

PLAN DE DESARROLLO UACJ 2001-2006

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE 5

PRIMERA PARTE:

Referentes	7
La Educación superior en el contexto mundial	9
De la Visión de la ANUIES al Proyecto Nacional	13
Desarrollo estatal y prospectiva de la educación superior	20
Antecedentes históricos de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	26
La Visión UACJ 2020	32
Propuesta de trabajo del Dr. Felipe Fornelli Lafón	43
Diagnóstico institucional	48

SEGUNDA PARTE:

Plan Institucional de Desarrollo	65
VISIÓN UACJ 2006	67
Misión de la UACJ	71
Metodología del Modelo de Planeación Estratégica Participativa	71
Políticas	72
Eje y líneas estratégicas	81
Programas estratégicos	84
Metas 2006	90
Programa Operativo Anual	96

TERCERA PARTE:

Planes de desarrollo de las Dependencias de Educación Superior	109
Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte	111
Instituto de Ciencias Biomédicas	135
Instituto de Ciencias Sociales y Administración	159
Instituto de Ingeniería y Tecnología	183

PRIMERA PARTE

REFERENTES

LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL CONTEXTO MUNDIAL

Desafíos e inspiración

El despuntar del siglo XXI ofrece a la sociedad mundial un conjunto de retos y oportunidades de complejidad y magnitud superior a todos lo que la humanidad ha enfrentado. La mundialización de la información permite ahora observar con mayor claridad las asimetrías y desigualdades existentes entre naciones y al interior de las mismas; el cambio, evidenciado por la internacionalización de la actividad económica, el desarrollo tecnológico y la explosión del conocimiento, es el marco imperante en el que cada nación debe diseñar y construir su futuro.

En ese contexto, la educación superior tiene la misión de contribuir a mejorar la calidad de vida de toda la sociedad, entendida como un proceso de enriquecimiento intelectual, ético y material, que mediante la planeación y operación de procesos y programas impulsen la innovación, recreación, investigación y extensión del conocimiento, a fin de construir la sociedad del conocimiento, basada en el aprendizaje a lo largo de la vida y en los valores esenciales para la convivencia social y la preservación de la vida en todas sus manifestaciones.

Es indispensable dejar en claro que un proceso de planeación universitaria no puede perder de vista dos constantes: primera, la misión esencial de toda universidad, de atender las necesidades educativas y de conocimiento de la sociedad; segunda, la sociedad y el conocimiento se encuentran en permanente cambio, y por ello demandan ciudadanos y profesionales con mayores niveles de comprensión; con capacidad para plantear y resolver problemas; con iniciativa y actitudes emprendedoras; con capacidades para crear y operar procesos y tecnologías; con habilidades de autodesarrollo y trabajo en equipo; y con una sólida formación humanista. Pero también demandan que la investigación se integre en los procesos de formación, a la vez que contribuye a la expansión del conocimiento y a la solución de problemas.

Los tres productos tangibles de la educación superior son sus servicios de formación profesional, la investigación y la difusión del conocimiento, y es precisamente en esos tres ámbitos donde el cambio manifiesta su celeridad. Los nuevos conocimientos, la geografía económica mundial y el desarrollo de las tecnologías de información y de comunicaciones implican nuevas profesiones, más diversas y a la vez versátiles; nuevos campos de investigación y nuevas formas de realizarla; nuevas estrategias de difusión del conocimiento, pero también nuevos destinatarios. Las instituciones de educación superior tienen ahora el gran reto de prever y proveer los servicios del conocimiento en un marco de mayor variación e incertidumbre; por ello la planeación estratégica y prospectiva debe cimentarse sobre fines claros, pero flexibilizando sus programas y estrategias.

“La relevancia de la educación superior debe evaluarse según la correspondencia entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que ellas hacen. Ello requiere visión ética, imparcialidad política, capacidad crítica y, al mismo tiempo, una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo, basando las orientaciones a largo plazo en las necesidades y finalidades de la sociedad, incluyendo el respeto a la cultura y la protección ambiental” (UNESCO).

