarse los ya existentes y/o crearse los que sean necesarios.

De manera general no existen programas de incentivos al personal universitario, por lo que deberán establecerse.

Aunque el paquete de prestaciones es atractivo, aún puede mejorarse, y sobre todo incluir en él a los docentes de estudios superiores y a los investigadores, que por el momento carecen de ellas.

La movilidad interna del personal no es todo lo dinámica que debería ser y los mecanismos de ascenso y promoción, cuando existen, no se observan cabalmente. Deberán establecerse los mecanismos al respecto.

A pesar de los esfuerzos institucionales, no se ha logrado otorgar a los recursos humanos una remuneración decorosa. Es preciso no decaer en los intentos por incrementar este renglón hasta conseguir que los salarios universitarios sean competitivos.

La planeación de recursos humanos permitirá contar con el personal adecuado en el momento apropiado, por lo que se requiere de, establecer los mecanismos idóneos para realizar una planeación continua y eficiente en todas las áreas de la actividad universitaria.

OBJETIVO GENERAL

Lograr que los recursos humanos sean los idóneos para desempeñar las funciones universitarias, de manera que se alcance un óptimo desarrollo institucional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Establecer un cuerpo normativo claro, preciso y flexible que regule el quehacer institucional del personal universitario.
2. Lograr que la incorporación de recursos humanos se realice bajo criterios técnicos y científicos que eviten la subjetividad.
3. Estructurar y establecer programas, mecanismos y acciones tendientes a proporcionar al personal de la institución más y mejores conocimientos teórico-prácticos que les permitan desempeñar su labor eficientemente.
4. Lograr para el personal la mejor remuneración posible que permita el presupuesto universitario.
5. Brindar al personal universitario la posibilidad de ascender en la jerarquía organizacional.
6. Establecer los sistemas adecuados para la estabilidad y permanencia del personal que les proporcione seguridad en su trabajo.
7. Planear los recursos humanos en cantidad y calidad, de modo que se cubran los requerimientos de fuerza de trabajo oportunamente.
8. Evaluar periódicamente el desempeño del personal con base en los resultados obtenidos.

POLITICAS

1. Revisar y analizar concienzudamente los ordenamientos existentes en materia de recursos humanos de todas las áreas y, en su caso, hacer las modificaciones pertinentes.

2. Elaborar los reglamentos, estatutos y tabuladores que sean necesarios.

3. Elaborar programas de formación y desarrollo para el personal de todas las áreas y funciones conforme a los requerimientos del puesto y a las capacidades de los individuos.

4. Analizar las características y necesidades de cada función, con el fin de elaborar sistemas específicos para la estabilidad y permanencia de sus recursos humanos.

5. Evaluar cada seis meses al personal de cada área con base en los resultados obtenidos.

METAS

1. Contar, para junio de 1988, con el Reglamento Interior de Trabajo.

2. Para diciembre de 1987, contar con un reglamento adecuado con criterios técnicos y científicos que determinen los requisitos y mecanismos de incorporación del personal dedicado a todas las áreas (investigación, docencia, extensión y apoyo).

3. Establecer el sistema de cursos, conferencias, simposios, etcétera, que proporcione al personal de la institución más y mejores conocimientos teóricos que permitan desempeñar con eficacia su labor, durante el semestre agosto-diciembre de 1987, para funcionar a partir de 1988 hasta 1990.

4. Incorporar al sistema de prestaciones del personal docente a los profesores de posgrado, y proporcionar nuevas prestaciones al personal en general, para marzo de 1988.

5. A partir de enero de 1988 los criterios que deberán tenerse en consideración para el ascenso del personal serán con base en su conocimiento y capacidad, de acuerdo con el Reglamento Interior de Trabajo.

6. Establecer, para diciembre de 1987, la reglamentación necesaria para la estabilidad y permanencia de maestros, investigadores y personal docente de los posgrados.

7. Incrementar el número de docentes con grados académicos superiores a la licenciatura, para diciembre de 1988.

8. Para diciembre de 1987, establecer un mecanismo de evaluación de resultados de las actividades del personal docente.

ACTIVIDADES

1. El abogado general y el centro de planeación propondrán ante el H. Consejo Universitario la actualización del Reglamento Interior del Trabajo, en noviembre de 1987.

2. Para el semestre de febrero-junio de 1988, el Reglamento Interior de Trabajo será el mecanismo jurídico que norme la relación laboral entre los trabajadores administrativos y la UACJ.

3. El abogado general, en coordinación con el director general de servicios administrativos, presentará ante el H. Consejo Universitario la elaboración del reglamento de incorporación del personal, en noviembre de 1987.

4. El abogado general, en coordinación con el director general de servicios administrativos, tendrá terminado el reglamento de incorporación del personal, en diciembre de 1987.

5. El director general de servicios administrativos, en coordinación con todas las instancias universitarias, impartirá cursos de capacitación al personal administrativo, en el semestre agosto-diciembre de 1987.

6. Para noviembre de 1987, el abogado general y el director general de investigación y estudios superiores propondrán ante las autoridades universitarias la incorporación de los maestros de posgrado a las prestaciones con que cuenta el personal docente de esta universidad.

7. Para marzo de 1988, el abogado general y el director general de servicios administrativos deberán presentar un proyecto de prestaciones al personal de la UACJ.

8. El abogado general presentará en noviembre de 1987 una propuesta al Consejo Universitario, para reglamentar la estabilidad y permanencia de los maestros.

9. El abogado general tendrá incorporada a la reglamentación la estabilidad y permanencia en su trabajo a los maestros, en diciembre de 1987.

10. Las instancias universitarias que presenten su plan de desarrollo establecerán en él un sistema de evaluación de resultados de las actividades del personal, para diciembre de 1987.

CRONOGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS		METAS	ACTIVIDADES	1987	ENE. - DIC. DE 1988					ENE. - DIC. DE 1989					ENE. - DIC. DE 1990				
GENERAL	ESPECIFICOS			A	S	O	N	D	E	F	M	A	J	J	A	S	O	N	D
1	1	1	1																
	2	2	2																
	3	3	3																
	4	4	4																
	5	5	5																
	6	6	6																
	7	7	7																
	8	8	8																

C) RECURSOS ECONOMICOS

La disminución en términos relativos del gasto público destinado a la educación superior en los últimos dos años, el monto creciente del presupuesto universitario y su gran complejidad, obligan a un esmeroso ejercicio de los recursos.

La UACJ, por la magnitud de su responsabilidad y los altos fines que persigue, exige el más diligente control presupuestal, a fin de optimizar al máximo los recursos económicos.

Desde sus inicios esta institución había fundamentado su control presupuestal con base en el presupuesto tradicional, el cual en las condiciones actuales resulta inoperante, ya que no permite medir resultados intermedios de los programas que se emprenden sino hasta el final del ejercicio; en tal virtud, es hasta 1986 cuando se incorpora el ejercicio presupuestal al sistema propuesto por programas, que permitirá determinar el grado de eficiencia como resultado del control, la ejecución y la mediación de resultados parciales que se logran a través del seguimiento y evaluación periódicas. Lo anterior hizo necesario programar para diciembre de 1985 una serie de cursos sobre presupuesto por programas, financiados por la SEP a través de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica.

La planeación tiene un papel muy importante en la función administrativa, ya que el incremento de la población estudiantil de la universidad exige, recursos humanos y financieros cada vez mayores; pero mientras no se justifique con precisión la cantidad de recursos necesarios para la buena marcha de la institución no estaremos en condiciones de plantear con seriedad solicitudes de financiamiento. Por ello la planeación se convierte en uno de los instrumentos más eficaces para gestionar los apoyos económicos que permitirán cumplir con los gastos generales que se programan con anterioridad; asimismo será un auxilio para optimizar al máximo resultados que se obtengan con los recursos disponibles para elevar la eficiencia de cada una de nuestras funciones.

Para octubre de 1986, el presupuesto universitario autorizado ascendía a 2,920'013,727 de pesos, percibidos de la siguiente manera:

Subsidio federal	1,890'654,000
Subsidio estatal	735'255,000
Ingresos propios	294'104,727

2,920'013,727

En este sentido, se logró un incremento de 129.39% con respecto al año anterior.

Los recursos propios se incrementaron con relación a lo programado al inicio del periodo de agosto-diciembre de 1986, debido a que en sesión de Consejo Universitario se acordó aumentar el pago de los servicios extraescolares, así como por la modificación autorizada de cobrar al alumno por adelantado su colegiatura semestral correspondiente.

Adicionalmente y a través de la Dirección General de Investigación Científica y Superación Académica de la SEP, se recibieron partidas extraordinarias por 45 millones de pesos para apoyos a proyectos específicos de difusión y apoyo a la docencia.

La aplicación de los recursos económicos se efectuó de acuerdo con lo estipulado por el H. Consejo Universitario, quedando desglosado de la siguiente forma:

<i>Por función</i>	Docencia	1,860'048,744
	Investigación	153'265,316
	Difusión, extensión cultural, deporte y recreación	267'216,661
	Apoyo administrativo	639'483,006
		2,920'013,727

En términos porcentuales estas cifras indican una aplicación del 63.7% para la docencia; 21.9% para apoyo administrativo; 9.15%, para difusión, extensión, deporte y recreación y 5.25% en investigación.

Para 1987 el presupuesto general universitario aprobado —cuya aplicación se dará en el transcurso del año—, presenta un incremento del 130% en comparación con el año anterior.

A continuación se presenta el comportamiento histórico del presupuesto universitario.

COMPORTAMIENTO HISTORICO DEL PRESUPUESTO UNIVERSITARIO

AÑO	Subsidio Federal	Subsidio Estatad	Ingresos Propios	Otros	Total
1982	179'325,000	47'002,000	58'503,000	1'320,000	286'150,000
1983	304'806,000	95'526,000	93'955,000	2'114,000	496'401,000
1984	479'430,000	178'835,000	218'721,000	13'050,000	890'036,000
1985	915'831,000	357'116,000	340'314,000	36'352,000	1,649'613,000
1986	1,890'654,000	735'255,000	294'727,000	45'000,000	2,965'636,000
1987	5,629'671,000	2,189'316,000	648'982,000	80'847,853	8,548'816,853

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el proceso de programación y presupuestación del financiamiento, así como la ejecución, control y evaluación de los recursos económicos, para hacer frente a las nuevas necesidades financieras.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Las instancias universitarias correspondientes deberán elaborar su programación presupuestal y presentarla para su aprobación a la Dirección General de Servicios Administrativos.
2. Los presupuestos por programas de las instancias universitarias deberán estar encaminados al desarrollo de la institución, así como del entorno.
3. La planeación constante y permanente de la presupuestación por programas deberá agilizar los trámites para la entrega oportuna de los recursos financieros a la universidad, por parte del estado y de la federación.
4. La Dirección General de Servicios Administrativos tenderá a incrementar los ingresos propios, a través de una programación eficiente de los servicios que proporciona la UACJ, y otras fuentes alternativas de financiamiento.

POLITICAS

1. Que las dependencias universitarias realicen sus presupuestos por programas anualmente, orientados a cumplir las estrategias establecidas en este programa.
2. Que las evaluaciones del ejercicio y aplicación del presupuesto por programas de cada dependencia se realicen trimestralmente.
3. Que, en la elaboración de sus presupuestos, las dependencias universitarias tomen en cuenta los recursos institucionales con que dispone la universidad para su óptimo uso.
4. Que los recursos económicos destinados a investigación, extensión y difusión de la cultura se incrementen, y que se les proporcione todo el apoyo económico para sus gastos de operación.
5. Incorporar, a través de convenios, los programas gubernamentales y privados que favorezcan el desarrollo de nuestra universidad, así como la generación de recursos económicos.
6. Lograr que las dependencias oficiales den un trato especial a nuestra institución en cuanto a la asignación de los recursos econó-

micos, dado que las características socioeconómicas que posee nuestra frontera, nos afectan directamente como institución de educación superior.

