

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez



Plan Institucional de Desarrollo  
2007-2012

# Universidad Autónoma de Ciudad Juárez Plan Institucional de Desarrollo 2007-2012

Jorge Mario Quintana Silveyra  
RECTOR

David Ramírez Perea  
SECRETARIO GENERAL

Ciudad Juárez, Chihuahua, octubre de 2007.



La elaboración de este documento estuvo a cargo de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional ubicada en el edificio de Rectoría, calle Henri Dunant #4016, Zona Pronaf, 32310. Ciudad Juárez, Chih., 25 de octubre de 2007.

## CONTENIDO

### Presentación

#### 1. Proceso para la elaboración del PIDE 2007 – 2012

- 1.1 Antecedentes de la planeación
- 1.2 Balance de la ejecución del PIDE 2001-2006
- 1.3 Propuesta inicial de trabajo
- 1.4 Recuento de los logros obtenidos en el primer año de labores
- 1.5 Acciones específicas para la elaboración del PIDE 2007-2012
- 1.6 Evaluación y seguimiento del PIDE 2007-12

#### 2. Contexto en el que se desarrolla la labor de la UACJ

- 2.1 Tendencias en educación superior
- 2.2 Contexto económico
- 2.3 Economía local, desarrollo urbano y demanda
- 2.4 Reconocimiento de las principales necesidades para la Institución

#### 3. Referentes estratégicos

- 3.1 Misión de la UACJ
- 3.2 Visión de la UACJ 2012
- 3.3 Visión de la gestión 2012

#### 4. Programas de trabajo del PIDE 2007 – 2012

- 4.1. Equidad y bienestar estudiantil

##### **Problemática**

*Objetivos generales*  
*Objetivos particulares*  
*Políticas*  
*Estrategias*  
*Metas*

- 4.2. Consolidación de la calidad académica

##### **Problemática**

*Objetivos generales*  
*Objetivos particulares*  
*Políticas*  
*Estrategias*

##### **Metas**

- 4.3. Flexibilidad y diversidad de la oferta educativa

##### **Problemática**

*Objetivos generales*  
*Objetivos particulares*  
*Políticas*  
*Estrategias*

##### **Metas**

- 4.4 Desarrollo de la capacidad académica

**Problemática**

*Objetivos generales*  
*Objetivos particulares*

*Políticas*

*Estrategias*

**Metas**

4.5. Implantación y aprovechamiento pleno de las innovaciones educativas

**Problemática**

*Objetivos generales*  
*Objetivos particulares*  
*Políticas*  
*Estrategias*

**Metas**

4.6. Apertura e internacionalización de la vida universitaria

**Problemática**

*Objetivos generales*  
*Objetivos particulares*  
*Políticas*  
*Estrategias*

**Metas**

4.7. Vinculación y compromiso con la comunidad

**Problemática**

*Objetivos generales*  
*Objetivos particulares*  
*Políticas*  
*Estrategias*

**Metas**

4.8. Creación de un nuevo centro universitario en el sur de Ciudad Juárez

**Problemática**

*Objetivos generales*  
*Objetivos particulares*  
*Políticas*  
*Estrategias*

**Metas**

4.9. Racionalidad, transparencia y honestidad de la gestión universitaria

**Problemática**

*Objetivos generales*  
*Objetivos particulares*  
*Políticas*  
*Estrategias*

**Metas**

- 4.10. Sustentabilidad institucional y participación universitaria en la planeación, administración y gobierno universitario

***Problemática***

*Objetivos generales*  
*Objetivos particulares*  
*Políticas*  
*Estrategias*  
*Metas*

**Mensaje final**

**Glosario**

## PRESENTACIÓN

El Plan Institucional de Desarrollo, PIDE 2007-2012, fue elaborado con la convicción de que la planeación puede inducir mejoras en el desenvolvimiento y por lo tanto, en los resultados de los procesos académicos y de la gestión.

Durante los últimos años los procesos de planeación nos han permitido refinar la visión de largo plazo de nuestra Universidad; se trata de un futuro deseable legitimado con amplio consenso, al interior y al exterior de la Institución. Asimismo, los procesos de actualización de planes y programas, nos han permitido involucrar progresivamente a todos los miembros de la comunidad universitaria en su implementación y seguimiento.

Los resultados han sido muy positivos. Sin ánimos triunfalistas, reconocemos que nuestra Universidad cumple hoy con sus funciones sustantivas en mejores condiciones que antes. La capacidad académica está en franco desarrollo; las metas asociadas a la competitividad académica están a punto de lograrse; se implementan constantemente acciones de innovación educativa. La gestión se mejora, lo que queda demostrando mediante los mecanismos de rendición de cuentas y la certificación de procesos estratégicos.

Pero no es suficiente y aún es posible identificar áreas de oportunidad. Algunas constituyen rezagos evidentes. Otras, son propias de las nuevas circunstancias que enfrenta la Universidad. A todas las atenderemos. Este plan propone profundizar en las transformaciones de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, para hacer de ella una de las mejores Instituciones de Educación Superior de México y de América.

Para eso será necesario darle continuidad a las buenas prácticas académicas y administrativas logradas hasta ahora, así como ampliar el rango de acción de las funciones sustantivas para promover la calidad académica, la pertinencia social, la innovación educativa, la apertura de la vida universitaria y el compromiso social.

Esto requiere de la participación y el compromiso de todos los miembros de nuestra comunidad. Estamos seguros que este plan podrá servirnos de guía y estamos seguros que todos encontraremos en él, la inspiración para traducirlo en trabajo arduo y continuo durante los próximos cinco años.

¡Juntos lo lograremos!

Atentamente,

**Jorge M. Quintana Silveyra**  
Rector

## 1. PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL PIDE 2007 - 2012

### *1.1 Antecedentes de la planeación*

Desde 1973, año de la creación de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ), el conjunto de las Instituciones de Educación Superior (IES) creció y se diversificó con establecimientos de diverso tipo, agrupados en diferentes subsistemas. Las autoridades federales intentaron articular un sistema de educación superior público capaz de absorber la creciente demanda, generar profesionistas competentes y desarrollar la investigación científica necesaria para atender los problemas del país. De tal suerte que las autoridades apoyaron la elaboración y publicación de planes institucionales de desarrollo, así como la creación y operación de instancias de coordinación interinstitucionales, como las Comisiones Estatales para la Planeación de la Educación Superior.

Los antecedentes de la institucionalización de la planeación en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) se remontan a la creación del Centro de Planeación en 1978, que posteriormente aparece en la normatividad universitaria como Centro de Planeación y Desarrollo Académico. En 1986 se convierte en Dirección. Más tarde, en 1990 se le da una nueva dimensión al crearse la Dirección General de Planeación, posteriormente cambia el nombre a Dirección General de Planeación y Evaluación (1994) y finalmente, en el año 2000 surge como Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional.

La planeación ha tenido un papel relevante desde el origen de la Universidad, pues se comprendió desde un principio que ésta permitiría ordenar el crecimiento de la joven Institución y vincularlo con las políticas federales. Así, se han venido elaborando una serie de documentos y estadísticas que han coadyuvado en la toma de decisiones de nuestras autoridades. Algunos logros sobresalientes de esta Dirección son las estadísticas de las Sábanas 911 que se realizan desde 1986, las cuales han sido una herramienta fundamental para la planeación y la toma de decisiones. Estos cuestionarios 911 son los medios para recopilar la información básica de educación superior. Asimismo, desde 1987 se elaboran los PIDE, ejercicio llevado a cabo anualmente para la obtención de fondos extraordinarios y que permite la autoevaluación institucional y la planeación de proyectos específicos para elevar la competitividad y la capacidad académica, así como los procesos derivados de la gestión. Hasta el momento se han realizado los siguientes: PIDE 1987 – 1990, seguido del PIDE 1990–1994, PIDE 1994–2000, PIDE 2001–2006 y por último el PIDE 2007–2012.

Adicionalmente a ello, se ha trabajado en estudios de factibilidad, Manuales de Organización y Procedimientos, los Anuarios Estadísticos, estudios para el seguimiento de egresados, de empleadores. Además se ha participado en la elaboración del Programa Estatal Indicativo de Educación Superior de la Región Noroeste, PEIDES 1986, 1990, 2002 y 2006.

A partir de los años noventa coincidieron dos fenómenos. Por un lado, la demanda de educación superior se incrementó, en parte impulsada por el crecimiento demográfico del país y en parte por el éxito en las tasas de cobertura y aprovechamiento de la educación media y media superior. Por otro lado, el financiamiento público para educación superior y para ciencia y tecnología pasó de 0.5% al 0.74% del PIB, incluyendo altibajos y un máximo histórico de 0.86% en 2003. En ese sentido, se puede afirmar que existe una restricción presupuestal real, que obliga a las diferentes instituciones a desarrollar acciones focalizadas, mejor justificadas y más transparentes.

Al mismo tiempo, se experimentó un cambio en el paradigma de la planeación alentado por la creciente competitividad e integración internacional de mercados, dando paso a esquemas más flexibles alejándose de la planeación tradicional, centralizada y vertical. En la práctica, se estableció un nuevo mecanismo de asignación de los recursos públicos a las IES, complementando los ingresos ordinarios con recursos extraordinarios que estimulan y premian prácticas acordes a su paradigma de calidad. La introducción de esquemas de planeación estratégica en las universidades, implicó que los procesos de planeación se descentralizaran hacia las universidades y al interior de las mismas.

A nivel internacional la tendencia de la política educativa alentaba la adopción de las nuevas tecnologías con el fin de hacer accesible el conocimiento a una mayor parte de la población.

En este contexto se elaboró el PIDE 2001-2006, cuya Visión proponía convertir a la UACJ en un modelo de universidad pública a través del reconocimiento social de su calidad. El plan incluía 21 objetivos estratégicos y enfatizaba la formación académica integral mediante la implantación de un modelo educativo centrado en el aprendizaje. Este planteamiento fue la base de la propuesta de la UACJ que participó en el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional, PIFI 1.0; cada convocatoria fue una oportunidad para refinar la planeación y evaluar sus resultados y se aprovechó para resaltar la coincidencia entre estos dos esfuerzos.<sup>1</sup>

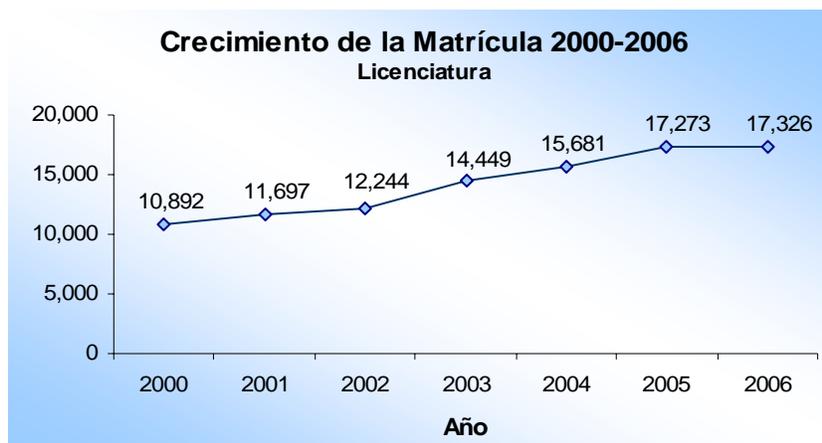
### *1.2 Balance de la ejecución del PIDE 2001-2006*

Durante el periodo comprendido entre los años 2000 y 2006, nuestra Universidad enfrentó una demanda creciente de Educación Superior. Ante este escenario, las autoridades universitarias promovieron que la institución creciera al ritmo de la demanda social y consecuentemente se amplió y diversificó la oferta educativa. Como resultado del proceso anterior, la matrícula total de la Universidad se incrementó 63.3%, la planta docente 52% y la planta física en 37.6%, demostrando que la Universidad nunca renunció al cumplimiento de los objetivos del Programa Nacional de Educación 2001-2006, que reconocían la importancia de ampliar la oferta educativa privilegiando la equidad y la calidad, ni al compromiso social sintetizado en el Programa Estatal Indicativo para el Desarrollo de la Educación Superior<sup>2</sup>, que alienta a las instituciones a responder oportunamente a las necesidades sociales y a contribuir al desarrollo regional mediante la formación de profesionales que trabajen en la solución de problemas relevantes y en la generación de productos y servicios socialmente significativos.

---

<sup>1</sup> La Universidad reconoció sus carencias en cuanto a la capacidad y competitividad académicas, y apostaba por el logro de importantes compromisos referente a éstas.

<sup>2</sup> Cfr. con el Programa Estatal Indicativo para el Desarrollo de la Educación Superior (2002). Gobierno del Estado de Chihuahua / Secretaría de Educación y Cultura / COEPES. Chihuahua, Chih.



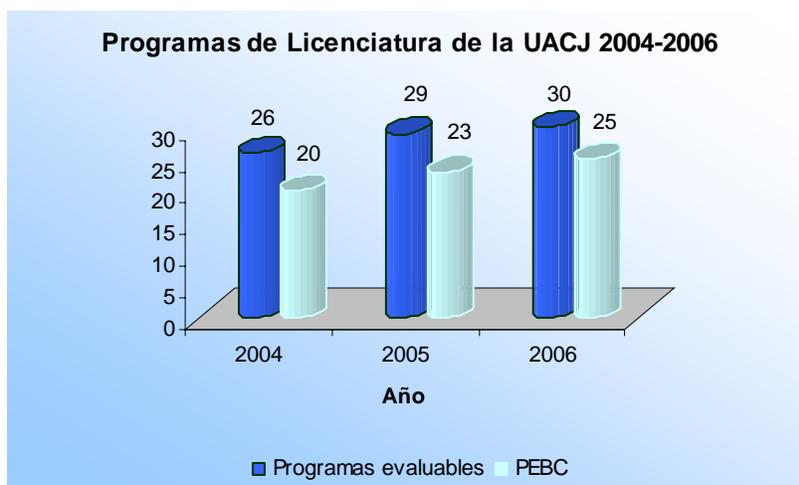
Fuente: Subdirección de Planeación, 2007



Fuente: Subdirección de Planeación, 2007

El crecimiento de la matrícula fue mayor que el de la planta docente a pesar de que la Universidad había planeado un incremento progresivo de ésta. De la misma manera, la infraestructura académica mostró signos de saturación que comenzó a externalizarse a la Ciudad; además, la utilización intensiva de los recursos informativos, equipo de cómputo, medios didácticos, mobiliario e instalaciones, acortó su vida útil y requirió su mantenimiento y sustitución.

Esto sucedía al tiempo que se observaba el éxito de una de las políticas fundamentales de la Universidad, la que promovió que todos los programas educativos fueran evaluados para acreditar la calidad de la educación que ofrecían. Bajo esa política, la Universidad recibió las visitas de los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y de otros organismos acreditadores especializados, logrando que 25 programas educativos de 30 evaluables fueran reconocidos como *programas educativos de buena calidad*. De esta manera, la proporción de matrícula inscrita en programas educativos de buena calidad, con respecto a la matrícula total de programas evaluables alcanzó el 95%, lo que le valió a la UACJ el reconocimiento del gobierno federal en 2004 y su refrendo en 2006, así como menciones especiales por parte de los gobiernos estatal y municipal.



Fuente: Subdirección de Planeación, 2007

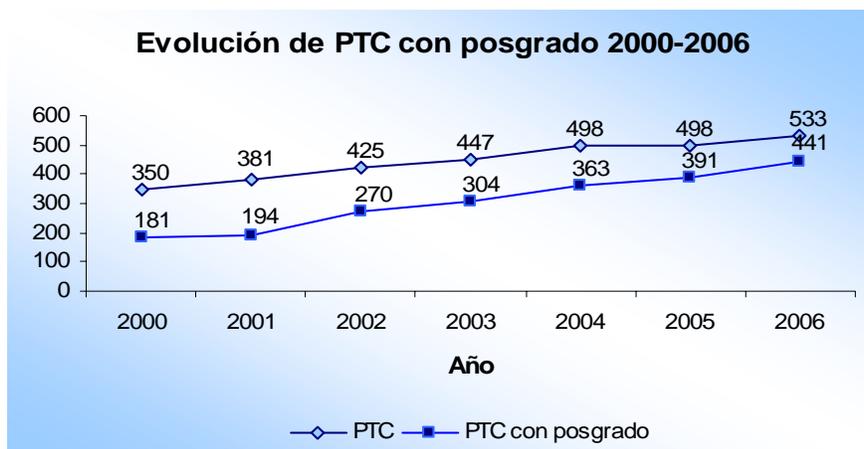
Por otro lado, con el ánimo de fortalecer a los departamentos académicos, *las actividades de investigación y administración del posgrado* se descentralizaron hacia los Institutos y los departamentos. Ante la inexistencia de un marco unificador, hubo pocos avances en torno a la acreditación de los programas de posgrado, a pesar de la participación en las dos versiones del Programa Integral de Fortalecimiento del Posgrado. Las principales razones por las cuales los programas de posgrado no se han acreditado a pesar de su consolidación, se refieren a que no han podido contar con la cantidad suficiente de doctores y miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) que recomiendan los estándares nacionales para fortalecer sus núcleos básicos de profesores y a que han mostrado bajas tasas de graduación.

En lo que respecta a la investigación, antes de la creación de los Cuerpos Académicos (CA), en la UACJ no estaba arraigada la cultura de la investigación colegiada, los investigadores no se asociaban entre sí y eso impidió en muchos casos que se vincularan a redes que difundieran sus hallazgos en circuitos académicos nacionales o extranjeros. Hoy día, el trabajo de los CA se ha nutrido de la práctica asociativa de las Academias disciplinares, pero no deja de ser una experiencia nueva que no ha estado exenta de dificultades; entre ellas, la que resultó de la excesiva descentralización mencionada anteriormente.

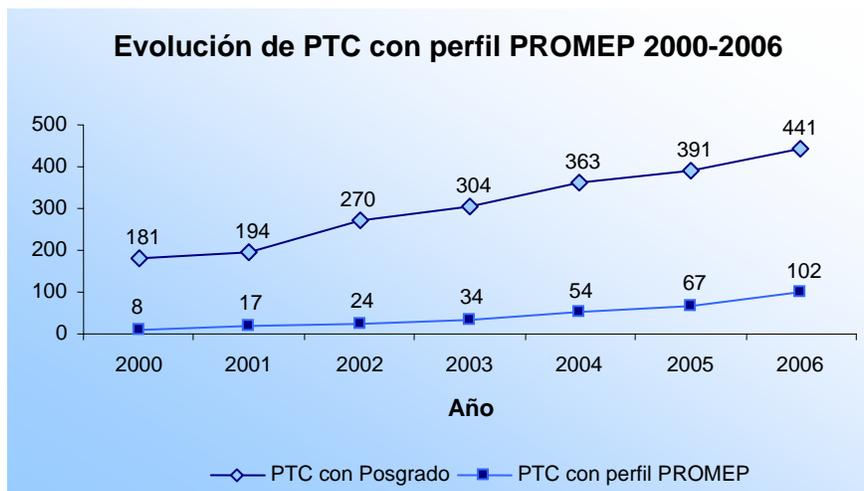
Por un lado, los departamentos se consolidaron como espacios académicos donde convergen docencia e investigación, por otro lado, tuvieron que enfrentar una matrícula de pregrado en expansión, de modo que los CA y los programas de posgrado no pudieron ser contrapeso ante los programas más antiguos y más consolidados de licenciatura, siendo imposible incidir en sus agendas. Adicionalmente a ello, ante el apremio de cumplir con la integración y registro de los CA se descuidó la operación efectiva de las líneas de generación y aplicación del conocimiento.

La Universidad también experimentó un incremento en la *habilitación de sus profesores*. La proporción de profesores con posgrado se elevó de 52% a 83%, evidenciando una mayor capacidad de los profesores universitarios para producir y difundir el conocimiento, pero a la vez, contribuyendo a reproducir lo que ha venido a llamarse la "paradoja institucional" de la UACJ, que se caracteriza porque la capacidad académica no refleja toda su potencialidad, ya que sólo el 19% de los profesores de tiempo completo (PTC) contaba con perfil deseable reconocido por el ProMeP; a pesar de que un 17% de los posgraduados tenían grado de doctor,

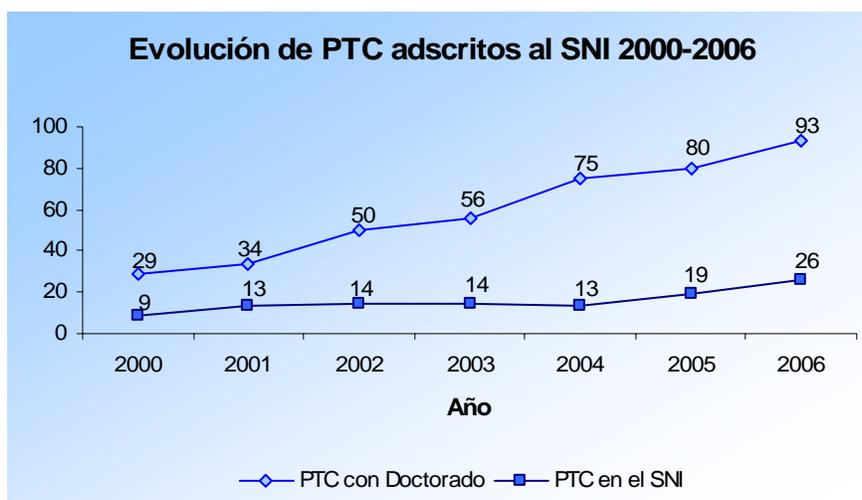
solamente el 4% era miembro del SNI, lo que contrastaba con la elevada competitividad académica de su oferta educativa reflejada en gran cantidad de programas evaluables catalogados de buena calidad y una alta proporción de matrícula inscrita en éstos.



Fuente: Subdirección de Planeación, 2007



Fuente: Subdirección de Planeación, 2007



Fuente: Subdirección de Planeación, 2007

Un importante avance para la Universidad lo representó la implantación del *Modelo Educativo de la UACJ*, caracterizado por tener como ejes centrales del proceso educativo al estudiante y su aprendizaje. La existencia de este *modelo* supone la definición de perfiles ideales tanto para los profesores, como para los alumnos y los egresados, así como un cambio en la relación que prevalece entre ellos, y de cada uno con el conocimiento. Para conseguir que esta nueva manera de hacer las cosas arraigue en la Institución, se han llevado a cabo una serie de acciones destinadas a impulsar la formación de los profesores, así como el mejoramiento de las condiciones de enseñanza-aprendizaje.

Durante todo el periodo referido las dependencias centrales colaboraron en diversas actividades para facilitar la operación del *modelo*, tanto en el ámbito académico como en el de la gestión; sin embargo, un problema que se enfrentó fue que al ser diferentes direcciones generales, con distintos ámbitos de competencia, sus agendas no coincidían necesariamente y las acciones que requerían colaboración perdían su carácter integral y se segmentaban.

En lo que respecta a los *procesos educativos* sucedió algo inesperado, el periodo estuvo definido por un abatimiento de la reprobación y la deserción, rubros en los cuales la UACJ fue muy exitosa, sin embargo, esta situación generó un problema ya que con ello se incrementó la demanda de cursos, especialmente en los niveles más avanzados, para lo cual no estábamos preparados, provocando así el rezago de una buena parte de alumnos que no alcanzaban a inscribirse a sus cursos regulares y se iban quedando rezagados, trayendo por consecuencia la caída de la eficiencia terminal.

Las tasas de aprobación se mantuvieron arriba del 80%, lo cual fue un indicador positivo, pero hay que reconocer que después de 2003 han mostrado una leve tendencia a la baja. El índice de retención se ha incrementado, la deserción ha disminuido y se mantiene controlada y la rotación no es significativa. El indicador de eficiencia terminal se ha mantenido bajo, en muchos casos, porque un porcentaje elevado de alumnos aprovechan la flexibilidad curricular y la carga académica por créditos para estudiar y trabajar. También fue evidente que muchos estudiantes no se graduaron porque no habían cumplido con el servicio social o con el puntaje de inglés requerido para egresar, para lo cual estas actividades se incorporaron a la currícula al tiempo que los procesos de titulación experimentaron cambios importantes, reduciendo

los costos y agilizando los trámites. Como resultado, en el plazo que corre de 2000 al 2006 la eficiencia terminal creció del 36% al 44%, aunque la titulación se mantuvo en 36%.

Por su parte, los estudios de seguimiento de egresados y de empleadores revelan un creciente nivel de satisfacción de los graduados que se incrementa una vez que ingresan al mercado laboral. En cuanto a la satisfacción de los empleadores está valora la formación teórica y práctica de los egresados, pero desestima sus capacidades gerenciales y su habilidad para expresarse en un segundo idioma. No obstante, los egresados de la mayoría de los programas educativos siguen mostrando muy altos niveles de empleabilidad lo que demuestra su pertinencia social.

En lo relativo a los *Servicios de Extensión y Difusión de la Cultura*, cabe señalar que el nuevo esquema de financiamiento impulsado por la Subsecretaría de Educación Superior concentra los fondos extraordinarios en las funciones de docencia e investigación, dejando fuera el financiamiento de otras funciones de las IES como el extensionismo. De manera que las principales actividades de difusión cultural y servicio social, han sido costeadas con recursos propios de la UACJ, lo cual ha representado una seria limitante para el crecimiento de estas actividades.

En el *ramo administrativo*, la ejecución del PIDE 2001-06 permitió la atención de problemas estructurales que amenazaban la viabilidad institucional. Particularmente se logró sanear el Fideicomiso de Pensiones y Jubilaciones. De la misma manera, la Institución gozó de buena salud financiera, incrementándose la cantidad de los recursos propios; aunque en este periodo también se observó el decremento de la inversión por alumno. La matrícula creció más rápido que los ingresos de la Universidad. En términos reales, tanto el subsidio federal como el estatal han decrecido, pues la suma de estos dos conceptos se redujo de los \$38,285.91 pesos per cápita que se invertían en cada alumno en el año 2000, a los \$28,465.44 pesos que se invirtieron en el 2006, lo que representa una pérdida neta del 25.7% en el periodo de referencia. También se avanzó en la rendición de cuentas, incluso la UACJ atendió exitosamente auditorías de los gobiernos federal y estatal, así como de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

Otro de los logros a destacar, es que desde 2003 se integró el Sistema de Gestión de la Calidad, con la finalidad de certificar bajo la Norma ISO 9001:2000 diversos procesos estratégicos de la gestión. En 2006 el SGC llegó a 45 procesos certificados de la más diversa índole.

Por último basta apuntar que en el periodo comprendido entre 2001 y 2006, la UACJ destacó por ser una institución que demostró una permanente gobernabilidad institucional y que genera orgullo tanto en los miembros de la comunidad universitaria como en la sociedad en general.

### *1.3 Propuesta inicial de trabajo*

Este panorama motivó a que un equipo de trabajo encabezado por el Lic. Jorge M. Quintana Silveyra presentara, de cara a la sucesión rectoral de 2006, una propuesta para profundizar en la transformación de la Institución.<sup>3</sup> En ésta, si bien se reconocen los avances logrados, también se propone una relectura del entorno y en ese sentido, una nueva conceptualización de las tareas a desarrollar. La propuesta contempla forjar una Universidad más humana, apegada a las necesidades del entorno, capaz de mejorar la

---

<sup>3</sup> Cfr. con propuesta para profundizar en la transformación de nuestra Universidad. Licenciado Jorge Mario Quintana Silveyra, candidato a Rector 2006-2012. Ciudad Juárez, Chih., agosto de 2006.

calidad académica, la pertinencia y el compromiso social; además, destaca como tareas pendientes:

- Extender la interrelación de docentes y estudiantes con el mundo académico.
- Incrementar el impacto de los programas de intercambio académico, movilidad estudiantil y de las redes y sociedades disciplinarias.
- Incrementar la competitividad de los egresados y sus posibilidades de una inserción laboral adecuada.
- Mejorar los procesos de gestión académica y administrativa, consumando diseños operativos efectivos, flexibles y creativos.
- Contar un sistema de telecomunicaciones e informática, amplio y robusto.
- Desarrollar el proyecto de UACJ virtual.
- Diseñar programas abiertos y accesibles, en el sentido tradicional del término, mejorados con modalidades de instrucción y enseñanza semipresenciales.
- Enfatizar el trabajo multidisciplinario en las funciones sustantivas de investigación y extensión.

Expresado en otras palabras que:

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

#### *1.4 Recuento de los logros obtenidos en el primer año de labores*

La primera acción y la más importante que se ha dado desde el inicio de la administración universitaria encabezada por el Rector Jorge M. Quintana Silveyra es la *Transformación organizacional*, que se refiere a una serie de cambios organizacionales que coadyuvarán a enfatizar aspectos como la innovación educativa, la rendición de cuentas, la acreditación internacional de los programas educativos, la movilidad e intercambio académico y la ampliación del Sistema de Gestión de Calidad.

En primer lugar se creó la Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa (DINNOVA), con la finalidad de impulsar la implantación del modelo educativo y mejorar la coordinación de las diferentes instancias involucradas en desarrollar innovaciones dentro y fuera del aula para vigorizar la formación académica integral.

Por otra parte se crearon las Coordinaciones de Apoyo al Desarrollo Académico (CADAC), una en cada instituto, con la finalidad de contar con una dependencia altamente especializada, capaz de servir de enlace con la administración central en cuestiones de planeación y desarrollo académico.

Se creó la Dirección General de Intercambio Académico, Vinculación y Servicio Social (DGIVSS) para establecer acciones que fortalezcan los vínculos de diversa índole que existen entre la Universidad y la comunidad, para establecer mecanismos que favorezcan la movilidad y aseguren que estas acciones lleven a la apertura e internacionalización de la vida universitaria. Como contraparte, se crearon los Comités Departamentales de Vinculación, para asegurar que los Institutos y los departamentos académicos también participen en la definición de una agenda de vinculación y para garantizar una participación ágil de alumnos y profesores.

Se creó la Dirección General de Difusión Cultural y Divulgación Científica, (DGDC) con la finalidad de impulsar la producción editorial de nuestra casa de estudios y difundirla ampliamente, para lo cual se elaboró un Plan de Publicaciones y se

administra la recientemente inaugurada Librería Universitaria. De la misma manera, la Librería se toma como punta de lanza de un proyecto cultural más amplio que pretende relacionarse con públicos locales y así aprovechar la experiencia acumulada por los grupos representativos y recreativos.

Otro cambio importante, es la reunión de las labores de certificación de los procesos estratégicos de la gestión, acreditación de Programas Académicos, certificación de profesores y transparencia y acceso a la información, con las tareas de planeación, evaluación y seguimiento que realizaba la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional. Esto ocurrió por diferentes razones, la principal fue la articulación de un Sistema de Gestión de la Calidad que incorpore técnicas de mejora continua, tanto para procesos académicos como administrativos y los vincule con la planeación y la evaluación para asegurar que contribuyan al logro de la Visión Institucional y no se desliguen de los planes y programas vigentes derivados tanto del Programa de Mejoramiento del Profesorado (ProMeP) como del PIFI.

Para establecer una política integral de atención a los programas de posgrado, incluyendo la atención de sus necesidades específicas, así como para fortalecer la gestión que respalda a la investigación científica, a través del seguimiento de los proyectos de investigación, se ha creado la Coordinación General de Investigación y Posgrado (CGIP), que opera a través de las Coordinaciones de Investigación y Posgrado de cada uno de los institutos.

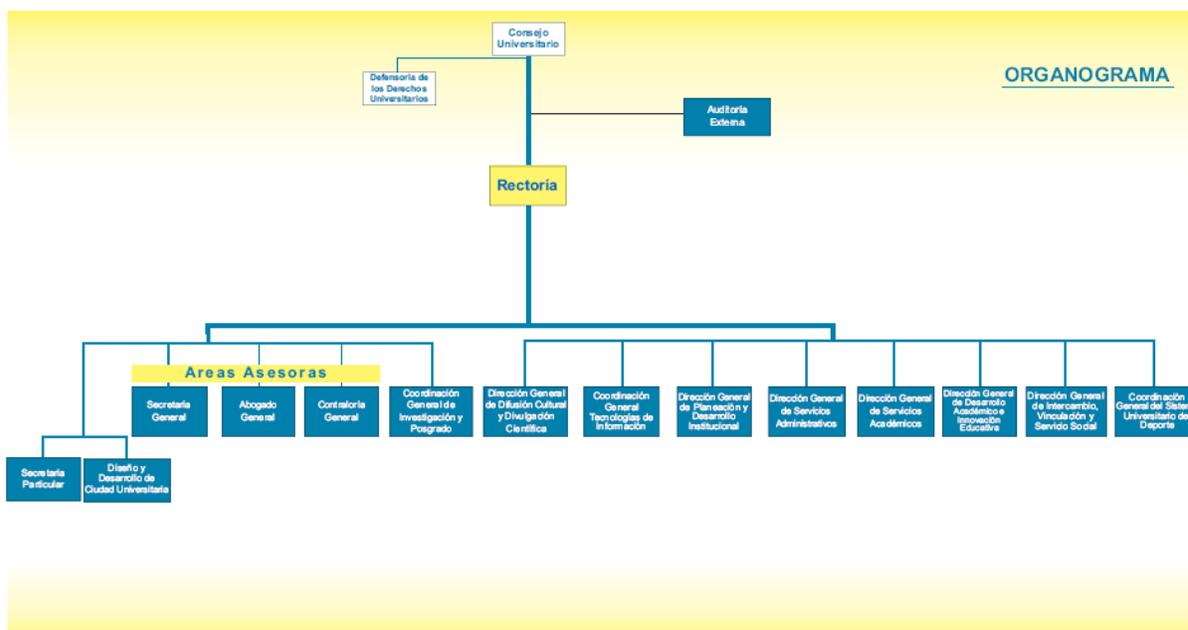
Con el fin de asegurar el cumplimiento ejemplar de la normatividad y en específico para garantizar la correcta aplicación de los derechos de los universitarios se creó la Defensoría de los Derechos Universitarios a cargo de la figura del Ombudsman, el cual goza de plena independencia en sus funciones.

Además, para mejorar la coordinación de las actividades deportivas que contribuyan a una formación más integral se creó la Coordinación del Sistema Universitario del Deporte.

Un último cambio que es oportuno referir, es la creación de la Coordinación de Diseño y Desarrollo de la Ciudad Universitaria; a través de esta instancia se refrenda la decisión universitaria de descentralizar sus actividades, ante la saturación que afecta a los Institutos; esto permitirá absorber la demanda creciente de educación superior mediante el incremento de la matrícula de los programas existentes en los cuatro Institutos con sede en Ciudad Juárez y en la División Multidisciplinaria de la UACJ en Nuevo Casas Grandes y a la vez, reforzar la presencia y alcance regional de las funciones sustantivas durante las próximas dos décadas, con una sede permanente en la ciudad de Chihuahua, la consolidación del campus en Nuevo Casas Grandes y la creación de un nuevo campus en Ciudad Juárez<sup>4</sup>.