La educación superior se sustenta en valores, principios y fines que dan sentido, misión y quehacer cotidiano; estos principios se expresan claramente en la *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI*, integrada con una visión y una propuesta de acción.

La síntesis de esa *Declaración* acompaña al presente Plan de Desarrollo Institucional como recordatorio de los principios que guiaron la construcción de la VISIÓN UACJ 2020 y que son fuente de inspiración para nuestros programas y proyectos del período 2000-2006.

DECLARACIÓN MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
EN EL SIGLO XXI: VISIÓN Y ACCIÓN
UNESCO

Misiones y Funciones de la Educación Superior
(síntesis)

Artículo 1. ***La misión de las Instituciones de Educación Superior es formar, educar y realizar investigaciones.***

Formar profesionales altamente calificados, ciudadanos que participen activamente en la sociedad y constituirse en espacio abierto de aprendizaje permanente, donde se genere y difunda el conocimiento en un contexto de pluralismo.

Artículo 2. ***Función ética, autonomía, responsabilidad y perspectiva.***

Desarrollar sus funciones fundamentales, disfrutar las libertades académicas y la autonomía con responsabilidad, rindiendo cuentas a la sociedad; difundir y preservar los valores de paz, justicia, igualdad y solidaridad; y contribuir a la definición y tratamiento de los problemas que afectan el bienestar de las comunidades y naciones.

Artículo 3. ***Igualdad de acceso.***

El acceso a la educación superior debe basarse en los méritos, la capacidad, los esfuerzos y perseverancia de los aspirantes, la equidad requiere de una mayor vinculación con los demás niveles de enseñanza y con la atención a minorías y grupos desfavorecidos.

Artículo 4. *Fortalecimiento de la participación y promoción del acceso de las mujeres.*

Mejorar el acceso de las mujeres a la enseñanza superior, consolidando su participación en todos los niveles y disciplinas, favoreciendo la participación activa de las mujeres en la elaboración de políticas y en la toma de decisiones.

Artículo 5. *Promoción del saber mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades y la difusión de sus resultados.*

Fomentar la capacidad de innovación y de investigación interdisciplinaria y multidisciplinaria de las instituciones, velando por que los investigadores reciban formación y recursos para las investigaciones y para difundir sus resultados.

Artículo 6. *Orientación a largo plazo fundada en la pertinencia.*

Contribuir al desarrollo del sistema educativo en su conjunto; reforzar su función de servicio a la comunidad; evaluar su pertinencia en función de la concordancia entre lo que la sociedad espera y lo que las instituciones hacen, y apuntalar una sociedad no violenta.

Artículo 7. *Reforzar la cooperación con el mundo del trabajo y el análisis y previsión de las necesidades de la sociedad.*

Reforzar sus vínculos con el mundo del trabajo y con otros sectores de la sociedad; integrar a representantes de la sociedad; impulsar que se aprenda a emprender; crear modalidades de aprendizaje de transición y de reconocimiento de aprendizajes y competencias adquiridos.

Artículo 8. *La diversificación como medio para reforzar la igualdad de oportunidades.*

Dar acceso a distintas modalidades de educación superior con miras a que la educación se dé a lo largo de toda la vida, ofreciendo una amplia gama de posibilidades de formación, desde títulos formales, cursillos, módulos y educación a distancia.

Artículo 9. *Métodos educativos innovadores: pensamiento crítico y creatividad.*

Una visión y modelo educativo centrado en el estudiante, que forme ciudadanos educados y motivados, mediante procesos pedagógicos y materiales educativos innovadores.

Artículo 10. *El personal y los estudiantes, principales protagonistas de la educación superior.*

Establecer una enérgica política de formación del profesorado, incluyendo experiencias internacionales, para garantizar la excelencia en investigación y enseñanza. Que todos los alumnos cuenten con servicios de orientación y apoyo.