7. Que, a través del abogado general, en coordinación con la Dirección General de Servicios Administrativos, se promueva la adquisición de legados y herencias que beneficien económicamente a nuestra institución.

8. Que, a través de servicios de asesorías, cursos de capacitación, investigaciones, estudios de mercado, evaluaciones de proyecto, etcétera, dirigidos a empresas públicas y privadas, la UACJ obtenga recursos económicos.

METAS

1. Para noviembre de 1987, todas las dependencias universitarias deberán tener y entregar su presupuesto de 1988 a la Dirección General de Servicios Administrativos.

2. Para noviembre de 1987, los directivos de la UACJ deberán tener el Programa Institucional de Desarrollo, para que conozcan las metas de éste y elaboren presupuestos por programas.

3. Las dependencias universitarias deberán contar, en septiembre de 1987, con un documento en donde estén perfectamente especificados los recursos humanos, técnicos y físicos con que cuenta nuestra universidad, para lograr el máximo aprovechamiento.

4. Para el periodo de agosto-diciembre de 1987, incrementar el presupuesto destinado a la investigación en un 3.68% anual, hasta llegar a un 20% en 1990.

5. Para dicho año, el presupuesto destinado a extensión y difusión de la cultura se incrementará en 1.46% anual hasta llegar a un 15% en 1990.

6. En 1988, se habrá desconcentrado el manejo administrativo de los recursos financieros destinados a la investigación, haciéndose sucesivamente con las demás funciones.

7. A partir de 1987, impulsar las gestiones sobre legados y herencias que no sean reclamados y que pueden ser en un momento dado una manera de allegarnos recursos económicos.

ACTIVIDADES

1. Los directores de institutos, generales, de centros y el de educación física deberán entregar, para noviembre de 1987, su presupuesto por

programas de 1988 a la Dirección de Servicios Administrativos y al Centro de Planeación.

2. Asimismo, dichos directores entregarán, para noviembre de 1987, su plan de desarrollo, acorde al Programa Institucional de Desarrollo.

3. Las dependencias universitarias deberán entregar (diez días después de presentado este programa institucional) al centro de planeación, un documento en donde estén especificados los recursos humanos, técnicos y físicos con que cuenta su dependencia, para lograr una mayor asignación de recursos.

4. Los directores generales de servicios administrativos y de investigación y estudios superiores, se reunirán para que se incremente el presupuesto conforme a la meta cuatro; después de cada reunión proporcionarán un informe de las pláticas al Centro de Planeación.

5. Los directores generales de servicios administrativos y de extensión y difusión de la cultura se reunirán para que se incremente el presupuesto conforme a la meta cinco; después de cada reunión rendirán un informe por escrito al Centro de Planeación.

6. Para junio de 1988, el director general de servicios administrativos habrá desconcentrado el manejo administrativo de los recursos financieros, de acuerdo con los presupuestos presentados por las dependencias.

7. El director general de servicios administrativos elaborará un programa para gestionar recursos financieros diversos, presentándolo al Centro de Planeación en noviembre de 1987.

8. Dicho director general organizará un curso para el mes de septiembre de 1987, sobre presupuesto por programas, donde deberán asistir obligatoriamente los directores y subdirectores de las instancias universitarias.

9. En los meses de abril, septiembre y diciembre de 1988 los directores de las instancias darán un reporte de avance o cumplimiento de su presupuesto y de su programa de actividades a la Dirección General de Servicios Administrativos y al Centro de Planeación.

CRONOGRAMA DE RECURSOS ECONÓMICOS

OBJETIVOS		METAS	ACTIVI- DADES	1987					ENE. - DIC. DE 1988					ENE. - DIC. DE 1989					ENE. - DIC. DE 1990													
GENERAL	ESPECIFICOS			A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	1, 2 y 3	1	1																													
	4	2	2																													
5	3	3																														
6	4	4																														
7	5	5																														
8	6	6																														
9	7	7																														
10	8	8																														
11	9	9																														
12	10	10																														

D) PLANEACION

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez ha impulsado desde hace algunos años la planeación como un instrumento básico de apoyo a las funciones de docencia, investigación, difusión cultural y extensión universitaria. Las tareas de planeación han aportado resultados importantes para el desarrollo de la institución, y en él han participado tanto las instancias del proceso de planeación, como diversos grupos representantes de la comunidad universitaria. Es cada vez más común que las dependencias académicas utilicen metodología y técnicas de planeación, para mantener e incrementar la calidad de las funciones sustantivas de la universidad.

Este esfuerzo es congruente con los trabajos que, dentro del sistema de educación superior constituido por las IES del país, han cristalizado en el establecimiento del Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES) y del Sistema Nacional de Planeación Permanente de Educación Superior (SINAPPES).

Dada la creciente importancia de la planeación, la UACJ asumió desde el inicio de sus actividades (1973) esta función a través del Centro de Planeación y Desarrollo Académico, de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica, apartado "A" título II, artículo 8, aprobado por el H. Consejo Universitario. Posteriormente, en 1978, dicha instancia cambió su nombre por el de Centro de Planeación.

El desarrollo de la planeación en la UACJ ha sido paulatino. Existen problemas estructurales, funcionales, de recursos financieros, humanos, de infraestructura física y de tipo informativo, que, sin ser un obstáculo para la realización adecuada y efectiva de las funciones básicas, sí ha ido en detrimento de éstas en su labor cotidiana. A pesar de esta situación, se han obtenido logros muy significativos en el quehacer institucional, que sirven de base para la toma de decisiones y la previsión del futuro desarrollo institucional. Entre éstos, se mencionan los siguientes: estudios de egresados, del sector productivo y sobre los medios masivos de comunicación; manual condensado de organización; análisis del profesionista juarense; estudios de factibilidad de apertura de diversas carreras, de la demanda de las carreras; folletos de las carreras, boletín estadístico, catálogo informativo, etcétera.

Actualmente, la Unidad Institucional de Planeación (UIP) cuenta con el apoyo de las autoridades para participar en el quehacer institucional, factor por el cual se considera la consolidación y estabilización del proceso de planeación.

El nivel jerárquico que tiene el órgano de planeación dentro del organigrama general de la institución, refleja que sirve de apoyo técnico a las autoridades universitarias en el proceso de toma de decisiones, realizando funciones de asesoría. Su estructura está conformada por un director, un subdirector, cinco jefaturas, un coordinador de encuestas, un dibujante, además del personal de apoyo administrativo.

Respecto a los programas de formación y actualización del personal en esta materia, se ha enfatizado la necesidad de programar cursos y talleres en planeación que permitan la actualización del personal dedicado a esta tarea.

Los recursos financieros de los que dispone la UIP no son suficientes para realizar sus funciones y poner en marcha los proyectos que integran la planeación institucional. Sin embargo, la universidad deberá de abordar el estudio de este problema y proponer las soluciones pertinentes, considerando para ello el papel que juega la planeación en el desarrollo universitario.

Los espacios físicos y la utilización que se haga de ellos, resultan de gran importancia para el desarrollo de la planeación. Por tal motivo, el Centro de Planeación cuenta con una oficina propia, pero su distribución interna no responde a las necesidades adecuadas para su funcionamiento óptimo.

En cuanto a otras condiciones materiales, resalta la insuficiencia de servicios documentales y mobiliario, así como de equipo de cómputo y de reproducción; las instalaciones físicas y los apoyos materiales para el Centro de Planeación, sin ser un factor decisivo, sí son importantes para desarrollar un adecuado trabajo, por lo que se hace necesario apoyar al centro con los mayores recursos.

El enfoque que la actual administración universitaria ha dado al proceso de planeación permite el diseño de mecanismos orientados a concientizar a la comunidad universitaria, con el fin de que participe en el desarrollo de las tareas de planeación.

Desde esta perspectiva, es necesario incrementar las actividades de planeación, buscando que ésta sea activa y propicie el logro de los fines deseados; innovadora, para que pueda hacer frente a los crecientes retos de la institución; dinámica y adaptativa, para que se adecue a las condiciones y objetivos cambiantes; participativa, de manera que represente un compromiso real de los integrantes de la universidad, y operativa, para que se traduzca en un planteamiento efectivo de acciones y en el logro de los objetivos deseados.

PIDE

La planeación universitaria es el único medio para lograr que las funciones sustantivas y las de apoyo (administrativas y normativa) se conviertan en un factor decisivo en el desarrollo institucional.

OBJETIVO GENERAL

Establecer los mecanismos necesarios para llevar a cabo la planeación en todas y cada una de las instancias que conforman el quehacer universitario, de una manera permanente y sistemática.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Incrementar la participación de la rectoría en el impulso de la planeación, con el fin de obtener el apoyo de la comunidad universitaria y de sus actividades en la labor de la misma.
2. Coordinar y elaborar estudios de factibilidad en las áreas sustantivas y adjetivas, que surjan del PIDE.
3. Establecer un banco de datos, de fácil acceso y que satisfaga las necesidades internas y externas de información.
4. Supervisar y controlar los objetivos, metas y actividades del PIDE, así como los programas de las instancias universitarias.
5. Evaluar y supervisar los presupuestos por programas que elaboren las dependencias universitarias.
6. Estrechar la vinculación con organismos colegiados en el área de planeación en los ámbitos local, estatal y nacional.

POLITICAS

1. Que la instancia de planeación cuente con los recursos económicos, humanos y materiales necesarios para la realización de sus tareas.
2. Que el centro de planeación y la rectoría promuevan la participación de la comunidad en la planeación institucional, a través de una amplia información, utilizando los medios adecuados.
3. Que el Centro de Planeación realice un programa de publicaciones que contenga, entre otros aspectos, manuales de técnicas de planeación, glosarios, boletines informativos, reseñas de libros y artículos de revistas y guías bibliográficas.
4. Que el Centro de Planeación impulse la conformación de un sistema de servicios bibliográfico y documental en materia de planeación universitaria, a través del intercambio estatal y nacional.

5. Que la institución sistematice la información, de acuerdo con pautas generales y con sus necesidades en el área de la planeación.

6. Que la institución realice esfuerzos permanentes de perfeccionamiento y actualización del personal dedicado a la planeación, por medio de seminarios, cursos-talleres, conferencias, congresos y otras actividades.

7. Que el Centro de Planeación y la Dirección General de Servicios Administrativos integren un programa de formación de recursos humanos que incluya cursos informativos, generales y especializados.

8. Que el Centro de Planeación consolide un grupo de asesoría técnica en cada uno de los institutos de la universidad, con el propósito de generar métodos, procedimientos y técnicas de planeación acordes con la realidad de la institución.

9. Que el Centro de Planeación mantenga una relación directa con los organismos colegiados en el área de planeación, tanto a escala estatal como nacional, a través de reuniones y congresos.

10. Que el Centro de Planeación, en coordinación con el Departamento de Mantenimiento y Construcción, realicen diagnósticos permanentes sobre la utilización de la planta física de la institución.

METAS

1. Contribuir a que el Centro de Planeación y la rectoría impulsen los trabajos de planeación, como lo establece el PIDE.

2. Recabar, a través del Centro de Planeación, los estudios y proyectos que se elaboren en la UACJ, para diciembre de 1988.