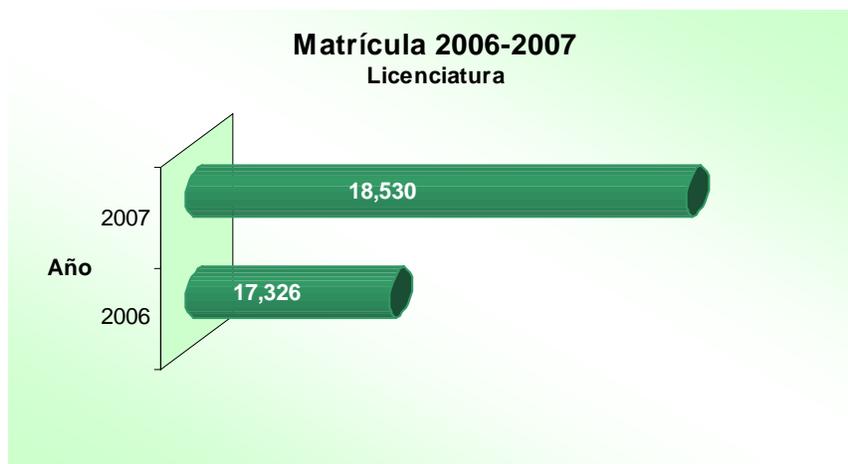
---

<sup>4</sup> Cfr. Con la Propuesta para consolidar el alcance regional de las funciones sustantivas de la UACJ (2007). DGPDI, UACJ, Ciudad Juárez, Chih.

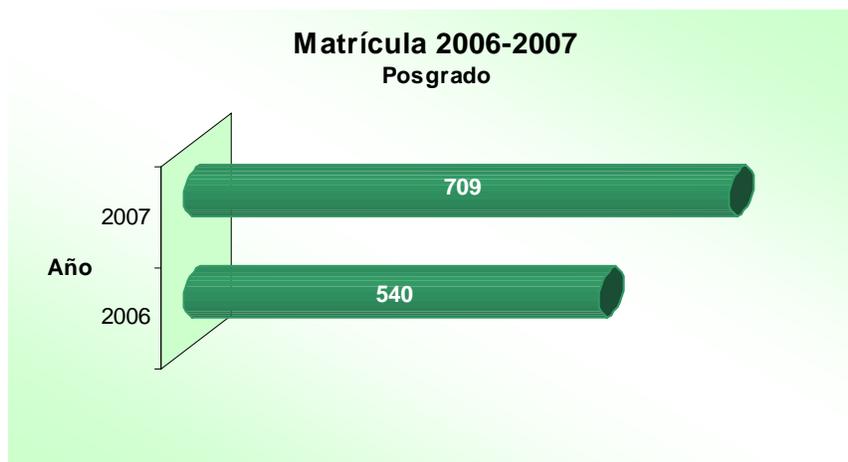


Fuente: Jefatura de Organización y Sistema de Gestión de la Calidad

La matrícula creció de 18,720 alumnos en el 2006 a 19,592 en el 2007; actualmente, el 95% de los estudiantes de la UACJ están en Programas de Buena Calidad.

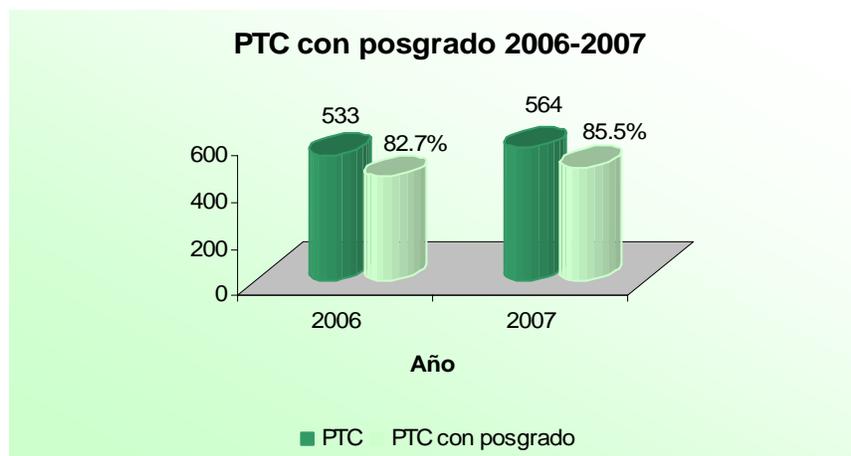


Fuente: Subdirección de Planeación, 2007



Fuente: Subdirección de Planeación, 2007

El número de Profesores de Tiempo Completo (PTC) se incrementó de 533 en 2006 a 565 en el 2007. En la actualidad, el 58% de los PTC tienen grado de Maestría y el 22% Doctorado.



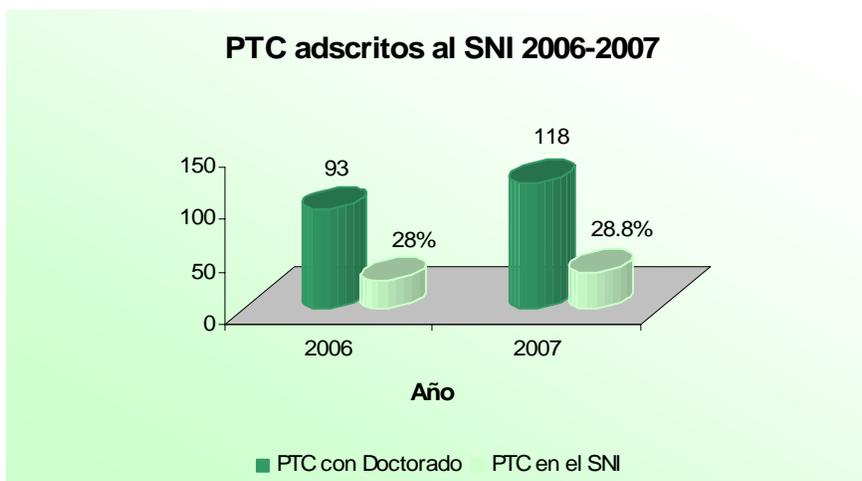
Fuente: Subdirección de Planeación, 2007

En el 2006, 102 maestros contaban con la certificación del perfil ProMeP, actualmente, son 166 maestros los certificados.



Fuente: Subdirección de Planeación, 2007

El número de miembros del SNI se incrementó de 26 que eran en el 2006 a 46 en el 2007.



Fuente: Subdirección de Planeación, 2007



Fuente: Subdirección de Planeación, 2007

Por tercer año consecutivo se recibió el reconocimiento a la calidad académica por parte del Gobierno Federal y se recertificaron 45 procesos administrativos bajo la Norma ISO 9001:2000. En este sentido, la administración se ha propuesto lograr la certificación del 100% de los procesos en los próximos años.

Una de las innovaciones más notables fue la aplicación del Examen Único Anual de Ingreso el cual permitirá la reducción de gastos en la evaluación, al mismo tiempo que será posible planear mejor los ciclos escolares.

Durante 2007 fueron creadas las Coordinaciones de Apoyo al Desarrollo Académico (CADAC) en cada uno de los institutos; al mismo tiempo, se formuló la Ley de Transparencia para la UACJ con el fin de formalizar la rendición de cuentas e instituirlo como una práctica cotidiana;

En este mismo año se dio inicio al proyecto para la construcción del *Nuevo Campus Universitario* que es considerado como uno de los principales desafíos de la administración; así mismo, la revisión de la normatividad universitaria culminó con una reforma integral para poner al día los reglamentos que dan cuerpo a la vida institucional.

Se creó la figura del *Ombudsman*, encargado de la Defensoría de los Derechos Universitarios para asegurar el cumplimiento de la Normatividad y en específico para garantizar la correcta aplicación de los derechos de los universitarios.

El Programa Universidad Saludable se ha convertido en un ejemplo a seguir por otras universidades del país y del extranjero al mismo tiempo que deja resultados tangibles de prevención entre los miembros de la comunidad universitaria. La UACJ fue sede del Tercer Congreso Internacional de Universidades promotoras de la salud.

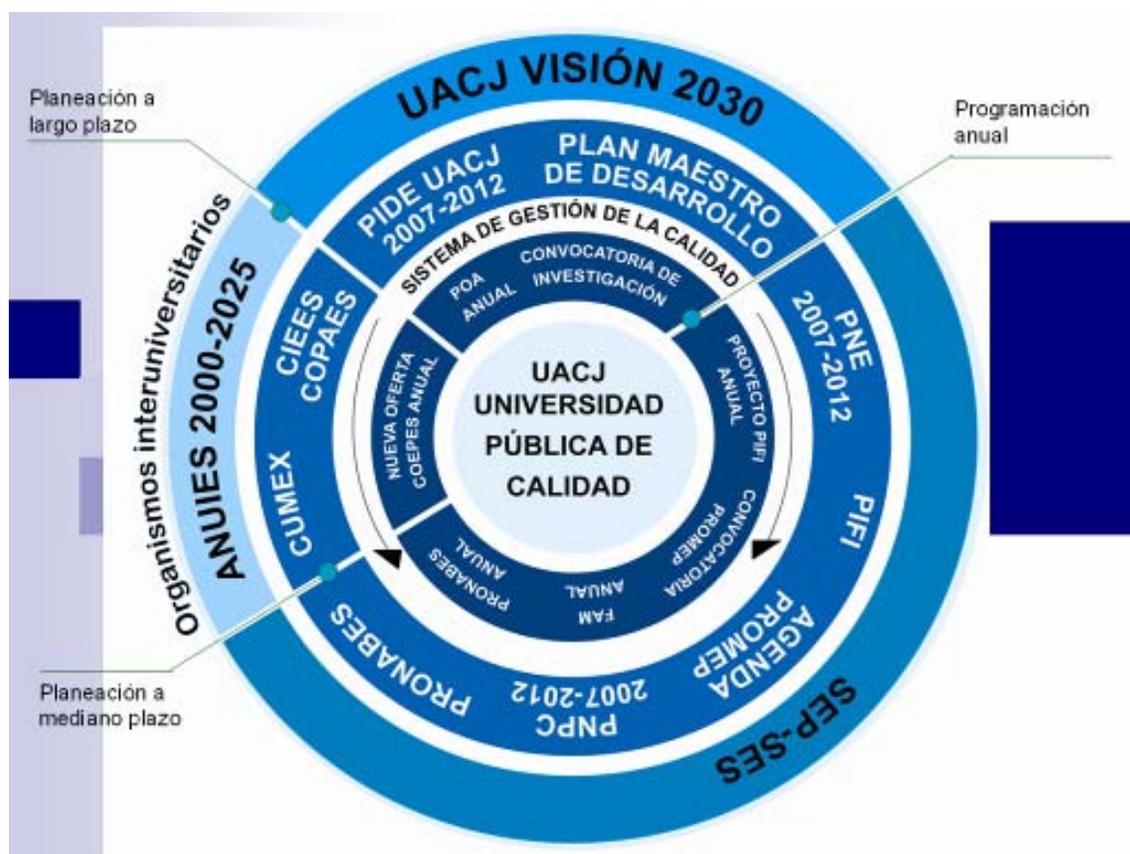
Durante este año el 24% de los estudiantes recibió algún tipo de beca. En esta administración se crearon dos tipos de becas, la Beca "Compartir" para dar acceso a estudiantes que provienen de otras etnias y la Beca "Por Orfandad" para aquellos estudiantes que han perdido el sostén de sus estudios.

Así mismo se creó la Librería Universitaria que es la más grande del estado de Chihuahua en un área de 700 mts<sup>2</sup>, anexa al Centro Cultural Paso del Norte, presentando una nueva modalidad como centro de animación cultural promotora del conocimiento y de las artes de la Ciudad.

1.5 Acciones específicas para la elaboración del PIDE 2007-2012

El proceso que condujo a la elaboración del PIDE 2007-2012 no pasa por un único camino, sino que comprende varias aristas que convergen. En un primer momento, como antecedente inmediato, se puede mencionar la *Propuesta para profundizar en la transformación de nuestra Universidad*. Una vez que tomaron posesión las nuevas autoridades, ante el término de la vigencia del PIDE 2001-2006 y la inexistencia de un nuevo plan para sustituirlo, se utilizó la Visión UACJ 2020 y las metas compromiso del PIFI 3.3 para el periodo 2006-2007, para orientar el trabajo de las diferentes esferas universitarias, quedando plasmadas de esta manera en los proyectos del Programa Operativo Anual, 2007.

En febrero de 2007, se realizó la primera reunión cuatrimestral de evaluación de la administración, ocasión que se aprovechó para presentar el Sistema Universitario de Planeación y la nueva plataforma estratégica propuesta por la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, que retomó los ejercicios de planeación realizados en el periodo 2001-2006 y formuló nuevos énfasis. De esta manera se inició formalmente el proceso de elaboración del PIDE 2007-2012. En esta reunión también se analizaron temas concernientes a la reorganización y a la planeación institucional, y el Cuerpo Directivo decidió dar continuidad semanal a las reuniones de planeación.



Fuente: Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional

Con la finalidad de contar con mayores elementos para la planeación, así como para motivar la participación de la comunidad universitaria, se realizaron actividades

de diagnóstico, evaluación y consulta durante los meses de marzo y mayo, que incluyeron:

El *Seminario de Economía Regional y Demanda de la Educación Superior: Escenarios hacia el 2030*, tuvo como principal objetivo construir un diagnóstico económico regional enmarcado en el entorno mundial. Para lo anterior, se contó con la presencia de distinguidos académicos nacionales, así como de los pertenecientes a esta institución, tales como el doctor Eduardo Loría, miembro del Centro de Modelística y Pronósticos Económicos de la UNAM, el doctor César Fuentes, el doctor Noé Fuentes y el doctor Alejandro Brugués del Colegio de la Frontera Norte (COLEF), el licenciado Jorge Ramos del Colegio de Chihuahua (CODECH), la maestra Lourdes Ampudia, el maestro Luis Enrique Gutiérrez Casas, el doctor Thomas Fullerton y el doctor Rigoberto Lasso de la UACJ.

La conformación del seminario se realizó a través de un panel de discusión, así como de mesas de trabajo, concentrándose en un análisis regional, sin dejar de lado el entorno nacional e internacional. Las principales conclusiones fueron que la economía en la región se encontraba estable y sin cambios en el corto plazo, sin embargo había que prestar atención en ciertos aspectos que en el futuro pudieran traer repercusiones negativas.

Asimismo, se realizó una *Consulta Pública para integrar el Plan Institucional de Desarrollo 2007-2012* con el objetivo de tener una perspectiva más amplia del estado actual de la Institución a partir de la percepción de quienes la viven día con día; al mismo tiempo conocer su opinión acerca de la relación que existe entre la Universidad y la comunidad en general. Los temas que se trabajaron en las mesas fueron en torno al perfil del egresado, a la Visión de la Universidad, a la vinculación con el sector productivo y social, y a la investigación y su relación con la solución de los problemas de la comunidad. De aquí surgieron una serie de necesidades, inquietudes y propuestas de parte del profesorado, estudiantes y cuerpo administrativo. El evento se llevó a cabo por medio de mesas de trabajo donde se dividieron los temas de acuerdo al interés de cada participante. A partir de esta consulta, se realimentaron los planes, programas y proyectos de la Institución con metas y acciones específicas que se incluyen en este PIDE y que tienen por objetivo mejorar las funciones sustantivas y la calidad profesional y humana de nuestros egresados.

Un *Foro sobre la Acción Social de la UACJ*, que se realizó con el objetivo de proponer planes, programas y estrategias de acción específicos a través de los cuales se mejoren los vínculos de participación e intervención social en los diferentes espacios de la comunidad. Esto de acuerdo al objetivo de formar estudiantes con perfiles integrales y una concepción más clara de la realidad a la que se van a enfrentar en la vida profesional. Para el evento se partió de la presentación de algunos diagnósticos sobre la realidad social en Ciudad Juárez, el primero trabajo es resultado de una investigación realizada por el Colegio de la Frontera Norte en Ciudad Juárez (COLEF) y estuvo a cargo de su director, doctor Gustavo Córdoba; el segundo trabajo lo expuso el maestro Hugo Almada Mireles de la UACJ y fue realizado entre el Consejo Ciudadano para el Desarrollo Social de Ciudad Juárez A.C. en coordinación con Servicios Comunitarios Integrados A.C. (SECOI) del Distrito Federal, organización a cargo de la licenciada Clara Jussidman; y finalmente el tercer diagnóstico lo expuso el licenciado José Luis Flores Cervantes, Director Ejecutivo del Consejo Ciudadano para el Desarrollo Social de Ciudad Juárez A.C.

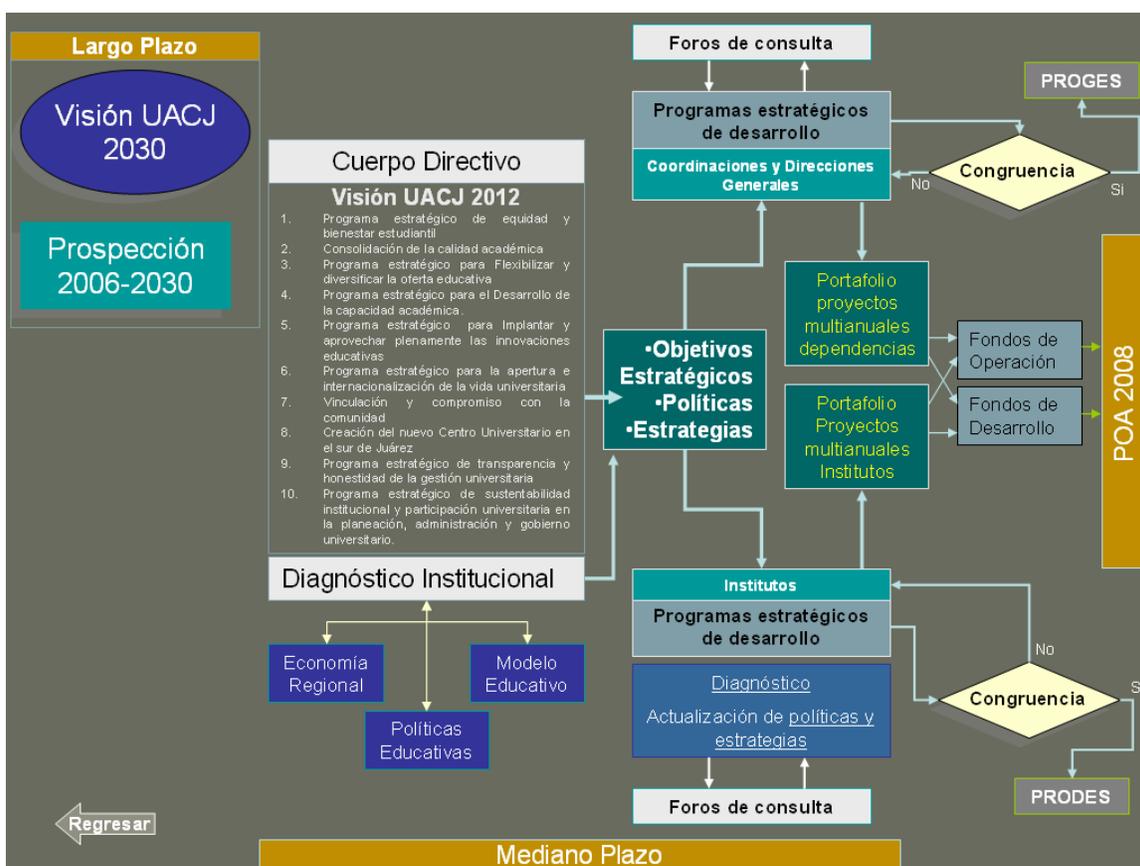
De la misma forma, se tomaron en cuenta las experiencias exitosas de otras universidades que buscaron el mismo objetivo de esta institución para lo cual se contó con la presencia de la ingeniera Ana De Gortari de la Universidad Autónoma de México

(UNAM), el maestro Jairo Ruiz Nava del Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), la licenciada Clara Jussidman de SECOI, el doctor Carlos Cortez de la UAM y el maestro Felipe de Jesús Alatorre Rodríguez del Instituto de Estudios Superiores de Sonora (ITESO). Estas instituciones han tenido una notable vinculación con la sociedad a través del servicio social y otros proyectos relativos a la intervención social.

Así entonces, con la participación de alumnos, profesores, ciudadanos particulares, organizaciones sociales, integrantes del empresariado, y del Gobierno Municipal, se hicieron propuestas de trabajo para los programas que se incluyen en este PIDE y que tienen que ver con servicio social, vinculación, servicios de atención, programas profesionalizantes, investigación, arte y cultura.

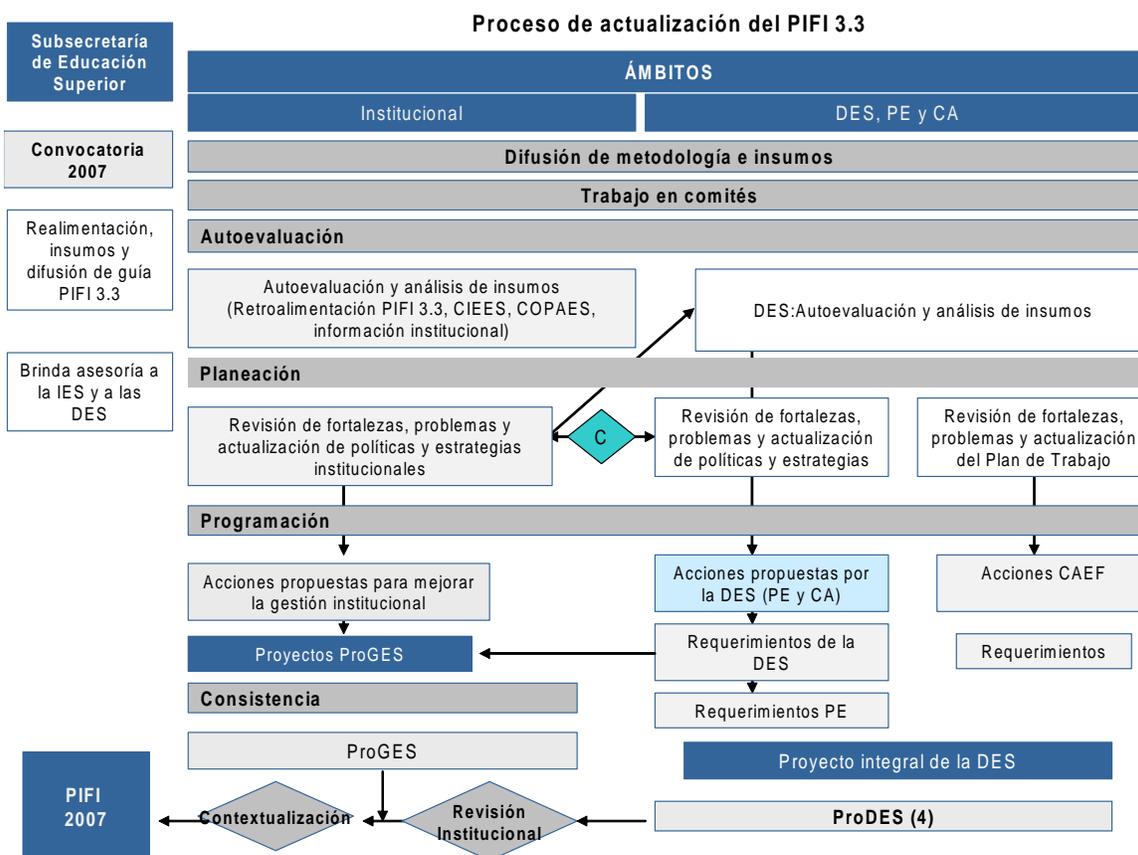
Un *Foro sobre el Modelo Educativo Centrado en el Aprendizaje* que se realizó con el objetivo de conocer los avances y la problemática que se han dado en la implantación de este modelo constructivista, el cual tiene como objetivo una formación integral, profesional y humana para que los egresados de la UACJ tengan una mejor relación con la comunidad tanto en el aspecto social como en el ejercicio de su profesión. En el Foro se plantearon importantes cuestionamientos, reflexiones y propuestas acerca del impacto del modelo en los estudiantes, en el perfil de egreso del profesionista y en la experiencia de los docentes al implementarlo.

Algunas de las principales ideas por parte de los alumnos consistieron en que el modelo no ha sido uniforme en su implantación en los diferentes niveles de los programas de estudio, además, de que es difícil para ellos ajustarse a él de forma abrupta. Para lo anterior, se propuso la inducción a los alumnos al modelo educativo de la UACJ desde el nivel preparatoria. Por otra parte, los docentes manifestaron mayor aceptación por parte de los estudiantes. Pero es necesario que los cursos de introducción al Modelo Educativo (CIME) se extiendan a todos los maestros, y sean impartidos por maestros que estén llevando diplomados y maestrías en docencia en todos los institutos. Se requiere de más recursos: didácticos, apuntes, bibliografía, salir al campo de trabajo y prácticas en las empresas, además del apoyo de los coordinadores de programa a través de las academias.



Esquema de planeación. Fuente: Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional

De manera complementaria, la plataforma estratégica se enriqueció y precisó como resultado de la actualización de la Visión y la Misión institucionales, y con otras decisiones directivas destinadas a atender requerimientos específicos de información y diseño de políticas, como la Propuesta para la Ampliación de la Oferta Educativa de la UACJ para el Ciclo Escolar 2007-2008 (presentado ante la COEPES en mayo de 2007), el Proyecto de Expansión de la Matrícula en PEBC y los Proyectos de consolidación de la Matrícula en PEBC (presentados ante la SES en agosto de 2007), la actualización del Plan Maestro de Construcción, y sobretodo el proceso de actualización del PIFI 2007, que coincidió con el proceso de elaboración del PIDE 2007 - 2012.



Fuente: Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional

En la autoevaluación académica y de la gestión que requiere la actualización del PIFI, se identificaron como principales problemas de la Universidad los siguientes: una capacidad académica con bases firmes para desarrollarse, pero con debilidades profundas en el bajo nivel de publicaciones, innovaciones tecnológicas y productos creativos documentados; una oferta de posgrados de calidad estancada; bajos niveles de eficiencia terminal y titulación, vinculados a trayectorias escolares profundamente afectadas por la elevada participación laboral de estudiantes y egresados recientes; brechas significativas en la cabal implantación del Modelo Educativo Centrado en el Estudiante y en el Aprendizaje; pobre dominio de otros idiomas; certificación de procesos de gestión concentrada en actividades administrativas; estrategias limitadas para atender la rendición de cuentas y saturación de recintos académicos en horas pico.

Esta reflexión también incluyó un cuidadoso examen de las brechas entre los Institutos, concluyendo que las principales son: bajo nivel de productividad, bajas tasas de doctorado y pocos perfiles reconocidos ProMeP en las disciplinas profesionalizantes; la que reporta ICB por la existencia de dos PE, sin reconocimiento de los CIEES; las diferencias en la tasa del SNI y CA con algún nivel de consolidación que afectan al IADA; el rezago en acreditación del posgrado; la desigual implantación del Modelo Educativo; así como la falta de recintos adecuados para algunas ofertas no acreditadas.

Pero también se destacan grandes fortalezas que comprenden la elevada gobernabilidad, la amplitud de nuestra oferta educativa catalogada como PEBC; los

avances en la implantación de Modelo Educativo, con procesos de inmersión capacitación y formación que incluyen tanto alumnos como maestros; la puesta en marcha del Sistema de Gestión de la Calidad y la aplicación generalizada del POA; pero sobre todo la existencia de un clima de trabajo y armonía, sustentado en la organización académica departamental que ha probado la eficacia de un proceso de planeación integral que ha permitido medir, evaluar y disfrutar de logros visibles, tanto en materia de Competitividad como de Capacidad Académica.

Después de este recuento, se tomó la decisión de actualizar las políticas y estrategias institucionales a la luz de la nueva plataforma estratégica que contempla, entre otras propuestas:

- desarrollo de la capacidad académica;
- atención puntual del posgrado;
- desarrollo de una nueva generación de innovaciones educativas;
- atención especial a las estrategias para el dominio de una segunda lengua;
- desarrollo de plataformas de aprendizaje semipresencial;
- desarrollo de la capacidad investigativa para atender trayectorias estudiantiles;
- reformas para mejorar la calidad y acortar el servicio social;
- generación de nuevas ofertas educativas apuntaladas en programas de pregrado y posgrado de buena calidad;
- reforma integral y expedita de la normatividad;
- constitución de una base organizacional y archivística para transparentar oportuna y eficazmente la operación administrativa;
- así como un planteamiento de corto plazo para comenzar la construcción de un nuevo campus universitario en Ciudad Juárez.

Como se puede apreciar, el PIFI 2007 se puede comprender como el primer resultado del proceso de planeación de mediano plazo llevado a cabo en la UACJ.

#### *1.6 Evaluación y seguimiento del PIDE 2007-12*

El PIDE 2007 – 2012 es el resultado de un proceso completo de planeación estratégica, el cual implica hacer una evaluación del estado actual de la Universidad, definir sus posibilidades de desarrollo, motivar a la comunidad universitaria a que exprese su opinión para poder elegir futuros posibles y deseables y orientar el esfuerzo de quienes integran esta Institución hacia la búsqueda de esos futuros.

El PIDE busca abarcar todas las funciones universitarias y por lo tanto todas las dependencias deben planear sus acciones cotidianas a partir de los programas que se desprendan del mismo a través de proyectos anuales y multianuales de mediano plazo.

Este proceso se caracteriza por ser *estratégico*, ya que las decisiones se toman a partir de un análisis informado acerca de la realidad de la Institución, del contexto sociocultural que la rodea y de las tendencias económicas y educativas prevalecientes.

También es un proceso *participativo*, porque las decisiones consideran las opiniones de la comunidad universitaria, es decir, personal administrativo, académico y alumnos; además, dada la naturaleza de nuestra Institución, se mantienen vínculos permanentes con los diferentes actores de la comunidad, incluyendo egresados, empleadores, padres de familia, gobierno, empresas y organizaciones civiles. Estas opiniones se recaban mediante entrevistas, encuestas y foros de consulta en los cuales se difunden, validan y realimentan las decisiones del Cuerpo Directivo.

De forma breve podemos describir el proceso de planeación estratégica del PIDE 2007 -2012 de la siguiente manera:

- *En la primera etapa*, el Cuerpo Directivo hace una *evaluación de la planeación vigente* con el fin de actualizarla; al mismo tiempo se integra el *diagnóstico institucional* con el apoyo de entrevistas, encuestas y foros de consulta en los cuales se difunden, validan y realimentan las decisiones del Cuerpo Directivo.
- *En la segunda etapa*, las coordinaciones junto con las direcciones generales, los institutos y la División Multidisciplinaria de Nuevo Casas Grandes, elaboran sus *programas estratégicos de desarrollo (PED)*, a partir de los temas de atención que surgieron en la primera etapa de trabajo. Se continúa con las actividades de consulta pública periódicamente para la realimentación de las decisiones. Cada instancia adaptará estos PED a sus funciones específicas los problemas y áreas de oportunidad, así como las necesidades del segmento de la comunidad universitaria que atiende, a través de proyectos específicos.
- *Finalmente*, los PED se vinculan con el financiamiento ordinario integrándose al POA 2008 y con la búsqueda de financiamientos extraordinarios (PIFI, COEPES, fundaciones, etcétera). Éstos permiten operacionalizar los elementos del PIDE 2007 - 2012 a dependencias específicas o a conjuntos de dependencias que constituyen sistemas\* relativamente autónomos dentro de la Institución, ya sea por la complejidad de su organización o por las funciones específicas que realizan.

Además, la alineación de los PED con el POA 2008, permitirá asociar los recursos humanos y materiales necesarios para garantizar su funcionamiento e incluso establecer esquemas de financiamiento multianual para los proyectos más importantes.

La DGPDJ es la instancia responsable de conducir este proceso de planeación estratégica de la UACJ y por lo tanto de hacer que se vean reflejadas todas las políticas, estrategias y programas establecidos en un plano general, en las áreas de responsabilidad y en la estructura programática del POA 2008, es decir, en las acciones concretas que cada instancia programe a través de metas evaluables anualmente derivadas de los proyectos específicos.

La evaluación será presentada a través del PIFI Institucional y por medio del Informe anual que presenta el Rector y que se ofrece a toda la comunidad universitaria y a la comunidad en general.

---

\* Conjuntos de elementos organizados para lograr un fin.

## 2. CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA LA LABOR DE LA UACJ<sup>5</sup>

### *2.1 Tendencias en educación superior*

A nivel mundial se observa un incremento considerable en la demanda de educación superior, debido a las transformaciones en los procesos productivos asociados al desarrollo de la ciencia y tecnología, los medios de comunicación y a la diversificación de las distintas actividades económicas, sociales y culturales; por lo que las IES deben enfrentar las nuevas formas de producción, de relaciones sociales y de interrelación política y económica en las que actualmente se encuentran inmersos todos los países y que se pueden caracterizar como tránsito hacia las “sociedades del conocimiento”.

En ese sentido, las Universidades tienen gran relevancia en el crecimiento económico, social, cultural y de preservación de recursos naturales como un factor desarrollo de endógeno, pues poseen la capacidad de reformarse y de transformar su entorno social y económico, por medio de la generación de capital humano bajo una formación con valores humanistas y a través del desarrollo de la investigación. Esto implica que a medida que las IES cumplen con su cometido, contribuyen a reducir la disparidad regional e internacional. El reto actual de las universidades, consiste en proyectar a futuro las necesidades sociales del entorno y diseñar y operar planes que impulsen el crecimiento de las regiones.

La educación se encuentra condicionada por la estructura poblacional de un país, pero no es el único factor que debe ser considerado dentro de los escenarios de la educación superior. La tendencia mundial señala un incremento en la matrícula, sin embargo el ritmo de crecimiento y la cobertura tiene un significado completamente diferente en cada país. En México, se estima que durante el periodo 2000-2020, la sociedad sufrirá múltiples cambios: en los patrones de asentamiento de la población, en la composición de los grupos de edad, en los flujos migratorios y en los patrones de empleo.

Después de ese horizonte, las diferencias regionales habrán disminuido significativamente debido a la implementación futura de programas de desarrollo urbano y ordenamiento territorial, que estabilizarán el crecimiento urbano y producirán un orden social que reflejará una especie de equilibrio entre oferta y demanda de servicios públicos y de vivienda.