De la visión a la acción

Artículo 11. *Evaluación de la calidad.*

Todas las funciones y actividades de la enseñanza superior deben ser evaluadas de manera interna y externa por expertos independientes, prestando atención a los contextos institucionales, regionales y nacionales. La calidad incluye la selección esmerada del profesorado, su perfeccionamiento, la metodología del proceso pedagógico, y la dimensión internacional, referida concretamente a la movilidad de estudiantes y profesores.

Artículo 12. *El potencial y desafíos de la tecnología.*

Las instituciones de educación superior deben dar ejemplo de aprovechamiento de las nuevas tecnologías, construyendo redes interinstitucionales de cooperación y estableciendo servicios de educación virtual y a distancia de calidad, que mejoren la equidad del acceso a la educación superior, y diseñando procesos y materiales didácticos innovadores.

Artículo 13. *Reforzar la gestión y el financiamiento de la educación superior.*

Las gestión y las finanzas requieren de: planificación y políticas con visión de futuro, cuerpos directivos y de administración con competencias para la gestión y la comunicación, de eficientes procedimientos y reglas administrativas; del ejercicio pleno de la autonomía para manejar los asuntos internos, pero acompañándola de la responsabilidad social de proporcionar información y registros contables claros y transparentes. Todo ello, para asegurar el cumplimiento óptimo de la misión institucional.

Artículo 14. *La financiación de la educación superior como servicio público.*

La educación superior requiere recursos públicos y privados. El Estado conserva una función esencial en financiamiento, pero se requiere el apoyo público a la educación superior y a la investigación.

Artículo 15. *Poner en común los conocimientos teóricos y prácticos entre los países y los continentes.*

El principio de solidaridad y la auténtica asociación entre instituciones de educación superior en el mundo, lleva implícitos: la práctica del plurilingüismo, el intercambio docente y de estudiantes, la puesta en común de los conocimientos teóricos y prácticos, los reconocimientos de estudios, aumento la movilidad en los sistemas nacionales y entre ellos.

Artículo 16. *Del "éxodo de competencias" a su retorno.*

Poner freno al éxodo de competencia. Dar prioridad al desarrollo de centros de excelencia, sustentándolos en redes de cooperación internacional, que atraigan y retengan el capital humano calificado.

Artículo 17. *Las asociaciones y alianzas.*

La asociación basada en el interés común, el mutuo respeto y la credibilidad deberá ser una práctica esencial, esta asociación incluye a los responsables de las políticas, al personal académico, estudiantes, personal directivo y administrativo; a los colegios profesionales, al mundo laboral y a los grupos comunitarios.

COMPROMISOS

Nuestro compromiso de contribuir al desarrollo intelectual, moral y material de la sociedad, inicia y se nutre de las comunidades que nos albergan y nos dieron origen, pero nuestra misión como universidad pública mexicana, aunada a los fenómenos migratorios, al desarrollo de las tecnologías de comunicación y a las redes de cooperación y movilidad académica, propician que la dimensión territorial sea cada vez más amplia y se expanda a los ámbitos regional, nacional e internacional. Ello fortalece el compromiso de contribuir —en el marco de autonomía y respeto— con nuestra visión, propuestas y calidad de nuestro quehacer académico a consolidar el sistema de educación superior nacional, para hacer de la educación superior en México uno de los motores fundamentales de desarrollo en el siglo XXI.

LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO: DE LA VISIÓN DE ANUIES AL PROYECTO NACIONAL

La educación superior en México se encuentra en un momento coyuntural inédito, la Visión y propuestas para la educación en México de la ANUIES, incluidas sus líneas estratégicas, se convirtieron en el eje del Proyecto Nacional para la Educación Superior, para el período 2001-2006 y con metas hasta el año 2025.