3. Lograr que, para diciembre de 1988, el sistema de información del Centro de Planeación cuente con los recursos necesarios para su funcionamiento.

4. Lograr que, para diciembre de 1987, la UIP cuente con recursos idóneos para llevar a cabo las tareas emanadas del PIDE.

5. Establecer, en diciembre de 1987, un banco de datos que contenga información de todas las dependencias universitarias, así como de la localidad.

6. Para el semestre de agosto-diciembre 1987, el personal del Centro de Planeación asesorará, supervisará y controlará todas las actividades establecidas del plan de desarrollo institucional.

7. Lograr que el Centro de Planeación y la Dirección de Servicios Administrativos controlen y supervisen los presupuestos por programas, para octubre de 1988.

8. Para el semestre agosto-diciembre de 1987, el Centro de Planeación participará en todas las actividades que programen la COEPES y la CONPES.

9. Para diciembre de 1987, el Centro de Planeación deberá tener elaborado un catálogo general de información universitaria, así como un anuario estadístico universitario.

ACTIVIDADES

1. Efectuar reuniones periódicas entre el director del Centro de Planeación y el rector, con la finalidad de informar a éste sobre los avances en las actividades del PIDE.

2. Establecer una vinculación sistemática entre el Centro de Planeación y los directores de las instancias universitarias, con el fin de recabar información acerca de las actividades emanadas del PIDE.

3. Para el semestre agosto-diciembre de 1987, el director de planeación gestionará ante el director de servicios administrativos el apoyo para la compra de equipo computarizado, con la finalidad de establecer el sistema de información.

4. Realizar gestiones continuas con el rector, para que en diciembre de 1987 el Centro de Planeación cuente con los recursos y la infraestructura necesarios para su funcionamiento.

5. Llevar a cabo una serie de cursos de capacitación para el personal de planeación.

6. El director del Centro de Planeación y el de servicios administrativos se reunirán para definir el mecanismo de supervisión y control de los presupuestos por programas. Este quedará fundamentado en octubre de 1987.

7. El personal de planeación distribuirá a la comunidad universitaria y al público en general el catálogo de información general y el anuario estadístico de la UACJ, durante el semestre agosto-diciembre de 1987.

51

E)DOCENCIA

La docencia es la piedra angular de toda institución educativa. En los centros de enseñanza superior constituye el eje de actividad, junto con la investigación y la difusión cultural y la extensión de los servicios.

La docencia es una función tan amplia y compleja, que abarca un sinnúmero de factores y sus interrelaciones; conjugar todos sus segmentos en un solo análisis sería sumamente complicado, por lo que en este documento nos abocaremos a aquéllos en los que se presentan problemas que requieren de una rápida solución.

Al tratar de la función docente generalmente la asocia al concepto de educación, y en muchos casos se utilizan como sinónimos. La educación tiene una connotación más extensa y en ella queda incluida la docencia.

La educación de un individuo no se limita a aquello aprendido en el aula escolar, sino que el medio en el que vive e interactúa ejerce en él una acción educativa. La educación está dirigida a todo ser humano, todos somos sujetos de educación siempre y en todas partes y no hay edades para la educación, pues ésta es una dimensión permanente en la vida del hombre.

La docencia se genera cuando a la educación se le organiza, se le imprime un sentido intencional y se le sistematiza. Lleva implícito un proceso de interacción entre profesores y estudiantes, en el que existe un nivel de institucionalidad con finalidades explícitas, y en las que la acción educativa es estructurada y organizada a través del currículo.

En el caso de la UACJ, desde su nacimiento, las carreras que se implantaron fueron producto de extrapolaciones de otras universidades del país, modelos que en ningún momento obedecieron a consideraciones de una problemática real, acorde a las necesidades de esta ciudad fronteriza.

Detrás de todo proyecto de nuevas carreras o posgrados debe existir un análisis del mercado ocupacional de la región en la que se desenvolverá el futuro egresado, así como una auscultación de la capacidad de la propia institución en términos de los recursos humanos, materiales y técnicos para hacer frente a los requerimientos; a la fecha, se han iniciado ciertas reestructuraciones de algunos planes de estudio, mas se desconocen los criterios para llevarlas a cabo.

Al estar un tanto inciertos en cuanto a las necesidades y características de la sociedad, los perfiles profesionales con los que se ha estado

trabajando en la universidad no responden a las exigencias del contexto; no se sabe qué tipo de profesionistas queremos egresar, con qué características y con qué enfoques. Es obvio suponer que la determinación de estas cuestiones es apremiante.

Un seguimiento de egresados constituye un buen medio que permitirá a la institución percatarse de qué dificultades obstaculizan el desempeño de sus egresados, qué condiciones imperan en el mercado laboral, de qué conocimiento carecen y cuáles son ya obsoletos, etcétera, como retroalimentación al contenido de su currículum.

En años anteriores, se efectuó un seguimiento de egresados que arrojó datos muy reveladores y de suma utilidad, pero con el crecimiento acelerado de la matrícula y el incremento en el número de egresados de instrucción profesional, fue imposible continuar este estudio, por carecer de los medios e instrumentos idóneos. Sin embargo, en un corto plazo se prevé implantar mecanismos adecuados para tal efecto.

La revisión periódica de planes y programas de estudio y del currículum es primordial en cada carrera; se recomienda que se haga por lo menos cada tres generaciones, para establecer las modificaciones y adecuaciones pertinentes.

En nuestra institución, al igual que la gran mayoría de las IES, no se ha llevado a cabo de manera formal y completa tal revisión, sino que se labora con planes y programas que no satisfacen cabalmente los requerimientos sociales. Gracias al interés presentado por las autoridades universitarias en este sentido, se están dando los pasos necesarios para hacerlo, y una de las guías para lograrlo es a través de las academias que funcionarán en cada instituto de la UACJ.

El crecimiento y desarrollo social es tan dinámico que continuamente se experimentan cambios; los contenidos curriculares deberán ser flexibles y no tender a la especialización temprana del conocimiento, de tal forma que permitan al profesionista adaptarse a las diversas opciones del mercado laboral.

La práctica docente es otro aspecto de la docencia; el modo en que el maestro desarrolla su actividad es muy importante en la formación de cuadros profesionales que egresarán de la universidad. Un estudio realizado al respecto, con maestros de la UACJ reveló que, en su gran mayoría, los maestros siguen la enseñanza tradicional —en la que el profesor emplea la exposición como elemento principal para dar su clase, recomienda lecturas adicionales y evalúa a sus alumnos periódicamente—; el estudiante se limita a recibir la educación vertida por el maestro y, ocasionalmente, se complementa con

consultas en textos y apuntes; la participación en su propia formación es muy incipiente. Asimismo, la evaluación es concebida por profesores y estudiantes en términos de calificación.

El estudio determinó, también, que la práctica docente tradicional tiende a ser modificada aunque no se especifica aún en qué sentido.

Cualquier innovación en los sistemas de enseñanza-aprendizaje debe ser objeto de análisis en cuanto a los efectos que generará; es, asimismo, recomendable que se dé mayor impulso a la investigación educativa, pues de ella emanarán las sugerencias para mejorar la docencia.

No obstante que la universidad ha tenido que enfrentarse a una expansión acelerada de la matrícula, no ha descuidado la calidad de la enseñanza que debe impartir. En estas consideraciones y como resultado del diagnóstico de la docencia, se hace necesario tomar medidas que contribuyan a incrementar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.

Una de estas medidas es el diseño curricular, esto es, contar con los currículos adecuados de todas y cada una de las carreras que se ofrecen en la institución, que reúnen los requisitos indispensables que hagan de él un instrumento eficiente de la orientación del proceso enseñanza-aprendizaje.

Los elementos que deben constituir un currículo son: fundamentación, objetivos curriculares, plan de estudios, cartas descriptivas, propósitos, criterios, procedimientos generales y políticas para la evaluación del aprendizaje.

Los currículos que han funcionado en la UACJ no han respondido plenamente a las necesidades de entorno, razón por la cual se propone una revisión exhaustiva de cada uno de ellos. Aparentemente esta tarea se antoja sencilla, pero encierra una serie de consideraciones muy diversas, que la convierten en una actividad minuciosa y compleja.

El currículo no deberá ser muy especializado, para que los futuros profesionistas puedan adaptarse más fácilmente a las condiciones cambiantes del mercado laboral; una vez estructurado, se revisará por lo menos cada tres generaciones.

Las innovaciones en los sistemas de enseñanza-aprendizaje deberán hacerse por los órganos competentes y considerando siempre las repercusiones que tendrán en dicho proceso.

De acuerdo con los requerimientos sociales y con la capacidad de la propia institución, deben surgir las nuevas carreras y posgrados, y

no con base en las apreciaciones personales que, en muchos de los casos, no corresponden a la realidad.

Por último, deberá impulsarse la investigación educativa, pues a través de ella se detectarán problemas y fallas en la docencia, a la vez que se tendrán mayores elementos para corregirlos.

OBJETIVO GENERAL

Elevar la calidad de la docencia para formar profesionales orientados a satisfacer las necesidades sociales, políticas y culturales del entorno regional y nacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Lograr que los currículos de cada carrera y posgrado que imparta la UACJ se estructuren adecuadamente, de tal forma que respondan a los requerimientos del contexto socioeconómico.
2. Determinar claramente el perfil profesional de cada carrera.
3. Impulsar la investigación educativa dentro de la institución.
4. Vincular a la docencia con la investigación, de manera que constituyan un binomio indisoluble.
5. Establecer un control escolar eficiente y ágil, para dar un mejor servicio a la comunidad universitaria.

POLITICAS

1. Para la creación y/o modificación de cualquier currículo, se considerarán todos los factores que lo constituyen en elemento eficaz para orientar el proceso enseñanza-aprendizaje. El currículo deberá contener: fundamentación, objetivos curriculares, planes de estudio, cartas descriptivas, propósitos, criterios, procedimientos generales y políticas para la evaluación de los aprendizajes.
2. Toda creación y/o reforma de los currículos se hará a través de órganos especializados competentes.
3. A la creación de nuevas carreras y posgrados deberá anteceder un estudio confiable de factibilidad que considere todos los elementos que éste conlleva.
4. Crear cuadros de especialistas en investigación educativa, mediante la formación de miembros de la comunidad universitaria o la incorporación de profesionistas en esta rama.

PIDE

5. Efectuar el seguimiento de egresados, como uno de los medios para la reforma curricular.

6. Dotar a los profesores de los elementos necesarios para el desarrollo de una eficiente práctica docente, mediante cursos de formación y actualización.

7. Evaluar periódicamente el proceso enseñanza-aprendizaje.

METAS

1. Para junio de 1988 los directores de carrera conocerán los contenidos de los programas de todas las materias de los tres niveles que atiende nuestra institución.

2. Para noviembre de 1987, los directores de carrera deberán iniciar los trabajos tendientes a la formación de las academias de maestros por áreas de conocimiento, tomando como base el proyecto de formación presentado por el Centro de Desarrollo Académico, y cuyo reporte de trabajo deberán presentar al Centro de Planeación, para su control y evaluación.

3. La Dirección General de Investigación y Estudios Superiores deberá iniciar, en el semestre agosto-diciembre de 1987, un programa de investigación educativa, con el propósito de crear un cuadro de especialistas en esta área.

4. En el Centro de Planeación se deberá iniciar, en noviembre de 1987, un estudio sobre el seguimiento del egresado.

5. El Centro de Desarrollo Académico elaborará para diciembre de 1987, un programa de orientación educativa que contribuya a lograr la excelencia académica.