Pero mientras esto ocurre se anticipa un incremento muy importante en la demanda de educación media superior y superior. Esto se debe al aumento logrado en la cobertura de la educación básica y la media superior en los últimos años, junto con el mejoramiento de su eficiencia terminal, así como la demanda creciente de grupos de población adulta para la actualización y la educación permanente, lo que significará un esfuerzo extraordinario para incrementar la infraestructura necesaria para atender a esta población, pero necesariamente se tendrán que explorar nuevas opciones de formación y actualización no convencionales que estén apoyadas en las modernas tecnologías de la información y comunicación.

---

<sup>5</sup> Cfr. con Marco de Acción Prioritaria para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior (1998). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior convocada por la UNESCO. UNESCO, París, Francia; Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: visión y acción (1998). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior convocada por la UNESCO. UNESCO, París, Francia; La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo (2000). ANUIES, México; Consolidación y Avance de la Educación Superior en México (2006). ANUIES, México.

## *2.2 Contexto económico*

Por lo pronto este fenómeno se enmarcará en un contexto de estabilidad económica no exenta de riesgos. Instituciones como el FMI y la Oficina Nacional de Investigación Económica de los Estados Unidos proyectan un crecimiento económico de alrededor del 3% anual, para los Estados Unidos, y una inflación estable de 2% para los próximos cinco años. Lo anterior, debido a factores como el dinamismo de la productividad agregada y la creciente globalización. En el mismo sentido los pronósticos que realiza el Centro de Modelística y Pronósticos Económicos de la UNAM (CEMPE), presentan para el periodo 2007-2010 tasas de crecimiento del producto mundial superiores al 3%, así como una tasa promedio de crecimiento anual del producto de América Latina del 3.5% para ese mismo periodo.

En conclusión, no se prevén cambios drásticos ni a nivel mundial, ni en la economía de Estados Unidos y las expectativas del entorno económico internacional serán muy similares al año anterior y mediarán en los niveles presentados durante los últimos cinco años.

Por lo que respecta a la economía nacional, el Banco de México y la SHCP mencionan que existe estabilidad política y económica. Asimismo, plantean escenarios optimistas y expectativas de crecimiento positivas para los próximos años. Algunos de los elementos que fundamentan dichos escenarios son: i) el crecimiento económico de 2006 (4.8%), que fue mayor al esperado, ii) el equilibrio en la balanza corriente; y iii) que el riesgo que implicó la elección presidencial más competida de la historia quedó atrás.

No obstante existen otros factores de riesgo como el incremento de precios de granos básicos, petróleo y metales, la disminución de los ingresos fiscales y de las exportaciones petroleras, la pérdida de competitividad internacional y la pérdida de la eficiencia de la inversión. En la medida en que dichos riesgos crezcan y el sistema económico no sea capaz de contrarrestarlos, los escenarios optimistas tenderán a desaparecer generando un clima de incertidumbre que puede terminar en desestabilizaciones graves.

Tampoco se debe olvidar la tendencia que se observa a nivel nacional: bajas tasas de empleo para los sectores que tradicionalmente están alejados del mercado laboral (las mujeres), para los que recién se integran al empleo (los jóvenes) y para quienes han perdido algunas habilidades (adultos mayores y discapacitados).

No obstante, según los cálculos del CEMPE, la economía nacional crecerá a una tasa promedio anual de 3.7% durante los próximos 3 años. La inversión extranjera directa aumentará a una tasa promedio anual de 6.2%, lo que generará un incremento en el empleo cercano al 14% para el mismo periodo. Asimismo, las expectativas inflacionarias se sitúan alrededor del 3.7% para los mismos años.

En resumen, los pronósticos presentados, crean un escenario muy optimista y se cuenta con factores muy alentadores, mismos que habrán de generar condiciones económicas mejores. La administración federal ha implementado importantes acciones como: el ataque al crimen organizado, consensos parlamentarios y el inicio de las reformas estructurales, entre otras. Este tipo de acciones incentivan sin duda la inversión que se realiza en el país y propician las condiciones para construir un escenario con mejores niveles de bienestar, los cuales se esperan se manifiesten a partir de 2008.

El ámbito económico estatal se distingue por el cambio significativo que tuvo la estructura económica a partir de 1970. Básicamente, disminuyó la participación de la población económicamente activa en los sectores primarios y tradicionales, mientras que la manufactura presentó un creciente dinamismo y el sector comercial se consolidó. La caída en la importancia relativa de los sectores agropecuario y minero en el producto interno bruto estatal, se atribuye a factores como la caída de los precios

relativos, la productividad y la rentabilidad sectorial, hecho que contrastó con el incremento que se dio en las mismas variables de los sectores manufacturero, comercial y de servicios.

Actualmente, el 88% de la población del estado de Chihuahua se concentra en los municipios que se dedican a los sectores secundario y terciario, lo que ejemplifica el grado de concentración de la actividad económica en Chihuahua. Es de esperarse un comportamiento similar en lo referente al ingreso per cápita (IPC) ya que sólo el 10% de los municipios tiene un IPC alto, 22% medio y 70% bajo, concentrando al 64%, 19% y 17% de la población, respectivamente.

Finalmente, la revisión general de las diferentes variables socioeconómicas para Chihuahua, conduce no únicamente a identificar importantes desigualdades interregionales, sino a reconocer un patrón de distribución espacial de la pobreza y la marginación en el estado.

En este contexto, continuará el dinamismo económico de la ciudad de Chihuahua que consolida su perfil como centro regional prestador de servicios, gracias a las ventajas de su localización geográfica, su base industrial y por albergar a los poderes políticos del Estado; la región noroeste del estado continuará caracterizándose como una zona expulsora de población, fenómeno asociado a un paulatino abandono de las actividades primarias, sin que hubiera habido una previa reconversión industrial a gran escala; los municipios del suroeste son sin duda los que presentan los problemas sociales más agudos de un sistema territorial caracterizado por la alta concentración poblacional y desequilibrios estructurales.

### *2.3 Economía local, desarrollo urbano y demanda*

Dentro de la región, las perspectivas en las áreas urbanas de Estados Unidos y en la zona fronteriza mexicana tienen diferentes matices, pero existen retos educativos muy importantes, debido a que las industrias requerirán mano de obra de mayor calificación debido a los avances tecnológicos.

Por su parte, Ciudad Juárez representa la economía más importante de su Estado y es uno de los seis centros urbanos más grandes del país. Tiene una población de 1.3 millones de habitantes, aproximadamente, y concentra al 40.5% de la población estatal. Muestra una tasa de crecimiento de 4.3% anual, la cual es 1.6 veces mayor a la tasa de crecimiento nacional. En términos regionales, la población de Ciudad Juárez representa el 25% del total de la población que vive en la frontera norte. Como ciudad fronteriza muestra interdependencia cultural y económica con la ciudad de El Paso, Texas. Estudios recientes, demuestran que el 50% de la masa salarial imputada de Ciudad Juárez se consume en El Paso, esto habla del tamaño del mercado que significa la demanda local.

En lo que respecta a la estructura económica, el sector económico principal es el secundario y la actividad principal es el comercio y servicios. De esta forma, la Industria Maquiladora de Exportación (IME) es el principal motor del desarrollo económico. Ocupa poco más de 237 mil trabajadores y sus exportaciones representan una quinta parte del total de las exportaciones nacionales de la IME. Esto último es particularmente importante pues la industria maquiladora ha propiciado cambios en la sociedad juareense, configurando sectores económicos específicos, formas de vida, de apropiación del espacio urbano y de expectativas de vida muy particulares, incluyendo una cultura obrera con rasgos distintivos en relación a otras regiones del país.

*“El Municipio de Juárez es la economía más importante del Estado y algunas publicaciones la han llegado a clasificar como la cuarta economía más*

*productiva a nivel de América Latina y la vigésimo quinta economía receptora de inversión extranjera directa a nivel mundial."*

Se pronostica que en el largo plazo se observará un mayor dinamismo dentro del sector industrial y particularmente de la IME; se abrirán nuevas plantas con actividades más intensivas en capital físico y el nivel de empleo se va a incrementar, generando tasas migratoria altas y estables próximas a un 3% (lo cual supone la continuación de los flujos migratorios del centro y sur, aunado a los más recientes provenientes del sureste del país).

Es previsible que el crecimiento natural de la población muestre un ligero descenso y que combinado con las migraciones genere tasas de crecimiento medio anual ligeramente superiores al 4%, alcanzando la población de la ciudad la cifra de 2.8 millones de habitantes para el año 2020. En estas condiciones será natural el aumento de la demanda de servicios urbanos, sanitarios y educativos en todos los niveles, particularmente en el nivel superior, pues de esa población cerca de 272 mil serán jóvenes entre 20 y 24 años.

Esto generará un gran reto para las IES de la localidad: por un lado, incremento de la demanda de servicios de educación y por otro lado, la necesidad de proveer mano de obra más calificada. De estos fenómenos ya hemos podido observar un adelanto: durante el periodo comprendido entre los años 2000 y 2006 se incrementó la demanda de ingreso a la UACJ, como resultado de ello, la matrícula total se creció en un 63.3% generando presiones sobre la planta docente y la infraestructura académica, pues el crecimiento de la matrícula fue más acelerado que el crecimiento de la planta docente, a pesar de que la Universidad había planeado un incremento progresivo de ésta. Además, la infraestructura académica mostró signos de saturación a pesar de que la planta física se incrementó en un 37.6%; la saturación comenzó a externalizarse a la ciudad; la utilización intensiva de los recursos informativos, equipo de cómputo, medios didácticos, mobiliario e instalaciones, acortó su vida útil y requirió su pronto mantenimiento y sustitución.

#### *2.4 Reconocimiento de las principales necesidades para la Institución*

Ante este escenario, la Universidad reconoció la necesidad de mayores *financiamientos* e ideó un plan de *descentralización de sus actividades*, proyectando inversiones estratégicas que permitirán reforzar su presencia y el alcance regional de sus funciones sustantivas durante las próximas dos décadas. De tal suerte que pretende vincularse al desarrollo estatal y a la planeación educativa, partiendo de un reconocimiento de la vocación económica del estado de Chihuahua, evaluando la especialización regional actual y analizando el futuro probable, mediante programas pertinentes que respondan a los cambios regionales, diversificando la oferta, abriendo opciones alternativas a las carreras tradicionales y ofreciendo salidas rápidas al mercado laboral, atrayendo a gran parte de los egresados de los diferentes municipios del Estado, incluyendo a grupos sociales que usualmente han estado alejados de la educación superior, proporcionándoles formas más accesibles de ingresar y permanecer en nuestros programas.

La operación de una instancia de Coordinación Regional de la Educación Superior, ha permitido que las instituciones atiendan las necesidades sociales congruentemente con la planeación nacional, al tiempo que pueden darle a ésta última una adecuación a las características regionales. Como ejemplo de lo anterior, se puede señalar que si bien las políticas nacionales promueven la ampliación de la oferta, recomiendan que ésta se realice privilegiando la equidad y la calidad; la coincidencia

se encuentra en que las políticas estatales alientan a las instituciones a responder oportunamente a las necesidades sociales y a contribuir al desarrollo regional mediante la formación de profesionales que trabajen en la solución de problemas relevantes y en la generación de productos y servicios socialmente significativos.

En este sentido, se hace indispensable la *vinculación* entre la sociedad y las IES por medio de la investigación como respuesta a los problemas sociales, económicos, ecológicos y de desarrollo cultural, generando nuevas formas de conocimiento, que promuevan el desarrollo local y un mayor bienestar para la población, y es necesario que existan acuerdos de responsabilidad compartida con el sector gubernamental, así como contar con el apoyo financiero del sector empresarial para la elaboración de proyectos de investigación.

De la misma manera este plan institucional pone como prioridad el aspecto de la *investigación*. Dentro de los esquemas de desarrollo ésta debe ser un tema eje, donde la generación de conocimiento contribuya a tener una base sólida para los programas académicos, capacidad para publicar, la generación de un acervo bibliográfico para la atención de problemas económicos y sociales.

Es necesario que se profundice en *las reformas estructurales* que garanticen *la calidad en los programas, la capacitación continua del personal docente, el desarrollo y la innovación tecnológica*, así como *estrechar la vinculación con otras instituciones a nivel nacional e internacional para mejorar los métodos de enseñanza-aprendizaje*, promoviendo *la movilidad de estudiantes y docentes*.

Las condiciones de empleo exigirán de mayores requisitos y calificación, por lo que es necesario formar *egresados con un conocimiento diversificado en distintas disciplinas, capacidad de trabajar en equipo y de autoaprendizaje; habilidades interpersonales y de comunicación, así como el dominio de otros idiomas, acompañados de una sensibilidad y compromiso social*.

Ello implica la necesidad de formar profesionales y técnicos con un alto nivel de calificación y entrenamiento, capaces de adecuarse a los constantes cambios y avances tecnológicos de esta industria, así como con la capacidad para ocupar mandos medios y liderar grupos de trabajo comprendiendo las dinámicas laborales de esta industria.

Es en este contexto en que la UACJ atiende las demandas específicas de la región norte y noroeste del Estado, bajo las siguientes premisas:

- *congruente* con los objetivos de las autoridades federales expresadas en el Programa Nacional de Educación; con su propio Plan Institucional de Desarrollo 2007-12; con sus compromisos expresados en el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2007; y con el Programa Estatal Indicativo para el Desarrollo de la Educación Superior 2006-10;
- *comprometida* con la calidad educativa y en el mantenimiento de los logros alcanzados, pues actualmente la UACJ cuenta con el 96% de la matrícula de programas evaluables inscrita en programas educativos considerados de buena calidad por el sistema nacional de evaluación<sup>6</sup>, por lo que la Universidad fue reconocida por la SEP como una institución de buena calidad en el 2004 y refrendada en 2006 y 2007; y
- *pertinente* dada la evolución del entorno inmediato, pues diversos ejercicios de planeación coinciden en que en las próximas décadas las sociedades

---

<sup>6</sup> El sistema nacional de evaluación está integrado por los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior y los organismos acreditadores reconocidos por el Consejo para la Evaluación de la Educación Superior.

mexicanas y chihuahuense, sufrirán múltiples cambios en los patrones de asentamiento de la población, en la composición de los grupos de edad, en los flujos migratorios y en los patrones de empleo.

Sin embargo este crecimiento será responsable, mediante:

- *nuevos programas educativos* diseñados atendiendo la metodología del COEPES, fundamentados en las necesidades regionales y con dictaminación curricular por parte de los CIEES.
- *promoviendo las carreras* con mayores y mejores posibilidades de desarrollo; sobretodo aquellas que garantizan que los egresados tengan mejores oportunidades de empleo;
- *abriendo alternativas* a las carreras tradicionales; controlando la matrícula de las carreras saturadas y cerrando programas con matrícula escasa y nula incidencia regional;
- *diversificando la oferta* de educación superior con más opciones cortas tipo TSU, profesional asociado o licenciaturas doble ciclo, ofreciendo salidas rápidas al mercado laboral;
- *atrayendo a estudiantes* de los diferentes municipios del estado, ofreciendo igualdad de oportunidades de ingreso a grupos sociales que usualmente han estado alejados de la educación superior, proporcionándoles formas más accesibles de ingresar y permanecer en nuestros programas y empleando modalidades que consideren las condiciones, posibilidades de presencia y dedicación de tiempo de los demandantes (modalidades semipresenciales, a distancia y virtuales);
- *ampliación integral de la infraestructura*, acompañando al crecimiento de aulas con un crecimiento gradual de cubículos para profesores y de espacios para tutoría grupal e individual, espacios de práctica y experimentación y espacios de apoyo académico, todos estos agrupados bajo un esquema departamental que contribuye a optimizar el uso de la infraestructura académica.

### 3. REFERENTES ESTRATÉGICOS

#### *3.1 Misión de la UACJ*

La UACJ es una institución pública con la misión de crear, transmitir, ampliar y difundir el conocimiento; conservar y consolidar los valores que fortalecen la identidad cultural del país, la convivencia humana y la preservación del medio ambiente, para formar de manera integral ciudadanos y profesionales competitivos, críticos y comprometidos con la sociedad, a través de programas y proyectos académicos de calidad, relevantes al entorno regional, nacional e internacional, sustentados en cuerpos académicos consolidados y en una organización e infraestructura cuya eficiencia e idoneidad se encuentra certificada.

#### *3.2 Visión de la UACJ 2012<sup>7</sup>*

En el año 2012 la UACJ es líder de una comunidad de conocimiento que extiende los beneficios de la perspectiva humanista, la cultura, la ciencia y la tecnología, para dar soporte a la actividad económica, al mejoramiento de la calidad de vida y del ambiente cultural del norte de México, al ofrecer la formación de ciudadanos con elevado compromiso social y alta competitividad profesional.

Sustancialmente la UACJ se distingue porque...

- Cuenta con una oferta educativa pertinente, amplia, diversificada, departamentalizada y reconocida internacionalmente por su calidad.
- Su planta docente cumple equilibradamente con sus funciones, posee una elevada capacidad académica y realiza actividades de investigación científica mediante cuerpos académicos consolidados que aplican sus conocimientos de manera creativa para resolver problemas sociales teóricos y prácticos; difunden resultados de calidad en medios novedosos; y participan en redes académicas nacionales e internacionales.
- Su modelo educativo es innovador, flexible, multimodal, centrado en el estudiante y en el aprendizaje; además, otorga una formación integral con un alto aprovechamiento de las tecnologías de información.
- En conjunto con la sociedad, proporciona esquemas integrales y compensatorios de atención a las necesidades de los estudiantes.
- Garantiza una alta eficiencia de sus procesos educativos, lo que permite el reconocimiento y la aceptación de sus egresados a nivel nacional.
- Es una organización aceptada y reconocida por las actividades complementarias de servicio social, divulgación científica, difusión cultural y fomento a los equipos deportivos; promueve el arte, el cuidado del medio ambiente, el autocuidado de la salud, la equidad de género, la valoración de la diversidad y la internacionalización.
- Su clima organizacional favorece la convivencia armónica de la comunidad universitaria, procesos de planeación participativa, la aplicación de la normatividad, la mejora continua de los procesos administrativos que soportan las funciones sustantivas, y el ejercicio responsable y transparente de los recursos financieros confiados a la Universidad.
- Aprovecha su localización y su alto nivel académico para conformar alianzas estratégicas que le permiten estrechar lazos de vinculación, intercambio y colaboración con entidades académicas, gubernamentales, sociales y

---

<sup>7</sup> Versión definitiva aprobada por el Cuerpo Directivo el 15 de marzo de 2007.

productivas del país y del extranjero.

### *3.3 Visión de la gestión 2012<sup>8</sup>*

En el año 2012 la gestión de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez cuenta con un enfoque sistémico, estratégico, participativo, transparente e innovador, orientado al Modelo Educativo Centrado en el Aprendizaje, que garantiza el funcionamiento permanente de los procesos educativos y que las funciones sustantivas –docencia, investigación y extensión- inciden consistentemente en la formación de ciudadanos con elevado compromiso social y alta competitividad profesional. Así mismo...

- Expresa su compromiso con la mejora continua mediante la certificación de procesos bajo normas internacionales.
- La estructura orgánica de la Universidad, las funciones de las unidades responsables y los procedimientos administrativos están orientados al servicio de la comunidad universitaria y facilitan la flexibilidad curricular, la operación del modelo educativo, la innovación educativa, la gestión institucional del conocimiento y la rendición de cuentas.
- La infraestructura académica es adecuada y suficiente, estimula la práctica, la experimentación y el aprendizaje autodirigido.
- Se utilizan tecnologías de información y comunicación, robustas y actualizadas, para involucrar a la comunidad universitaria en la planeación, conducción y evaluación de la gestión institucional.
- Los esquemas de colaboración y vinculación son ágiles, permiten que la Universidad extienda los beneficios de la cultura, la ciencia y la tecnología a la sociedad.
- La normatividad es adecuada y está actualizada.
- La gestión complementa el apoyo institucional con mecanismos de atención integral a los estudiantes, autocuidado de la salud, difusión cultural, divulgación científica, equidad de género, protección al ambiente y responsabilidad social.

---

<sup>8</sup> Versión aprobada por el Cuerpo Directivo e incluida en el PIFI 2007.

#### 4. PROGRAMAS DE TRABAJO DEL PIDE 2007 – 2012

Para guiarnos en el proceso de cumplir nuestra misión y alcanzar la visión propuesta a 2012, se formuló una propuesta global que aprovecha las fortalezas para atender los problemas institucionales. Esta plataforma estratégica también le da solidez al contenido de nuestro PIFI 2007 y se apoya las líneas generales para profundizar en la transformación de la UACJ. Dicha propuesta implica focalizar la actividad institucional en diez ejes prioritarios o estratégicos:

- Equidad y bienestar estudiantil
- Consolidación de la calidad académica
- Flexibilidad y diversidad de la oferta educativa
- Fortalecimiento de la capacidad académica
- Implantación y aprovechamiento pleno de las innovaciones educativas
- Apertura e internacionalización de la vida universitaria
- Vinculación y compromiso con la comunidad
- Creación de un nuevo centro universitario en el sur de Ciudad Juárez
- Racionalidad, transparencia y honestidad de la gestión universitaria
- Sustentabilidad institucional y participación universitaria en la planeación, administración y gobierno universitario

##### *Equidad y bienestar estudiantil*

La Universidad debe colocar en el centro de sus compromisos al estudiante, incrementando sus posibilidades de desarrollo académico y hacer esfuerzos para que supere los obstáculos que el entorno le plantea. En ese sentido, será prioritario para esta administración la ampliación y mejoramiento de los apoyos que se brindan a los estudiantes, tomando en cuenta el desempeño académico, sus ingresos disponibles y su estatus laboral. Esperamos llegar a 25% de los universitarios becados, incluyendo los diferentes tipos de becas. También se espera brindar oportunidades efectivas de intercambio y de continuación de sus estudios a los estudiantes más destacados. Otra línea de acción espera desarrollar cambios institucionales en beneficio de los alumnos, y ofrecerles en conjunto con la sociedad, servicios complementarios que permitan mejorar sus condiciones de estudio y dedicación, incrementando así su rendimiento y satisfacción, elevándolo a una calificación global promedio de 9.5 en un escala de 1.0 a 10.0.

*Consolidación de la Calidad académica.* La estrategia de desarrollo destinada a consolidar la *calidad de los PE* ha sido exitosa, hoy: 95% de nuestros estudiantes de licenciatura están inscritos en programas educativos de buena calidad (PEBC); y considerando los resultados de las visitas recientes de los organismos evaluadores, así como el programa para evaluar a las licenciaturas que les corresponde acreditar su calidad en 2008, se puede augurar que muy pronto el 100% de la oferta de licenciatura alcanzará la calidad que corresponde a un programa de buena calidad; en virtud de ello debemos avanzar a otra fase en la que el esfuerzo se oriente a las reacreditaciones o, en su caso, a comenzar procesos de acreditación internacional. Esta tarea deberá materializarla la nueva Subdirección de Acreditación y Certificación. Sin embargo debemos reconocer que sólo una proporción menor de nuestros programas de posgrado está en el Padrón de Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) y eso debe resolverse hasta conseguir que hacia finales de 2012 el 50% de nuestra oferta en este nivel ingrese al PNP y para atender este reto se constituye la Coordinación General de

Investigación y Posgrado, después de un ciclo de seis años en que no se dispuso de una dependencia central que atendiera los asuntos de posgrado.

*Mejora de los procesos y resultados educativos.* En este ámbito los indicadores han mejorado considerablemente tanto las tasas de reprobación, como el comportamiento de los índices de retención, deserción y rotación, favorecieron progresos de la eficiencia terminal y, en general, de las tasas de titulación, pero sin que ello permitiera alcanzar la metas institucionales de desarrollo; por esta razón se realizará un gran esfuerzo para asegurar que al término de este rectorado, las tasas generales de reprobación alcancen un nivel superior al 90%, lo que deberá contribuir a que las de retención también superen el 90%, con ello se espera que la eficiencia terminal supere el 60% y las tasas de titulación se mantengan en niveles superiores al 50%. Para conseguir estos resultados se aplicarán las siguientes acciones estratégicas: a) rediseño de los procesos de selección e inducción de los estudiantes de nuevo ingreso, asociados al examen de admisión anual; b) ampliar la cobertura de las becas ProNaBes para reducir la deserción entre estudiantes con bajos niveles de ingreso; c) implantación generalizada del modelo educativo centrado en el estudiante, que en esta nueva etapa debe incorporar al profesorado de tiempo parcial; d) aplicación de una nueva reglamentación de servicio social que reduce a 300 horas la prestación del servicio social y mejora sensiblemente la capacidad de supervisión institucional e) automatización, reducción y abaratamiento permanente de los trámites de titulación hasta garantizar que a partir de 2011 el egreso este vinculado estrechamente a la expedición del título f) en los casos que proceda, privilegiar la aplicación de procesos de titulación intracurricular; g) mejorar los controles institucionales para garantizar el ingreso al PNPC de la mayor parte de nuestros programas de posgrado.

*Flexibilidad y diversidad de la oferta educativa*<sup>9</sup>. En este aspecto la universidad ha resuelto continuar con la expansión y diversificación de su matrícula, tanto en el nivel de licenciatura como en el de posgrado, pero articulando un plan de expansión diferenciado y controlado, sobre la base de incrementos significativos, sólo en ofertas de buena calidad, en ofertas de posgrado inscritas en el PNPC o en nuevos programas avalados por la COEPES y en consonancia con lineamientos nacionales para garantizar elevados niveles de calidad y adecuación a las necesidades del entorno regional. Para cumplir con este objetivo, en mayo de este año, en el marco de la convocatoria emitida por el Honorable Congreso de la Unión, relativa a la formulación de proyectos para ampliar la matrícula en programas educativos de buena calidad, se presentó un programa universitario que prevé, en consonancia con las necesidades de educación regional una ampliación considerable de la matrícula, en el que se contempla crear programas de licenciatura, posgrado y el consecuente incremento de la matrícula; de modo que con esta propuesta se espera que el conjunto de la matrícula se incremente hasta poco mas de 23 mil en 2012. Entre las condiciones que habrán de satisfacer estos programas se consideran: a) para licenciaturas posicionamiento en el Nivel 1 de los CIEES y para los posgrados permanencia garantizada dentro del PNPC; b) demanda real en el periodo 2002 a 2006 superior al nuevo ingreso; c) alto nivel de empleabilidad entre sus egresados; d) existencia de un núcleo básico de profesores con altos niveles de habilitación y reconocimiento; e) capacidad para integrar innovaciones educativas

---

<sup>9</sup> Para conocer con amplitud la propuesta de ampliación de la oferta educativa, ver el documento, recientemente presentado a la SES en el marco de la convocatoria respectiva: UACJ, *Proyecto Institucional para incrementar la matrícula de los programas educativos de buena calidad*, Ciudad Juárez, Chihuahua, mayo de 2007.

que flexibilicen la enseñanza; e) infraestructura académica suficiente; f) capacidad y compromiso institucional para ampliar los espacios y recintos académicos; g) capacidad para aprovechar un uso departamentalizado de recursos e infraestructura.

*Desarrollo de la capacidad académica.* La evidencia del desarrollo de nuestra capacidad académica es que hemos incrementado las tasas de posgraduados, doctorados, miembros del SNI y PTC con perfil ProMeP, continua y sistemáticamente. Tan sólo en el último año, la proporción de doctores, la de perfiles ProMeP y la de quienes son miembros del SNI. Sin embargo, aún debemos realizar un esfuerzo mayor para garantizar el cumplimiento estricto de nuestras metas de desarrollo, originalmente planteadas en el PIFI 3.0, en un plazo que no exceda el 2008. No sólo eso, el esfuerzo debe orientarse a cumplir metas mayores, de modo que podamos alcanzar una tasa PTC doctorados, equivalente a 33% para 2009 y de 50% hacia el 2012, como base para garantizar en este año una tasa de SNI de 25% y de profesores con perfil ProMeP superior al 80%. Las estrategias para lograrlo incluyen las siguientes: a) Programa de reclutamiento de nuevos PTC que garantiza ofrecer un 60% de las plazas a doctores; b) un programa de formación doctoral con apoyos y vigilancia para garantizar graduaciones oportunas y en el que actualmente están incorporados casi la totalidad profesores en calidad de becarios realizando estudios de doctorado en universidades nacionales y extranjeras reconocidas por su prestigio; c) inmediata apertura de programas de doctorado orientados a disciplinas profesionalizantes, en colaboración con programas de calidad ofertados por otras instituciones; d) la creación y fortalecimiento de una dependencia que administra la política de intercambio académico nacional e internacional, con el propósito, entre otros, de diversificar las oportunidades de estudio de los PTC que no han comenzado estudios doctorales; e) una transformación radical de los procesos de gestión de la capacidad académica, que transfiere los procesos de gestión netamente académicos a las DES y departamentos, reservando el diseño de la política y los procesos de certificación de la capacidad académica a la Oficina ProMeP.

*Desarrollo y consolidación de los cuerpos académicos.* En lo relativo a cuerpos académicos se espera asegurar antes de 2010 la consolidación de los siete CAEC que actualmente tenemos y la de otros quince antes del 2012 de modo que al término de la presente Administración exista al menos un cuerpo académico consolidado en cada uno de los 15 departamentos académicos con que cuenta la institución. En lo que corresponde al desarrollo de los CA y sus líneas de generación del conocimiento (LGAC), se han diseñado tres estrategias: a) la primera se orienta a impulsar procesos de investigación colaborativos, inmersos en redes nacionales consolidadas, impulsados con fondos de financiamiento internos, así como con un programa de apoyo y asesoría para acceder fondos de financiamiento externo; b) la segunda comprende un programa institucional para arbitrar, acreditar y certificar las publicaciones de nuestro fondo editorial, de modo que se conviertan en mejores opciones para acelerar la productividad de los investigadores, incluyendo a la vez, políticas para favorecer coediciones con editoriales comerciales y la inserción de nuestros cuerpos académicos en las redes editoriales que administran las revistas especializadas, en universidades nacionales y extranjeras; c) finalmente la tercera responde a la urgencia de mejorar sustancialmente la calidad de nuestra oferta de posgrado y para ello plantea la necesidad de hacer un gran esfuerzo institucional que supone un actualización de la normatividad y programas de atención focalizados para superar, en lo inmediato, los problemas que han frenado nuestra capacidad para elevar la calidad de estos programas.

*Implantación y Aprovechamiento pleno de los procesos de innovación educativa.* En el balance se advirtió que la gestión transversal de los procesos de innovación educativa no alcanzaban el nivel de articulación deseable: por un lado se tenían avances notables en la implantación del modelo educativo (PIME) centrado en el aprendizaje y en la institucionalización del programa de tutorías y sobre todo en el control académico y administrativo del trabajo en el aula; pero, por otro lado, se apreció que no se aprovechaban plenamente muchos procesos de innovación que en otro momento habían, incluso, distinguido a nuestra institución: de este modo no se observaban logros semejantes en el programa para garantizar el dominio de una segunda lengua; en el uso de nuevas tecnologías para favorecer estrategias de aprendizaje semipresenciales; en la explotación intensiva de software especializado; y en el aprovechamiento de todas las oportunidades de información que ofrece una biblioteca virtual. Dada la magnitud del esfuerzo requerido para lograr un articulación integral de los procesos de innovación educativa, la nueva administración resolvió crear la Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa (DINNOVA) con el propósito de consumir esta articulación y contribuir a un mejor aprovechamiento de las innovaciones educativas y para que diseñara y consolidara un tejido institucional que incorpore a nuestro modelo educativo un uso mucho más adecuado e intensivo de las nuevas tecnologías. De ello ha nacido la iniciativa de crear como primera estrategia los centros de autoaprendizaje, que tendrán como recinto los antiguos centros de cómputo. En ellos los estudiantes dispondrán de equipo, redes teleinformáticas, acceso amplio a la biblioteca virtual, acervos adecuados para el autoaprendizaje de una segunda lengua y un banco de software especializado que permita profundizar en sus aprendizajes especializados. Para que este esfuerzo se complemente con el acompañamiento de los académicos, en DINNOVA se administrará el Programa de Formación Integral Docente, que se encargará de diseñar los programas de aprendizaje que requieran los profesores para mejorar el aprovechamiento de los centros señalados.

*Apertura e internacionalización de la vida universitaria.* La región Paso del Norte, donde se localiza la UACJ, ha sufrido desde mediados de los años sesenta una profunda transformación económica y social, como producto de procesos de globalización que en sus expresiones más tempranas atrajeron a esta región cientos de empresas internacionales, que al paso del tiempo han llegado a generar, tan sólo en Ciudad Juárez, cerca de 250 mil empleos formales.

Esta región de trabajadores representa hoy más del 60 por ciento de la fuerza de trabajo con ingresos regulares, y constituye el mercado que dinamiza la vida económica de esta región binacional; articulada por el intercambio cotidiano, de todo tipo, que realizan casi tres millones de personas radicadas, en una frontera singular; donde convergen dentro del estado de Chihuahua, Ciudad Juárez y, por cuenta de la frontera norteamericana, la ciudad de El Paso, ubicada dentro del estado de Texas y la de la Cruces en el de Nuevo México.

Sin embargo, esta inserción económica de carácter internacional, no es todo, si se tiene en cuenta que desde mediados de los ochenta, la apertura, experimentada por nuestra economía, viene acompañada de notables transformaciones políticas, sociales y culturales, generadoras de nuevos procesos de interacción fronteriza e internacional, que demandan una reconceptualización del papel de los profesionistas y académicos que nuestra institución tiene el deber y compromiso de formar. A todo ello se agrega la necesidad de revisar el alcance e impacto de los servicios que como institución debemos prestar a esta amplia comunidad, cada vez más afectada por

necesidades emergentes de indole multicultural; que rebasan los diseños curriculares predominantes en nuestra Institución, así como los tradicionales intercambios que hasta ahora se han cultivado con instituciones extranjeras.

En razón de ello se ha preparado una estrategia global para responder a esta creciente apertura de nuestra sociedad, que contempla, como punto de partida una amplia reforma de nuestros programas para el aprendizaje de una segunda lengua, consistente en: a) una mejora de la infraestructura para descentralizar los centros de autoacceso; b) programación de periodos y cursos especiales en periodos de vacaciones; c) incorporación del personal académico a programas regulares, impartidos en los centros de autoacceso; d) reconocimiento de créditos optativos, asociados al dominio de una segunda lengua y e) un programa de formación para, certificar las competencias de la planta de profesores del centro de lenguas y mejorar sus graduaciones académicas directamente relacionadas con la enseñanza de una segunda lengua.