6. Para diciembre de 1987, que el Centro de Desarrollo Académico elabore un programa en el cual se complemente la docencia con la

investigación, en coordinación con la Dirección General de Investigación y Estudios Superiores.

7. Para diciembre de 1987, deberá estar operando el mecanismo de control escolar diseñado por la Dirección General de Servicios Académicos y el Centro de Cómputo.

ACTIVIDADES

1. En noviembre de 1987 rendir un informe por escrito al Centro de Planeación, sobre los trabajos contenidos en los programas de los tres niveles que atiende nuestra institución. En el que se considerarán las academias de cada una de las carreras.

2. Cada dos meses, los directores de carrera informarán sobre el avance de los trabajos de los programas.

3. En junio de 1988 los directores de carrera deberán entregar al Centro de Planeación los contenidos de los programas de las materias.

4. La Dirección General de Investigación y Estudios Superiores rendirá un informe por escrito al Centro de Planeación, dando cuenta del inicio de los trabajos del Programa de Investigación Educativa, en noviembre de 1987.

5. Se reportará el inicio de meta cuatro en noviembre de 1987.

6. El Centro de Desarrollo Académico, rendirá un informe de los inicios de los trabajos de orientación vocacional y sobre la coordinación entre investigación y docencia, en diciembre de 1987.

7. El Centro de Desarrollo Académico rendirá informes periódicos al Centro de Planeación de los avances de los trabajos de la actividad seis, y culminar dichos trabajos en diciembre de 1987.

8. Tomando como base los resultados de la automatización en el control escolar del periodo agosto-diciembre de 1987 la Dirección General de Servicios Académicos, la Dirección General de Servicios Administrativos y el Centro de Cómputo, redactarán un informe en el que se establezcan los logros, avances y limitantes que presenta dicho proceso.

CRONOGRAMA DE DOCENCIA

[illegible]

F) INVESTIGACION Y POSGRADO

El conocimiento científico, como producto de la investigación, tiene como finalidad social servir de instrumento al hombre y a sus instituciones, para resolver necesidades sociales.

La investigación científica y la aplicación de sus resultados son de vital importancia, si se toma en cuenta el gran papel que juega la ciencia en la sociedad moderna.

Es necesario dirigir el proceso científico de manera planificada, previendo sus posibilidades en cada etapa, y tomar medidas que aseguren la correlación acertada de las investigaciones y su aplicación en la docencia y el desarrollo regional y nacional.

El problema de la continuidad del proceso de investigación y del diseño experimental en todas sus fases, incluyendo la aplicación de sus resultados en la producción y el entorno social, se ponen hoy en primer plano desde el punto de vista de su organización.

Por otro lado, el desarrollo cualitativo y cuantitativo de la experiencia académica, debe tener en los estudios de posgrado su más importante expresión de pensamiento; su principal objetivo debe ser la formación de recursos humanos de más alto nivel, lo que es una necesidad creciente de el país.

Dichos estudios de posgrado constituyen un nivel que podríamos considerar de excelencia académica, ya que permiten la especialización y, sobre todo, la profundización en las diferentes áreas del conocimiento.

Conscientes del papel trascendente que juegan la investigación y el posgrado en el marco del sistema educativo superior, como productores de conocimiento e instrumentos teóricos que sirvan a la solución de problemas y a la transformación de la sociedad, es importante que las IES se desempeñen de acuerdo con su responsabilidad histórica.

En 1978, la UACJ incorpora a su estructura administrativa la Dirección General de Investigación y Estudios Superiores, con el propósito de contribuir al desarrollo del conocimiento, el análisis y la crítica tendientes a resolver la problemática que afronta y afrontará la sociedad.

Así, al igual que la mayoría de las IES, nuestra universidad carece de normas, criterios y políticas que sustenten líneas institucionales de investigación que nos lleven a cubrir necesidades y problemas prioritarios de la sociedad, de la ciencia y la tecnología.

Dado lo anterior, los proyectos de investigación realizados hasta la fecha, en su mayoría se han hecho en forma desarticulada, siendo

preponderante a la elección de los proyectos, los intereses y necesidades del propio investigador, sobre las necesidades e intereses de la sociedad.

Un problema similar, se ha venido enfrentando para el establecimiento de estudios superiores, ya que la mayor parte de éstos se han instituido con base en políticas circunstanciales y no como respuesta a necesidades sociales, haciendo a un lado la vinculación que debe existir entre los posgrados con las necesidades específicas del mercado de trabajo. Por esto se hace necesario establecer un proyecto que incluya un marco normativo en todas sus funciones, tanto en lo académico, como administrativo y financiero, el cual debe estar no sólo en función de la demanda estudiantil para cada uno de los posgrados, sino en el planteamiento y reducción de problemas económicos, políticos, sociales y culturales, congruentes a las necesidades sociales, regionales y sobre todo institucionales.

Es evidente que se requiere de una infraestructura física adecuada para realizar la función académica del posgrado y de investigación, infraestructura de la que se ha carecido.

En cuanto a recursos humanos, nos enfrentamos ante la carencia de investigadores de alto nivel académico, debido en parte a la concentración de recursos humanos en el área metropolitana; aunado a esto, sólo un mínimo porcentaje del personal de nuestra universidad ha realizado estudios de posgrado, en forma de especialización, maestría y doctorado. Por otra parte, nuestra institución no se ha esforzado por formar personal altamente capacitado. Así, tenemos que el total de investigadores sólo cuatro tienen grado de maestría, y el resto de licenciatura.

Otro de los principales inconvenientes es la mala remuneración que reciben los investigadores, ya que en ningún reglamento universitario se les norma jurídicamente. De hecho, se les contrata por servicios profesionales, y no se les da la categoría, prestaciones e incentivos que los motive a seguir laborando en esta dirección. Ello propicia una baja constante en la planta de investigadores, quedando inconclusas muchas investigaciones que se encontraban en proceso y provocando una dilapidación de recursos materiales, humanos y económicos.

Los pocos investigadores con los que se cuenta, se dedican a la docencia, tanto a nivel licenciatura como de posgrado, reduciéndoles su tiempo para realizar eficazmente esta función.

Los estudios superiores carecen de una planta de maestros exclusiva de esta función; los maestros se adecuan según la naturaleza de cada uno de los posgrados.

Se carece, asimismo, de los recursos materiales indispensables para realizar el trabajo de investigación y de posgrado (bibliotecas, instrumentos o aparatos científicos, laboratorios equipados, etcétera).

Al igual que en la mayoría de las IES, los recursos financieros destinados al área de investigación son insuficientes.

Del total del presupuesto de la UACJ, el 5.25% lo absorbe la Dirección General de Estudios Superiores, distribuido en las funciones administrativas, investigación y docencia.

Pese a que esta dirección es de reciente creación y sus recursos son escasos, ha presentado una serie de investigaciones terminadas; cuatro investigaciones las apoyó la SEP y cuatro más se efectuaron con recursos de la institución.

Actualmente, esta dirección se encuentra estructurada por un director general, quien organiza, planifica y controla los destinos de la tarea de investigación y posgrado; además, hay un subdirector en cada instituto quien coordina los estudios de posgrado y supervisa al grupo de investigadores.

Se cuenta con una planta multidisciplinaria de investigadores, quienes realizan la investigación con la participación de alumnos que cumplen con un trabajo de servicio social, como requisito para su titulación.

Cada posgrado cuenta con un coordinador que se encarga de la marcha eficaz de cada maestría y de que se cumplan los objetivos de los contenidos académicos. Se cuenta con cinco maestrías y tres especialidades, distribuidas en los tres institutos, según el área del conocimiento.

En la actualidad, la UACJ realiza diez proyectos de investigación, todos aprobados y apoyados por la SEP. Además, existen 20 proyectos en esta secretaría en estudio para revisión, análisis y aprobación, en su caso.

De acuerdo con la situación actual de la Dirección General de Estudios Superiores y en función del crecimiento que se hace manifiesto, se pronostica que su desarrollo será de manera acelerada, continua y programada, en función de su reglamento, el cual tendrá vigencia a partir de septiembre de 1987.

Esta dirección deberá contar, para agosto de 1987, con un Consejo de Investigación y Posgrado, el cual asesorará las acciones de la dirección y regulará las líneas de investigación; también tendrá injerencia en el diseño de nuevos posgrados, los cuales se establecerán en función de las necesidades sociales.

Se espera que, para 1988, la división de posgrado cuente con una planta de maestros exclusiva de esta función, que se incremente el grupo de investigadores y que se realice la contratación de técnicos de investigación. También prevé la creación de un programa que integre a los alumnos de licenciatura a las tareas de investigación, por medio del servicio social.

Se pretende que, a partir de enero de 1988, se otorgue un incremento paulatino del presupuesto destinado a la investigación y el posgrado, hasta llegar al 20% sugerido por el PROIDES.

La Dirección General de Investigación y Estudios Superiores buscará incrementar sus recursos económicos, mediante convenios y trabajos de investigación con las diferentes empresas del sector privado.

Se hace necesaria la publicación de un boletín que divulgue los avances y resultados de las investigaciones; será de periodicidad trimestral, y se editará a partir de septiembre de 1987.

Se incluirá a esta dirección, para 1988, un sistema de cómputo, con una terminal en cada instituto.

OBJETIVO GENERAL

Lograr que la investigación sea una función permanente, planeada y de alto nivel, para que cumpla con las necesidades que exigen la propia universidad y su entorno social.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Que se formulen los reglamentos de investigación y posgrado.
2. Que la Dirección General de Investigación y Estudios Superiores cuente con un Consejo de Investigación y Posgrado.
3. Que las líneas prioritarias de investigación estén diseñadas de acuerdo con lo determinado por el Plan Nacional de Desarrollo, y orientadas a la solución de problemas de la institución y del estado.
4. Que se otorgue un aumento paulatino al presupuesto destinado a esta función, hasta llegar al 20% del presupuesto institucional en 1990.
5. Lograr que se desconcentre la administración financiera de los recursos económicos destinados a la investigación y el posgrado.
6. Contar con un grupo de investigadores del más alto nivel, acorde a las necesidades de la institución y de su entorno.
7. Mejorar la infraestructura destinada a la investigación y el posgrado.

8. Propiciar la vinculación de la investigación con la docencia y el servicio, buscando un nexo más estrecho con los diferentes sectores de la sociedad.

9. Divulgar los conocimientos generados de las investigaciones realizadas por la Dirección General de Investigación y Estudios Superiores.

POLITICAS

1. Que la Dirección General de Investigación y Estudios Superiores elabore los reglamentos de investigación y posgrado, los cuales pasarán al Consejo Universitario para su aprobación.

2. Que dicha dirección proponga ante el Consejo Universitario, la creación de un Consejo de Investigación y Posgrado que le permita asesorar a esta dirección y a las otras instancias académicas que así lo requieran.

3. La dirección, en colaboración con el Consejo de Investigación y Posgrado, establecerá líneas prioritarias que deberán seguir las investigaciones, tomando en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo y las necesidades de la institución y de su entorno.

4. La dirección, por medio de pláticas con los dirigentes universitarios, buscará incrementar su presupuesto, de acuerdo con lo propuesto por el PEIDES y PROIDES.

5. La dirección, a través de la presupuestación y calendarización de sus proyectos, logrará la desconcentración de sus recursos económicos.

6. Que por medio de la contratación de investigadores de alto nivel se propicie un programa de formación y consolidación de un grupo de investigadores.

7. Establecer programas para que los docentes se integren a la investigación.

8. Elaborar un proyecto que integre a los estudiantes de licenciatura con la investigación, mediante el servicio social.

9. Realizar convenios con los diferentes sectores de producción, para la elaboración de investigaciones y/o programas especiales.

10. Se deberán tomar en cuenta las necesidades urgentes del sector productivo, para la creación de nuevos posgrados.

11. Se realizará un inventario de la infraestructura y recursos materiales con que cuenta la dirección, para distribuirlos adecuadamente y solicitar los requerimientos.

12. Se creará un boletín trimestral, en el cual se divulgarán los avances de la Dirección General de Investigación y Estudios Superiores.

METAS

1. Para diciembre de 1987, la Dirección General de Investigación y Estudios Superiores contará con un reglamento de investigación y posgrado, que garantizará el control de estas funciones.
2. Para diciembre de 1987, se formará un Consejo de Investigación y Posgrado, el cual regulará y asesorará las acciones de esta dirección.
3. Para diciembre de 1987, las líneas prioritarias de investigación, estarán debidamente determinadas, con una previsión hasta 1990.
4. Para enero de 1988, se destinará un 8.93% del presupuesto general a la investigación y el posgrado.
5. Para enero de 1988, la dirección de investigación tendrá la facultad de administrar directamente su presupuesto.
6. Para junio de 1988, la dirección contará con un grupo de investigadores de alto nivel.
7. Para mayo de 1988, la dirección contará con un sistema de cómputo.
8. Para octubre de 1987, iniciará el proceso de formación de una biblioteca básica para el trabajo de investigación y posgrado.
9. Para octubre de 1987, se sistematizará la colaboración de alumnos y la investigación, mediante el servicio social.
10. Para octubre de 1987, se contratarán técnicos de investigación.
11. Para octubre de 1987, se iniciará la publicación del boletín trimestral.
12. Para enero de 1988, la dirección se integrará al Sistema Nacional de Investigación.

ACTIVIDADES

1. El director de investigación y estudios superiores y el abogado general tendrán, para diciembre de 1987, el reglamento de investigación y posgrado.

2. El director general de investigación y estudios superiores tendrá integrado, para diciembre de 1987, un Consejo de Investigación y Posgrado.

3. Para diciembre de 1987, en su programa de desarrollo quedarán estipuladas las líneas prioritarias de investigación.

4. El director de investigación y el director general de servicios administrativos establecerán las bases para el incremento en el presupuesto enero-1988.

5. El director general de investigación presentará, en diciembre de 1987, el presupuesto por programas para que entre en función en enero de 1988.

6. Para junio de 1988, el director general de investigación organizará por lo menos tres cursos para los investigadores, y contratará personal con estudios de posgrado.

7. El director de investigación y el director general de servicios administrativos establecerán, para mayo de 1988, el sistema de cómputo en la Dirección General de Investigación y Estudios Superiores.

8. El director general de investigación, en octubre de 1987, iniciará el establecimiento de una biblioteca para el trabajo de investigación y posgrado.

9. El director general de investigación y los directores de institutos se coordinarán para el servicio social de los alumnos, para que sean integrados a la investigación en 1987.

10. El director general de investigación tendrá, para octubre de 1987, un criterio establecido para la contratación de los investigadores.

11. El director general de investigación y el del centro editorial tomarán criterios de presupuesto y tiempo para lograr la publicación de un boletín donde se divulgue el conocimiento científico, en octubre de 1987.

12. El director general de investigación hará los trámites necesarios, para integrarse al Sistema Nacional de Investigación, en 1988.

CRONOGRAMA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

OBJETIVOS		METAS	ACTIVIDADES	1987	ENE. - DIC. DE 1988					ENE. - DIC. DE 1989					ENE. - DIC. DE 1990				
GENERAL	ESPECÍFICOS			AS	SE	NO	D	E	F	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E
1	1	1	1																
	2	2	2																
	3	3	3																
	4	4	4																
	5	5	5																
	6	6	6																
	7	7	7																
	7	8	8																
	8	9	9																
	8	10	10																
	9	11	11																
	9	11	12																

G) DIFUSION CULTURAL Y EXTENSION UNIVERSITARIA

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, tiene el compromiso primordial de difundir y extender a la comunidad los valores científicos y culturales, desarrollar la difusión de la cultura y establecer las instancias necesarias para ello, tomando en cuenta los rasgos distintivos de la realidad social. Desde esta perspectiva, es necesario enriquecer la formación integral del universitario, poniéndolo en contacto con las distintas manifestaciones culturales y vincular a la institución con la población, a través del servicio y la difusión de las ideas, contribuyendo a la educación popular y a la atención de la problemática. Lo anterior muestra el sentido que se le da a la difusión cultural, pero la práctica cotidiana nos demuestra que es mínimo y que, a la fecha, no ha experimentado ninguna modificación en la naturaleza de su contenido. De allí estriba la necesidad de reorientar nuevamente esta función de acuerdo con las condiciones suscitadas por el propio crecimiento institucional.

La estabilidad y desarrollo de esta función se ha visto afectada en diferentes aspectos por graves problemas.

En la UACJ, al igual que en otras IES, se carece de un cuerpo normativo que rija la vida académica de la difusión cultural y extensión de los servicios. Es decir, no existen lineamientos generales, objetivos y políticas de desarrollo institucionales, por lo que las actividades culturales que se desarrollan no tienen congruencia con las políticas nacionales y se carece de una planeación sistemática. Hasta el momento la UACJ realiza su función de acuerdo con sus necesidades, capacidades y recursos humanos, materiales y financieros, sin tomar en consideración un criterio claro y definido. Los documentos que se tienen en el estado, como el Plan Cero (1980) y el PEIDES (1982-92) consideran a esta función de una manera general y no como uno de los mecanismos con que deben contar las IES para proyectarse interna y externamente y conformar un ambiente cultural en la sociedad.

La difusión cultural y extensión de los servicios no es concebida como un proceso integral en el que intervienen gran número de factores y elementos que la definen como una de las funciones sustantivas de la educación superior; es decir, sus componentes han sido atendidos de una manera parcializada y dispersa, sin tomar en cuenta que cada área tiene circunstancias muy particulares y está sujeta a la dinámica institucional. Tal es el caso que guarda la difusión cultural y extensión de los servicios al lado de la docencia y la investigación. No son consideradas como parte de un todo, sino que cada área se desarro-

lla de manera independiente, a pesar que las tres se fundamentan como fines de la universidad.

La cultura en sus principales manifestaciones, como son las ciencias y las artes, requiere ser comunicada a todos los elementos de la sociedad. En el proceso de creación de la misma, la difusión o comunicación significa el último peldaño; no se puede concebir ninguna manifestación cultural o artística sin una adecuada difusión. Por medio de la difusión de las diversas manifestaciones culturales es posible que todos los individuos participen de ellas propiciando la crítica, elemento necesario de toda expresión creadora del hombre.

Esta difusión se desenvuelve en dos ámbitos: uno interno, cuyas acciones repercuten directamente en la comunidad universitaria, y otro externo, que deriva en su entorno sociocultural. Uno de los propósitos de la institución es lograr un equilibrio entre ambos contextos, de manera tal que exista una interrelación y, por ende, una adecuada retroalimentación. Conscientes de esta realidad, en 1986 se creó la Dirección General de Comunicación Social, con la finalidad de cimentar estas actividades.

La experiencia de la UACJ en materia de difusión cultural se ha encaminado fundamentalmente hacia las manifestaciones artísticas, habiendo algunas acciones esporádicas por el lado de la cultura científica y tecnológica. Esto no debe de extrañarnos porque generalmente el concepto de cultura se centra fundamentalmente en el arte.

Dentro de la tarea específica de la difusión cultural, sin tomar en cuenta desde luego la docencia y la investigación en cuestiones científicas y tecnológicas, nuestra institución se ha abocado a la realización de actividades artísticas y humanísticas, presentándose en forma más o menos continua, grupos artísticos dentro y fuera de la universidad, así como a la prestación del servicio social en los diferentes sectores y eventos de tipo deportivo-recreativo. En cierta medida se han desatendido aspectos como difusión del conocimiento científico-tecnológico y algunas actividades de extensión.

Por otra parte, al referirnos a la difusión escrita en nuestra universidad, actualmente se están realizando diferentes publicaciones (gacetas universitarias, revistas, folletos, boletines informativos, etcétera) que, aun cuando son muy limitados, integran e impulsan esta actividad propiciando la participación crítica de la comunidad universitaria y del público en general. Un ejemplo de ello lo constituye la revista cultural "Entorno" editada por la Dirección General de Comunicación Social.

Los medios de comunicación masiva que se emplean para la difusión y extensión de estas actividades en la universidad son la radio, televisión, cine y prensa. Esta labor coloca a la institución en una situación privilegiada y de gran responsabilidad; no obstante, es necesario definir el marco de acción de los medios, y sus funciones, con miras de profesionalizarlos, incorporando las carreras universitarias y en especial a las ciencias de la comunicación, así como la elaboración de un reglamento interno y los lineamientos pertinentes sobre asesoría y operación.

El servicio social de los estudiantes es un componente imprescindible de la formación en cualquier institución pública; mediante él, los estudiantes se enfrentan a los problemas que presenta el proceso productivo y el desarrollo de la población.

Este se instituyó en nuestra universidad por mandato constitucional y sus programas se elaboran con base en el Reglamento de Servicio Social, el cual cubre todos los sectores que compone nuestra sociedad en sus diversas áreas. Se cuenta con servicio social comunitario en clínica dental, clínica de especies menores, bufete jurídico, y brigadas multidisciplinarias de asesoría general.

El servicio social además de brindarle al alumno una experiencia relacionada con lo que va a ser su campo de trabajo le da la oportunidad de prestar un servicio.

El personal encargado de servicio social en nuestra institución tiene experiencia en este aspecto, y se encuentra preparado académicamente en diferentes disciplinas, tales como: trabajo social, sociología, psicología, medicina, ingeniería, arquitectura, etcétera.

El deporte y la recreación, componentes básicos en la formación integral de los alumnos, profesores y trabajadores administrativos, es considerado por nuestra institución como una actividad formativa. La actual administración de las actividades deportivas, organizadas a través de la Dirección de Educación Física y Recreación, ha implantado una serie de actividades deportivas y recreativas que se desarrollan dentro de la comunidad estudiantil, así como en los diferentes sectores de la comunidad juarense.

Actualmente, se cuenta con 14 equipos representativos en distintos deportes, los cuales participan en competencias regionales, nacionales e internacionales, presentando un alto nivel de competitividad.

En lo que respecta al servicio de bibliotecas, se encuentra conformado por tres bibliotecas centrales, una en cada instituto. Actualmente, cuenta con 14,500 volúmenes en las diferentes áreas del conocimiento, pese a que en su inicio (1973-74) sólo se tenían 430

libros; además, existen bibliotecas especializadas en las carreras de derecho, veterinaria y en matemática educativa.

Es necesario señalar que las bibliotecas constituyen el complemento directo en el proceso de enseñanza-aprendizaje e investigación; no debe considerárseles como simples almacenes de libros, sino como instrumentos reales, para el fortalecimiento de la actividad académica.

No existe, sin embargo, un cuerpo normativo que regule el desempeño de las bibliotecas; si bien hay reglamentos internos de la jefatura, éstos son sólo para la administración del cuerpo bibliográfico. En este sentido, deben establecerse programas y proyectos específicos, que contengan objetivos medibles, a efecto de evaluarlos, y poder contar con mecanismos de apoyo a este servicio.