En otra vertiente se debe avanzar a la constitución de un consorcio de universidades radicadas en la región Paso del Norte, que incluya tanto a instituciones nacionales, como norteamericanas, para que mejoren sensiblemente los intercambios entre instituciones de ambos lados de la frontera. La agenda de este conglomerado de instituciones debe comprender un programa de movilidad estudiantil, que permita a estudiantes cursar periodos o asignaturas con reconocimiento garantizado en cualquiera de las instituciones radicadas en la región y apoyo a programas de movilidad académica que enriquezcan las experiencias internacionales del personal de tiempo completo

Nuevos propósitos de generalizar iniciativas tendientes a favorecer estancias estudiantiles con reconocimientos de créditos, o bien estrategias para que los estudiantes multiplicaran su presencia en programas como el Verano de la Investigación Científica.

*Vinculación y compromiso con la comunidad.* En esta nueva etapa de su desarrollo, la Universidad requiere enfocar su nuevo papel como agente de cambio y transformación. Las sociedades en construcción se caracterizan por la preeminencia del conocimiento como factor de ordenación de las relaciones sociales, pero al mismo tiempo, por los rezagos acumulados y los nuevos desafíos que supone la convergencia tecnológica y la integración económica mundial. En este momento, la Universidad se convierte en un hilo conductor que permite enlazar a los diversos sectores de la sociedad en torno al conocimiento, la cultura y la solidaridad. Se pretende que ampliar constantemente los alcances de extensión de la Universidad, sin comprometer su autonomía, en formas múltiples y que coadyuven al desarrollo de la población, la equidad, el bienestar económico y social, así como la sustentabilidad. Al mismo tiempo que se procura que en la formación de profesionistas, haya vínculos con experiencias prácticas que realimenten al estudiante, lo vinculen al mundo del trabajo, forjen su conciencia social y constituyan un cúmulo de experiencias que integren una formación integral.

En este aspecto las metas de la presente administración son reformar el servicio social, en cuanto a la formulación de los proyectos relativos, el tipo de proyecto y la intensidad de los beneficios; estrechar vínculos con las empresas locales para permitir prácticas y generar sinergias de beneficio mutuo, tanto en la formación de recursos humanos como en investigación y desarrollo; y forjar una cultura de solidaridad que extienda los beneficios del conocimiento a quienes tienen menos oportunidades.

*Creación del nuevo centro universitario en el sur de Juárez.* Finalmente, en este ámbito, cabe recordar que durante los pasados seis años la matrícula total de la Universidad creció 63%, lo cual generó presiones sobre la planta docente y sobre la infraestructura académica disponible, la cual mostró signos importantes de saturación en los cuatro Institutos de la UACJ. Ante la creciente demanda de educación superior, se amplió y diversificó la oferta educativa, y ante la continuidad de esta tendencia se propone la descentralización de actividades, mediante la consolidación de la División Multidisciplinaria de la UACJ en Nuevo Casas Grandes y la creación de un nuevo campus universitario en el sur de la Ciudad, con lo que se podrá atender mejor a la demanda localizada en Ciudad Juárez, se consolidará la presencia de la institución en el noroeste del Estado y se le dará a las funciones universitarias amplia sustentabilidad a lo largo de las próximas dos décadas.

*Racionalidad; transparencia y honestidad de la gestión universitaria.* En cuanto a los procesos de gestión administrativa, en una primera etapa, el análisis se concentró en la observación que hicieran los pares académicos en la evaluación del ProGES sobre la falta de una estrategia definida para evidenciar los avances en la implantación de proceso para garantizar una oportuna rendición de cuentas. Con ese propósito hizo notar que justo a partir de enero de 2007, con la entrada en vigor de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua, la institución había inaugurado su portal de transparencia, para publicar oportunamente lo que esta ley y sus reglamentos consignan. Para garantizar en el futuro el cumplimiento estricto de nuestras obligaciones en esta materia se ha iniciado un programa de desarrollo y capacitación destinado a optimizar la clasificación y digitalización de todos nuestros archivos.

*Normatividad Universitaria.* En lo que se refiere a la normatividad universitaria, se ha concluido que es un problema que precisa de una solución inmediata, por la creciente importancia que tiene la implantación de una cultura de la legalidad en todas las instituciones de carácter público. A propósito, la relevancia de esta puesta al día de nuestra legislación interna es mayor, porque ocurre que muchos reglamentos vigentes corresponden a nuestra anterior estructura orgánica, que fue reformada a partir de 1995 para incorporar mecanismos de operación departamental. Además, dada la mayor exigencia de transparencia y honestidad que se ha experimentado en los últimos años, son necesarias nuevas formas de operación para manejar los recursos confiados a nuestra Universidad, y la generación de los mismos implica una adecuación importante a nuestra reglamentación. Para atender este reto, clasificado como un problema estructural, la oficina del abogado está concluyendo un proyecto integral de actualización normativa que ofrece la garantía que antes del 30 de noviembre del año en curso el H. Consejo Universitario habrá autorizado esta reforma integral de nuestra preceptiva universitaria y que comprende el *Reglamento del Estatuto del Personal Académico*, el *Estatuto General de la Defensoría de los Derechos Universitarios*, 19 reglamentos en prácticamente todos los ámbitos de la vida universitaria, así como dos acuerdos para establecer lineamientos de política universitaria. A la fecha son cuatro los ya autorizados, diez adicionales están siendo analizados y discutidos por la comisiones del H. Consejo, para su aprobación en la sesión de agosto y nueve más están en calidad de proyectos para turnarse a partir de septiembre a las comisiones mencionadas.

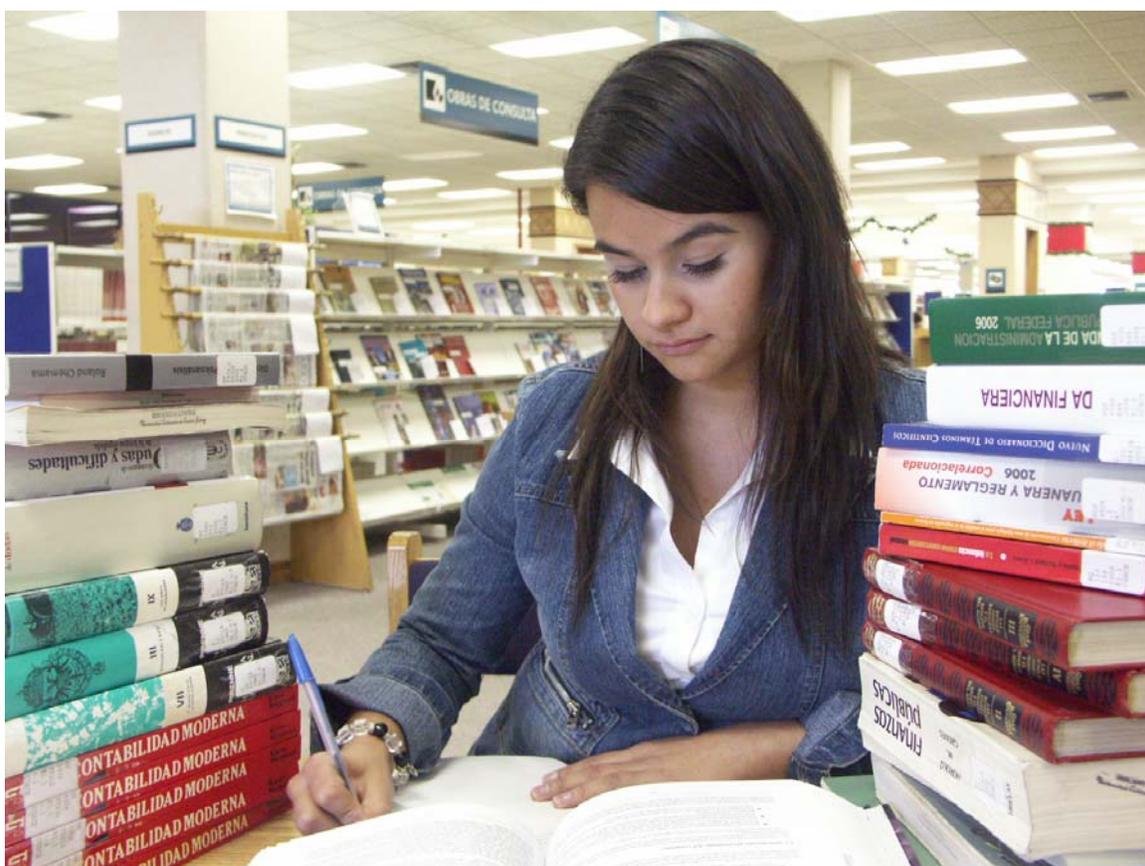
*Sustentabilidad institucional y participación universitaria en la planeación, administración y gobierno universitario. Construcción de la nueva plataforma estratégica.* En vista de que el pasado mes de octubre tomó posesión, como Rector de

nuestra institución, el licenciado Jorge Quintana Silveyra, se tuvo la oportunidad de formular el PIFI 2007, con base en una nueva plataforma estratégica que retoma, por un lado, el programa de gobierno universitario<sup>10</sup>, propuesto originalmente por propio licenciado Quintana durante el proceso de sucesión rectoral, ocurrido durante el mes de agosto de 2006 y, por el otro, un amplio proceso de consulta, realizado a lo largo del primer semestre de este año, para integrar el Plan Institucional de Desarrollo 2007-2012. La integración de dicha plataforma fue una de las primeras tareas realizadas por el Consejo Directivo de la UACJ, que formalmente se constituyó en conductor del proceso de integración del PIDE el 17 de febrero de 2007; este Consejo también acordó realizar reuniones semanales y darle vida al Sistema Integral de Planeación Universitaria, para cumplir con cinco tareas fundamentales, íntimamente relacionadas en el marco de este proyecto para *profundizar en la transformación de nuestra Universidad*, enumeradas a continuación:

- Integración del PIDE 2007-2012
- Actualización del Plan Integral de Fortalecimiento Institucional, correspondiente al Ciclo 2007
- Formulación del Programa Operativo Anual y el presupuesto universitario del ejercicio 2008
- Partiendo de la *Autoevaluación Académica*, resultante del PIFI 2007 evaluar los impactos académicos de todos los ejercicios de planeación y programación estratégica
- Conducción del proceso de recertificación y la ampliación del Sistema de Gestión de la Calidad Universitario, bajo la norma ISO 9000: 2001

---

<sup>10</sup> Cfr. con propuesta para profundizar en la transformación de nuestra Universidad. Licenciado Jorge Mario Quintana Silveyra, candidato a Rector 2006-2012. Ciudad Juárez,, Chih., agosto de 2006.



#### 4.1 Equidad y bienestar estudiantil

*Problemática.* Una de las principales demandas de la sociedad es la *equidad* en relación a las oportunidades de ingreso a la Universidad; considerando las diferentes circunstancias en las que los estudiantes se encuentran al momento de terminar sus estudios preparatorios. Por ello es necesario contar con programas de apoyo que busquen diversificar las formas de ingreso de estudiantes de escasos recursos, de indígenas y de personas con capacidades diferentes; que faciliten no sólo su ingreso sino la permanencia, dándoles seguimiento hasta el término de su formación. Lo anterior incluye no sólo la diversificación de formas de acceso, sino la diversificación de programas educativos pensando en una formación a lo largo de la vida y aprovechando de la mejor manera la tecnología educativa.

Con respecto a otras universidades del país, somos una Universidad con baja proporción de estudiantes becados y ello debe corregirse en el corto plazo, porque, en obediencia a nuestra política, debemos garantizar la educación superior a los grupos sociales que tradicionalmente han estado alejados de ella, otorgándoles becas para que tengan oportunidad de realizar estudios superiores.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan los estudiantes para continuar sus estudios es de orden económico, esta es una de las razones por lo que combinan esta actividad con el trabajo. Por esta razón se reconoce la necesidad de *diversificar los tipos de becas* a través de un sistema que ofrezca desde las tradicionales como la beca de excelencia hasta las becas para estudiantes indígenas, con capacidades diferentes, aquéllos que no tienen padre o madre, becas para materiales de estudio entre otras, así como facilidades de pago para quienes así lo soliciten.

Se aprecia la necesidad de un programa de becas compensatorio para evitar que estudiantes distinguidos con ingresos menores abandonen cursos o posterguen su realización debido al costo de los materiales requeridos.

Algunos programas y asignaturas académicas requieren la compra de materiales de costo muy elevado que en ocasiones son difíciles de adquirir lo cual limita alcanzar los objetivos de aprendizaje; ésta es otra razón por la que se propone el apoyo económico y también a través de convenios con empresas que otorguen precios especiales a los universitarios.

Las condiciones de la *infraestructura académica* son adecuadas en términos generales, se hace un aprovechamiento departamental de las aulas y cubículos, y un aprovechamiento transversal de los espacios de apoyo académico como talleres, laboratorios, bibliotecas, centros de cómputo y centro de lenguas, lo que permite un eficiente aprovechamiento de la infraestructura disponible. Sin embargo, es un aspecto que puede mejorar sustancialmente, dado que aún existen algunas carencias de equipo e instrumentos en laboratorios, talleres, de acervo bibliográfico en bibliotecas y en equipo de cómputo, espacios recreativos y deportivos. Es así, que se requiere un diagnóstico para conocer las necesidades que tienen los estudiantes en las diferentes carreras.

Lo que se requiere es lograr la consolidación y aprovechamiento de la infraestructura física y académica universitaria con el objetivo de crear espacios útiles y confortables donde el alumno tenga la oportunidad de experimentar los conocimientos aprendidos en el aula, y donde pueda desarrollar habilidades deportivas, artísticas y culturales que promuevan una educación más sana e integral; y al mismo tiempo donde el maestro pueda realizar un trabajo de calidad. La construcción de esta infraestructura deberá ser pensada en la disponibilidad de *áreas de auto acceso* que faciliten la movilidad de los usuarios en términos de un aprendizaje autodirigido.

Por otro lado, nuestra Universidad tiene una gran proporción de estudiantes-trabajadores; además un número creciente de ellos son padres y madres de niños y niñas que requieren servicio de guardería mientras ellos asisten a clases. Si bien, como trabajadores obtienen el *servicio de guardería* por parte del Seguro Social, por lo general éste cubre únicamente el horario laboral pero no el de estudio. Esto nos obliga a tomar cartas en el asunto y ver la posibilidad de crear espacios para atender a estos niños y niñas, ya sea por cuenta propia o en colaboración con grupos de la sociedad civil y empresas, con guarderías, casas de cuidado que ya existen, de tal forma que se encuentren formas diversas de que estos estudiantes reciban apoyo para concluir sus estudios.

Otra problemática se da en torno al potencial que tiene la UACJ para captar alumnos de fuera de la localidad, no sólo del interior del propio estado, sino de entidades circunvecinas, incluyendo del extranjero. En este sentido uno de los principales problemas que enfrentan los estudiantes es la dificultad para disponer de *residencias económicas* y cercanas a los campus. Es una oportunidad para la Universidad abrirse al ingreso de estudiantes procedentes de otras regiones y otros países, para ello se requiere establecer convenios con la participación de algunos actores estratégicos de la sociedad para construir un complejo de departamentos que ofrezcan rentas económicas y fácil acceso a los campus.

La Ciudad cuenta con un deficiente sistemas de transporte público y pocas vías de acceso a los diferentes campus. Otro problema que se sufre desde hace mucho tiempo es la falta de espacios para estacionamiento. Es menester de las nuevas autoridades administrativas encontrar los vínculos y los caminos para resolver estos problemas que afectan la vida cotidiana de nuestros estudiantes.

Entre nuestras asignaturas pendientes está la ausencia de un programa que complemente las funciones del ProMeP y que aproveche el potencial académico de nuestros egresados, promoviendo estudios de posgrado de nuestros estudiantes más distinguidos.

Es necesario hacer conciencia entre los estudiantes del importante papel que juegan como profesionales, de la responsabilidad que tienen con su comunidad; esta consideración se acentúa en la formación integral que propone el Modelo Educativo, por lo que se enfatiza la introducción de asignaturas como la ética.

Finalmente, los estudiantes suponen la necesidad de hacer uso de todos los recursos disponibles para expresar sus demandas a fin de establecer una retroalimentación con la Institución y de la misma manera que la Institución utilice todos los recursos posibles para mantener informados a los estudiantes de los servicios a los que pueden acceder.



*Estatuto de Visión.* En el año 2012, el sistema que atiende las necesidades de los estudiantes ha crecido, cubriendo sus estudiantes en los niveles de pregrado y posgrado. Sus diferentes programas comprenden, en primer lugar, estímulos académicos; pero también incluyen apoyos individuales y grupales en aspectos psicológicos, socioeconómicos, recreativos y de salud, que permiten incrementar las oportunidades de acceso, permanencia, éxito escolar e inserción laboral, garantizando una formación académica integral. De la misma manera, Universidad y sociedad colaboran para proporcionarles mejores condiciones materiales y servicios complementarios.

*Objetivos generales*

- Atender integralmente las necesidades de los alumnos, detectándolas oportunamente y convocando a la sociedad a que colabore con la Universidad en su resolución, particularmente en lo que se refiere a mejorar la accesibilidad, incrementar la equidad en el ingreso, evitar la deserción e incrementar las oportunidades de éxito escolar a través de el estímulo al desempeño académico, becas, asesoramiento, tutoría, materiales educativos, el programa Universidad Saludable y la reducción de las consecuencias de la desigualdad.

*Objetivos particulares*

- Mejorar la accesibilidad a la Universidad, brindando más oportunidades de admisión a grupos sociales que tradicionalmente han estado alejados de la educación superior, acompañándolos mediante programas extraescolares que fortalezcan las habilidades, competencias y conocimientos indispensables para ingresar a la educación superior.
- Acompañar a los estudiantes en su proceso educativo, mediante la oportuna identificación y atención de sus necesidades académicas (tutela individualizado); seguimiento de trayectorias escolares, otorgamiento de becas, orientación en sus problemas de integración familiar, social, problemas de personalidad y de salud; promoción de programas de recreación para evitar que las diferencias individuales incidan negativamente en el aprovechamiento escolar.
- Incrementar la variedad de los bienes y servicios complementarios disponibles para los estudiantes de la UACJ, en las mejoras de costo, calidad, rapidez y servicio, mediante la progresiva incorporación de la sociedad.
- Incrementar la satisfacción de los estudiantes y los egresados.

*Políticas*

- La UACJ debe promover el acceso a la educación superior de los grupos sociales que tradicionalmente han estado alejados de ella (familias de bajos recursos de origen rural y urbano, indígenas, personas con capacidades diferentes, adultos mayores), mediante abaratamiento de inscripción y colegiatura.
- La UACJ debe apoyar a todos los estudiantes con ingresos familiares inferiores a cinco salarios mínimos mensuales, con facilidades de pagos, gestiones para abaratamiento de materiales didácticos y becas.
- La UACJ debe becar a todos los estudiantes que hayan alcanzando promedio semestral mayor a 9.0 (beca académica, exención del pago de colegiatura) si cursaron carga completa; y a todos los estudiantes que hayan alcanzando promedio semestral mayor a 9.5 (beca de excelencia, exención del pago de inscripción y colegiatura) si cursaron carga completa.
- La UACJ debe ofrecer una educación integral, que complemente la formación académica con cursos y actividades extraescolares que fomenten estilos de vida saludables, la recreación y el deporte, dotándolos de los conocimientos, habilidades y motivaciones necesarias para practicarlos y promoverlos en su familia, escuela y trabajo.
- La UACJ debe convocar a la sociedad, para que progresivamente preste servicios complementarios a los estudiantes que sean avalados por la Institución en términos de costo, calidad, rapidez y servicio.

*Estrategias*

- Garantizar la transparencia del proceso de admisión, dándole certidumbre mediante los mejores instrumentos de evaluación; así mismo, abaratar el procedimiento, dándole certidumbre mediante un Examen Único de Ingreso Anual.
- La Subdirección de Orientación y Bienestar Estudiantil (COBE), junto con sus Coordinaciones en cada Instituto y los Departamentos Académicos, darán seguimiento a las actividades de atención a las necesidades de los estudiantes, con la finalidad de coordinar sus servicios, homologar la oferta de servicios, contar con una agenda común, identificar problemas y áreas de oportunidad y establecer las acciones preventivas y correctivas pertinentes.
- Difundir oportunamente los servicios para estudiantes que ofrece la Universidad.
- Ofrecer un programa de becas que reconozca y estimule el desempeño académico de los estudiantes.
- Ofrecer un programa de becas compensatorio para evitar que estudiantes distinguidos con ingresos menores abandonen sus cursos o los posterguen debido al costo de los materiales requeridos.
- Crear una fundación con la participación de egresados, empresas privadas, instituciones y organismos sociales, dedicada a otorgar becas de manutención a los estudiantes destacados, de menores ingresos o en circunstancias adversas.
- Crear una fundación con la participación de empresas privadas para otorgar becas a estudiantes destacados, para el desarrollo de investigación científica y tecnológica.
- Acompañar a los estudiantes en su proceso educativo, mediante la oportuna identificación y atención de sus necesidades (tutelaje individualizado).
- Ampliar la cobertura de los servicios de prevención y atención a la salud de los estudiantes, mediante la continuación del Programa Universidad Saludable.
- Promover competencias deportivas para aficionados, actividades recreativas al aire libre y de exhibición, como medio para incentivar el acondicionamiento físico entre los universitarios.
- Dotar a los diferentes campus de espacios de cafetería, cine, papelería-librería, canchas deportivas, andadores, gimnasios, jardines y salas de descanso, para que estudiantes, trabajadores y profesores convivan y cultiven sus redes de amistad y solidaridad.
- Automatizar los trámites escolares de: preinscripción, consulta de expedientes, solicitud de becas, seguimiento de las tutorías, orientación en cuanto a solicitudes y trámites, seguimiento de adeudos y pagos, hasta ahora realizados en ventanilla.
- Ampliar los horarios de servicio a los estudiantes en COBE, Unidad de Atención Médica Inicial (UAMI), cafeterías, bibliotecas, laboratorios, talleres y centros de cómputo.
- Mejorar la atención de las cafeterías y los alimentos que éstas ofrecen, apoyando los trabajos que se ha venido realizando para diversificar los menús disponibles, mejorar la calidad de los mismos y ofrecer precios lo más accesibles posible.
- Diseñar alternativas para los estudiantes que trabajan, mediante la ampliación de horarios y el incremento de la oferta semestral de materias.
- Convocar a la sociedad para ofrecer a los estudiantes y empleados universitarios, el servicio de guardería o casas de cuidado diario durante horarios de estudio, cercanos a los campus y avalado por la UACJ a través de los

programas de Técnico Superior Universitario en Desarrollo Infantil, Licenciaturas en Educación, Trabajo Social, Nutrición y Enfermería.

- Convocar a la sociedad para ofrecer a los estudiantes y empleados universitarios, el servicio de estancia de día para adultos mayores, durante horarios de trabajo y estudio, cercanos a los campus y avalado por la UACJ a través de los programas de Trabajo Social, Nutrición y Enfermería.
- Convocar a la sociedad para ofrecer a los estudiantes foráneos y extranjeros, viviendas económicas y cercanas, bajo el aval de la Subdirección de Orientación y Bienestar Estudiantil.
- Gestionar ante proveedores, rebajas de precios y créditos blandos en materiales educativos, para beneficiar a los estudiantes de menores ingresos.
- Gestionar ante las autoridades y concesionarios de transporte público, la modificación de horarios y rutas para beneficiar a los estudiantes universitarios (sistema de transporte intrauniversitario).
- Estimular la utilización de medios de transporte alternativos y la utilización compartida del automóvil.
- Consultar a los estudiantes sobre maneras eficientes y baratas para incrementar la capacidad y seguridad de los estacionamientos en los diferentes campus (mediante la construcción de segundos y terceros niveles).
- Incrementar la capacidad de los estacionamientos en los diferentes campus, mediante la incorporación de espacios alternativos para los vehículos de estudiantes, docentes y trabajadores.
- Estimular los intercambios académicos y participaciones en foros académicos y culturales, mediante apoyos para asistencia a eventos académicos y publicación de resultados.
- Incrementar el aprendizaje de otras lenguas, para facilitar el intercambio académico internacional y el posgrado en el extranjero.
- Otorgar becas de inscripción y becas-préstamo (temporales y equiparables a las que proporciona el CONACYT) a nuestros estudiantes más distinguidos que hayan sido aceptados en programas de posgrado de calidad, nacionales o extranjeros.

#### *Metas*

- Incrementar el nivel de satisfacción de los estudiantes a 9.5 en una escala de 1.0 al 10.0.
- Incrementar la cobertura de los programas de becas que se ofrecen en la Universidad, hasta llegar al 30% de la matrícula total de pregrado en 2012.
- Otorgar
- Incrementar la cobertura del programa de tutorías individualizadas hasta llegar en 2012 a 100% de los estudiantes de nuevo ingreso y al 100% de los estudiantes de nivel avanzado.
- Incrementar la cobertura del programa de tutorías grupales hasta llegar en 2012 a 100% de los estudiantes de nivel intermedio.
- En 2012, uno de cada tres estudiantes universitarios realizarán ejercicio físico regularmente, la mayoría de ellos en las competencias de aficionados organizadas por la UACJ.
- Incrementar la participación de los estudiantes de pregrado en programas de intercambio y movilidad, hasta llegar en 2012 al 7.5% de la matrícula.
- En 2012, el 100% de los estudiantes extranjeros de intercambio, inscritos en la UACJ, tendrá acceso a residencias estudiantiles avaladas por la UACJ.

- En 2012, el 100% de las estudiantes que son madres de hijos menores de 6 años, tendrá acceso a guarderías y casas de cuidado diario avaladas por la UACJ.
- En 2012, el 100% de los estudiantes de excelencia que soliciten, tendrán acceso a la beca-préstamo para continuar sus estudios en programas de posgrado de calidad reconocida, nacionales y extranjeros.
- En 2012, el promedio de dominio de la lengua inglesa en la UACJ, será de 450 puntos TOEFL en pregrado y 520 puntos en posgrado.
- En 2012, el 33% de los estudiantes de la UACJ estará estudiando un segundo idioma.
- En 2012, la capacidad de los estacionamientos se habrá incrementado en 50%.

#### **4.2. Consolidación de la calidad académica**

*Problemática.* Para poner en marcha un plan sostenible a futuro, de acuerdo con la apreciación de la sociedad, se deben realizar planes a los que se de continuidad en el largo plazo en dos sentidos: en primer lugar, es importante acreditar el 100% de los programas con los que cuenta la Universidad, preparar continuamente la planta docente e interactuar con los distintos sectores de la Ciudad a fin de identificar las necesidades de la sociedad. En segundo lugar, es necesario tomar como punto de referencia el modelo de otras universidades con prestigio nacional e internacional para adecuar el modelo de enseñanza de la UACJ.

Para que nuestra Universidad sea reconocida a nivel internacional será necesario cumplir con los estándares que se exigen y ser evaluados por organismos acreditadores a este nivel. Ello representa todo un reto, pero nada imposible, ya que el prestigio con que contamos hoy día al posesionarnos entre las primeras Universidades del país con un 95% de nuestros programas acreditados como de alta calidad, es un referente importante para alcanzar la meta de la certificación internacional. Es necesario estar apercibidos de que estos referentes son importantes para los objetivos que tenemos de internacionalización de nuestra institución, para influir de manera positiva en el trabajo que se realiza en nuestros programas de intercambio académico y movilidad estudiantil, además de que es una necesidad imperante que no podemos soslayar por más tiempo.

Por otro lado, una brecha que debe cerrarse inmediatamente, es la referida a la acreditación de los programas de posgrado, que es un porcentaje muy bajo si se compara con los programas de licenciatura. Una razón por la que esto ha sucedido es porque los Programas Educativos de Posgrado (PEP) no han podido contar con la cantidad suficiente de doctores y miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) que recomiendan los estándares nacionales. Se está haciendo todo lo posible para que esto se remedie en el corto plazo.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico realizado sobre el contexto económico y social de la Universidad, cada vez será mayor la necesidad de ampliar la matrícula y diversificar los programas de posgrado; lo cual implica realizar una serie de adecuaciones y ampliación a la infraestructura física y académica, que, sin embargo, no siempre son posibles debido a la falta de recursos o a la forma inadecuada de implementar los ya existentes. Por otro lado, se requiere atención especial en cuanto a la vinculación de los posgrados con los procesos de investigación, redes interinstitucionales y reglamentación. En razón de ello se espera que se implementen las estrategias adecuadas para mejorar esta problemática.

Por último, a pesar del éxito que se ha tenido en mantener nuestros programas de buena calidad, existen algunos indicadores que muestran deficiencias en áreas relacionadas a la competitividad académica que será necesario abordar en el corto y mediano plazo.

Tal es el caso de un alto índice de rezago escolar que genera baja eficiencia terminal en los programas de pregrado y por lo tanto bajos niveles egreso y de titulación. Es una problemática que se ha estado atacando pero que aún requiere de particular atención.



*Estatuto de Visión.* En 2012, la calidad de toda la oferta académica de pregrado y posgrado de la UACJ, está acreditada por el Sistema Nacional de Evaluación y es reconocida y avalada en Norteamérica.

*Objetivos generales*

- Acreditar los programas educativos de la Universidad como competitivos a nivel internacional, ajustándose a los criterios de organismos evaluadores y acreditadores nacionales e internacionales.
- Mejorar los resultados de los procesos educativos, abatiendo el rezago, incrementando la eficiencia terminal, incrementando la satisfacción de los egresados y los empleadores.

*Objetivos particulares*

- Asegurar que en el 2012, todos los programas educativos evaluables cuenten con reconocimiento de buena calidad, avalado por el sistema nacional de evaluación (acreditado por un organismo especializado reconocido por el COPAES o Nivel 1 otorgado por los CIEES).
- Asegurar que en el 2012, 50% de los programas de posgrado cuenten con reconocimiento de buena calidad, avalado por CONACYT (incluido en el Padrón Nacional de Posgrados o en el Programa de Fomento a la Calidad).
- Asegurar que en el 2012, la UACJ cuente con reconocimiento institucional de la Southwestern Association of Colleges and Schools (Estados Unidos), que acredite la calidad de sus programas.

- Incrementar la eficiencia terminal y la titulación de los programas educativos de pregrado y posgrado.
- Incrementar la competitividad de los egresados universitarios.

#### *Políticas*

- Todos los programas evaluables en los términos del sistema nacional de evaluación, en el caso de ser de pregrado, y del CONACYT, en los casos del posgrado, deben someterse a procesos de evaluación con la finalidad de obtener su certificación y acreditación en el corto plazo.
- Las direcciones y coordinaciones generales, las direcciones de los institutos, las coordinaciones de apoyo y los departamentos académicos deben otorgar, en el ámbito de sus respectivas competencias, el apoyo necesario para que todos los programas educativos logren la acreditación y reacreditación correspondiente.
- Todos los programas deben incluir como requisito de egreso un puntaje mínimo en evaluaciones externas realizadas por un organismo experto (preferentemente el EGEL y EGETSU de CENEVAL).
- La UACJ debe simplificar los trámites y reducir los costos para estimular la titulación oportuna.

#### *Estrategias*

- Garantizar la calidad de los programas de pregrado y posgrado mediante evaluaciones externas reconocidas por el sistema nacional de evaluación de la educación superior, en el caso de las licenciaturas, y por el CONACYT en el caso de los posgrados, logrando que el 100% de la matrícula esté inscrita en programas educativos de buena calidad.
- Dar seguimiento y cumplir con las recomendaciones de los CIEES y de los organismos acreditadores a través de la Subdirección de Acreditación y Certificación y las coordinaciones de los programas educativos.
- Someter a procesos de reacreditación a todos los programas educativos acreditados.
- Someter a evaluación a los programas educativos evaluables que aun no lo han hecho y aprovechar la experiencia de los programas dictaminados por los CIEES; esto con la participación de la Subdirección de Acreditación y Certificación, las Coordinaciones de Apoyo al Desarrollo Académico de los Institutos, los departamentos académicos y las coordinaciones de los programas educativos.
- Someter a todos los programas de posgrado a procesos de evaluación prescritos por el CONACYT, esto con la participación de la Coordinación General de Posgrado, las Coordinaciones de Apoyo al Desarrollo Académico de los institutos, los departamentos académicos y las coordinaciones de los programas educativos.
- Certificar a la UACJ por la Southwestern Association of Colleges and Schools (Estados Unidos) para acreditar internacionalmente a nuestros programas académicos.
- La Subdirección de Estudios para el Desarrollo Institucional, las Coordinaciones de Apoyo al Desarrollo Académico de los Institutos (CADAC) y los Departamentos Académicos darán seguimiento a los índices de cada programa educativo (aprobación, reprobación, retención, deserción, rotación, rezago, egreso, titulación, satisfacción de estudiantes, de egresados y de empleadores),

con la finalidad de identificar las debilidades y establecer las acciones preventivas y correctivas pertinentes.

- Para estimular la graduación oportuna, las coordinaciones de los programas educativos se coordinarán con la Dirección General de Servicios Académicos, para darle seguimiento a los estudiantes de nivel avanzado, verificar el cumplimiento de créditos, segundo idioma, servicio social, prácticas profesionales y extinción de adeudos.
- Para estimular la titulación oportuna, la Dirección General de Servicios Académicos, informará permanentemente a los egresados, simplificará los trámites y reducirá los costos de titulación.

#### *Metas*

- Lograr que el 100% de los programas evaluables sean programas educativos de buena calidad.
- Reacreditar oportunamente al 100% de los programas educativos.
- Mantener el 100% de la matrícula de programas evaluables, inscrita en programas educativos de buena calidad.
- Incrementar el número de posgrados inscritos en el PNPC, SEP-CONACYT, hasta llegar a 50% en 2012.
- Obtener el reconocimiento de la Southwestern Association of Colleges and Schools de los Estados Unidos.
- Incrementar las tasas generales de aprobación de los programas educativos hasta alcanzar 95% en 2012.
- Incrementar la tasa de retención del primero al segundo año, en todos los programas de pregrado, hasta alcanzar 85% en 2012.
- Incrementar la tasa de retención de todos los programas de posgrado, hasta alcanzar 95% en 2012.
- Incrementar la tasa de eficiencia terminal, en los programas de pregrado, hasta llegar a 65% en 2012.
- Incrementar la tasa de titulación, en los programas de pregrado, hasta llegar a 85% en 2012.
- Incrementar la tasa de eficiencia y titulación, en los programas de posgrado, hasta llegar a 90% en 2012.
- Que se incremente la satisfacción de los egresados y empleadores, hasta llegar en 2012 a un promedio de 9.5 en una escala de 1.0 a 10.0, en cada una, asegurando que los programas desarrollen las competencias que requiere el mercado laboral.