Para alcanzar un mejor desarrollo dentro de esta función, la UACJ deberá crear conciencia de la necesidad de precisar los postulados culturales e institucionales básicos (sobre la naturaleza de las actividades culturales). Resulta fundamental el establecimiento de una planeación innovadora, que estudie y proponga una nueva manera de lograr un equilibrio eficaz y eficiente entre las áreas que conforman la difusión cultural y extensión universitaria, con el fin de obtener una penetración más amplia en la propia comunidad universitaria, en particular, en los alumnos, docentes, investigadores y demás trabajadores. Por lo que toca a los alumnos, su formación integral abarca las ciencias, artes, humanidades y tecnología; por lo tanto, será actividad inherente de esta instancia propiciar la síntesis de aquello que resulta de la investigación y docencia, para lograr una interacción entre las tres funciones básicas de la institución, así como aprovechar óptimamente el cuerpo académico de la difusión de la cultura, dentro y fuera del aula.

Por otra parte, se tendrá como finalidad el logro de la integración social, entendida ésta como un proceso de intercomunicación recíproca entre institución y sociedad. Esta comunicación propiciará un mayor conocimiento y comprensión de la realidad social más cercana de la institución y una mayor amplitud del concepto cultural, para incluir también en el de los aspectos científicos y tecnológicos.

Las instancias universitarias encargadas de realizar la difusión cultural y extensión universitaria dentro del ámbito institucional, se coordinarán mediante el establecimiento de un sistema de comunicación.

A la difusión cultural y extensión universitaria se le deberá incrementar un porcentaje del total del presupuesto universitario, con la

finalidad de que estas dependencias obtengan una sólida estructura física y un equipo adecuado para que desarrolle con eficiencia sus actividades; asimismo, a los recursos humanos que participan en dicha función se les impartirán cursos-talleres que les permitirán formarse y desarrollarse en aspectos metodológicos y multidisciplinarios.

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer los mecanismos necesarios que permitan mejorar tanto la difusión de la cultura como la extensión de los servicios, de manera eficaz y eficiente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Establecer con precisión las actividades que se refieren a la difusión cultural y extensión de los servicios.

2. Reglamentar las actividades de la difusión cultural y extensión de los servicios, con el fin de que esta función sea planeada y evaluada.

3. Vincular a la difusión cultural y extensión de los servicios con la docencia y la investigación.

4. Apoyar financieramente a esta función para que pueda cumplir plenamente con su labor.

5. Realizar diagnósticos en cada una de las áreas que conforman esta función, con el propósito de servir como base en la elaboración de un programa integral.

6. Impulsar el intercambio cultural interinstitucional de la difusión cultural y extensión de los servicios.

7. Establecer un equilibrio entre la difusión de las actividades artísticas y las de tipo científico y tecnológico.

* 8. Elevar la calidad de la preparación del personal que se dedica a esta función, sobre todo en lo que se refiere a difusión de conocimientos científicos y tecnológicos.

9. Elaborar un programa permanente de servicio social que propicie una mejor formación profesional de los alumnos y consolide su vocación de servicio.

POLITICAS

1. Que la Dirección General de Extensión Educativa y Servicio Social (DGEES) realice las acciones pertinentes para generar los conceptos,

lineamientos, objetivos, políticas necesarios para el desarrollo de esta función.

2. Que dicha dirección establezca mecanismos de comunicación entre las unidades académicas responsables de los programas docentes y de investigación con las de difusión cultural y extensión de los servicios, con el fin de garantizar una mayor calidad en sus actividades y servicios.

3. Que la DGEES y la DGSA busquen la ampliación de los recursos económicos asignados a esta función, explorando de manera particular el desarrollo de algunas actividades culturales y servicios que generen ingresos adicionales.

4. Que la institución aumente la infraestructura de la difusión cultural y extensión de los servicios, a través de acciones de colaboración y complementariedad con organismos públicos y privados.

5. Que la institución logre una mayor disponibilidad de equipo, espacios e instalaciones, mediante una utilización óptima de la capacidad instalada y un uso racional de los primeros.

6. Que la DGEES, con miras al mejoramiento de esta función, realice evaluaciones del impacto social de las actividades culturales de los servicios.

7. Que dicha dirección incremente y mejore los programas correspondientes a esta función, particularmente los de incipiente desarrollo.

8. Que la DGEES, en coordinación con la Unidad Institucional de Planeación, corrijan el desequilibrio existente entre las actividades de divulgación artística y las relacionadas con la extensión, mediante la elaboración de programas especiales.

9. Que la institución realice esfuerzos permanentes de formación y actualización del personal dedicado a las tareas de difusión cultural y extensión de los servicios, a través de seminarios, cursos-talleres, conferencias, congresos y otras actividades de apoyo.

10. Que la DGEES realice las acciones pertinentes para lograr una definición sobre los perfiles de los recursos humanos que realizan esta función.

11. Que la dirección mencionada, en coordinación con la DGSA, defina y/o perfeccione los criterios, la reglamentación y los procedimientos para el ingreso, permanencia y promoción del personal que realiza esta función, buscando la profesionalización de éstos.

12. Que la DGEES impulse el ejercicio del servicio social, reafirmando los conocimientos adquiridos por los estudiantes y fortaleciendo los sectores más desprotegidos de nuestra sociedad.

13. Que la DGEES busque la coordinación en las actividades de servicio social que realizan los estudiantes, así como su reglamentación y homogeneización.

14. Que la Dirección de Educación Física y Recreación fortalezca las actividades deportivas y recreativas, apoyando el mejoramiento de las actividades.

METAS

1. Para octubre de 1987, establecer las actividades de difusión cultural y extensión de los servicios.

2. Para octubre de 1987, sentar las bases de la reglamentación de actividades de difusión y de extensión.

3. La vinculación de la extensión y difusión con la docencia e investigación deben ser permanentes, por lo que a partir de agosto de 1987 deberán establecerse las bases de esta relación.

4. El presupuesto para la difusión y extensión educativa y servicio social deberá ser apoyado presupuestalmente en agosto de 1987.

5. Para noviembre de 1987, las dependencias de extensión y comunicación social deberán elaborar un diagnóstico de su problemática.

6. El intercambio cultural con otras instituciones, aun cuando es una actividad permanente, deberá programarse para octubre de 1987.

7. En agosto de 1987 deberán quedar equilibradas las actividades científicas, artísticas y tecnológicas.

8. En agosto de 1987 se ofrecerá por lo menos un curso de capacitación al encargado de estas áreas.

9. Para diciembre de 1987 quedará establecido un programa de servicio social que, acorde a la disponibilidad de recursos humanos, dé prioridad a las necesidades que demanda la sociedad.

10. En agosto de 1987, deberá presentarse un programa integral de recreación y deporte, en el que se considere la participación de la comunidad universitaria y de los sectores sociales.

ACTIVIDADES

1. Para octubre de 1987, los directores de extensión y de comunicación deberán presentar al Centro de Planeación una relación de cada una de las actividades de su dirección.

2. Para octubre de 1987, los directores de extensión y de comunicación deberán establecer las bases de la reglamentación de las actividades.

3. Los directores de extensión y de comunicación, en coordinación con los de institutos y el director general de investigación y estudios superiores, se reunirán periódicamente, con la finalidad de establecer estrecha vinculación entre difusión y extensión con docencia e investigación, y darán un reporte de los avances al Centro de Planeación.

4. Los directores de extensión y comunicación social se reunirán periódicamente, con el director general de servicios administrativos, con la finalidad de incrementar el presupuesto de acuerdo con su programa de actividades.

5. Para noviembre de 1987, los directores de extensión y comunicación social presentarán al Centro de Planeación un diagnóstico de su dirección y de las áreas que en ésta comprende.

6. Los directores de extensión y comunicación social establecerán convenios con otras IES con el fin de intercambiar actividades; esto será permanente y con informes trimestrales al Centro de Planeación.

7. Los directores de extensión y comunicación social, conjuntamente con los de institutos y el director general de investigación y estudios superiores, definirán la difusión y la extensión de sus actividades científicas, culturales y artísticas, en diciembre de 1987.

8. En agosto de 1987, los directores de extensión y de comunicación social ofrecerán por lo menos un curso de capacitación para su personal.

9. El director de extensión presentará al Centro de Planeación, en diciembre de 1987, un programa permanente de servicio social, donde incluya a todas las carreras que se imparten en los institutos, vinculándolos a través de convenios específicos, con los diferentes sectores de la comunidad.

10. El director de educación física presentará, en agosto de 1987, un programa de actividades deportivas donde involucre a toda la comunidad universitaria.

CRONOGRAMA DE EXTENSION Y DIFUSION

OBJETIVOS		METAS	ACTIVIDADES	1987	ENE. - DIC. DE 1988					ENE. - DIC. DE 1989					ENE. - DIC. DE 1990				
GENERAL	ESPECIFICOS			A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D															
1	1	1	1																
	2	2	2																
	3	3	3																
	4	4	4																
	5	5	5																
	6	6	6																
	7	7	7																
	8	8	8																
	9	9	9																
	10	10	10																

H) APOYO ADMINISTRATIVO

En la UACJ es cada día más difícil el manejo y control administrativo. Ello se debe, en parte, al creciente aumento de la población escolar que recibe este servicio, el avance de la ciencia y la tecnología, la escasez de recursos altamente calificados y la crisis económica del país que ha disminuido los recursos económicos y materiales de la institución. En este sentido, el aumento de la población estudiantil en los últimos años no ha ido acompañado del respectivo aumento de los recursos financieros, haciéndose cada vez menor la relación entre ambos aspectos.

La universidad, para el cumplimiento eficaz y eficiente de sus funciones sustantivas, se ha visto en la necesidad de establecer un modelo de organización que integre una estructura orgánica funcional que responda a las características del entorno social, así como a los objetivos, políticas, metas, recursos humanos, materiales, financieros de la universidad, de manera flexible y con una alta capacidad de innovación y adaptación. Asimismo, conscientes de la importancia que la administración tiene como una actividad de apoyo a las funciones sustantivas, se diseñó un sistema de cómputo que permitirá simplificar los trámites administrativos para optimizar nuestros recursos y reducir en 1987 los gastos destinados al aparato administrativo.

Desde sus inicios, la UACJ canalizó esta función de apoyo en la Dirección General de Servicios Administrativos, la cual estaba conformada por cuatro departamentos: ingresos y egresos, personal, transporte y contabilidad. Esta estructura prevaleció hasta 1982. A partir del siguiente año, este modelo cambió, quedando la dirección dividida en tres subdirecciones: personal, técnica y de finanzas. Esta última atiende la contabilidad, los ingresos y egresos y el presupuesto; en la subdirección técnica se controla el transporte, mantenimiento y construcción, servicios médicos y compras, y en la de personal, la administración de los recursos humanos de la institución.

La Dirección General de Servicios Administrativos sirve de apoyo a las otras direcciones ya que, por ejemplo, los servicios escolares que la universidad brinda a los estudiantes (inscripción, revalidación, exámenes extraordinarios y especiales, exámenes profesionales, exámenes médicos, titulación, etcétera) inician su trámite en la Dirección General de Servicios Académicos y terminan pagándose en la Dirección de Servicios Administrativos. Así también las becas se tramitan primero en la Dirección de Extensión y Difusión de la Cultura y terminan en la de servicios administrativos.

Ello hace imprescindible revisar, y en su caso reestructurar, la organización y los sistemas administrativos, con el fin de adaptarlos a las necesidades de la universidad, de manera que contribuyan al buen funcionamiento de ésta. Para lograr los fines de la institución es necesario contar con una administración ágil, eficiente y dinámica que represente un mejor servicio a las otras funciones.

Por otra parte, es necesario precisar el establecimiento de los niveles jerárquicos y los adecuados canales de comunicación. De hecho, en 1986 se empezaron a actualizar el Manual de Organización y Procedimientos, así como los catálogos de formas.

El total del personal que laboró en la UACJ durante agosto-diciembre de 1986 fue del 1,430 trabajadores, de los cuales el 5.59% era personal directivo; el 28.74% personal administrativo, de mantenimiento e intendencia, y el 65.66% restante, personal académico.

Con respecto al nivel académico de los trabajadores administrativos, se han detectado algunas necesidades de capacitación, por lo que se está programando, a partir de 1987, una serie de talleres, con el objetivo de que los trabajadores puedan cumplir con las tareas que requiera la propia administración, sin la necesidad de contratar nuevo personal.

La infraestructura es uno de los principales obstáculos que enfrenta la institución para planear el crecimiento de la matrícula, ya que para finales de 1986 se contaba con 131 aulas y 8,409 alumnos (64 alumnos por aula). Además, el acondicionamiento de éstas no es el adecuado, ya que se carece de refrigeración y calefacción. Con respecto a los laboratorios, se cuenta con 11 en el ICB y ocho en el IIA, por lo que es necesario darles un mayor apoyo e impulso, en beneficio del desarrollo de la ciencia y la tecnología de nuestro estado.

En cuanto a la normatividad, la UACJ ha regulado su actividad como institución de educación superior con estricto apego a su ley orgánica, en la cual se establece su estructura académica y administrativa, así como las responsabilidades y funciones de sus diferentes órganos de gobierno.

En 1987, se cuenta con los reglamentos de consejo universitario, académico y consejo técnico; facultades y obligaciones de los directores de instituto, de los directores de carrera, del personal docente; reglamentos de oposiciones, de inscripción y pagos, de reconocimiento y revalidación de estudios; reglamento académico de alumnos de las carreras profesionales de la universidad; reglamento general de exámenes, de servicio social, titulación, incorporaciones, y el regla-

3. Para diciembre de 1987, los servicios que presta la UACJ quedarán establecidos con agilidad y eficiencia.

4. Que las dependencias universitarias, a través de sus presupuestos por programas, hagan uso adecuado del presupuesto, en enero de 1988.

5. Para diciembre de 1987, toda la información administrativa quedará establecida a través del sistema computarizado.

6. A partir del presente programa, se establecerán los canales de comunicación y los niveles jerárquicos, según el organigrama de la universidad.

7. Las metas del área administrativa deberán ser revisadas y actualizadas permanentemente, iniciándose cada una de ellas en el periodo agosto-diciembre de 1987 hasta 1990.

ACTIVIDADES

1. El Centro de Planeación deberá presentar el Manual de Organización y Procedimientos actualizado, en diciembre de 1987.

2. El Centro de Planeación y la DGSA asesorarán a todas las instancias para la elaboración de su programa de desarrollo y del presupuesto por programas, a partir de noviembre de 1987.

3. Todas las instancias de la UACJ que prestan servicio, establecerán sus programas de trabajo, para diciembre de 1987.

4. Todas las instancias universitarias elaborarán su presupuesto por programas en diciembre de 1987 para que entre en función a partir de enero de 1988.

5. La DGSA, en coordinación con los centros de cómputo y de planeación, deberán establecer un sistema de información adecuado, acorde a las necesidades adjetivas, sustantivas y regulativas de la institución, para diciembre de 1987.

6. Para diciembre de 1987, quedarán establecidos los canales de comunicación y los niveles jerárquicos en el Manual de Organización, de acuerdo con el organigrama general.

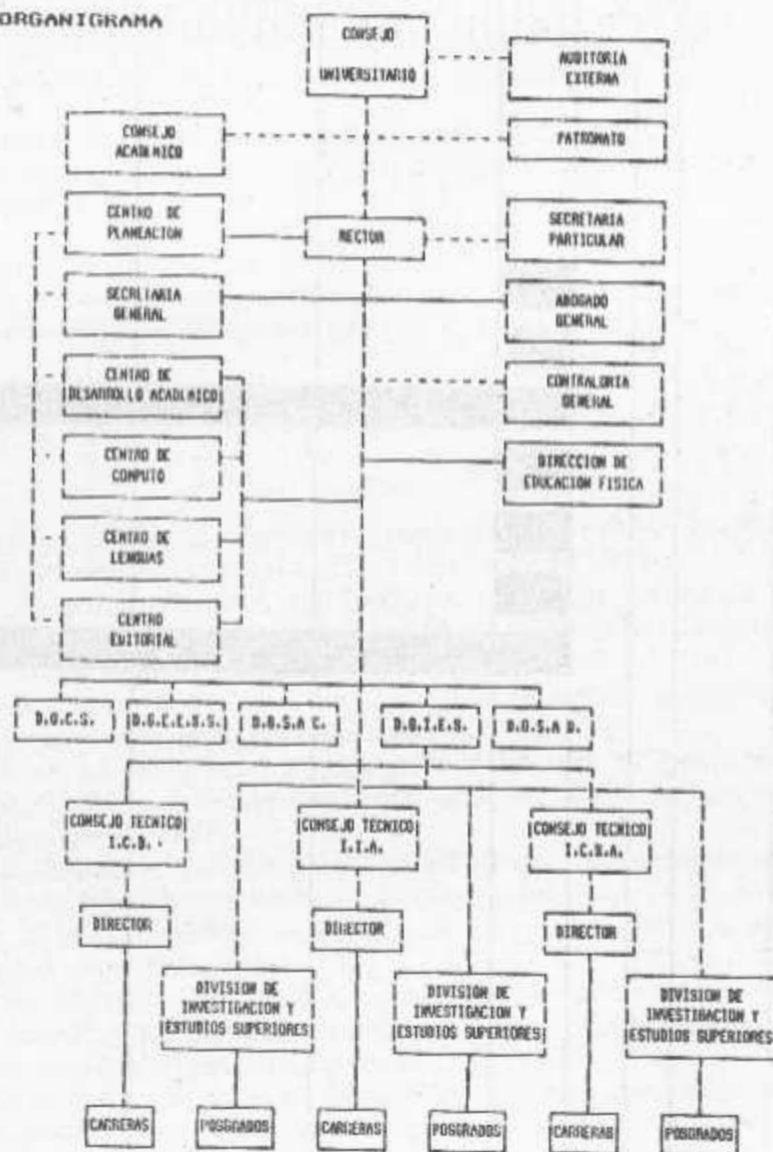
7. La DGSA y el Centro de Planeación evaluarán sistemáticamente el desarrollo de las actividades, objetivos y metas de las dependencias universitarias, de 1987 a 1990.

[illegible]

ORGANIZACION

Para el cumplimiento y operatividad del Programa Institucional de Desarrollo, la universidad conformará su estructura orgánica fundamentada en el Artículo 8 de su legislación, quedando de la siguiente forma:

ORGANIGRAMA



Los objetivos, políticas, metas y actividades de cada uno de los funcionarios y el personal de sus dependencias quedarán establecidos en el Manual de Organización que elabora el Centro de Planeación.

Dicho manual será la herramienta administrativa de apoyo con que cuente la UACJ y en donde se expondrá en detalle la forma estructural de la institución, se señalarán los principales puestos, su coordinación, los niveles de jerarquía, los grados de autoridad, sus funciones y actividades de personal que forma parte de este organigrama.

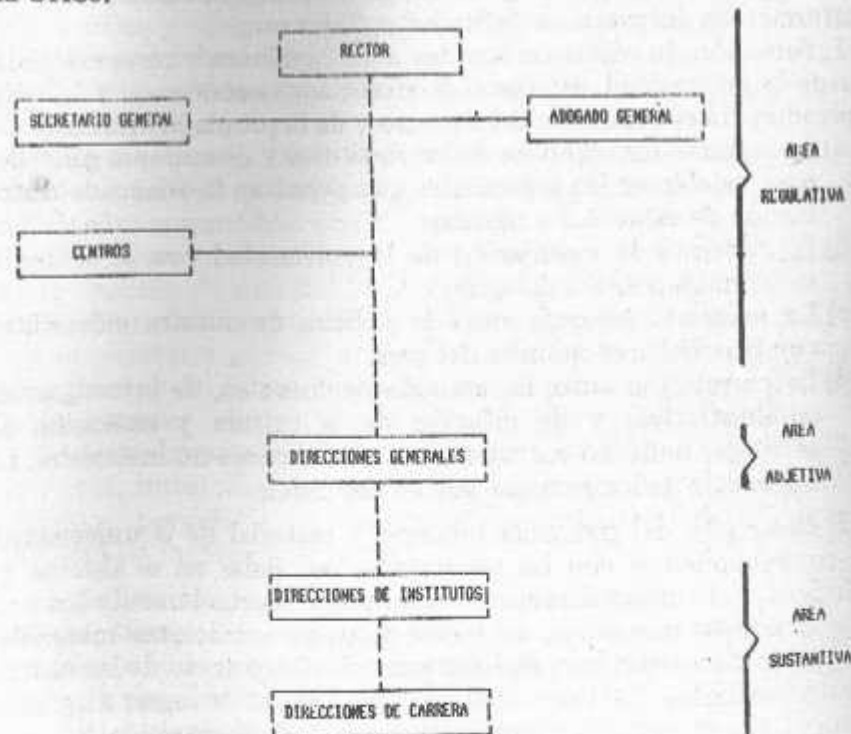
En un primer término, las jerarquías se establecieron en tres niveles, que a continuación se presentan:

Area regulativa. Se establecen las políticas institucionales.

Area adjetiva. En el cual las políticas se traducen a normas.

Area sustantiva. Se aplica la operación de las normas de docencia, investigación y difusión.

Este modelo de organización integra una estructura orgánica funcional, sobre la cual se basa el desarrollo de sus funciones sustantivas y adjetivas, respondiendo a las condiciones y características de la UACJ.



CONTROL

Uno de los principales aspectos considerados para la dirección y el control del quehacer universitario es la conformación de un sistema lógico, racional y técnico de objetivos universitarios en el área de planeación, para lograrlos a corto, mediano y largo plazos.

En el establecimiento de este sistema de objetivos, dado el carácter complejo del proceso, toman parte diferentes elementos, tanto de docencia, investigación y servicios, como de la producción social, cuya instancia principal es el Centro de Planeación.

En su conformación se consideraron los antecedentes, pronósticos y tendencias de la actividad universitaria, y se efectuó un análisis objetivo del potencial humano y material del que se dispone y de los niveles de desarrollo realmente posibles que deberán ser alcanzados en plazos determinados. Todo ello se previó en un marco de desarrollo general de nuestra sociedad. Sólo así ha sido posible establecer un sistema de objetivos y metas y un programa universitario.

La experiencia acumulada en el sistema de educación superior del país, demuestra la vigencia y validez de los principios utilizados en la conformación del presente documento. Tales son:

1. Selección de objetivos acordes a las funciones y responsabilidades de la universidad, así como al efecto socioeconómico y cultural esperado para el desarrollo del entorno y de la propia institución.

a) Le seguirán los objetivos de los institutos y direcciones generales para establecer las prioridades que permitan la adecuada distribución de esfuerzos y recursos.

b) El principio de vinculación de la universidad con el contexto económico-político del país.

c) La necesaria armonía entre la política de nuestra universidad con la política económica del país.

d) La correlación entre las actividades docentes, de investigación, administrativas y de difusión de la cultura y extensión de servicios, tanto en sus esferas materiales como no materiales. La asignación de los recursos será en ese orden.