### **4.3. Flexibilidad y diversidad de la oferta educativa**

*Problemática.* Entre 2000 y 2006 la demanda local de educación superior mostró una tendencia creciente, por lo que la Universidad tomó la decisión de incrementar la matrícula, y esta situación generó presiones sobre la planta docente y la infraestructura académica. Ante esta situación, en sus ejercicios de planeación la universidad resolvió atender esta demanda, pero sin menoscabo de calidad; fue así que la matrícula experimentó un aumento, también elevado, equivalente al 7.8% anual, con lo que la tasa de absorción de la demanda real se pudo mantener en niveles cercanos al 60%; lo que a partir del 2004 fue muy significativo porque la gran mayoría de estos estudiantes fueron atendidos en ofertas de buena calidad. Una clara evidencia del esfuerzo institucional para atender a estas nuevas generaciones de estudiantes se tiene en el comportamiento de los principales indicadores que dan cuenta de la evolución de la Capacidad Académica que en este trayecto caracterizó a la Institución y para comenzar a ilustrar este aspecto, se destaca que mientras la matrícula crecía, también lo hacía la planta de profesores de tiempo completo, registrando una tasa de 6.8% situada a un punto porcentual del ritmo al que se movió la matrícula, pero sin que ello dejara de revelar la magnitud y el carácter sistemático que mostraba la integración del núcleo básico de profesores.

No obstante, el objetivo no se centra exclusivamente en responder a la demanda educativa en términos cuantitativos, permitiendo que una mayor cantidad de aspirantes tengan la oportunidad de concluir sus estudios profesionales, sino que se intenta ofrecer al estudiante un currículo universitario competitivo y flexible abordado desde una perspectiva humanista, que atienda la competencia laboral sin subordinarse a ella, con el fin de preparar ciudadanos con un rigor académico y alto sentido y valor social.

Además, se requiere que la Universidad realice un esfuerzo adicional para establecer vínculos sólidos con el sector productivo. Para ello es necesaria la elaboración de estudios que detecten los cambios que se generan en el mercado de trabajo como resultado de la dinámica económica. Esto puede conducir a la apertura de nuevos programas, a la modificación de los contenidos de los planes de estudio, al cierre de carreras, a la implementación de prácticas profesionales congruentes y la generación de información que eventualmente contribuya al desarrollo económico de la ciudad.

En suma, el desarrollo integral del estudiante debe permitirle, ver más allá de los procesos globalizadores y estandarizados para tomar perspectiva, recrear su sociedad y su cultura, rehacerla y reinventarla. Desde esta perspectiva concebimos a la Universidad no sólo como un espacio para la transmisión de información disciplinario, sino un espacio para la producción de conocimiento científico y el cultivo del pensamiento crítico y plural. El fin de la educación es la humanización y ésta no puede devenir en un asunto de orden administrativo.

Por tanto, la propuesta contempla mantener un equilibrio adecuado entre los componentes obligatorios, los electivos y los optativos de cada plan de estudios. También será necesario distinguir claramente las tramas de cursos y actividades que distinguen la formación básica, la básica especializada, los saberes especializados, así como los que corresponden a la formación general. Deberán en este caso actualizarse nuestros sellos curriculares emblemáticos, definidos originalmente en el Modelo Educativo UACJ 2020, que comprenden desarrollo de habilidades de información e informáticas, dominio del idioma inglés, formación en valores, así como una aproximación al conocimiento de nuestra cultura e historia nacional y regional. Deberá valorarse de la misma manera, la pertinencia y factibilidad para la apertura de nuevos

programas de licenciatura para atender las crecientes demandas sociales de este nivel de educación superior.

También se debe hacer una revisión de los programas, evitando el rezago de los alumnos por medio de la flexibilización de los horarios y poniendo hincapié en el aprendizaje de un idioma.

Se reconoce que la flexibilidad curricular beneficia al estudiante, ya que es posible adquirir conocimientos prácticos antes de egresar.

Cabe señalar que aún cuando hay puntos importantes para avanzar, existen indicadores claros de que el egresado de la Universidad no tiene problemas para incorporarse en el ámbito laboral, lo que se puede traducir como una oferta educativa pertinente. De acuerdo a las encuestas realizadas por la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional a egresados y empleadores, encontramos que la incorporación al mercado laboral es oportuna, que la mayoría de los egresados trabajan en áreas relacionadas con su especialidad y también se observa que la vinculación con el sector productivo está en incremento.

*Estatuto de Visión.* En 2012, el 100% de los Programas Educativos ha actualizado sus planes y programas de estudios; ha actualizado su documentación y cuenta con estudios de factibilidad. La homologación de asignaturas opera en todos los departamentos y existe una articulación funcional entre pregrado y posgrado. Asimismo, la oferta académica de la UACJ se ha ampliado con opciones cortas de pregrado y posgrado, que ofrecen salidas rápidas al mercado laboral, alternativas a las carreras tradicionales y fundamentadas en las necesidades regionales.

#### *Objetivos generales*

- Incrementar y diversificar la oferta educativa con programas en todos los niveles, desarrollando ofertas semipresenciales, programas de posgrado interinstitucionales y nuevos programas de doctorado.
- Actualizar los planes de estudios de los programas educativos, con estricto apego al desarrollo curricular, garantizando que los programas educativos sean flexibles y pertinentes a las necesidades sociales; que los contenidos de las asignaturas enfatizan el papel del docente como tutor, orientador y educador, y cuenten con objetivos congruentes con el desarrollo de la profesión; y que las actividades de aprendizaje se encuentren dosificadas en forma adecuada y apoyadas en nuevas estrategias didácticas y tecnologías actualizadas.
- Mejorar la pertinencia de la oferta educativa y el impacto de la actividad y servicios universitarios en la región, para consolidar una vinculación integral con el entorno, incrementando los convenios con los diferentes sectores sociales y del sector productivo.

#### *Objetivos particulares*

- Atender la demanda social de educación superior de la región norte y noroeste del estado de Chihuahua mediante el crecimiento controlado de los programas educativos existentes que hayan evidenciado su pertinencia y calidad; y el incremento de la oferta de educación superior de la UACJ a través de la creación de programas de calidad, pertinentes y alternativos a las ofertas tradicionales, que incorporen modalidades semipresenciales y esquemas de educación a distancia.

- Incrementar la pertinencia de los programas educativos de pregrado y posgrado a partir de reformas curriculares basadas en la actualización de los estudios de factibilidad, seguimiento de egresados y estudios de empleadores.
- Incrementar la flexibilidad de los programas educativos de pregrado y posgrado a partir de reformas curriculares que atiendan las políticas institucionales, el modelo educativo centrado en el aprendizaje, estimulen la graduación oportuna y vigoricen la organización académica departamental.
- Incrementar la satisfacción de los empleadores de los universitarios.

#### *Políticas*

- Toda la nueva oferta educativa debe fundamentarse en un estudio de factibilidad elaborado con la metodología propuesta por el COEPES (demostrando su congruencia con el PEIDES) y su plan de estudio debe ser dictaminado previamente por CIEES.
- Los programas educativos con baja o nula demanda, sin vinculación a las necesidades regionales o que en un plazo razonable no hayan logrado evaluaciones favorables del sistema nacional de evaluación, deben ser reestructurados o cerrados.
- En la UACJ, la organización de los contenidos de los planes y programas de estudios, la dosificación de las actividades de aprendizaje y las actividades extraescolares, debe favorecer el autoaprendizaje y el buen desempeño escolar, además de facilitar la trayectoria escolar y estimular la graduación y titulación oportuna.
- En la UACJ todos los PE deben actualizar sus planes de estudios al menos cada cinco años, y sus cartas descriptivas anualmente, a través del trabajo colegiado de las academias.

#### *Estrategias*

- Actualizar los estudios de factibilidad de todos los programas educativos, de acuerdo a un calendario que los empate con los procesos de acreditación y reacreditación.
- Las Coordinaciones de Apoyo al Desarrollo Académico, la Subdirección de Innovación Educativa, la Subdirección de Registro e Incorporación y las coordinaciones de los programas educativos y los coordinadores de las academias, darán continuidad y seguimiento al Programa Permanente de Actualización Curricular, diagnosticando las necesidades de actualización y documentación de cada programa y estableciendo un cronograma (la Subdirección de Acreditación y Certificación y la Subdirección de Estudios para el Desarrollo Institucional, brindarán información y asesoría a este grupo de trabajo).
- Documentar los cambios curriculares. Las coordinaciones de los programas educativos y las academias, actualizarán los programas de todas las materias obligatorias, de acuerdo al formato de planeación docente establecido por acuerdo de la Dirección General de Servicios Académicos y la Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa.
- Adoptar progresivamente el Sistema de Asignación y Transferencia de Créditos Académicos (SATCA), como instrumento regulador del reconocimiento académico y la promoción de la movilidad estudiantil de nuestros alumnos.
- Actualizar los planes de estudios. Las coordinaciones de los programas educativos y las academias, analizarán exhaustivamente, mediante trabajo

- colegiado, los planes de estudios de los programas educativos, para identificar las actualizaciones pertinentes, asegurar que corresponden a las necesidades de la región y corresponden a las tendencias mundiales.
- Integrar a los representantes del sector productivo a mesas de trabajo durante el proceso de revisión y actualización de planes de estudio.
  - Rediseñar mecanismos de tránsito curricular entre niveles escolares, tanto de licenciatura a maestría, como de maestría a doctorado.
  - Concluir la homologación departamental de asignaturas en pregrado y posgrado.
  - Integrar en una sola oferta, con múltiples opciones terminales, los programas que tienen una proporción elevada de asignaturas homologables.
  - Diversificar la oferta educativa con la apertura de nuevos programas de posgrado, sustentados en innovaciones educativas y en una intensa colaboración interinstitucional.
  - Aumentar y diversificar la oferta educativa de pregrado con base en las necesidades de profesionistas detectadas y diagnosticadas en los sectores de la región.
  - Incrementar la capacidad de atención de los programas de ciencias básicas, mediante intensas campañas de difusión a nivel nacional, movilidad, intercambio y vinculación con instituciones nacionales de prestigio.
  - Incrementar la capacidad de atención de los programas educativos mediante la ampliación de horarios de servicio, de días hábiles del calendario escolar y la institucionalización del periodo de verano como un tercer periodo académico de tipo intensivo para atenuar los efectos del rezago escolar y mejorar la eficiencia terminal.
  - Incrementar la matrícula de los programas educativos de buena calidad mediante modalidades de doble ciclo.
  - Ampliar la oferta educativa de la División Multidisciplinaria de la UACJ en Nuevo Casas Grandes con la generación de nuevas ofertas académicas de doble ciclo, pertinente a las necesidades de la región noroeste del Estado.
  - Ampliar la oferta educativa de la Unidad de Estudios Históricos y Sociales de la ciudad de Chihuahua, con extensiones de los programas de Licenciatura en Historia, Literatura Hispanomexicana y las maestrías en Ciencias Económicas, Cultura e Investigación Literaria, Planificación y Desarrollo Urbano e posteriormente, Maestría en Historia.
  - Incrementar la capacidad de atención de los programas educativos mediante la integración de cursos semipresenciales que aprovechen la infraestructura teleinformática disponible.

#### *Metas*

- La meta para el 2012 es contar con cinco programas de nueva oferta educativa: Licenciatura en Teoría del Arte, Licenciado en Urbanismo, Licenciado en Publicidad, Licenciado en Artes Escénicas e Ingeniería de Software.
- En posgrado se contará con 10 Programas de Nueva Oferta.
- En 2012 el 100% de los planes y programas de estudios, de pregrado y posgrado, estarán actualizados e incorporarán elementos de enfoques centrados en el aprendizaje y en el alumno.
- En 2012 el 100% de los planes y programas de estudios, de pregrado y posgrado, estarán actualizados y serán compatibles con el Modelo Educativo de la UACJ.
- El 100% de los programas habrá actualizado sus estudios de factibilidad.

- En 2012 el 100% de los departamentos habrán homologado sus materias.
- En 2012 el 100% de los programas educativos permitirán la asignación y transferencia de créditos académicos.
- En 2012 el módulo de control escolar, facilitará la operación del modelo departamental, mediante las inscripciones a materias optativas entre institutos.
- En el 2012, la matrícula esperada total de la Institución será de 23,998 estudiantes, 22,905 alumnos de licenciatura y el resto 1,093, en posgrado.

#### **4.4. Fortalecimiento de la capacidad académica**

*Problemática.* Actualmente la UACJ se encuentra en una etapa de consolidación y desarrollo, en la cual, la habilitación es el eje central, con esta premisa se reconoce a la Capacidad Académica como un elemento estratégico que otorga solidez e impacto social, además, sustenta y apoya la calidad en la formación profesional e incide significativamente en la creación de los recursos humanos necesarios para impulsar el desarrollo social, tecnológico y económico de la región.

La Capacidad Académica se mide con dos criterios, el primero se refiere al núcleo de profesores que cuentan con reconocimientos que certifican su capacidad y habilidad docente, los más destacados y medibles son:

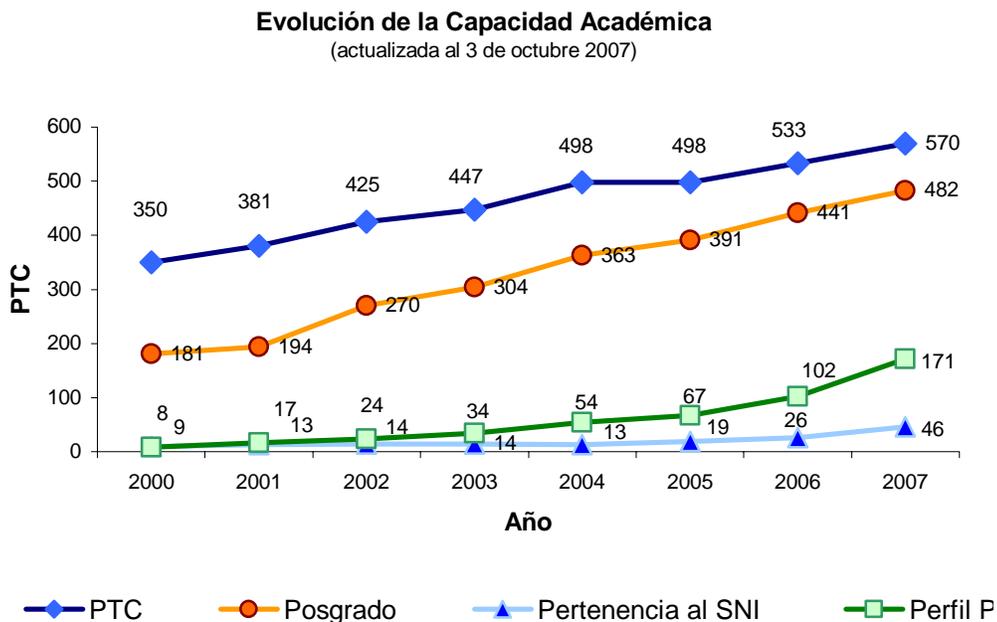
- Pertenecer a la planta de Profesores de Tiempo Completo (PTC)
- Contar con el perfil deseable ProMeP
- Tener membresía en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI)
- Estar certificados en el Modelo Educativo Basado en el Aprendizaje (MEBA)
- Pertenecer a un Cuerpo Académico

El segundo criterio es referente a los Cuerpos Académicos, y esta centrado en su grado de consolidación, que consta de tres etapas, la primera es Cuerpo Académico en Formación (CAEF), la segunda, Cuerpo Académico en Consolidación (CAEC) y la tercera y mas importante es la de Cuerpo Académico Consolidado (CAC), el transito entre estas etapas dependen de la habilitación académica y reconocimientos de sus miembros referentes al primer criterio mencionado anteriormente, además de otros criterios propios del CA, que son productos de investigación y publicación del CA como tal.

En base a todo lo anterior, la principal problemática a la que se enfrenta la UACJ es la insuficiencia de profesorado con perfil reconocido ProMeP y membresía en el SNI, los factores que influyen son diversos, los más significativos son:

- El número de plazas para PTC que otorga ProMeP no es significativo y en algunas áreas de conocimiento los aspirantes a PTC con habilitación adecuada son escasos.
- Actualmente se tienen 82 PTC que tienen grado de Licenciatura y se existen pocas posibilidades de que puedan realizar un posgrado debido a diversos factores, entre ellos la edad y el arraigo en la ciudad.
- falta de publicaciones en revistas arbitradas o indexadas por parte de la comunidad docente, ya que este es un requisito primordial para la obtención de membresía en el SNI.
- Falta de CA consolidados ya que un número significativo de CA está aún en estatus de CAEF y las publicaciones tanto individuales como de conjunto son incipientes por la falta de tradición en investigación colegiada.

Aun cuando se ha observado un avance evidente en el volumen de PTC con posgrado, la tasa de PP reconocido por la SEP y miembros del SNI presentaron hasta 2006 un ritmo de crecimiento insuficiente, que fue extensivo al número de Cuerpos Académicos en Consolidación y también a los Consolidados.



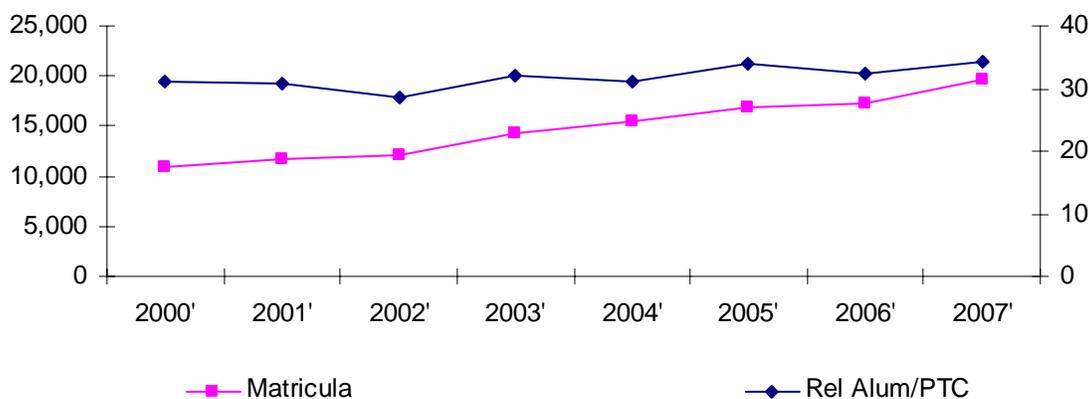
Evolución de la planta académica 2000-2007  
(DGPDI, 2007)

En base a una demanda creciente, los PE educativos de calidad deben entrar en un proceso de expansión de la matrícula atendiendo con responsabilidad y pertinencia los estándares nacionales, entre ellos la de relación Alumno/PTC la cual puede incrementar desfavorablemente, este indicador es un referente de calidad para que los PE obtengan o refrenden su acreditación como PEBC, aunado a esto se deben tomar en cuenta las próximas jubilaciones, ya que una parte de la planta académica cuenta con docentes con mas de 25 años de labor.

Además, es importante señalar que en el periodo 2000-2007 en la región se suscito un ciclo de expansión demográfico, económico y urbano, por lo que la demanda de ingreso a la UACJ experimentó una tasa de crecimiento próxima al 8% anual, ante esta situación, y de acuerdo a unas serie de ejercicios de planeación, la universidad resolvió atender esta demanda, pero sin menoscabo de calidad; fue así que la matrícula experimentó un crecimiento equivalente al 7.8% anual, por lo que se aceleró el crecimiento de la planta de profesores de tiempo completo, registrando una tasa de 6.8%, situándose a sólo un punto porcentual del ritmo al que se movió la matrícula, pero sin que ello dejara de revelar la magnitud y el carácter sistemático que mostraba la integración del núcleo básico de profesores.

Debido a estos antecedentes es que la matrícula pasó de 10,800 alumnos a 19,592, casi un 85% de crecimiento, mientras que los PTC aumentaron de 350 a 570, el resultado inevitable fue el de que la relación alumnos/PTC se incrementó de 31.1 a 34.7; no se debe desestimar el hecho de que aunque lo deseable hubiera sido una disminución de la mencionada relación, lo más importante tiene que ver con la transformación cualitativa que experimentó la planta de profesores: gracias a que, en un frente se incorporó un núcleo de 214 nuevos profesores, con una graduación académica superior a la licenciatura y con un potencial de reconocimiento, también elevado y, en el otro, la planta, contratada antes de 2001, mejoró sustancialmente su habilitación, reconocimiento y productividad.

### Crecimiento de la matrícula vs relación Alum/PTC



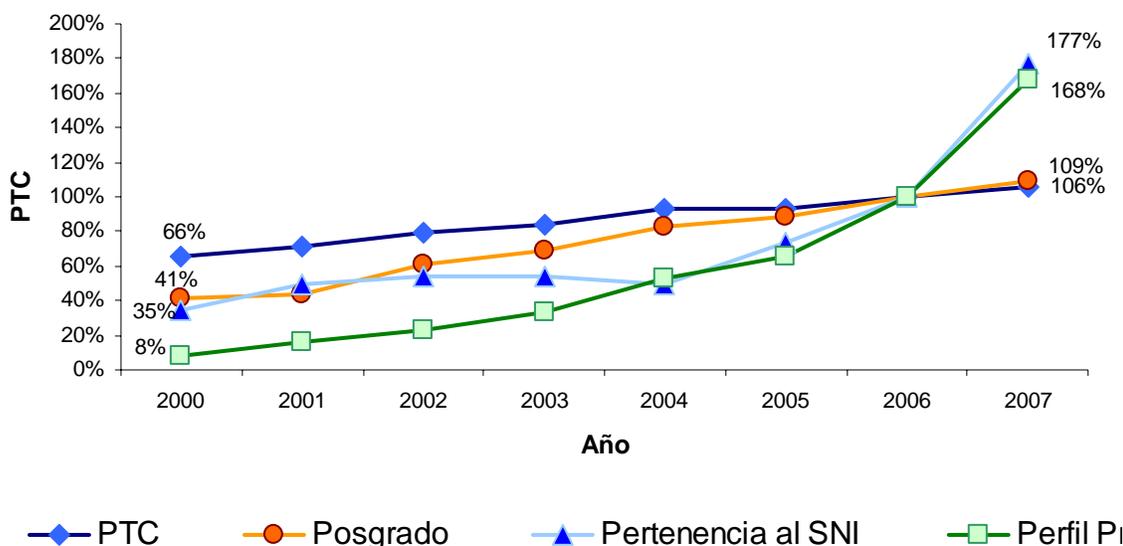
Evolución de la matrícula y del índice Relación Alumno/PTC (DGPDI, 2007)

En este último año la situación ha cambiado favorablemente, sobre todo en lo que toca al comportamiento de los PTC con registro de su Perfil ante ProMeP, que ha tenido un crecimiento acelerado, elevando su número de 102 en diciembre 2006 a 171 en octubre 2007, esperando que el número avance hasta llegar a 180 en diciembre de 2007. Con este progreso tan significativo también el porcentaje correspondiente ha experimentado un aumento notable, llegando a situarse, hoy día, en 30.3%, un nivel muy considerable si se toma en cuenta que en este momento uno de cada tres PTC posee el reconocimiento a su perfil. En el caso de los SNI los niveles todavía no son los esperados, pero muestran un despegue en este último año ya que se ha pasado de 26 a 46 miembros del SNI como resultado de la convocatoria 2007, lo cual es un avance significativo en la Capacidad Académica y da muestra del compromiso que se tiene a nivel institucional.

Es por esto que el panorama es más que optimista en el camino que aun falta por recorrer, a menos de un año de trayecto, los componentes estratégicos muestran disposición favorable a un desarrollo acelerado, en el que las brechas entre las DES deben mantener un equilibrio, y donde el rezago en las metas compromiso son focos de atención inmediata, sobre todo, en lo referente a la habilitación académica, en la siguiente gráfica puede apreciar la evolución de la misma.

En la gráfica siguiente se puede observar la proporción de avance que se tuvo entre 2000 a 2006 y ésta se compara con el avance 2006 a 2007, con esto se da muestra de la viabilidad en el alcance de las metas a las que se compromete la UACJ con miras al 2012.

**Evolución de la Capacidad Académica**



Gráfica 2: Comparativo del ritmo de crecimiento 2000-2007 con base en 2006

Cabe mencionar que también en este mismo año, un CA obtuvo el nivel de CAC, seis más refrendaron su nivel de CAEC y un Cuerpo Académico En Formación (CAEF) avanzó a CAEC.

El número de PTC se ha elevado a 570, de los cuales 482 cuentan con posgrado, cifra que representa el 85.5% del total de PTC, además, el número de PTC con perfil PROMEP muestra un incremento de 126 a 171 cifra que representa el 30.3% del total de PTC y en cuanto a membresías en el SNI el número se elevó de 26 a 46, cifra que representa el 8.16% del total de PTC, con la contratación de NPTC y retención de PTC de calidad el número de PTC incrementará gradualmente, esto dará como resultado reducir el índice de relación Alumno/PTC, ya que actualmente es de 34 lo cual es aún deficiente, en el ámbito de la habilitación, con los programas de fortalecimiento y graduación oportuna el número de PTC con posgrado se incrementará sensiblemente y en el marco de la política de que los NPTC se contratan bajo el marco de contar las más altas habilitaciones en su área de formación y la obligación contractual de obtener el perfil ProMeP en un plazo de dos años se fortalecerá aún más la planta académica, además, el número actual de PTC con grado de Doctor es de 124, con lo cual se puede elevar la tasa de SNI hasta en un 22% en un plazo no mayor a 2 años.

En lo referente a los Cuerpos Académicos, actualmente se cuenta con un CAC en la UACJ y 7 CAEC, además, recientemente se reestructuraron los CA para impulsar su desarrollo al tener un mejor equilibrio en la distribución de los PTC, se espera que con programas de formación de doctores, la habilitación por cuerpo académico pueda mejorar su estatus ante ProMeP, incluso, los 7 CAEC pueden alcanzar el nivel CAC en un plazo no mayor a 2 años, sin embargo aún se tiene un número significativo de CA que está aún en estatus de CAEF y las publicaciones tanto individuales como de conjunto son incipientes, y se corre el riesgo de que en un mediano plazo los requisitos para mejorar el estatus de un CA puedan ser aún más rígidos debido a las políticas de calidad de los organismos como ProMeP y SNI.

*Estatuto de Visión.* En el año 2012 la planta docente de la UACJ cumple equilibradamente con sus funciones, posee una elevada Capacidad Académica y realiza actividades de investigación científica mediante cuerpos académicos consolidados que aplican sus conocimientos de manera creativa para resolver problemas sociales teóricos y prácticos; difunden resultados de calidad en medios novedosos; y participan en redes académicas nacionales e internacionales.

*Objetivos generales*

- Contar con una planta docente suficiente y adecuada para atender las necesidades de los PE, conciliando la habilitación académica, el compromiso con la profesión docente, el cumplimiento equilibrado de las funciones y la certificación de competencias en el modelo educativo centrado en el aprendizaje, que se caracteriza por la innovación y la articulación entre docencia e investigación.
- Consolidar la capacidad de los universitarios para generar y aplicar conocimiento, promoviendo la colaboración entre disciplinas y orientando sus esfuerzos en la doble tarea de formar recursos humanos de alta calificación y contribuir al desarrollo regional mediante la detección y solución de problemas.

*Objetivos particulares*

- Fortalecer en forma armónica la capacidad académica institucional consolidando una planta de profesores con elevados niveles de habilitación, que cumple equilibradamente con las principales tareas universitarias y tiene reconocimiento social y profesional, así como el que de manera formal otorgan ProMeP y los Sistemas Nacionales de Investigadores y Creadores.
- Mejorar las habilidades del profesorado para operar un modelo educativo centrado en el aprendizaje, caracterizado por la innovación, la articulación de docencia e investigación y un uso intensivo de nuevas tecnologías.
- Contribuir al desarrollo del conocimiento y la innovación tecnológica aportando soluciones creativas y pertinentes a los principales problemas de desarrollo que enfrentan empresas, organismos públicos, instituciones educativas, organizaciones y grupos sociales radicados en nuestro entorno regional.
- Mejorar la calidad y diversidad de nuestra oferta de posgrado, sobre la base de procesos de creación, investigación e innovación tecnológica, realizados por profesores agrupados en cuerpos académicos consolidados.

*Políticas*

- La UACJ debe alentar la descentralización de los servicios del ProMeP y el aprovechamiento pleno de las oportunidades de desarrollo que se ofrecen a los profesores de tiempo completo.
- Todo PTC debe concluir estudios doctorales o, según sea el caso, el grado máximo existente en el área de su formación.
- Todo PTC debe obtener certificación en habilidades académicas para operar el modelo educativo centrado en el aprendizaje.
- Todo PTC con grado de doctor debe ingresar y permanecer con membresía del SNI.
- Todo nuevo PTC debe tener la obligación contractual de obtener su RPP en un plazo no mayor a 18 meses a partir de su ingreso a la institución.

- Los exbecarios que se reincorporen a la Institución deben obtener su RPP en un plazo máximo de 18 meses.
- Todo PTC con perfil mínimo o preferente debe contar con una distribución armónica de sus actividades, que mejore la calidad de las actividades académicas y garantice el reconocimiento del perfil por el ProMeP.
- Todo PTC debe integrarse en academias y CA acordes a su habilitación, producción académica y congruencia con las LGAC.
- La UACJ debe fortalecer el Programa de Estímulos a la Capacidad Académica para atraer PTC de alto nivel.
- Todo PTC debe desarrollar proyectos de investigación con estudiantes y publicar los resultados.
- La UACJ debe propiciar el incremento de financiamiento interno y el externo para los proyectos de investigación.
- La apertura de PE de posgrado debe corresponder a líneas y cuerpos académicos consolidados o en proceso de consolidación.
- Se debe impulsar la investigación aplicada en a la consolidación y productividad de los cuerpos académicos.
- Que en cada DES se haga aprovechamiento óptimo e interdepartamental de los recursos humanos y de la infraestructura, para asegurar el desarrollo armónico de los programas educativos y los cuerpos académicos.
- Los CA deben autoevaluar su composición y actualizar los planes de desarrollo y consolidación para mejorar condiciones de habilitación y productividad de los miembros y del cuerpo en lo general.
- Los CA deben compartir actividades e intercambiar experiencias exitosas de mejora en los ámbitos de la DES, de la Institución e integrar redes académicas interinstitucionales.
- Todo proyecto de investigación debe inscribirse en LGAC institucionales, impulsar la consolidación de los cuerpos académicos, incorporar estudiantes y fortalecer los PE.
- Todo resultado de investigación de los CA debe publicarse.

#### *Estrategias*

- Formalizar un plan de desarrollo de la planta académica que comprenda políticas institucionales y programas para atender los procesos de reclutamiento, incorporación y retención de personal académico de alto nivel.
- Mejorar el aprovechamiento de los programas de apoyo a la incorporación y desarrollo del profesorado del ProMeP y CONACYT, PECA<sup>11</sup> para reclutar, incorporar y retener a PTC de alto nivel, así como el de los programas de intercambio con instituciones nacionales y extranjeras.
- Garantizar el funcionamiento continuo, participativo y transparente del Comité ProMeP, para que vigile y garantice el cumplimiento de las reglas de operación del programa respectivo.
- Continuar con la emisión de convocatorias nacionales y profundizar en su difusión y en las acciones para estimular nuestra capacidad de atracción y retención.
- Garantizar que todas las plazas disponibles se otorguen a través de las convocatorias reguladas por ProMeP.

---

<sup>11</sup> Programa de Estímulos a la Capacidad Académica

- Asegurar que, en cada convocatoria, se contrate al menos un 60% de candidatos con doctorado.
- Asegurar que los nuevos PTC con maestría continúen su formación doctoral en un plazo mayor a dos años e inferior cinco.
- En coordinación con el programa SABERES desarrollar cursos de capacitación que permitan a integrantes y miembros de los CA un conocimiento y dominio pleno del contenido de las convocatorias y los procedimientos contemplados en los programas de trabajo de ProMeP.
- Integrar al SGC y certificar bajo la Norma ISO 9000:2000 todos los procesos asociados a las convocatorias emitidas por ProMeP.
- La creación de una dependencia que administre la política de intercambio académico internacional, con el propósito, entre otros, de diversificar las oportunidades de estudio de los PTC que no han comenzado estudios doctorales; una transformación radical de los procesos de gestión de la Capacidad Académica, que transfiere los procesos de gestión netamente académicos a las DES y departamentos, reservando el diseño de la política y los procesos de certificación de la Capacidad Académica a la Oficina ProMeP.
- Realizar un estudio actuarial que permita el diseño de un programa de relevo de PTC 2007-2012, oportuno y acorde a las necesidades de los PE y CA involucrados.
- Integrar un programa de formación de doctores que comprenda todas las acciones destinadas estimular estudios de doctorado entre la planta académica.
- Estimular la graduación oportuna de los profesores que actualmente realizan estudios doctorales.
- Formalizar la descarga académica de los PTC (doctorantes) participantes programa complementario al ProMeP de los PTC.
- A partir de convenios interinstitucionales, alentar la formación doctoral de profesores que cultivan disciplinas con orientación profesional.
- Formación y capacitación a PTC en CA con enfoque humanista, constructivista y crítico.
- Crear un programa de seguimiento y vigilancia que garantice el cumplimiento efectivo de las cargas académicas que todo PTC tiene obligación cumplir, de acuerdo con las especificaciones de los perfiles deseables de dedicación regulados por ProMeP.
- Ampliar y mejorar del Programa de Estímulos a la Capacidad Académica para atraer, retener profesorado de alto nivel y propiciar la oportuna obtención del registro de Perfil ProMeP y membresía en el SNI.
- Actualizar el Reglamento del Programa de Estímulos al Desempeño Docente, aumentando el puntaje otorgado a las publicaciones.
- Asociar el Programa de Estímulos al Desempeño Docente al Programa Perfil ProMeP, para que recompense preferentemente a los PTC que realizan de manera equilibrada y con calidad las funciones académicas de docencia, tutelaje, investigación-publicación y gestión.
- Institucionalizar el Programa de Implantación del Modelo Educativo (PIME) orientado a la actualización curricular y formación docente del profesorado habilitándolo para operar en ambientes orientados al aprendizaje.
- Institucionalizar el programa de Consolidación de CA articulando: planes de desarrollo de los CA, proyectos de CA de las DES, convocatorias ProMeP, proyectos con financiamiento externo, convocatorias internas de investigación; y apoyos para la publicación.

- Emitir anualmente una convocatoria única para impulsar la investigación que privilegie las propuestas colectivas, originadas dentro de los CA y alineadas a las LGAC registradas ante ProMeP.
- Incrementar de manera progresiva el monto de los recursos financieros que la Institución destina al Programa de Convocatorias internas de investigación conjunta y publicación de resultados.
- Fomentar la publicación y difusión oportuna de resultados de investigación con base en una norma integrada de calidad y en un programa diferenciado que aliente la productividad de todos los integrantes de nuestros cuerpos académicos.
- Apoyar los procesos de ingreso, permanencia y promoción de los Doctorados al SNI.
- Aprovechar los intercambios con la región noroeste de ANUIES y las Cátedras Patrimoniales del CUMEX para desarrollar redes de colaboración entre profesores y CA.
- Asegurar la implantación de un programa institucional que promueva.
- Implantación de las cátedras patrimoniales.
- Programa de profesores visitantes.
- Cursos para desarrollar habilidades de investigación entre PTC asociados a disciplinas profesionalizantes.
- Formación de redes nacionales e internacionales.
- Crear Centros Multidisciplinarios de Investigación y promover la investigación aplicada, para la solución de problemas regionales.
- Fomentar la publicación y difusión oportuna de resultados de investigación bajo una norma integrada de calidad.
- Crear un Programa de Estudios sobre la Universidad orientado a las innovaciones pedagógicas.
- Robustecer el Programa de Estudios de Género y promover políticas públicas adopten este enfoque en la atención de los procesos de carácter económico, político y social.

#### *Metas*

- En el 2012, la UACJ tendrá 868 PTC (36% mujeres y 64% hombres).
- En el 2012, 93% de los PTC contarán con posgrado.
- En el 2012, 7% de los PTC contarán con grado de especialidad.
- En el 2012, 42% de los PTC contarán con grado de maestría.
- En el 2012, 44% de los PTC contarán con grado de doctorado.
- En el 2012, 57% de los PTC tendrán perfil PROMEP reconocido.
- En el 2012, 21% de los PTC serán miembros del SNI.
- El 88% de los PTC participarán activamente en el programa de tutorías.
- El 100% de los PTC con doctorado participarán en Cuerpos Académicos.
- En el 2012, 30 CA estarán en estatus de consolidado y 15 más estarán en consolidación, con lo cual sólo quedarán 17 CA en formación.

#### **4.5. Implantación y aprovechamiento pleno de las innovaciones educativas**

*Problemática.* El Modelo Educativo Centrado en el Aprendizaje tiene como objetivo lograr una formación integral, profesional y humana en los profesionistas egresados de la UACJ que logren vivir en armonía con la comunidad. Está relacionado con la misión, con el compromiso con la sociedad y esta orientado no solamente a la preparación intelectual sino a la formación del corazón, de la actitud y los valores. Invita al estudiante a participar activamente para hacer suyo un aprendizaje más significativo. El papel del estudiante se torna más activo, con iniciativa y con mente abierta a los cambios siendo capaz de asimilarlos y salir exitoso. Construye su propio conocimiento partiendo de su propia actividad. Bajo este modelo, el estudiante vincula la teoría con la práctica, el estudio con el desarrollo profesional, valorando lo que tenía, aplicándolo y generando nuevos conocimientos.

La existencia del modelo educativo supone la definición de perfiles ideales tanto para los profesores, como para los alumnos y los egresados, así como un cambio en la relación que prevalece entre ellos, y de cada uno con el conocimiento. Para conseguir que esta nueva manera de hacer las cosas arraigue en la Institución, se han estado llevando a cabo una serie de acciones destinadas a impulsar la formación de los profesores, así como al mejoramiento de las condiciones de enseñanza-aprendizaje, hasta lograr que la administración de los institutos y su aplicación en las aulas logren la máxima coordinación y congruencia.

Entre las experiencias de los maestros destacan el hecho de a pesar de que el proceso ha resultado lento ya se percibe una aceptación del sistema constructivista, creen que es un proceso donde los resultados se ven a largo plazo y que la investigación y el uso de las herramientas tecnológicas mejoran la comunicación con el estudiantado. La implantación del modelo educativo, la innovación y la actualización curricular generan mayor actividad de los profesores dentro de su función docente, mejorando el desempeño de estudiantes y egresados, aunque aún no se percibe el impacto en los resultados en la capacidad académica. (ProMeP y SNI) es necesaria la de todos.

Un rezago que ha permanecido, es inducir a los profesores contratados por honorarios. Podrían otorgarse becas al profesorado contratado por honorarios para que se inscriban en el diplomado en constructivismo, aprovechando que se ha despertado la inquietud en un buen número de profesores por mejorar. El docente debe incorporarse, aprender el modelo constructivista y aplicarlo en el proceso enseñanza aprendizaje, al mismo tiempo que evalúa y conoce al alumno. Se considera conveniente contratar profesores con perfil y preparación docente de acuerdo al constructivismo.

Debe ser obligatorio conocer el modelo educativo por parte de todos los maestros y por parte de los alumnos para evitar un choque de paradigma.

Es necesario informar a los alumnos que vienen de bachillerato sobre el Modelo Educativo que lleva la Universidad en el que cada estudiante debe aprender a diseñar sus propias estrategias de aprendizaje habiendo conocido previamente las bondades del constructivismo.

Los estudiantes mencionan que hay saturación de las técnicas a nivel principiante y que en el nivel intermedio se regresa a las clases tradicionales. Los estudiantes que trabajan se desvinculan del proceso educativo y de la intencionalidad de aprender, sólo desean tener el título y descuidan su formación. Otra observación es que el modelo se diseñó desde la administración y que las consultas han sido posteriores. Se debe poner énfasis en que los maestros de tiempo parcial, los maestros contratados por honorarios, pero sobre todo los de nuevo ingreso tomen el curso CIME y

apliquen las técnicas constructivistas; los cursos no son impartidos por maestros que estén llevando diplomados y maestrías en docencia sino por los mismos alumnos; aun no se ha logrado contar con una evaluación sistemática de los resultados de la implantación y se sugieren que se mejoren los aspectos administrativos para que sirvan al modelo.

Corresponde a esta nueva etapa de la UACJ ofrecer un programa más diversificado y pertinente a los diferentes perfiles de estudiante, a las especificidades de cada disciplina, a las formas especiales de operación y a las dinámicas de convivencia de cada campo de estudio.

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

Existen diversas habilidades que deben ser desarrolladas por los estudiantes universitarios dentro de su formación profesional, entre ellas se pueden mencionar la capacidad de dirección, y liderazgo. Estas habilidades deben ser fomentadas para que al momento de incorporarse a las diferentes áreas de trabajo, tengan la capacidad de tomar decisiones en la solución de problemas y puedan desempeñar mejor su trabajo.

Otro tipo de habilidades son el poder comunicarse correctamente de manera verbal y por escrito, la verbalización del conocimiento y la capacidad de interactuar con otras personas. Actualmente se identifica una falla en este sentido y para poder corregir estas deficiencias, es importante que dentro de las aulas se exija la presentación de trabajos bien elaborados con el apoyo de cursos de lectura y redacción.

Es necesario mantener la cobertura del programa de desarrollo de habilidades informativas y expandirlo para formar a estudiantes de posgrado y a los profesores. Uno de los conocimientos generales básicos que deben ser reafirmados es el manejo del equipo de cómputo, debido a que la tecnología avanza a pasos agigantados y es imprescindible que el alumno al egresar, domine estas habilidades.

El modelo educativo contempla el área del autoaprendizaje puesto que no todo el conocimiento puede ser enseñado dentro de las aulas y el alumno debe ser capaz de desarrollar la habilidad de buscar fuentes de información, de investigar y de adquirir otros conocimientos que complementen su formación. Para ello, se sugieren cursos en línea y la creación de espacios virtuales de discusión interdisciplinaria, donde también puedan subir sus trabajos, poniéndolos a disposición de otros estudiantes para su consulta. La clave es promover procesos de aprender a aprender y de autoaprendizaje que doten a nuestros estudiantes de conocimientos y habilidades, propios de su campo formativo.

Una de las funciones vitales en la formación de los futuros egresados es la formación profesional humana, por lo que las acciones de la Universidad deben estar orientadas a promover la libertad e incorporar un sentido más humanista en las cátedras, por medio de actividades en donde se transmitan los valores con ejemplos. Entre los valores más importantes que deben ser fomentados en la comunidad universitaria son la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la empatía, la tolerancia, el trabajo en equipo y el compromiso social.

Como parte de la formación de un estudiante es importante tomar en cuenta el factor de inteligencia emocional a fin de tener un impacto en el desarrollo de habilidades y de desempeño profesional. Para conseguirlo, puede existir el apoyo de grupos de discusión en los que interactúen docentes y alumnos.

El actual modelo educativo debe contemplar una visión de conocimiento del medio y la sociedad por medio de la vivencia de los problemas, de acuerdo con el modelo constructivista.

Para realmente conocer los avances de la última tecnología es necesario contar con equipo de cómputo actualizado, de nada sirve utilizar equipos obsoletos. No hay adecuación entre el nuevo Modelo Educativo y la infraestructura académica. Ampliar esta parte incorporando esquema de educación a distancia.

Es necesario que se destinen mayores recursos para acceder a diversos congresos y talleres de investigación, entre otros. Adicionalmente se requiere de más recursos: didácticos, apuntes, bibliografía, salir al campo de trabajo y realizar prácticas en las empresas además del apoyo de los coordinadores de programa a través de las academias. El actual modelo educativo debe contemplar una visión de conocimiento del medio y la sociedad por medio de la vivencia de los problemas, de acuerdo con el modelo constructivista.

Un reto importante en la formación profesional es conseguir que el egresado sea capaz de aplicar el conocimiento teórico en la práctica, y para lograr este equilibrio es necesario que en la impartición de cada materia se destine una parte de la evaluación a la realización de trabajo práctico.

Destaca la carencia de indicadores que permitan hacer un seguimiento y mejorar los procesos administrativos para que sirvan al proceso de implantación del Modelo Educativo al mismo tiempo que se establecen estímulos a docentes. Las evaluaciones de los docentes deben de ser congruentes con el nuevo modelo.

Para tener una retroalimentación permanente y así conocer los avances en la implantación del modelo hace falta que existan foros periódicos organizados por los alumnos.

Además de lo anterior, el aprendizaje de un idioma resulta vital bajo el entorno de una ciudad fronteriza y un mercado globalizado y para lograr llegar a una condición de una comunidad universitaria bilingüe se debe fomentar dentro de las aulas la consulta de fuentes de información en otro idioma, la lectura de artículos y pedir trabajos por escrito.

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



*Estatuto de Visión.* En el año 2012, el Modelo Educativo se ha implementado en todos los departamentos académicos y es el fundamento de la reestructuración organizacional. La UACJ lo ha renovado con la participación de sus docentes y alumnos, manteniéndolo centrado en el estudiante y en el aprendizaje. Para funcionar adecuadamente, el modelo se apoya en la inducción y capacitación de los actores, por un lado, y por otro, en un creciente aprovechamiento de los acervos e infraestructura de comunicaciones disponibles.

*Objetivos generales*

- Evaluar los impactos del modelo educativo centrado en el aprendizaje y renovar el interés en su desarrollo y aplicación, para enfatizar el desarrollo integral de los egresados, el aprendizaje a lo largo de la vida, estimulando la innovación educativa, el manejo eficiente de la información, el aprovechamiento de las diversas tecnologías y el aprendizaje de una segunda lengua.

*Objetivos particulares*

- Reforzar el papel estratégico del docente y el aprendizaje autorregulado por parte de los alumnos, mediante reformas curriculares a los planes y programas de estudios.
- Extender el Programa de Implantación del Modelo Educativo a los cuatro Institutos, para inducir a docentes y alumnos a relacionarse en ambiente orientado al aprendizaje, caracterizado por la innovación, la articulación de

docencia e investigación y el uso intensivo de nuevas tecnologías de comunicación.

- Convertir las bibliotecas, los centros de cómputo, laboratorios y talleres, en centros de autoacceso y autoaprendizaje mediante la ampliación de sus servicios, el incremento de su acervo y la adaptación de infraestructura, mobiliario y equipo.
- Ampliar la gama de servicios de la plataforma *UACJ-Online*, para convertirla en un espacio de educación a distancia denominado *UACJ virtual*.
- Reformar los reglamentos, las políticas institucionales y las competencias de todos los profesores universitarios, para planear, regular y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje bajo los nuevos paradigmas educativos.
- Ampliar el perfil genérico del egresado universitario, incorporando una práctica constante de valores ciudadanos, racionalidad científica, humanismo, nuevas competencias profesionales, nuevos saberes tecnológicos y más habilidades de comunicación oral y escrita.

#### *Políticas*

- Todos los programas educativos de la UACJ deben responder al entorno social y fomentar las ciencias del espíritu para mantener un equilibrio entre las demandas de un entorno globalizado y su función de desarrollar todo tipo de conocimiento humano.
- Todos los profesores de la Universidad, deben capacitarse para la implementación del modelo educativo, participar en el programa institucional de tutorías, en el programa de Formación Académica Integral y en consecuencia, certificar sus habilidades docentes.
- Los programas educativos, departamentos académicos, coordinaciones de apoyo de los Institutos y direcciones generales, deben establecer, en el ámbito de sus respectivas competencias, acciones coordinadas para garantizar que todos los alumnos cuenten con un tutor asignado y participen frecuentemente en sesiones individuales y colectivas de asesoría académica.
- Todos los programas educativos deben vigilar que los docentes y los alumnos se relacionen contribuyan a generar un ambiente orientado al aprendizaje e incorporen dinámicas enfoques centrados en el estudiante.

#### *Estrategias*

- Las Coordinaciones de Apoyo al Desarrollo Académico, la Subdirección de Innovación Educativa, los departamentos académicos y las coordinaciones de los programas educativos, darán seguimiento a las actividades de implementación del modelo educativo, con la finalidad de identificar brechas y establecer las acciones preventivas y correctivas pertinentes.
- Reeditar para difundir, en diversos formatos y extensión, el *Modelo Educativo de la UACJ*.
- Extender las jornadas académicas a los cuatro institutos para evaluar los resultados de la aplicación del modelo educativo, y permitir la participación de las academias, profesores y alumnos.
- Darle continuidad al ciclo de conferencias *Aula Universitaria*, publicar sus resultados y difundirla por Internet.
- Mejorar mediante cursos de capacitación y diplomados, las habilidades del profesorado para operar un Modelo Educativo Centrado en el Aprendizaje,

- caracterizado por la innovación, la articulación de docencia e investigación y un uso intensivo de nuevas tecnologías.
- Desarrollar en todos los profesores universitarios las competencias para diagnosticar profesionalmente con el fin de planear, regular y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje bajo los nuevos paradigmas educativos.
  - Certificar las habilidades docentes por organismos externos, como apoyo al Modelo Educativo.
  - Ampliar la cobertura de los cursos SABERES, para atender a la totalidad de los profesores, mediante capacitación en el modelo educativo y actualización disciplinaria.
  - Extender el Programa de Implantación del Modelo Educativo (PIME) a los cuatro Institutos.
  - Extender la operación del Modelo Educativos de la UACJ a los cursos propedéuticos de posgrado.
  - Extender el Curso de Inducción al Modelo Educativo (CIME) a los cuatro Institutos, para desarrollar en los estudiantes la capacidad permanente de autoaprendizaje y favorecer la adaptación de los alumnos que vienen de bachillerato.
  - Extender la operación del Modelo Educativos de la UACJ a los cursos propedéuticos de pregrado (*Semestre cero*).
  - Acompañar a los estudiantes en su proceso educativo, mediante la asesoría académica individual y grupal.
  - Incrementar las oportunidades de éxito escolar de los alumnos garantizando la continuidad de los servicios que los ayudan a aprender eficazmente, particularmente incrementando y mejorando las condiciones de estudio y las áreas de autoacceso.
  - Estimular en los profesores la creación y utilización de material didáctico y tecnología educativa en los cursos de pregrado.
  - Incrementar el material bibliohemerográfico hasta alcanzar los estándares nacionales en materia de acervos, para garantizar la calidad del acervo y la atención eficaz a los usuarios.
  - La Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa debe diseñar y operar programas para desarrollar en docentes y alumnos, las habilidades informativas necesarias para aprovechar la infraestructura, los acervos (tradicionales, especiales, electrónicos, en línea) y los servicios virtuales (biblioteca y referencia virtual).
  - Mejorar el uso de los acervos tradicionales y electrónicos extendiendo los cursos de Desarrollo de Habilidades Informativas a profesores y estudiantes de posgrado e integrando a las bibliotecas a referencistas calificados.
  - Consolidar el proyecto de *Biblioteca virtual*.
  - Adecuar espacios y mobiliario áulicos para facilitar la operación del modelo educativo.
  - Convertir las bibliotecas, los centros de cómputo, laboratorios, talleres y Centro de Lenguas, en centros de autoacceso y autoaprendizaje mediante la ampliación de sus servicios, el incremento de su acervo, la adaptación de infraestructura, mobiliario y equipo, orientado a la operación de programas de formación de competencias.
  - Diseñar programas de formación de competencias que amplíen los horarios de aprendizaje, maximicen la utilización de la infraestructura disponible, hagan uso

- intenso de plataformas de tele formación, aplicaciones informáticas especializadas y redes de comunicación avanzadas para la colaboración.
- Desarrollar cursos en línea para las materias sello.
  - Promover entre estudiantes el uso de alternativas semipresenciales y a distancia, desarrollando primero los cursos de nivel avanzado y dotando a los estudiantes de recursos informáticos para la formación autogestiva del conocimiento, mediante programas piloto.
  - Robustecer la plataforma tecnológica e informática de la Universidad, para permitir la operación de ofertas de educación a distancia (UACJ virtual).
  - Diseñar y operar un Curso de Formación para Tutores a Distancia, para los profesores universitarios.
  - Desarrollar un programa de desarrollo de libros, apuntes, cuadernos de ejercicios, foros virtuales, DVD, video, *chat rooms*, *podcast*, para apoyar la educación a distancia.
  - Desarrollar un *programa de inducción* a la educación a distancia (desarrollo de hábitos de estudios).
  - Desarrollar plataformas amigables para inducir a los docentes a reducir la brecha digital.

#### *Metas*

- Que el 100% de los PTC estén capacitados para la implementación del modelo educativo de la UACJ.
- Que el 100% de los profesores de medio tiempo estén capacitados para la implementación del modelo educativo de la UACJ.
- Duplicar la cobertura de los cursos SABERES.
- Que el 66% de los estudiantes reporten realizar cotidianamente actividades de autoacceso y autoaprendizaje.
- Que en 2012, el 100% de los alumnos de nuevo ingreso hayan recibido el Curso de Inducción al Modelo Educativo de la UACJ (CIME).
- Formar al 25% de PTC como tutores a distancia.
- El 100% de los planes y programas de estudios sean compatibles con el Modelo Educativo de la UACJ.
- El 100% de los cursos de nivel avanzado deberán incorporar elementos de evaluación colegiada.
- Alcanzar los estándares nacionales en materia de acervos.
- Mantener la obsolescencia del equipo de cómputo en 50%.
- Ampliar la cobertura de los cursos CAI para atender al 100% de los estudiantes de nuevo ingreso.
- Ampliar la cobertura de los cursos DHI para atender al 100% de los estudiantes de posgrado.
- Ampliar la cobertura de los cursos DHI para atender al 100% de los nuevos PTC.
- Duplicar el uso de BiVir entre los alumnos y profesores.
- Que el 100% de los PTC reciban cursos que evidencien capacitación en informática para reducir la brecha digital.
- En el 2012, el 100% de los cursos institucionales o sello, contarán con versiones a distancia a través de la página electrónica de la UACJ.
- En el 2012, el 25% de los alumnos de la UACJ tengan acceso a cursos a distancia a través de la página electrónica de la UACJ.
- Contar con una plataforma tecnológica e informática dedicada a la innovación educativa (UACJ virtual).

#### **4.6. Apertura e internacionalización de la vida universitaria**

*Problemática.* La percepción general de la comunidad juarense acerca del desempeño de la Universidad en los próximos años, se caracteriza por una visión alentadora, en que se concibe a esta Institución dentro de una senda de crecimiento, con servicios de calidad y con una estrecha relación con el entorno local e internacional. Para conseguir este objetivo, es imprescindible continuar con los planes de mejora y tener una visión abierta para entender las necesidades de la región y realizar los ajustes necesarios para obtener un desarrollo acorde con el entorno.

Cabe señalar que esta tarea no es fácil, debido a que la formación integral de un profesionista incluye conocimientos especializados teóricos y prácticos en un contexto humanista, así como el fomento de la cultura, el deporte y el desarrollo de diversas habilidades.

En algunos de estos aspectos se ha logrado un avance más significativo que en otros y por esta razón es de suma importancia destacar y reconocer las fortalezas y limitaciones de la Universidad, a fin de identificar el panorama actual y asimismo sentar las bases para establecer planes concretos que se traduzcan en un servicio cada vez de mayor calidad.

Uno de los aspectos más débiles en la formación de los estudiantes universitarios es la escasa capacidad de comunicarse verbalmente y por escrito. Para corregir estas deficiencias debe hacerse disponibles cursos y talleres, y tener una mayor exigencia con el alumno.

Dentro de los valores formativos del estudiante también se deben incluir actividades extracurriculares que amplíen el horizonte del conocimiento en el ámbito cultural, artístico, deportivo, de conservación y cuidado del medio ambiente, de la preservación de la salud, la equidad de género y el deporte. Por tanto, es de suma importancia crear un programa en el que se incentive la participación de los alumnos en este tipo de actividades, para lograr una formación equilibrada.

Actualmente la UACJ ofrece diversos programas en donde se incluyen estas actividades, sin embargo, existe un interés muy limitado por parte de la comunidad universitaria, producido por la falta de promoción y difusión de las mismas.

En general, los estudiantes universitarios se caracterizan por tener conocimientos limitados sobre cultura general, sin embargo no se trata de una condición propia de la UACJ, sino que se puede hablar a un nivel generalizado en la juventud mexicana. Por esta razón, la sociedad piensa que es un problema que rebasa las capacidades de la Universidad, debido a que es algo que debe ser fomentado a nivel de gobierno federal con programas que corrijan estas deficiencias.

Por otra parte, las propuestas para vincular el Arte y la Cultura están enfocadas en la elaboración de un plan estratégico de la cultura para la ciudad y también se propone formar cuadros para la actividad cultural e impulsar la licenciatura en Gestión Cultural generando sistemas de información en este ámbito e impulsando la Radio Universitaria.

Además, la Universidad debe pronunciarse a favor de un nuevo paradigma que deje de concebir a la cultura como un asunto secundario y de ornato. A la luz de la problemática social que experimenta la ciudad en esta etapa de su desarrollo, y de los cambios en el mundo que registran los estudios culturales, se precisa posicionar a la cultura, y dentro de ella a la creación artística, como una dimensión central en el análisis de lo social y un vector transversal en el diseño de políticas públicas. Frente a las dinámicas de exclusión, debilitamiento de la cohesión social y violencia anómica que se constatan, y ante el fracaso manifiesto de las políticas de contención de los efectos sociales de tales fenómenos (asistencialistas o criminalistas), se plantea la necesidad de

construir nuevos instrumentos de intervención que restituyan el tejido social y propicien un imaginario social no violento. Dentro de estos instrumentos, el apoyo a la creación artística y la difusión cultural resulta indispensable.

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

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

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

Otro de los aspectos de gran relevancia en el quehacer de la Universidad es necesidad imperativa de avanzar en la definición de una política de publicaciones sólida y sistemática, que cubra las necesidades de todos los campos de conocimiento que abarca su oferta académica, a fin de lograr que los frutos de la investigación sean difundidos entre la comunidad. Actualmente se cuenta con un Consejo Editorial Institucional y algunos institutos tienen sus propios consejos, por lo que ahora estamos a tiempo de tener lineamientos y mecanismos precisos para publicar, con apoyo de la institución, libros, revistas o publicaciones electrónicas.

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

En el contexto de la vinculación a nivel internacional, el Centro de Lenguas imparte además de su oferta regular, cursos intensivos de inglés, francés y chino para los estudiantes con becas de intercambio a esos países, también los seminarios de los CA cuentan con un componente relevante de profesores visitantes de otros países. Y no omitimos subrayar que los PTC becarios y exbecarios ProMeP han generado vínculos y redes con académicos de las instituciones que los acogen. Dos de las estrategias que están contribuyendo de manera relevante en la actualización e internacionalización son la creación del Centro de Intercambio Global que dinamiza los procesos de intercambios y es gestora de apoyos, registro, alojamiento y traslados de estudiantes y profesores en intercambio académico; la otra es solicitar a los becarios y estudiantes participantes en intercambio y veranos de investigación que establezcan y mantengan comunicación con pares y profesores de las instituciones receptoras, ambas estrategias están generando amplios esquemas de interlocución académica y las primeras publicaciones conjuntas entre académicos de nuestra Universidad y de otras IES.

No obstante, en la actualidad estos recursos son aprovechados por una minoría, por lo que existe un déficit notable del dominio de otros idiomas, para consolidar planes de internacionalización. Por tanto, debe haber una mayor exigencia dentro de los programas y a su vez es necesario fortalecer aún más la movilidad académica de profesores y estudiantes.

Además, localización geográfica y el alto nivel académico de la Universidad son oportunidades para formar alianzas estratégicas que permitan estrechar lazos de vinculación, intercambio y colaboración.

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

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



*Estatuto de Visión.* En el año 2012, la UACJ es una institución que fomenta la participación de la comunidad en la vida universitaria y extiende los beneficios del

conocimiento, la cultura, la ciencia y la tecnología a los miembros de la comunidad universitaria: docentes, empleados, jubilados, estudiantes y egresados, a sus familias y a todos los miembros de la sociedad, mediante programas educativos, de educación continua, investigación, extensión, intervención, difusión, divulgación, oficios, salud, deporte y recreación, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y del ambiente cultural de Ciudad Juárez.

La UACJ ha aprovechado su localización geográfica y su prestigio académico para conformar asociaciones locales, regionales y transfronterizas, que promueven la coordinación entre instituciones de educación superior, la investigación científica y la cultura, con entidades académicas, gubernamentales, sociales y productivas del país y del extranjero. Es una Universidad abierta al mundo, lo que se demuestra con el incremento de visitantes académicos y la creciente aceptación de sus estudiantes, egresados y docentes para estancias e intercambios nacionales y extranjeros.

#### *Objetivos generales*

- Reforzar la presencia universitaria en la comunidad, mediante una oferta amplia y plural de difusión cultural y divulgación científica.
- Posicionar la cultura, y dentro de ella la creación artística, como dimensiones centrales para el diseño de políticas públicas y de nuevos instrumentos de intervención que restituyan el tejido social y propicien la construcción de un imaginario social no violento.
- Incrementar las oportunidades de movilidad académica para docentes y alumnos mediante la consolidación de convenios con instituciones y la conformación de consorcios de mayor calidad mundial para la generación de redes académicas.

#### *Objetivos particulares*

- Fortalecer los canales de comunicación entre la Universidad y la comunidad, para difundir ampliamente la labor académica, científica, cultural, deportiva y de extensión que se realiza en nuestra Institución así como la información oportuna sobre programas, productos, resultados, logros y demás actividades universitarias.
- Aumentar la presencia de la sociedad en los eventos académicos, científicos, artísticos y culturales de los Institutos y departamentos académicos.
- Vincular los programas de formadores y trabajadores de la cultura (Literatura Hispanomexicana, Música y Artes Visuales), los nuevos programas educativos (Artes Escénicas), el posgrado (Maestría en Cultura e investigación Literaria), los programas no profesionalizantes y recreativos (Coordinación de Bellas Artes y Oficios) y los grupos representativos (Centro de Desarrollo Cultural y Artístico), para maximizar el aprovechamiento de la infraestructura disponible y generar una agenda permanente y común, que incida en la creación y ampliación de públicos.
- Arraigar entre los universitarios una cultura de publicación de obras académicas y posicionar la producción académica, científica, artística y cultural de la comunidad universitaria, en espacios permanentes de encuentro, exhibición y comercialización.
- Potenciar la interacción de docentes-investigadores con sus pares de otras IES, nacionales e internacionales, mediante acciones de intercambio para la construcción de redes académicas.

- Vincular los programas de posgrado a las actividades de investigación y difusión que se realizan en la Institución y a redes de movilidad e intercambio académico nacionales e internacionales.
- Ampliar el panorama de intercambio y posgrado de los estudiantes y egresados universitarios de alto nivel académico, fomentando una visión internacional y cosmopolita.
- Incrementar la movilidad estudiantil mediante intercambios académicos y participaciones en foros académicos y culturales.
- Mejorar los índices de captación de estudiantes extranjeros en la UACJ.
- Reforzar la identidad en la comunidad universitaria a partir de la promoción de los grupos y equipos representativos, el uso de los colores, símbolos y mascota institucionales.

#### *Políticas*

- La UACJ debe participar permanentemente en instancias colegiadas de planeación y coordinación regional de educación superior.
- La UACJ debe contribuir a posicionar la cultura (y dentro de ella a la creación artística), como una dimensión central en intervención para reparar el tejido social.
- Las direcciones y coordinaciones generales, las direcciones de los Institutos, las coordinaciones de apoyo, los departamentos académicos y los programas educativos, deben colaborar en el ámbito de sus respectivas competencias, para facilitar la recepción de estudiantes de intercambio nacionales y extranjeros, su adaptación y la revalidación de estudios.
- Todos los programas deben incluir como requisito de egreso la acreditación de un segundo idioma.
- En la UACJ sólo se debe apoyar para intercambio académico y movilidad estudiantil a estudiantes regulares cuyos antecedentes garanticen excelente desempeño académico.

#### *Estrategias*

- Difundir ampliamente los eventos académicos, científicos, artísticos y culturales de los Institutos y departamentos académicos.
- Difundir permanente las investigaciones de los profesores y alumnos de la UACJ.
- Promover la oferta cultural universitaria en los festivales locales y colaborar con otras instituciones gubernamentales del sector cultural para ser incluidos en el calendario cultural de la Ciudad.
- Establecer un fondo anual dedicado al apoyo de proyectos culturales de difusión, de creación original y de ampliación del patrimonio universitario mediante la adquisición de obra.
- Establecer concursos que estimulen la creación de obra original y de vanguardia, promoviendo los valores universitarios.
- Habilitar un teatro-escenario móvil, para abaratar el montaje de espectáculos y acercarlos a la comunidad.
- Abrir al público las sesiones de ensayo, exposiciones y evaluaciones de los programas de formadores y trabajadores de la cultura, esto con el fin incidir en la creación y ampliación de públicos.
- Creación de la Galería Universitaria.
- Creación de la Librería Universitaria.
- Continuar con la *Noche mexicana* y el evento de *Altars y tumbas*.

- Darle continuidad al Centro de Desarrollo Cultural y Artístico y a los cursos grupos representativos, como instrumentos de una política cultural propia de la UACJ que se caracteriza porque complementa la formación académica de los estudiantes a través de expresiones culturales multi e interdisciplinarias, favorece la integración y el desarrollo personal, y recoge expresiones culturales de cada uno de los actores universitarios sin ninguna distinción.
- Reforzar las LGAC que permitirán promover la investigación y documentación de los procesos y políticas culturales en apoyo a las empresas y organizaciones de la sociedad civil interesadas en la cultura, así como a la formación de gestores culturales comunitarios.
- Impulsar programas de formación en gestión cultural a nivel TSU, para formar cuadros para la actividad cultural.
- Establecimiento de la Radio Universitaria.
- Impulsar un rediseño curricular universitario, y los ajustes necesarios en control escolar, que permita introducir materias artísticas como optativas en todos los programas de estudio.
- Construir espacios de expresión cultural en todos los campi y fortalecer la vocación cultural del Centro Cultural Universitario, en particular, estableciendo una política que optimice el uso cultural del teatro mediante su equipamiento y reglamentación.
- Crear un Reglamento General de Publicaciones.
- Constituir un Consejo Editorial Universitario que aplique nuestra política editorial a publicaciones tradicionales y electrónicas,
- Integrar comités de arbitraje externo, para calificar homogéneamente nuestros productos publicables (ya sean de tiraje único o publicaciones periódicas).
- Transformar la Imprenta en un Centro Editorial Universitario para que se encargue de coordinar la edición, difusión y distribución de nuestras publicaciones.
- Promover la publicación electrónica de revistas y publicaciones seriadas.
- Incrementar la oferta de los cursos de educación continua y difundirlos oportunamente.
- Simplificar el procedimiento y agilizar la aprobación de los proyectos dedicados a crear cursos de educación continua a petición de los interesados.
- Crear un consorcio que agrupe a las instituciones de educación superior, públicas y privadas de la localidad, para incrementar la oferta educativa disponible, facilitar el intercambio y la movilidad, y mejorar la calidad académica.
- Participar activamente en la Región I de la ANUIES, y otros organismos de coordinación regional, para incrementar la oferta educativa disponible, facilitar el intercambio y la movilidad, y mejorar la calidad académica.
- Participar activamente en la COEPES y otras instancias colegiadas de planeación y coordinación regional de la educación superior para garantizar que la nueva oferta educativa concuerde con las políticas del PEIDES.
- Promover el aprendizaje del idioma inglés para incrementar el nivel de competencia laboral así como el intercambio estudiantil en el extranjero.
- Estimular el intercambio y la movilidad en los programas que forman habilidades artísticas, a niveles regionales, nacionales e internacionales.
- Ampliar las opciones de intercambio académico nacional e internacional mediante un catálogo de universidades susceptibles de intercambio; considerando para este efecto, a) la existencia de un convenio, b) el prestigio

- académico de la Institución receptora o c) la similitud de los programas para facilitar el reconocimiento de cursos y créditos.
- Ampliar las opciones de posgrado mediante un catálogo de universidades susceptibles de apoyo; considerando para este efecto tanto la existencia de un convenio, como el prestigio académico de la Institución.
  - Desarrollar programas adecuados para recibir estudiantes y profesores de otras IES en estancias académicas.
  - Incrementar la movilidad académica de estudiantes y egresados distinguidos a través de convenios y consorcios con otras instituciones de educación superior nacionales e internacionales. Serán prioridad en este rubro las instituciones miembros del CUMEX y las universidades estatales del sur de Estados Unidos (UTA, UTEP, NMSU, UA, USC).
  - Otorgamiento de becas para que estudiantes destacados realicen intercambios, estancias, veranos de investigación, que les permitan vincularse con investigadores y posteriormente, estudios de posgrado en instituciones nacionales de prestigio o en el extranjero.
  - Otorgamiento de becas que impulsen la movilidad de los mejores estudiantes y egresados en instituciones de educación superior nacionales e internacionales de calidad.
  - Impulsar la interacción de los PTC con sus pares en otras partes del mundo con el objetivo de generar investigación, impartir cursos, organizar eventos académicos y consolidar estancias que fortalezca los CA, apoyando la asistencia a eventos académicos.
  - Consolidar el sistema deportivo de la UACJ mediante el Plan de Deporte Universitario 2008-12, la contratación de entrenadores nacionales y extranjeros, la continuidad de los equipos deportivos existentes y la formación de nuevos equipos de deportes de conjunto e individuales.
  - Incluir en todos los programas educativos, la materia de *Recreación y Salud*, como medio de fomentar el ejercicio físico regular en toda la comunidad universitaria.
  - Formar el Grupo de Animación Universitaria, para apoyar las actividades deportivas de los universitarios.