2. Desarrollo del potencial humano y material de la universidad, en correspondencia con las necesidades reflejadas en el sistema de objetivos. Esto implica preparar continua y adecuadamente los cuadros directivos necesarios, así como crear las condiciones materiales de trabajo necesarias para el desenvolvimiento correcto de las funciones universitarias. También incluye la posibilidad de lograr diagramas estructurales de gestión universitaria de mejor funcionamiento.

3. Efectividad en las actividades regulativas, sustantivas y objetivas, mediante el aprovechamiento adecuado del potencial humano y material disponible, y el perfeccionamiento de la aplicación práctica de los conocimientos y resultados en el quehacer universitario.

Este primer programa institucional de desarrollo que emprende la UACJ presenta dos etapas:

La primera es cubierta con la presentación y, en su caso, la aprobación por las autoridades universitarias del documento que identifica y presenta las cuestiones que más preocupan a la institución; el diagnóstico general sobre las funciones sustantivas y de apoyo a la universidad; las políticas, objetivos y estrategias que habrán de guiar a los responsables hacia una acción orientada y eficaz.

La segunda parte del programa consiste en la formulación, aprobación, ejecución, evaluación y control de proyectos específicos por escuela, dirección general o dependencias universitarias, siendo su característica principal la de hacer una planeación de mayor operatividad y participación.

1. Habrá tres niveles de generación: integración, ejecución y evaluación de los programas y proyectos; el primero corresponderá a las escuelas y direcciones generales de los institutos que integran la UACJ, que deberán formular su programa general de actividades 1987-1990, en relación con las políticas, objetivos y metas planeadas en este PIDE.

2. En el segundo nivel, las dependencias centrales respectivas enfatizarán el análisis y factibilidad de los proyectos presentados, a fin de hacerlos compatibles con los propios.

3. El tercer nivel será el de coordinación y planeación. Se propone la creación de una comisión de planeación universitaria, emanada del H. Consejo Universitario, la cual podría estar integrada por el rector, el secretario general, el abogado general, los directores generales y el director del Centro de Planeación. Aquí se integrarán y revisarán los proyectos.

Trimestralmente, se presentarán informes de avance o logro de los objetivos, integrados por niveles. Será la rectoría la que disponga de informes periódicos de avance y las instancias correspondientes tomarán las medidas necesarias.

La definición de objetivos y políticas universitarias, su puesta en marcha, desarrollo, control y permanente evaluación no podrán ser logrados a menos que exista y se aplique una firme voluntad universitaria, y de que todos y cada uno de los que la conforman, establezcan los elementos y componentes adecuados para su conservación.

Aun así, dado el grado en la tradición administrativa al respecto, se requiere transcurra un lapso de arduo trabajo, para crear y/o desarrollar bases metodológicas y normativas desarrolladas por el personal directivo y de planeación y establecerlas en los niveles estructurales correspondientes. No menos importante es la conscientización general de alumnos, docentes y directivos respecto a lo que se espera de ellos en beneficio de la universidad.

ANEXOS

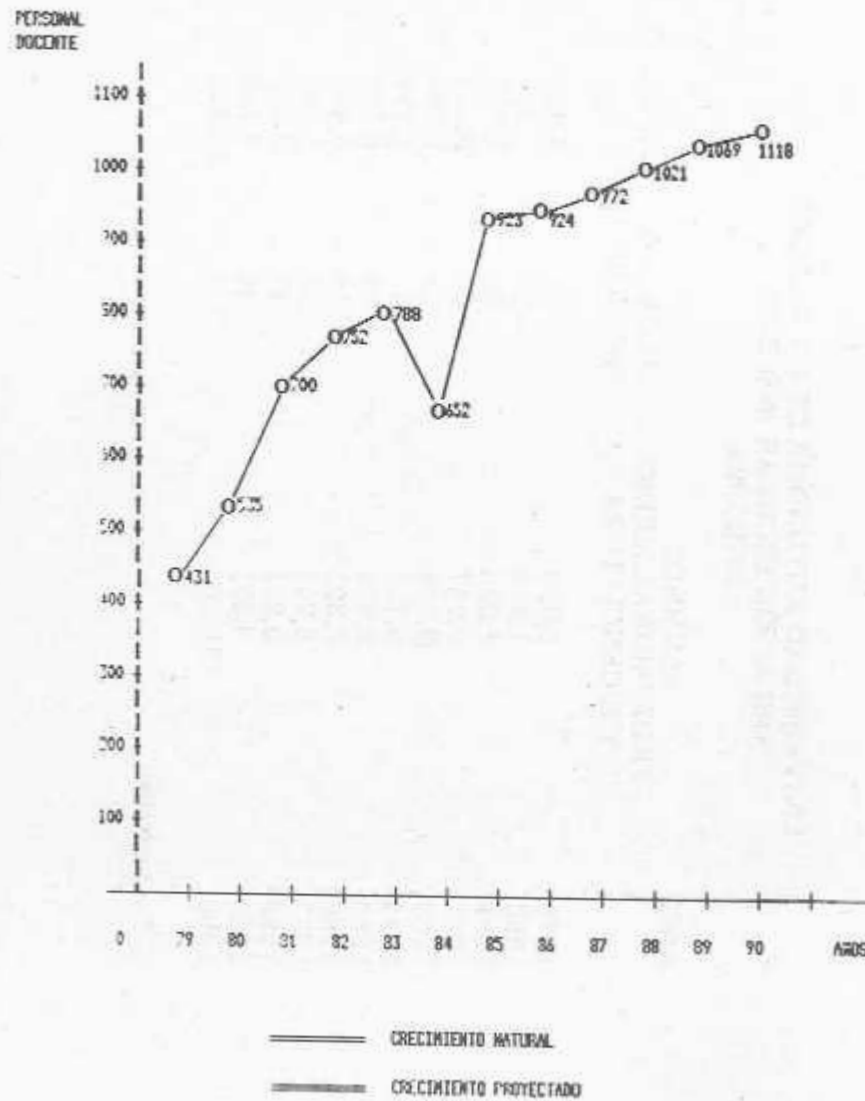
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CD. JUAREZ
POBLACION ESCOLAR INSCRITA
1979-1990

AÑO	ALUMNOS PROFESIONAL MEDIO Y LICENCIATURA	ALUMNOS POSGRADO	TOTAL
1979	5,920	35	5,955
1980	7,344	50	7,394
1981	8,225	64	8,289
1982	9,047	69	9,116
1983	9,646	50	9,696
1984	8,713	61	8,774
1985	8,676	36	8,712
1986	8,301	108	8,409
1987*	8,751	118	8,869
1988*	9,201	128	9,329
1989*	9,651	138	9,789
1990*	10,101	148	10,249

* Proyección.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CIUDAD JUAREZ

CRECIMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CD. JUÁREZ
PERSONAL DOCENTE
1979-1990

AÑO	TIEMPO COMPLETO	MEDIO TIEMPO	HORAS CLASE	TOTAL
1979	71	6	354	431
1980	22	93	420	535
1981	28	119	553	700
1982	77	54	621	752
1983	89	50	649	788
1984	65	32	555	652
1985	137	60	726	923
1986	141	61	722	924
1987*	157	77	738	972
1988*	174	93	754	1,021
1989*	190	109	770	1,069
1990*	206	126	786	1,118

* Proyección.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CD. JUÁREZ
PERSONAL DOCENTE
1979-1990

AÑO	TIEMPO COMPLETO	MEDIO TIEMPO	HORAS CLASE	TOTAL
1979	71	6	354	431
1980	22	93	420	535
1981	28	119	553	700
1982	77	54	621	752
1983	89	50	649	788
1984	65	32	555	652
1985	137	60	726	923
1986	141	61	722	924
1987*	157	77	738	972
1988*	174	93	754	1,021
1989*	190	109	770	1,069
1990*	206	126	786	1,118

* Proyección.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CD. JUAREZ
COMPORTAMIENTO HISTORICO DEL PRESUPUESTO
1982-1987

ANO	SUBSIDIO FEDERAL	SUBSIDIO ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	OTROS INGRESOS	TOTAL
1982	179'325,000	47'002,000	58'503,000	1'320,000	286'150,000
1983	304'806,000	95'526,000	93'955,000	2'114,000	496'401,000
1984	479'430,000	178'835,000	218'721,000	13'050,000	890'036,000
1985	915'831,000	357'116,000	340'314,000	36'352,000	1,649'613,000
1986	1,890'654,000	735'255,000	294'727,000	45'000,000	2,965'636,000
1987	4,332'362,000	1,648'807,000	450'000,000		6,431'169,000

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CD. JUAREZ
PROYECCION DEL PRESUPUESTO
1985-1990

AÑO	MONTO TOTAL
1985	1,272'947,263
1986	2,920'013,727
1987	6,686'831,434
1988	15,312'843,983
1989	35,066'412,722
1990	80,302'085,135

BIBLIOGRAFIA

- *Boletín Estadístico; Centro de Planeación; UACJ*, ago-dic. 1986.
- *Contrato colectivo de trabajo UACJ-personal académico; UACJ* 1985.
- *Economía Fronteriza, Enfocada a la Industria Maquiladora y sus Repercusiones en los Aspectos; Catedráticos de la UACJ; UACJ* 1986.
- *Estadísticas Básicas del Sistema Educativo Nacional; SEP* 1984-1985.
- *Estatuto del Personal Académico de la UACJ; UACJ* 1985.
- *Imagen de la Industria Maquiladora; Gobierno del Estado de Chihuahua, Desarrollo Económico del Estado de Chih. A.C.*
- *Indicadores Económicos del Estado; Gobierno del Estado de Chihuahua, Desarrollo Económico del Estado de Chih., A.C.; julio de* 1981.
- *La Difusión Cultural en la Universidad Autónoma de Baja California Sur; UABC; La Paz*, 1983.
- *La Educación Superior en México; Recomendaciones Normativas; CONPES; SEP-ANUIES; México*, 1982.
- *La Planeación Universitaria en México. Ensayos; UNAM, México* 1970.
- *La Universidad Autónoma de Cd. Juárez; Armando B. Chávez; UACJ*, 1981.
- *Las Funciones de Difusión y Extensión Universitaria para 1983-1987; Dr. Rubén Flores Espinoza; Universidad de Sonora, Hermosillo*, 1983.
- *Monografías Municipales; Gobierno del Estado de Chihuahua; Desarrollo Económico del Edo. de Chihuahua A.C.,* 1981.
- *Perfil Socioeconómico; Dirección de Desarrollo Económico; Municipio de Cd. Juárez*, 1974-80 y 1985.
- *Perfil Socioeconómico (Compendio Estadístico); Dirección General de Promoción de la Comunidad; Dirección de Desarrollo Económico; Municipio de Cd. Juárez*, 1985.
- *Plan Maestro de Investigación Educativa; CONACyT* 1982-1984.
- *Plan Nacional de Educación Superior; CONPES; SEP-ANUIES* 1981-1991.
- *Planeación de la Educación Superior; CONPES; SEP-ANUIES; México*, 1982.
- *Programa Estatal Indicativo para el Desarrollo de la Educación Superior; COEPES; Chihuahua*, 1986.
- *Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior; PROIDES; Secretaría de Computo; CONPES*, 1986.

- *Programa Integral para la Formación de Profesores de la UACJ*; Luz Elena Bustamante Reynoso, Rubén Cuéllar Aranda, José Bañuelos Rodríguez, María Elena Jurado Flores, Estudio sin editar; Hermosillo, Son.

881070

Este libro se terminó de imprimir en agosto de 1988 en los talleres de IMPRETEI, Almería 17, colonia Postal, México, D.F. La edición consta de 500 ejemplares.