#### *Metas*

- Incrementar la difusión de los eventos académicos, científicos, artísticos y culturales de los institutos y departamentos académicos, para lograr que llegue oportunamente al 100% de los usuarios de correo electrónico de la UACJ, al 100% de los visitantes de la página electrónica y al 100% de los espacios de publicidad estática con los que cuenta la Universidad.
- Crear una Librería Universitaria, y hacer de ella un espacio de propuestas culturales.
- Crear una Galería Universitaria, y hacer de ella un espacio de exhibición y comercialización de propuestas culturales.
- Que los espacios de expresión cultural de los institutos y el Centro Cultural Universitario, se consoliden como escenarios de difusión cultural para la comunidad universitaria y la comunidad local en general, ampliando asimismo los días hábiles disponibles.
- Crear Radio Universitaria y garantizar su transmisión por Internet.
- En 2012, el 100% de los programas educativos tendrán acceso a materias optativas de arte y cultura.

- En 2012 cada cuerpo académico consolidado tendrá apoyo para publicar por lo menos un libro anual.
- Ampliar los esquemas de comercialización y el tiraje de las obras universitarias, para difundirlas nacionalmente (isbn, pago electrónico, puntos de venta en cadenas nacionales, ferias y exposiciones).
- En el 2012 uno de cada cinco estudiantes de ciencias básicas y exactas, participarán en veranos de investigación y de estos la mitad le dará continuidad a su experiencia a través de intercambios nacionales e internacionales.
- En 2012 uno de cada diez estudiantes de nivel intermedio contara con apoyo para intercambio académico con las instituciones miembros del CUMEX y las universidades públicas estatales del sur de Estados Unidos.
- El 100% de los estudiantes que hayan participado en veranos de investigación o intercambios, difundirá sus experiencias.
- En 2012, el 100% de los alumnos que presenten ponencias en congresos nacionales e internacionales, contarán con apoyo.
- En 2012, el 100% de los PTC que presenten ponencias en congresos nacionales e internacionales, susceptibles de publicación, contarán con apoyo.
- En el 2012, todos los estudiantes de nuevo ingreso contarán con la oportunidad de integrarse a las actividades deportivas regulares en la UACJ.
- El 100% de los programas educativos incluirán en sus listas de optativas, la materia de *Recreación y salud*.

#### **4.7. Vinculación y compromiso con la comunidad**

*Problemática.* Las universidades de hoy enfrentan nuevos retos generados a partir de la reconfiguración del vínculo entre las instituciones educativas y la sociedad, donde se advierte la necesidad de incorporar un enfoque humanista para garantizar no sólo el bienestar de los sujetos y la convivencia que hacen posible la vida institucional, sino la propia productividad académica.

Uno de los factores que distingue a la UACJ es su cercanía con la comunidad, debido a que a través de los años ha sido la principal promotora de la cultura, el arte y el deporte, además de otros servicios que se brindan a la comunidad. Aunque es claramente visible la presencia de la Universidad en la sociedad, aún es posible avanzar en las acciones que impacten positivamente a la comunidad integrando en los planes educativos la enseñanza de las condiciones sociales y problemas locales.

La percepción general de la comunidad juarense acerca de lo que será la Universidad en los próximos años, se caracteriza por una visión alentadora, en que se concibe a esta institución dentro de una senda de crecimiento, con servicios de calidad y una franca cercanía con la sociedad. Para conseguir este objetivo, es imprescindible continuar con los planes de mejora y tener una visión abierta para entender las necesidades de la región y realizar los ajustes necesarios para obtener un desarrollo acorde con el entorno. Por otra parte, se observa que la Universidad no tiene suficiente claridad respecto a las expectativas de los diferentes actores locales. Aunque mantiene una estrecha relación con el conjunto social, no está suficientemente vinculada con el sector empresarial y productivo.

Dentro de esta formación humanista en el estudiante universitario, uno de los elementos importantes para llevar a cabo en la práctica es el servicio social, el cual debe estar enfocado a realizar tareas que se traduzcan en un beneficio real a la comunidad, incentivando el interés y conciencia social en los involucrados como un primer paso.

Uno de los principales problemas que se observan es que en la mayor parte de los Programas Educativos la prestación de servicio social no está adecuada al campo de trabajo al que se orienta la profesión de los estudiantes ni tampoco se plantean los mecanismos de evaluación para medir el aporte social de los prestadores del servicio. Al egresado le falta compromiso social debido a que durante su formación han faltado esquemas y estrategias de vinculación con la comunidad; naturalmente esta problemática se relaciona con los problemas mencionados en párrafos anteriores.

Para superar este problema, se han efectuado modificaciones al Reglamento de Servicio Social en cuanto a las atribuciones que le corresponden tanto a la Dirección General de Intercambio, Vinculación y Servicio Social como a la de Servicios Académicos. Es importante señalar que este ordenamiento precisa el carácter profesionalizante del servicio social y crea los Consejos Departamentales de Vinculación y Servicio Social; asimismo introduce la participación de los coordinadores de programa y jefes de departamento en la autorización de los proyectos, asignación y evaluación del proceso de servicio social.

Existe una demanda social que presume la falta de continuidad en las acciones de apoyo a la sociedad, se sugiere mayor presencia de las brigadas que brindan servicio a la comunidad y retomar el proyecto de las clínicas universitarias, además de mayor capacidad de acción en situaciones de desastre.

El proceso de Vinculación debe basarse en atender las propuestas de formación integral, actualizada, bilingüe y con un fuerte componente filosófico y ético que incluya un código de conducta, así como con una perspectiva de sustentabilidad.

Una fortaleza de la Universidad ha sido la implementación de servicios de atención especialmente los de salud, ahora se propone que sean con la participación comunitaria, centrándose en la formación y certificación de capacidades de la comunidad; el programa de Nutrición propone la participación en las escuelas con programas de educación a niños para que éstos a su vez transmitan la información a los padres, generando así redes de comunicación. Asimismo se sugiere realizar una campaña de medios para prevención en temas de salud y "desnaturalización" de la violencia y el diseño de programas especializados para la atención de la salud mental, adicciones y depresión.

Las expectativas de la comunidad son: rediseñar la propuesta de intervención social universitaria (marco conceptual, situaciones "inaceptables" y plan maestro); diseñar un programa de formación integral, interdisciplinaria; continuar trabajando en el Sistema de atención extraclase rehabilitando los Centros Comunitarios de la UACJ (8) y colaborar con la Red de Centros Educativos del Consejo Ciudadano (12), Organizando los Centros de la UACJ como espacios de articulación de servicios.

Para desarrollar los Programas profesionalizantes se propone la certificación de saberes desarrollados y adquiridos en la práctica por los promotores comunitarios y gestores culturales; generar un programa de formación de especialistas basado en las necesidades detectadas por las organizaciones que atienden grupos vulnerables; formar promotores comunitarios, agentes de desarrollo infantil y bachillerato técnico social en donde los jóvenes de las comunidades puedan terminar la preparatoria, al mismo tiempo que se abren los espacios vinculantes entre estudiantes y agentes sociales que sirvan como créditos de materias para unos y como posibilidad de certificación para otros. En concreto, promover los diplomados teórico-prácticos.

La Universidad debe trabajar en conjunto con el sector gubernamental, asociaciones civiles, religiosas y educativas para dirigir acciones para el beneficio social. Esto se puede lograr realizando investigaciones, procurando incidir de manera continua con asistencia médica y la realización de un servicio social eficiente que se traduzca en el beneficio de la población.

También es importante establecer foros permanentes con los representantes de asociaciones de la sociedad civil, con los que se pueden elaborar proyectos de investigación para identificar las necesidades más imperativas de la comunidad como la pobreza, la elaboración de políticas públicas adecuadas, el fomento a la cultura cívica, la salud y el cuidado del medio ambiente. Asimismo, se debe permitir el acceso a los servicios a la población en general y fomentar la participación de académicos y estudiantes.

Actualmente la inserción de los egresados en el mercado laboral se caracteriza por un desconocimiento parcial en las áreas prácticas, por lo que es vital subsanar esta deficiencia mediante la implementación de las prácticas profesionales, ya que el egresado se encuentra con serias limitaciones en los centros de trabajo cuando no ha tenido un respaldo de conocimientos prácticos durante su formación universitaria.

Los laboratorios empresariales y sociales deben estar incluidos dentro de los programas de estudio, pero estos deben ser de carácter multidisciplinario. Para lograr una mayor eficiencia, es importante que las empresas o la sociedad intervengan planteando problemas reales para buscar la solución dentro de los mismos.

A pesar de las experiencias de éxito que muestran los Programas Educativos los cuales dan un gran valor curricular a las prácticas profesionales, son muchos los programas que no las han integrado a la currícula, lo cual es preocupante en un contexto económico regional donde abundan las oportunidades para que los estudiantes apliquen sus aprendizajes.

La formación profesional del egresado de la UACJ tiene muy buena aceptación en el mercado laboral porque se considera poseedor de las herramientas teóricas necesarias para desempeñar su trabajo, sin embargo, la mayoría de los conocimientos prácticos se aprenden sobre la marcha, además de que en la carrera no se fomenta la inquietud de que el alumno perciba la realidad del entorno en el que vive, y vea más allá de los conocimientos teóricos propios de su área profesional. Aunado a ello, está la sobreoferta de profesionistas, además, una parte significativa de los egresados no logra insertarse adecuadamente en el mercado de trabajo, en posiciones en las que ponga en práctica sus conocimientos especializados debido a la falta de información oportuna relacionada con las características de los empleos ofertados.

Considerando el aspecto práctico de la formación profesional; hace falta establecer un enlace con las necesidades reales de nuestro entorno con programas que le den un mayor peso al conocimiento teórico-práctico y al vínculo de los docentes con el sector social y productivo; se requiere la implementación de un Programa de Prácticas Profesionales que contemple varios proyectos en los que se involucre al estudiante con el campo de trabajo acorde a su profesión y al mismo tiempo que contribuya a su formación integral en dos sentidos: por un lado, cultivando los valores de los alumnos que se dan dentro de la familia y del contexto social en que se desenvuelven, dándoles continuidad en la enseñanza a nivel superior; fomentando la ética como un valor primordial en el desarrollo del profesionista dentro de las aulas; así como los valores de libertad, responsabilidad, honestidad y compromiso social; por otro lado, proporcionando al estudiante universitario la oportunidad de desarrollar sus habilidades profesionales tales como el trabajo en equipo, el liderazgo, la identificación y solución de problemas, el ser emprendedor y proactivo junto con el dominio de varios idiomas, así como de la expresión oral y escrita.

Una de las propuestas actuales de la educación superior alude a la importancia de establecer las redes de comunicación entre las diferentes áreas de trabajo lo cual es una tendencia del trabajo colaborativo multidisciplinario; estas redes se construyen en base a modelos contemporáneos que establecen la relación Universidad-sociedad o ciencia-sociedad, la clave está en las "redes de actores" y sobre todo en la calidad e intensidad de sus interacciones. La función de vinculación así adquiere la mayor importancia en la actualidad. La Universidad deberá realizar grandes esfuerzos para construir redes con otras universidades, centros de investigación, las instancias de gobierno, las empresas, los actores políticos, las organizaciones no gubernamentales; así como con otros sistemas de redes locales, nacionales e internacionales.

Como parte de la solución que resuelva el problema de la falta de inserción de los egresados en el mercado laboral se propone como estrategia la creación de una bolsa de trabajo que sea actualizada permanente y que esté disponible en Internet. La comunidad universitaria considera que el vínculo con el sector productivo es bastante endeble, por lo que es muy importante pensar en la generación de la infraestructura necesaria para que dentro de los programas se lleven a cabo talleres y laboratorios que estén relacionados con las necesidades del mercado laboral.

Actualmente la Universidad tiene la oportunidad de superar su débil vinculación con el sector productivo y para conseguirlo no sólo es necesario contar con infraestructura para llevar a cabo prácticas que estén relacionadas con el medio económico, sino que también deben materializarse los convenios con las empresas para que los estudiantes puedan realizar prácticas en los establecimientos de las mismas, fomentar la cultura de la investigación y crear un departamento dentro de la administración que se encargue de los diferentes programas en el área productiva.

La revisión de los planes de estudio en colaboración con el sector productivo, debe hacerse con cuidado, dado que la Universidad debe responder a las demandas económicas, pero su papel fundamental no sólo consiste en crear mano de obra especializada específicamente para las industrias, además debe salvaguardar el conocimiento en todos los ámbitos y generar investigación diversa en beneficio del conjunto social.

Uno de los puntos en que se debe poner especial atención es la investigación, ya que no está estrictamente apegada a las necesidades propias del desarrollo del país o de la región y existe poca difusión. La producción científica debe ser vista desde dos puntos de vista, dado que debe responder a las necesidades sociales y económicas de la región. En primera instancia, se debe incrementar la calidad de ésta, donde los resultados se traduzcan en la solución de problemas para la región y por otra parte, deben existir convenios con financiamiento de la iniciativa privada para desarrollar proyectos en específico, a fin de contribuir con la dinámica económica, pero no como una función exclusiva para responder a las necesidades de las empresas.

Con este fin, se deben crear laboratorios, centros multidisciplinarios de investigación, posgrados y especialidades en las carreras, con el fin de generar egresados competitivos y un desarrollo importante en la investigación para promover el desarrollo de la región.

Finalmente, la Universidad se propone aprovechar el cúmulo de conocimientos y tecnología con que cuenta para ofrecer programas educativos, generados a partir del concepto de educación para la vida, dirigidos a la población adulta y adulto mayor, que por cierto, ya exhibe un crecimiento sin precedente en nuestra ciudad. Una de las estrategias para lograr este objetivo lo constituyen los programas de educación continua destinados a los actores sociales implicados, a través de los cuales se diseñan y desarrollan procesos de aprendizaje significativo y útil que en un momento dado solucionan problemas sociales específicos. Esto no significa que la Universidad deba limitarse a responder a las demandas que la sociedad plantea. Sin encerrarse en definiciones estrechas del conocimiento, debe desempeñarse en forma proactiva, promoviendo programas de formación de agentes y agencias sociales desde una perspectiva científica, para que sean capaces de analizar críticamente las formas dominantes del conocimiento y recrearlas, deben impulsarse programas de educación continua administrados en forma ágil y flexible. También, considerar la posibilidad de diseñar y ofrecer diplomados, cursos y talleres destinados a agentes y agencias sociales de la comunidad; además bajo la modalidad de cursos libres ofrecer paquetes especiales que integren cursos formales de los Programas Educativos.

Dentro de las acciones para promover la educación continua y los programas no profesionales, la sociedad opina que se deben crear cursos en los que se adquiera un conocimiento práctico con fundamento en las bases teóricas, así como cursos de actualización. El parámetro para realizar estas actualizaciones debe estar en función de evaluaciones que indiquen las deficiencias que deben ser cubiertas en estos cursos.

Todos los elementos anteriores deben estar acompañados por un desarrollo tecnológico en la Universidad, pero sin dejar de lado una visión holística y humana mediante la creación de centros de investigación y desarrollo.



*Estatuto de Visión.* En el año 2012, la UACJ es una institución que extiende los beneficios del conocimiento, la cultura, la ciencia y la tecnología a quienes tienen menos oportunidades, mediante programas de servicio social que permiten prevenir, reparar, retribuir y restituir lazos sociales y comunitarios. Por su parte, los programas educativos y de investigación mantienen fuertes lazos de comunicación y cooperación con los actores económicos de la región mediante programas de investigación y prácticas profesionales que le permiten a los universitarios aprender fuera del aula, poner en práctica sus saberes, experimentar, contribuir con sus conocimientos y habilidades a incrementar la productividad de las actividades económicas y facilitar su futura inserción en el mercado laboral.

#### *Objetivos generales*

- Ampliar los beneficios de la extensión universitaria, estableciendo conexiones entre el conocimiento y su significación social; incrementando el padrón de beneficiarios y las modalidades de atención, enfatizando los servicios especializados de los programas educativos, el servicio social y las prácticas profesionales.
- Garantizar la formación integral de los estudiantes, mediante acciones teóricas y prácticas de servicio social, que refuercen los perfiles profesionales de los programas educativos, mediante la utilización de conocimientos y habilidades a favor de los más desprotegidos.

*Objetivos particulares*

- Reformar los esquemas de prestación del servicio social para garantizar su reconocimiento social e institucional; su adecuada vinculación con los futuros campos de trabajo; la intervención efectiva y pertinente de las necesidades sociales; y el aprovechamiento de las fuerzas y experiencias de agentes comunitarios, sociales y gubernamentales.
- Estrechar la vinculación de las dependencias de docencia, investigación y extensión con la comunidad, mediante más espacios de diálogo, mejores canales de comunicación, mayores catálogos de servicios y programas de educación continua.
- Concertar convenios de vinculación con el sector productivo que cristalicen en la creación de centros de investigación y desarrollo tecnológico.
- Extender la identificación y vinculación de los egresados con la Universidad, generando un compromiso de participación en el proceso de retroalimentación de los programas educativos y de los servicios que ofrece.

*Políticas*

- Todos los departamentos académicos y los programas educativos deben mantener vínculos estrechos con los egresados, el sector empleador y la comunidad en general, mediante actividades de educación continua, prácticas profesionales, servicio social y difusión cultural (preferentemente auto financiables).
- Todos los departamentos académicos y los programas educativos deben establecer espacios de diálogo para integrar a los representantes del sector productivo a mesas de trabajo durante el proceso de revisión y actualización de planes de estudio, de acuerdo a los tiempos mínimos establecidos por las instancias evaluadoras.
- Todos los programas deben incluir como requisito de egreso la culminación del servicio social y la realización de prácticas profesionales (si aplican).

*Estrategias*

- Homologar la inserción curricular del servicio social y las prácticas profesionales en cada programa educativo, asociando estas experiencias de formación a las asignaturas de nivel avanzado.
- Reducir la prestación del servicio social a 300 horas y verificar su adecuación al perfil de egreso de cada programa educativo.
- Con base en las regulaciones del SATCA, otorgar valor curricular al servicio social, prácticas y estadías profesionales.
- Actualizar la reglamentación del servicio social, con apartados respectivos para el servicio social y las prácticas profesionales, con la finalidad de operar la extensión universitaria mediante estos mecanismos, de forma transversal, a través de proyectos específicos, focalizados y de corto plazo, que involucren diferentes actores y áreas de competencia (Universidad, comunidad, grupos y organizaciones sociales, dependencias gubernamentales y empresas solidarias).
- Crear un padrón de empresas solidarias y comprometidas con el desarrollo social y cultural de la comunidad, para desarrollar proyectos conjuntos de intervención social.
- Lanzar una convocatoria anual para identificar los problemas cuya atención mejore significativamente con programas de intervención concentrados en servicio social.

- Desarrollar periódicamente un diagnóstico social que permita jerarquizar los problemas que vive nuestra comunidad cuya atención y solución esté al alcance de las estrategias de formación e intervención universitarias.
- Darle continuidad a las brigadas de servicio comunitario, reorientadas a las prioridades institucionales.
- Estimular la prestación del servicio social en tareas de investigación en la propia Universidad, y a su vez, impulsar el desarrollo de la investigación en apoyo a empresas sociales e instituciones gubernamentales.
- Conformar Comités Departamentales de Vinculación como base orgánica para interactuar con empresarios, organizaciones sociales y entidades gubernamentales, y darles facultades para evaluar los programas de servicio social y el desempeño individual.
- Los Comités de Vinculación en cada Instituto, la Subdirección de Vinculación y la Subdirección de Acción Social y Comunitaria, darán seguimiento a las actividades de vinculación con la finalidad de incrementar el servicio social, establecer una agenda común, difundir los servicios y estrechar los lazos con la sociedad.
- Garantizar que las prácticas profesionales y el servicio social que desarrollan los estudiantes, esté relacionado con su área de formación, y que su realización coadyuve en la solución de problemas que enfrenta la localidad, mediante monitoreo y evaluación permanente que permita realimentar permanentemente a todo el sistema de vinculación.
- Ampliar y consolidar los mecanismos de comunicación con la sociedad mediante consultas periódicas, encuestas, entrevistas y foros de discusión, para mejorar y diversificar los vínculos entre los programas académicos y egresados, empleadores, empresas privadas, organizaciones sociales e instituciones públicas, y de esta manera contribuir a la actualización de las ofertas académicas.
- Desarrollar programas de *educación continua* que den respuesta a las necesidades identificadas por la comunidad utilizando modalidades presenciales, semipresenciales y a distancia para la extensión del conocimiento científico, la tecnología, arte y cultura que expresen la responsabilidad social de la Universidad, aunque la necesidad social todavía no sea reconocida o explicitada por la comunidad.
- Consolidar los convenios de vinculación con el sector productivo mediante los programas de estancias por beca trabajo.
- Integrar un programa de Escuelas Prácticas donde se lleven a cabo proyectos de trabajo específicos y temporales con empresas u organizaciones donde se contrate a un grupo de alumnos asesorados por un maestro.
- Convocar a actores sociales y gobierno, a crear centros de investigación inter y multidisciplinarios de gestión del conocimiento, para contribuir a la construcción de una sociedad inteligente, que soluciona sus problemas a través de un uso social del conocimiento especializado.
- Crear una Unidad de Estudios Económicos y Sociales que proporcione información oportuna y confiable acerca de la dinámica socioeconómica de la región.
- Convocar a la empresa maquiladora de exportación a crear centros de investigación inter y multidisciplinarios para el desarrollo en ciencia y tecnología, y a apoyar los existentes, con la finalidad de mejorar los sistemas productivos e incrementar la productividad regional.

- Convocar a las empresas privadas de bienes y servicios, a financiar centros de incubación empresarial, que permitan formar emprendedores.
- Mantener contacto con egresados para recibir retroalimentación acerca de la vinculación con los diferentes sectores.
- Mejorar la información que los egresados tienen sobre las oportunidades laborales disponibles en la región.
- Establecer una página para egresados en el sitio Web de la Universidad y mantenerla actualizada permanentemente.

*Metas*

- El 100% de los estudiantes deberá realizar el servicio social en actividades relacionadas directamente con su programa de estudios.
- El 100% de los estudiantes realizará el servicio social oportunamente.
- En cumplimiento del SATCA, 100% de los programas de estudios otorgarán créditos al servicio social.
- Los Comités Departamentales de Vinculación evaluarán la idoneidad del 100% de los programas de servicio social.
- Se evaluará el desempeño individual del 100% de los estudiantes que realicen servicio social.
- Duplicar la cobertura de las brigadas de servicio comunitario.
- El 100% de los estudiantes realizará sus prácticas profesionales oportunamente.
- Publicar oportunamente un catálogo de cursos de educación continua.
- Triplicar entre 2008 y 2012, el número de cursos y la cobertura de la educación continua.
- Incrementar los convenios entre la Universidad y el sector productivo, para garantizar que al menos uno de cada cinco estudiantes de nivel avanzado que esté realizando sus prácticas profesionales reciba una remuneración.
- Crear la Unidad de Estudios Económicos y Sociales.
- Incrementar los proyectos del Centro de Desarrollo de Software, del Centro de Información Geográfica, Centro de Investigación en Ciencia y Tecnología Avanzada.
- Publicar oportunamente los resultados de los estudios de empleadores y seguimiento de egresados.

#### **4.8. Creación de un nuevo centro universitario en el sur de Ciudad Juárez**

*Problema.* Durante el periodo comprendido entre los años 2000 y 2006, nuestra Universidad enfrentó una demanda creciente de educación superior. Ante este escenario, las autoridades universitarias promovieron que la Institución creciera al ritmo de la demanda social y consecuentemente se amplió y diversificó la oferta educativa. Como resultado del proceso anterior, la matrícula total de la Universidad se incrementó 63.3%, la planta docente 52% y la planta física se incrementó en 37.6%, demostrando que nuestra Universidad nunca renunció al cumplimiento de los objetivos del Programa Nacional de Educación 2001-2006, que reconocen la importancia de ampliar la oferta educativa privilegiando la equidad y la calidad, ni al compromiso social sintetizado en el Programa Estatal Indicativo para el Desarrollo de la Educación Superior, que alienta a las instituciones a responder oportunamente a las necesidades sociales y a contribuir al desarrollo regional mediante la formación de profesionales que trabajen en la solución de problemas relevantes y en la generación de productos y servicios socialmente significativos.

La meta de alcanzar la excelencia y la calidad académica, es trascendental para nuestra Institución, en este sentido, una actividad cotidiana del trabajo universitario es la búsqueda continua de nuevas y adecuadas herramientas educativas que permitan hacer cada vez un mejor uso de la tecnología informativa así como espacios útiles y confortables donde el alumno tenga la oportunidad de experimentar los conocimientos aprehendidos en el aula, y donde pueda desarrollar habilidades deportivas, artísticas y culturales que promuevan una educación más sana e integral.

Esta meta implica entre otras cosas, lograr la consolidación y aprovechamiento de la infraestructura física y académica. Al respecto, la Universidad ha establecido como estrategia general, dar seguimiento al Plan Maestro de Construcción que para esta administración se inscribe en el periodo 2006-2012. Éste contempla las necesidades de crecimiento de los diversos espacios con que cuentan los PE, pero no sólo en función del incremento de su matrícula, sino de un crecimiento integral de la infraestructura disponible que acompaña al crecimiento de aulas con un crecimiento gradual de cubículos para profesores (que cumplen funciones de docencia, investigación y tutoría), de espacios para tutoría grupal e individual, espacios de práctica y experimentación (talleres, laboratorios) y espacios de apoyo académico (bibliotecas, centros de cómputo y centro de lenguas).

El ICSA no sólo es la DES con mayor población estudiantil, actualmente, el Departamento de Humanidades, atiende a 1,026 alumnos y se espera un incremento del 79% para el 2012, lo que significa que esta cantidad se eleve a 1,839. La diversificación de los Programas de la DES, aunada al incremento natural de la matrícula implica la necesidad de ampliar y adecuar la infraestructura académica de aulas, talleres y laboratorios, considerando de manera particular que no existe un edificio propio para los Programas de este Departamento y que actualmente los alumnos toman sus clases en los edificios destinados a los Posgrados e Investigación.

El ICB es la segunda con mayor población estudiantil, en los últimos años la matrícula de sus Programas de Posgrado ha ido en aumento; en la actualidad se atiende una matrícula de 147 alumnos de Posgrado y se espera que para el 2012 esta cantidad llegue a 247, lo que significa un aumento de casi el 70%. Aunado a ello, diremos que no existe un edificio específico dedicado a los Posgrados, las clases se imparten en los edificios de licenciatura donde las aulas son muy amplias, lo cual se convierte en un problema ya que en este caso los grupos son más pequeños.

El IADA es la DES con mayor aprovechamiento en aulas, es decir, con un alto índice de ocupación académica, casi del 70%, un poco menor en el turno vespertino,

sin embargo el hecho de que Programas como el de Música no cuenten con un edificio propio no permiten reflejar la ocupación real de los espacios, ya que algunas clases la toman en salas audiovisuales y en cubículos para maestros.

El IIT es el Instituto con mayor equilibrio de aprovechamiento en ambos turnos, en términos generales casi el 50% por turno, lo que significa que el otro 50% está disponible de ser utilizado. El crecimiento del IIT dependerá principalmente de la demanda de la Industria Maquiladora de Exportación

En el año 2012 se espera una matrícula de 24,549 alumnos, un 25.3% adicional a la matrícula actual; por lo tanto las necesidades de infraestructura serán mayores a las actuales.

Si la ciudad sigue creciendo al mismo ritmo que lo ha venido haciendo desde la llegada de la Industria Maquiladora de Exportación, la población crecerá de 1.3 millones a 2.8 millones en el año 2020. Esto incrementará la demanda de servicios educativos y será necesario atender a 272,222 jóvenes entre los 20 y los 24 años.

La infraestructura académica ha mostrado signos de saturación a pesar de que la planta física se incrementó un 37.6%; La Universidad comenzó a extenderse a lo largo de la ciudad; los cuatro institutos se han quedado sin espacio para crecer.

Se han podido aliviar estas presiones, pero la correcta operación del modelo educativo centrado en el Aprendizaje requiere la disponibilidad de recursos informativos, espacios habilitados para el auto-acceso, equipo de práctica y experimentación, y servicios complementarios.

El espacio necesario para estacionamiento esta cada vez más limitado debido a la utilización del mismo para aulas, bibliotecas y laboratorios aunado esto al costo cada vez más alto del suelo en el sector norte de la ciudad. Siendo parte de la problemática e incomodidad de los maestros y alumnos.

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



*Estatuto de Visión.* En el año 2012, la UACJ cuenta con infraestructura útil, funcional, suficiente y adecuada a sus funciones sustantivas, a su modelo educativo, a sus actividades complementarias y a sus dimensiones. Ha aliviado la saturación de sus *campi* mediante la descentralización de sus actividades e igualmente, ha consolidado su presencia a nivel regional con las actividades de la Unidad de Estudios Históricos y Sociales en la ciudad de Chihuahua; al elevar al rango de dependencia de educación

superior a la División Multidisciplinaria en Nuevo Casas Grandes; al desarrollar programas semipresenciales que atienden la demanda del noroeste del estado de Chihuahua; y al iniciar la operación de la Ciudad Universitaria en el sur de Ciudad Juárez.

*Objetivos generales*

- Adecuar la infraestructura universitaria existente a los requerimientos del modelo educativo centrado en el aprendizaje, e incrementarla de acuerdo a las necesidades de los institutos.
- Consolidar la presencia de la Universidad en el municipio de Juárez y en los municipios del Noroeste de Chihuahua.
- Integrar a la División Multidisciplinaria de la UACJ en Nuevo Casas Grandes como la quinta dependencia de educación superior de la UACJ.

*Objetivos particulares*

- Ampliar los espacios de convivencia y recreación en los Institutos.
- Incrementar la accesibilidad física de las instalaciones universitarias.
- Incrementar la seguridad de las instalaciones universitarias.
- Adaptar la infraestructura, mobiliario y equipo existentes al modelo educativo centrado en el estudiante y el aprendizaje.
- Minimizar el impacto urbano y ambiental de la actividad universitaria.
- Abatir la saturación en los *campi*, mediante la descentralización de actividades universitarias.
- Consolidar la presencia de la Universidad en el sur de Ciudad Juárez.
- Consolidar la presencia de la Universidad en el noroeste de Chihuahua.
- Consolidar la presencia de la Universidad en la ciudad de Chihuahua.

*Políticas*

- En todos los Institutos de la UACJ se debe maximizar el aprovechamiento de la infraestructura disponible mediante la ampliación de los horarios y periodos de servicio.
- La ampliación y remodelación de la *infraestructura* disponible debe atender tanto las necesidades originadas en el crecimiento del profesorado y la matrícula, como los requerimientos necesarios para operar un modelo educativo centrado en el aprendizaje.
- Sólo se debe promover la creación, ampliación o remodelación de *infraestructura* que esté considerada dentro del Plan Maestro de Construcción. Toda obra debe estar justificada en términos académicos y debe cumplir con los criterios de asoleamiento, espaciamento, áreas verdes, estacionamiento, seguridad y accesibilidad para personas con capacidades diferentes vigentes en el municipio de Juárez.

*Estrategias*

- Incrementar el aprovechamiento de la infraestructura existente mediante la ampliación de los días hábiles y los horarios de servicio a los docentes y estudiantes en Rectoría, aulas, cubículos, COBE, UAMI, cafeterías, bibliotecas, laboratorios, talleres, centros de cómputo y Centros de Lengua.
- Las Direcciones de los Institutos, la Subdirección de Planeación, la Subdirección de Desarrollo de Tecnología Educativa, la Subdirección de Servicios Informativos y Gestión del Conocimiento, la Subdirección de Orientación y Bienestar Estudiantil y la Subdirección de Ingeniería de Planta Física, se reunirán

- anualmente para actualizar el Plan Maestro de Construcción y darle seguimiento a su implementación, considerando en todo momento el valor académico de la infraestructura y equipamiento disponible, así como su adaptación al modelo educativo.
- Construir una sede permanente para la Unidad de Estudios Históricos y Sociales en la ciudad de Chihuahua.
  - Ampliar la infraestructura disponible en la División Multidisciplinaria en Nuevo Casas Grandes, dotando a la comunidad de más aulas, biblioteca, centro de cómputo, centro de lenguas, centro de autoacceso y autoaprendizaje, cafetería, auditorios, gimnasio, áreas de prácticas, canchas deportivas, sala de teleconferencias, dormitorios y estacionamiento.
  - Crear un centro de autoacceso y autoaprendizaje, para ofertas semipresenciales en la ciudad de Ascensión.
  - Dotar a los diferentes campus de espacios de cafetería, cine, papelería-librería, canchas deportivas, andadores, gimnasios, jardines y salas de descanso, para que estudiantes, trabajadores y profesores convivan y cultiven sus redes de amistad y solidaridad.
  - Construir segundos y terceros niveles en los edificios tipo H y atípicos de los *campi* localizados en Ciudad Juárez.
  - Afiliar a la UACJ a la red COMPLEXUS, para iniciar el establecimiento de acciones preventivas y correctivas que remedien o reduzcan los impactos urbanos y ambientales de la Universidad en su entorno inmediato.
  - En el mediano plazo, utilizar las instalaciones disponibles, para generar ofertas semipresenciales destinadas a estudiantes con elevadas cargas laborales.
  - En el mediano plazo, readecuación de recintos, situados en las cercanías de nuestros campus actuales.
  - Financiar con recursos propios modificaciones en los institutos para Incrementar la accesibilidad física de las instalaciones universitarias, garantizando acceso por rampa al primer nivel de todos los edificios.
  - Financiar con recursos propios modificaciones a los edificios para dotarlos de salidas de emergencia y la señalización correspondiente.
  - Financiar con recursos propios la dotación de extinguidotes a todos los edificios.
  - Sancionar enérgicamente a quienes indebidamente ocupen, saturen, bloqueen o utilicen rampas de acceso, cajones de estacionamiento reservados, escaleras y salidas de emergencia.
  - Realizar en cada Instituto, un simulacro de evacuación anual.
  - Capacitar al personal de seguridad e intendencia para conformar brigadas de socorro y evacuación.
  - Informar a estudiantes y profesores sobre riesgos de seguridad en los campus y medidas para evitarlos.
  - Incrementar la capacidad y seguridad de los estacionamientos en los diferentes campus, mediante la construcción de segundos y terceros niveles y la concesión de la operación a empresas privadas.
  - Incrementar la capacidad de los estacionamientos en los diferentes campus, mediante la incorporación de espacios alternativos para los vehículos de estudiantes, docentes y trabajadores.
  - Reestructurar los servicios de vigilancia para elevar la capacitación del personal, trato y eficiencia. Incorporar mayor tecnología y racionalidad custodiar de manera adecuada, continua y eficaz las instalaciones universitarias.

- Iniciar la planeación, diseño, construcción y operación de un nuevo campus universitario denominado *Ciudad Universitaria*, que permita afianzar la presencia de la Universidad en el sur de Ciudad Juárez –con miras a su consolidación a largo plazo-, descentralizar progresivamente las actividades universitarias, ofrecer programas semipresenciales y minimizar el impacto urbano y ambiental de la actividad universitaria.

*Metas*

- Avanzar significativamente en la adecuación de la infraestructura disponible al modelo educativo.
- Ampliar los días y horarios hábiles de los edificios de de Rectoría, aulas, cubículos, COBE, UAMI, cafeterías, bibliotecas, laboratorios, talleres, centros de cómputo y Centro de Lenguas fuera.
- Contar con una sede permanente para la UEHS.
- Consolidar la infraestructura de la División Multidisciplinaria UACJ-NCG
- Iniciar la operación de la Ciudad Universitaria.
- Incrementar los espacios disponibles en los campi de Ciudad Juárez 10% hasta 2009.
- El 100% del personal de intendencia y seguridad estará capacitado para actuar en casos de emergencia.
- Que todos los *campi* cuenten con mayor tecnología para custodiar las instalaciones de la UACJ.

#### **4.9. Racionalidad, transparencia y honestidad de la gestión universitaria**

*Problemática.* Pese a todas las debilidades que se puedan adjudicar a nuestra Institución como son la desigual eficacia de sus políticas y estrategias institucionales, una de las principales fortalezas con que se cuenta es la elevada gobernabilidad que históricamente ha caracterizado a nuestra Institución, la cual se sustenta en el respeto a las normas y a las autoridades establecidas, ello posibilita que el trabajo se realice en un clima de estabilidad, lo cual es altamente apreciable por todos lo que formamos parte de ella y también es ejemplo para otras Universidades Públicas del país.

Al hacer un recuento de los logros y debilidades en este renglón de la gestión se encontró que en lo que respecta a la certificación de los procesos estratégicos, los resultados son óptimos, se alcanzaron las metas y se ha construido un clima organizacional que fortalece la gobernabilidad y posibilita las prácticas institucionales de evaluación, mejora continua y rendición de cuentas. La capacitación directiva para la planeación y la gestión alcanzó la cobertura prevista, con buenos resultados, lo evidencian las evaluaciones a los ProDES, ProGES y PIFI.

En los últimos años la exigencia de mayor transparencia y honestidad en el manejo de los recursos plantea y genera nuevas formas de operación que demandan una adecuación importante a nuestra reglamentación. Tal tarea debe emprenderse cuanto antes, pero por su magnitud estimamos que precisa de una atención sistémica y global que demanda la participación de las más variadas instancias universitarias, por ello consideramos la necesidad de crear espacios de análisis y discusión, para generar un esquema de representación, participación y trabajo colegiado que en un plazo relativamente breve nos permita adecuar la parte medular de nuestra legislación universitaria.

En virtud de que las estrategias para mejorar la transparencia de la gestión son insuficientes, en enero de 2007, se creó la Unidad de Transparencia para atender las solicitudes de los ciudadanos en los términos de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua; así mismo se publicó en el portal electrónico de la Universidad la información de oficio señalada por dicha Ley, así como información relativa al ejercicio de los recursos que integran su patrimonio.

En relación al ámbito académico de la gestión, se cuenta con el reconocimiento a la calidad educativa (2004) y el refrendo (2006) otorgados por la SEP; en lo administrativo se obtuvo un reconocimiento en el premio SEP AMERIEAF (2005) y se certificaron 45 procesos de gestión (2006), se obtuvieron dictámenes favorables en las auditorías realizadas por el H. Congreso del Estado a los ejercicios 2002-2004. No se incrementó el número de procesos certificados porque el cambio de administración implicó la llegada de funcionarios nuevos así como una reorganización administrativa; la firma consultora recomendó primero profundizar en el enfoque sistémico de los procesos certificados vigentes y después avanzar hacia la certificación de nuevos procesos. También es necesario abatir los costos de las certificaciones.

Otros cambios que la nueva administración ha hecho para resarcir las debilidades en este ámbito de la gestión, son los cambios organizacionales para enfatizar la innovación educativa, así como la acreditación internacional de los programas educativos y la ampliación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Cabe señalar que se fusionaron las áreas de acreditación y de certificación, lo que permitirá contar con una dependencia menos costosa y con una estrategia más integral, en la que la calidad académica se sustenta en procesos administrativos certificados bajo normas internacionales.

En relación a los rubros de actualización de la normatividad y de explotación del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA), los resultados han sido insuficientes,

la estrategia de actualización en comités generó anteproyectos, sin embargo no se han aprobado. El SIIA opera en paralelo con dos sistemas, el primero con módulos interconectados, poco versátil y el segundo integrado en subsistemas. Con ese propósito se ha diseñado un programa para desarrollar una nueva plataforma que mejore el desempeño del Sistema Integral de Información (SII), mismo que deberá entrar en operación en agosto de 2008. Debido a lo anterior se hizo necesario migrar al Sistema Integral de Información v2, ya que el sistema actual tiene una plataforma obsoleta y no es escalable; siendo las necesidades de la Institución muy específicas se decidió desarrollar aplicaciones Web alternas en atención a requerimientos de usuarios específicos y contratar una empresa para que desarrolle el SII2 con cargo a los recursos propios de la UACJ.

También, se ha generado la operación sistemática y ordinaria de un Comité de Adquisiciones, Adjudicaciones, Concesiones, Arrendamientos y Servicios, el cual ha permitido que la provisión de recursos y servicios satisfaga la reglamentación federal y estatal en esta materia y con ello garantiza que las adquisiciones se den en condiciones de imparcialidad y transparencia; a la vez que se generan ahorros significativos.

En un problema estructural como es el Sistema de Pensiones se avanzó con la reforma del reglamento y recursos ganados en concursos convocados por la Secretaría de Educación Superior (SES); pero aún faltan 100 millones de pesos para asegurar su viabilidad.

Es necesario reformular los programas de capacitación para abarcar a los nuevos funcionarios, quienes si bien cuentan con experiencia y formación profesional, requieren capacitación en nuevos enfoques administrativos, que faciliten la interacción con la academia y la colaboración con otras dependencias; promuevan el rediseño organizacional y aprovechen las tecnologías de información y comunicación para que la gestión apoye la vida académica.

Anteriormente, las dependencias centrales colaboraban en diversas acciones para consolidar tanto la oferta educativa como la gestión desde sus ámbitos de competencia, pero al ser diferentes direcciones generales, contaban con su propia agenda y las acciones que requerían colaboración perdían su carácter integral y se segmentaban. En este sentido, un elemento esencial de nuestra política de gestión será privilegiar el impacto académico de los procesos administrativos. En esta nueva etapa proponemos una gestión más consciente de las especificidades de cada subcultura académica, derivadas de la naturaleza de las disciplinas, las formas de operación y las propias dinámicas de convivencia. Hemos constatado que el sistema departamental para ser pleno, debe apuntar en este sentido, que se requiere de una amplia descentralización de las funciones de apoyo académico; mucho de esto ya se ha consumado.

En el futuro, debemos profundizar este proceso, trasladando a los Institutos la toma de decisiones sobre procesos como la planeación del desarrollo institucional, la integración, formación y desarrollo del profesorado, la gestión de la política de cuerpos académicos, el servicio social, la política teleinformática y la relacionada con los servicios bibliotecarios. También consideramos que este proceso debe garantizar una amplia y sistemática participación de otras entidades como los cuerpos académicos y las academias.

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

de apoyo académico, asegurando que respondan a nuestra propuesta de desarrollo en el largo plazo.

*Estatuto de Visión.* En el año 2012, la UACJ se caracteriza por su estructura orgánica eficiente. Así como por la mejora continua de los procesos administrativos que soportan las funciones sustantivas. La Universidad cuenta con mecanismos para evidenciar el ejercicio responsable y transparente de los recursos financieros que la sociedad le ha confiado.

*Objetivos generales*

- Garantizar a la comunidad universitaria y a la sociedad en general que los procesos institucionales y la información académica y administrativa cumplen con las normas y criterios de eficiencia, confiabilidad y transparencia.
- Incrementar la funcionalidad de la organización académica departamental, enfatizando la colaboración entre las instancias administrativas y académicas en la planeación, ejecución y control de las funciones sustantivas y el apoyo institucional.
- Aumentar la capacidad de gestión académica de los institutos y departamentos académicos, descentralizando facultades para mayor control de los procesos y resultados educativos.
- Automatizar integralmente los servicios escolares.
- Actualizar la normatividad universitaria, mediante un proceso permanente de consulta a la comunidad universitaria.
- Ampliar la explotación del sistema integral de información, como instrumento de planeación, ejecución y control de las actividades administrativas y académicas.
- Asegurar la participación de la comunidad académica y directiva en los procesos de planeación institucionales con el fin de fortalecer la vida democrática y la corresponsabilidad.
- Mejorar la calidad de los procesos de planeación, dirección, gestión y evaluación administrativa y académica de la Universidad, capacitando al personal directivo y ampliando el sistema de gestión de la calidad.

*Objetivos particulares*

- Darle continuidad a las buenas prácticas de gestión desarrolladas, así como a las políticas y estrategias exitosas.
- Incrementar la efectividad de la organización académica departamental en el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales de la Institución, mediante atribuciones claras, procesos documentados, simplificación administrativa y automatización.
- Reorganizar las funciones de apoyo académico y apoyo institucional para garantizar un ambiente orientado al aprendizaje y condiciones favorables para la innovación educativa, la articulación de docencia e investigación y el uso intensivo de nuevas tecnologías de comunicación.
- Descentralizar las tareas de planeación e innovación educativa a los Institutos y departamentos académicos.
- Mejorar el desempeño del personal universitario mediante capacitación continua y arraigo de una actitud de servicio.

- Asegurar que la gestión contribuye al cumplimiento de las metas universitarias a través de procesos esbeltos, eficientes y certificados bajo normas internacionales.
- Transparentar los procesos y resultados académicos y administrativos.
- Evaluar permanentemente los resultados el desempeño de las unidades responsables para asegurar su incidencia en el logro de la visión y metas institucionales.
- Garantizar a los universitarios jubilados un manejo transparente del fideicomiso de pensiones y jubilaciones.



#### *Políticas*

- En todos los institutos de la UACJ se deben aprovechar los recursos humanos y materiales disponibles de manera interdepartamental, para garantizar su eficacia y contribuir al cierre de brechas entre los programas y departamentos académicos.
- Todas las coordinaciones y direcciones generales deben incorporar progresivamente los criterios de máxima apertura, publicidad, claridad, veracidad, oportunidad, suficiencia, pertinencia, género, sencillez, rapidez y gratuidad para la información que generan.
- La Universidad debe contar con la capacitación normativa y tecnológica que le permita atender las demandas de información en el marco de la transparencia y la rendición de cuentas.
- En la UACJ, las modificaciones a los procesos administrativos deben tener como finalidad mejorar la atención a los usuarios.

- Todas las coordinaciones y direcciones generales y de los Institutos deben incorporar capacitación y adiestramiento al personal, tecnologías administrativas de desarrollo organizacional, mejora continua, reingeniería de procesos y certificaciones de procesos estratégicos de gestión y de apoyo que apuntalen la mejora continua y la eficiencia administrativa.

#### *Estrategias*

- Modificar los criterios para evaluar el resultado de los diferentes programas y proyectos universitarios, académicos y de gestión, para darle entrada a las diferentes lógicas y subculturas universitarias, pero privilegiando siempre el impacto académico de los procesos administrativos.
- Descentralizar las funciones de apoyo académico hacia los Institutos (planeación del desarrollo institucional; la integración, formación y desarrollo del profesorado; gestión de la política de cuerpos académicos; servicio social; política teleinformática; y servicios bibliotecarios), y garantizar una amplia y sistemática participación de entidades colegiadas como los cuerpos académicos y las academias, en la toma de decisiones relativas a estas funciones.
- Crear en cada instituto un órgano de consulta colegiado para formular la agenda de apoyo y desarrollo académico, denominada *Consejos de Apoyo y Desarrollo Académico*.
- Crear Unidades de Apoyo y Desarrollo Académico en cada Instituto para atender la agenda de apoyo y desarrollo académico, mediante los programas operativos necesarios para cumplir con el objetivo de vincular la operación escolar y académica de los institutos con los planes y propuestas de desarrollo académico de toda la institución (participación en las agendas de certificación y acreditación de la oferta académica, atención a los estudiantes e integración y seguimiento de la planeación estratégica en PIDE, PIFI, PIFOP, PNP, ProMeP y POA).
- Ampliar el Sistema de Gestión de la Calidad para abarcar más procesos estratégicos de gestión certificados bajo norma internacionales (ISO 9001:2000).
- Abatir los costos del SGC creando un *Centro de Gestión de la Calidad* que aproveche los conocimientos y experiencia del personal de la institución y brinde servicios externos.
- Ampliar la explotación del Sistema Integral de Información como instrumento de planeación, ejecución, información y control de las actividades académico-administrativas y la toma de decisiones, vinculándolo a las metas institucionales de corto y mediano plazo y migrándolo a una nueva plataforma.
- Establecer programas de capacitación y adiestramiento permanente, que abarquen a todo el personal, reformulados a través de enfoques administrativos innovadores, que faciliten la interacción eficiente entre procesos académicos y de la gestión, promuevan la mejora continua, la reingeniería de procesos, maximicen la utilización de tecnologías de información y comunicación, reduzcan los costos de operación y protejan el medio ambiente.
- Actualizar la normatividad universitaria para adecuarla a la estructura orgánica departamental y al modelo educativo, mediante el trabajo colegiado en los H. Consejo Académico y H. Consejo Universitario.
- Crear el Comité de Transparencia y Acceso a la Información Pública, en los términos, plazos y con las atribuciones que establece la Ley de Transparencia y

- Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua y elaborar el reglamento respectivo.
- Establecer la Unidad de Transparencia y Acceso a la Información Pública, que haga operativa la política de transparencia institucional y colabore con los universitarios a incorporar mecanismos de transparencia en sus actividades cotidianas y resultados.
  - Ampliar los servicios de información de la página electrónica de la Universidad, informando ampliamente acerca de las actividades de la administración.
  - Difundir ampliamente los informes anuales de actividades y publicar la *Crónica Universitaria*.
  - Establecer el Servicio Profesional Universitario para mantener y mejorar las actuales condiciones laborales de los diferentes trabajadores de la institución, impulsar su desarrollo personal y profesional y darles certeza y seguridad jurídica a todos y cada uno de ellos.
  - Buscar fuentes alternativas de financiamiento para el Fideicomiso de Pensiones y Jubilaciones de los académicos de la Universidad, para garantizar la estabilidad de dicho instrumento y consecuentemente la tranquilidad de los académicos.

#### *Metas*

- Incrementar el nivel de satisfacción de los profesores y los alumnos con los servicios administrativos.
- Integrar cuatro Consejos de Apoyo y Desarrollo Académico en los Institutos.
- Crear cinco Coordinaciones de Apoyo al Desarrollo Académico en los Institutos y División Multidisciplinaria de la UACJ en nuevo Casas Grandes.
- Ampliar el SGC de la UACJ hasta llegar a 90 procesos certificados bajo normas internacionales.
- Crear el Centro de Gestión de Calidad.
- Transitar al SII versión 2, en una nueva plataforma.
- Que el 100% de los encargados de las unidades responsables cuenten con capacitación en planeación estratégica, administración de la educación superior, evaluación de proyectos.
- Que el 100% del personal administrativo y secretarial cuenten con capacitación informática.
- Atender en los tiempos previstos las demandas de información que se realicen a la Unidad de Información de la UACJ.
- Ampliar los servicios y la información disponible para que toda persona interesada en conocer las actividades de la UACJ y sus resultados pueda hacerlo a través del portal de Internet de la misma.
- Establecer el reglamento del servicio profesional universitario.

#### **4.10. Sustentabilidad institucional y participación universitaria en la planeación, administración y gobierno universitario**

*Problemática.* Ante las nuevas realidades cada vez más complejas y diversas, que vive la UACJ, y después de haber hecho una serie de acciones de diagnóstico y autoevaluación, estamos enfocados en la tarea de reformular la legislación vigente que corresponden a nuestra anterior estructura orgánica, lo cual implica adecuar sus normas y preceptos, así como crear nuevos órganos de gobierno que posibiliten la continuidad del trabajo colegiado en el clima de respeto que nos ha caracterizado, con la finalidad de que cada vez sea más eficaz y con mayor capacidad para conducir el timón de esta Universidad hacia el rumbo nos hemos trazado, sin perder la perspectiva de nuestra Misión.

Esta tarea precisa de una atención sistémica y global que demanda la participación de las más variadas instancias universitarias, por ello consideramos la necesidad de crear espacios de análisis y discusión, para generar un esquema de representación, participación y trabajo colegiado que en un plazo relativamente breve nos permita adecuar la parte medular de nuestra legislación universitaria.

Pese a todas las debilidades que se puedan adjudicar a nuestra institución, una de las principales fortalezas con que se cuenta es la elevada gobernabilidad que históricamente ha caracterizado a nuestra Institución, la cual se sustenta en el respeto a las normas y a las autoridades establecidas, ello posibilita que el trabajo colegiado se realice en un clima de estabilidad, lo cual es altamente apreciable y satisfactorio por todos lo que formamos parte de ella, además esta característica ha sido reconocida a nivel nacional dándose a conocer por nuestros evaluadores como ejemplo a seguir en otras Universidades Públicas del país.

A pesar de las situaciones adversas que ha vivido nuestra región, reconocemos que hemos gozado durante muchos años de finanzas sanas sustentadas en una buena administración, lo cual ha permitido la construcción de una base de infraestructura física y académica que nos coloca hoy entre las mejores universidades del país.

Uno de los problemas estructurales en los que se ha enfocado la reestructuración han sido los cambios al Fideicomiso de Pensiones y Jubilaciones de los académicos de la Universidad, en este sentido, se puede asegurar que este sistema está garantizado al menos por los próximos 50 años; por ello es necesario redoblar esfuerzos que garanticen la estabilidad de dicho instrumento por más tiempo y por consecuencia la tranquilidad de los académicos, para lo cual se buscarán fuentes alternativas de financiamiento.

En los últimos años y en las más prestigiadas instituciones universitarias de todo el mundo, se ha venido abriendo paso a una nueva institución universitaria que tiene como propósitos generales la defensa y promoción de los derechos que tienen los integrantes de estas grandes comunidades. Así en la UACJ ha sido establecida la Defensoría de los Derechos Universitarios, con la figura del Ombudsman que fue aprobado por el H. Consejo Universitario en su Estatuto General y ya se encuentra afiliada a la Red Nacional de Defensorías de los derechos universitarios.

El H. Consejo Universitario es la máxima autoridad de nuestra Institución, su labor ha sido fundamental para crear este clima organizacional de estabilidad y mantener la alta gobernabilidad a la que nos hemos referido. El resultado de ello ha sido el avance significativo en la formulación de los cambios en la legislación universitaria que en los últimos años se han dado y más específicamente en esta nueva administración. Aunado al trabajo del Consejo Universitario ha estado el de las Academias, los Consejos Técnicos de cada Instituto y el Consejo Académico, quienes hasta hace poco formaban la parte medular de la gestión.

Recientemente se crearon nuevas entidades rectoras como el Cuerpo Directivo conformado por el Rector, el Secretario General y los Directores de Instituto y Directores Generales, de donde han surgido importantes propuestas de trabajo para la realización de este plan.

Los Cuerpos Académicos se constituyen con identidad propia en el marco de sus disciplinas y objetos de estudio en una perspectiva de interacción de pares a nivel nacional e internacional. En este sentido, la Universidad deberá reconocer seriamente que el proceso de generación del conocimiento ha estado sometido en las últimas décadas a múltiples obstáculos burocráticos derivados de los grandes sistemas de financiamiento y que será necesario realizar esfuerzos para lograr los apoyos que se requieran.

Se ha realizado un trabajo intensivo para alcanzar las metas esperadas y esto se debe principalmente al trabajo colegiado de sus integrantes de los consejos.

Con el fin de fortalecer la vida colegiada se han creado las Coordinaciones De Apoyo al Desarrollo Académico (CADAC), que son unidades académico-administrativas de tipo transversal y tienen como premisa orientar y alinear el desempeño académico de las diferentes áreas de cada instituto.

Se crearon los Comités Departamentales de Vinculación y Servicio Social con facultades para evaluar y dar seguimiento a las actividades y a los programas que de ellas se desprenden.

Todos estos cambios en la estructura orgánica han obligado a construir una nueva plataforma de Planeación Estratégica, que alimenta la Visión de la UACJ, que retoma, por un lado, el programa de gobierno universitario, propuesto originalmente por el propio licenciado Quintana durante el proceso de sucesión rectoral, por otro, un amplio proceso de consulta, realizado a lo largo del primer semestre de este año que incluyó un Seminario de Economía Regional y Demanda de la Educación Superior, una Consulta Pública, un Foro sobre la Acción Social de la UACJ y finalmente un Foro sobre el Modelo Educativo Centrado en el Aprendizaje.

La integración de dicha plataforma fue una de las primeras tareas realizadas por el Consejo Directivo de la UACJ, que formalmente se constituyó en conductor del proceso de integración del PIDE 2007-2012; este Consejo también acordó realizar reuniones semanales y darle vida al Sistema Integral de Planeación Universitaria, para cumplir con cinco tareas fundamentales, íntimamente relacionadas en el marco de este proyecto para profundizar en la transformación: Integración del PIDE 2007-2012; actualización del Plan Integral de Fortalecimiento Institucional, correspondiente al Ciclo 2007; formulación del Programa Operativo Anual y el presupuesto universitario del ejercicio 2008. Partiendo de la autoevaluación Académica, resultante del PIFI 2007 evaluar los impactos académicos de todos los ejercicios de planeación y programación estratégica; conducción del proceso de recertificación y la ampliación del Sistema de Gestión de la Calidad Universitario, bajo la norma ISO 9000:2001.

Para dirigir este proceso se formularon los diez objetivos estratégicos que finalmente se convirtieron en los proyectos generales del Plan.

*Estatuto de Visión.* En el año 2012, la UACJ goza de un buen clima organizacional que favorece la convivencia armónica entre los integrantes de la comunidad universitaria. Se cuenta con mecanismos de actualización, evaluación y diagnóstico que permiten la participación de la comunidad en la planeación. El sistema de gestión de la calidad se ha ampliado y vincula la acreditación académica, la certificación administrativa, con criterios y acreditaciones sociales, bajo estándares nacionales e internacionales y la mejora continua de los procesos administrativos que soportan las funciones sustantivas.

La Universidad cuenta con una normatividad actualizada, apropiada para su estructura orgánica y su Modelo Educativo y con procesos de planeación participativa y de aplicación de la normatividad.

*Objetivos generales*

- Promover la participación de los miembros de la comunidad universitaria en los procesos de gestión institucionales, para enfatizar su corresponsabilidad en el logro de la visión, objetivos, metas y compromisos institucionales, expresados en la planeación de corto, mediano y largo plazo.

*Objetivos particulares*

- Animar la intervención de los miembros de la comunidad universitaria, en los procesos de planeación institucionales, para garantizar su carácter participativo y estratégico.
- Fortalecer la formación cívica, ciudadana, republicana y democrática de los universitarios.
- Construir canales de comunicación efectiva que realimenten oportunamente al cuerpo directivo.
- Incrementar los ingresos ordinarios y extraordinarios de nuestra institución.
- Incrementar la proporción de gasto de operación y gasto de inversión en el presupuesto universitario.
- Extender el programa de Universidad Saludable a los docentes y empleados administrativos.
- Garantizar la aplicación cabal de la normatividad universitaria.
- Certificar la responsabilidad social de la Universidad.
- Aprovechar el talento y conocimiento de los académicos y estudiantes para mejorar el funcionamiento de nuestra institución.

*Políticas*

- Todas las coordinaciones y direcciones generales, deben identificar su impacto en el logro de la visión UACJ 2012, para garantizar que las actividades de apoyo brinden soporte a las actividades sustantivas (docencia, investigación y extensión) realizadas por los Institutos y departamentos académicos.
- La UACJ debe promover la formación integral humana, el fortalecimiento de los valores de honestidad, respeto, tolerancia, compromiso social, solidaridad y libertad.
- El gasto que realicen los Institutos se debe orientar principalmente a proyectos que incidan en la atención integral de los alumnos, la innovación educativa y el cierre de brechas entre los departamentos y programas educativos.
- La UACJ se debe comprometer a defender los derechos de los universitarios y a promover la equidad de género.

*Estrategias*

- Evaluar periódicamente el clima organizacional de la Universidad, para establecer las medidas adecuadas para fortalecer la convivencia armónica de la comunidad universitaria.
- Aprovechar las tecnologías de comunicación para construir canales de comunicación efectiva que realimenten oportunamente al cuerpo directivo.

- Incluir a la comunidad universitaria en los procesos de planeación para garantizar su carácter estratégico y participativo, mediante sesiones públicas, descentralizadas, en un ambiente de confianza, cordialidad y armonía.
- Gestionar ante las autoridades federales y estatales un incremento de sus subsidios.
- Crear las condiciones legales, materiales y técnicas para que la UACJ pueda incrementar sus recursos propios en beneficio de los proyectos que se plantean en la Institución.
- Certificar los laboratorios y talleres de la Universidad (laboratorios de ambiental, análisis de materiales, análisis de productos percederos, laboratorios de nutrición animal, laboratorios de control de calidad en alimentos, etc.), bajo las normas oficiales mexicanas y en la Norma ISO 14000, para facilitar la venta de servicios a las empresas locales, con beneficios económicos para la Institución, los estudiantes y los docentes.
- Vender servicios de asesoría a través de los diferentes programas educativos, que atiendan las necesidades de instituciones gubernamentales y privadas, con beneficios económicos para la Institución, los estudiantes y los docentes.
- Continuar participando en las convocatorias por financiamiento extraordinario, sean éstas no regulares (como las convocadas por el H. Congreso de la Unión) o permanente (como en el caso del PIFI).
- Orientar la partida presupuestal extraordinaria denominada *Fondo de desarrollo*, que se otorga a cada departamento, a proyectos que incidan en la atención integral de los alumnos y el cierre de brechas entre los programas educativos.
- Eficientar los procesos administrativos para el manejo de recursos externos obtenidos a través de proyectos de investigación.
- Establecer un programa de educación en valores universitarios y derechos humanos. Esto con la finalidad de que los universitarios conozcan sus derechos y los ejerzan, tanto en la Institución como fuera de ésta.
- Creación de la *Defensoría de los Derechos Universitarios* para garantizar la aplicación ejemplar de la normatividad universitaria y el disfrute de derechos y libertades de los miembros de la comunidad.
- Promover la equidad de género mediante acciones en la administración central como en los Institutos, particularmente, desarrollar un modelo de equidad de género certificado por el INMUJERES.
- Extender las actividades y los beneficios del programa de Universidad Saludable a los docentes y empleados administrativos.
- Diseñar y desarrollar un *Programa de Estudios sobre la Universidad* que permita aprovechar el talento y conocimiento de los académicos para mejorar el funcionamiento de nuestra Institución. Desde esta instancia se impulsarán estudios que permitan analizar las posibilidades y dificultades que enfrentan la comunidad universitaria para finalmente mejorar la convivencia institucional y promover una proyección de mayor alcance, pertinencia e impacto en el entorno social.

#### *Metas*

- Mejorar progresivamente el clima organizacional de la Universidad, hasta niveles muy adecuados.
- Mantener foros electrónicos que permitan la realimentación del cuerpo directivo.

- Mantener foros electrónicos que permitan la comunicación de estudiantes y profesores con el cuerpo directivo.
- Atender oportunamente todas las quejas presentadas.
- Actualizar el PIDE anualmente, con el concurso de la comunidad universitaria.
- Actualizar el PIFI anualmente, con el concurso de la comunidad universitaria.
- Que todas la UR capturen oportunamente los logros obtenidos en los proyectos del POA.
- Incrementar los ingresos ordinarios de la Institución al mismo ritmo que el crecimiento de la matrícula.
- Incrementar los recursos propios de la Institución.
- Certificar todos los laboratorios que brindan servicios externos bajo las normas oficiales mexicanas y en la Norma ISO 14000.
- Crear la *Defensoría de los Derechos Universitarios* para garantizar la aplicación ejemplar de la normatividad universitaria y el disfrute de derechos y libertades de los miembros de la comunidad.
- Certificar a la institución en el modelo de equidad de género certificado por el INMUJERES.
- Extender las actividades y los beneficios del programa de Universidad Saludable al 50% de los docentes y empleados administrativos.
- Desarrollar un *Programa de Estudios sobre la Universidad*.



## MENSAJE FINAL

Hace un año, cuando comenzó esta administración, propusimos 10 líneas de trabajo que se han convertido en el sustento de este plan. Este plan se concretará con el trabajo de todos nosotros. Será un plan en constante evaluación y actualización. Para iniciar su implementación debemos comenzar recordando que:

Primero. La Universidad no es tan sólo transmisora de conocimientos, es también formadora de actitudes, de valores fundamentales, de templanza y fortaleza, de pluralidad y democracia, de tolerancia y de identidad, de compromiso social de ciudadanos responsables y críticos, nuestra práctica cotidiana en la docencia, la investigación, la vinculación y la administración, debe ser la práctica continua de éstas actitudes y valores.

Esto obliga a todos quienes ostentan un puesto, a esmerarse por ser impecables en su trato, su actitud de servicio y entrega a las tareas universitarias.

Segundo. Tenemos que abrirnos al escrutinio, a la evaluación, a la participación, a la crítica sana y a la autocrítica; ningún nombramiento, ninguna responsabilidad está por encima del bien universitario, no se vale en esta Institución que pretendamos hacer prevalecer el interés particular o grupal sobre el interés universitario.

La subordinación al interés general, el servicio efectivo a todas y todos, son los elementos básicos para evaluar a toda aquella persona que quiere hacer carrera universitaria, un alto honor sin duda alguna.

Tercero. Transparencia y disposición a la evaluación permanente: los dos desafíos anteriores se podrán constatar si todos nosotros nos manejamos con total transparencia y disposición a ser evaluados en cada momento, y no me refiero sólo a las evaluaciones externas, técnicamente aceptadas, que nos dan acceso a calificaciones y a recursos, me refiero a la evaluación inmediata, cotidiana de quienes trabajan con nosotros o de aquellos para quienes trabajamos.

Manejar con total transparencia nuestros recursos, nuestros procesos, nuestros criterios; rendir cuentas reales, realizar con modestia los ajustes que nos demandan a quienes servimos, esa es la base sólida para ser aceptados por nuestra comunidad y para que las certificaciones y reconocimientos que luego lucimos, estén llenos de contenido y correspondan a un mejoramiento continuo de lo que hacemos.

Cuarto. Una nueva casa, un nuevo diseño institucional: uno de nuestros problemas es que el traje ya nos queda chico. Las estructuras que nos encauzaron y nos ordenaron por muchos años, ahora nos atan y nos limitan para el ímpetu de crecimiento que estamos teniendo. Ya somos una universidad de las mejores de México y ni en lo físico ni en lo institucional podemos confinarnos en lo que alguna vez nos sirvió, pero ahora se revela insuficiente.

Por eso quiero plantearles como desafío, que construyamos una nueva casa para nuestra comunidad universitaria, en todos los sentidos del término: que nos involucremos en el diseño y la edificación del nuevo campus, el campus del siglo XXI, de Juárez como ciudad nacional y globalizada, que responda a los desafíos de convivencia, sustentabilidad y austeridad razonable, pero que nos lancemos también a la reingeniería, al rediseño de nuestro marco institucional, a que pensemos todos juntos, de manera altamente participativa cómo debe ser la Universidad que queremos para el futuro ya próximo.

Invito a todos los miembros de la comunidad universitaria a que echemos a andar nuestra creatividad, nuestra inteligencia y nuestra preparación para diseñar entre todos la Institución, los marcos organizacionales, los procedimientos que mejor nos permitan generar y transmitir el conocimiento; vincularnos productiva y efectivamente con nuestra comunidad, elevar la calidad de todos los servicios que prestamos y, sobre todo, abrir, abrir anchas puertas, amplios jardines, luminosas aulas a nuestras y nuestros estudiantes, pero también a todos nuestros conciudadanos y conciudadanas que quieran venir a aprender, a compartir, a enseñar, a admirar, a solicitar algo de nuestra comunidad universitaria.

## GLOSARIO

**ANUIES.** Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior

**CA.** Cuerpos Académicos

**CAC.** Cuerpo Académico en Consolidación

**CAEF.** Cuerpo Académico en Formación

**CEMPE.** Centro de Modelística y Pronósticos Económicos

**CIEES.** Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior

**COEPES.** Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior

**CUMEX.** Consorcio de Universidades Mexicanas

**DES.** Dependencia de Educación Superior

**IADA.** Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte

**ICB.** Instituto de Ciencias Biomédicas

**ICSA.** Instituto de Ciencias Sociales y Administración

**IES.** Instituciones de Educación Superior

**IIT.** Instituto de Ingeniería y Tecnología

**IME.** Industria Maquiladora de Exportación

**IPC.** Ingreso per Cápita

**FAM.** Fondo de Aportaciones Múltiples

**OSC.** Organizaciones de la Sociedad Civil

**PE.** Programa Educativo

**PEBC.** Programa Educativo de Buena Calidad

**PIDE.** Programa Institucional de Desarrollo

**PIFI.** Programa Institucional de Fortalecimiento Institucional

**PNE.** Programa Nacional de Educación

**PNPC.** Programa Nacional de Posgrados de Calidad

**POA.** Programa Operativo Anual

**ProDES.** Programa de Dependencia de Educación Superior

**ProGES.** Programa de Gestión

**PRONABES.** Programa Nacional de Becas

**ProMeP.** Programa de Mejoramiento del Profesorado de Educación Superior

**PTC.** Profesor de Tiempo Completo

**SCHP.** Secretaría de Hacienda y Crédito Público

**SEP.** Secretaría de Educación Pública

**SES.** Subsecretaría de Educación Superior

**SGC.** Sistema de Gestión de la Calidad

**SNI.** Sistema Nacional de Investigadores

**TSU.** Técnico Superior Universitario

**UACJ.** Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

**UAM.** Universidad Autónoma Metropolitana

**UAMI.** Unidad de Atención Médica Inicial