La situación de México y del sistema de educación superior mexicano, se plasma tanto en la propuesta de la ANUIES como en el documento *Bases para el Programa 2001-2006 del Sector Educativo* (elaborado por el equipo de transición del presidente Vicente Fox).

- a) *Las condiciones del país.* En las que se destaca el proceso de terciarización de la economía, la incorporación de México a los mercados mundiales, la concentración de la población en centros urbanos, 10 millones de mexicanos en la cohorte 20-24 años, los mayores niveles de escolaridad, la necesidad de incrementar la competitividad, la contracción del empleo en el sector público, la demanda de conocimiento de informática y tecnologías de la información, destacándose como debilidad fundamental la desigualdad.
- b) *Situación del sistema educativo.* Cobertura del 18.7%, matrícula cercana a los dos millones de estudiantes, 6% de la matrícula en posgrado, 44% en programas de Ciencias Sociales y Administración, 2% de la matrícula en Ciencias Naturales y Exactas, eficiencia terminal promedio del 50%; 29% del profesorado es de tiempo completo, 68% de los PTC cuenta con licenciatura, el gasto federal por alumno \$8,672.00.

La ANUIES plantea como los grandes retos de la educación superior el mejorar la calidad (cobertura, pertinencia, eficiencia y equidad) y conformar un verdadero sistema de educación superior, atender la demanda creciente, responder con calidad y oportunidad a los requerimientos, por la sociedad, del conocimiento y el desarrollo nacional, así como ampliar la vinculación del sistema educativo con la problemática del país.

La Visión comprende: una transformación radical del sistema de educación superior, pasando de un sistema cerrado a un sistema abierto, más integrado, de mayor cobertura, innovador, con una planta académica de perfil idóneo; un sistema más atento a sus estudiantes, vinculado a los diferentes sectores sociales, con estructuras organizacionales, eficientes y eficaces, en un nuevo marco normativo y en un sistema consolidado de evaluación y acreditación de la calidad.

De esta visión se desprenden programas estratégicos para el desarrollo de la educación superior, relacionados entre sí, con un carácter sistémico, pero con áreas de responsabilidad definidas, correspondiendo a las IES dirigir sus mayores esfuerzos a la consolidación de sus cuerpos académicos, al desarrollo integral de los alumnos, la innovación educativa, la vinculación con los diversos sectores, y la planeación, gestión y evaluación institucional.

El documento *Bases para el Programa 2001-2006 del Sector Educativo* parte de la siguiente Visión:

La educación es factor de progreso y fuente de oportunidad para el bienestar individual y colectivo, repercute en la calidad de vida, la equidad social, las normas y prácticas de la convivencia humana y en los estándares de bienestar material de las sociedades: incide en el desarrollo afectivo y social, y en las capacidades y creatividad de las personas y comunidades. La educación en suma, afecta la capacidad y la potencialidad de las personas y las sociedades, determina su preparación y es el fundamento de su confianza para enfrentar el futuro.

De ahí deriva el proyecto nacional, que supone: revisar abierta e integralmente los objetivos, procesos, instrumentos, estructura y organización de la educación en México; lograr que la educación sea valorada como un bien público; que todos los sectores sociales concurren a facilitarla y asegurarla.

El proyecto nacional implica que se avance de manera clara y efectiva en tres direcciones: educación para todos, educación de calidad y educación de vanguardia.

Educación para todos. El número de adolescentes y jóvenes entre 15 y 24 años seguirá aumentando y demandando acceso a educación media y superior. Por ello,

además de profesorado y de inversión, es necesario emprender múltiples programas y contar con presupuestos crecientes, ello implica:

- a) Expansión y multiplicación de oportunidades educativas;
- b) oferta educativa múltiple;
- c) elevación de las condiciones de vida, calidad profesional y desempeño de los profesores;
- d) mecanismos compensatorios que contribuyan a la equidad;
- e) la existencia de consejos externos de participación social;
- f) autonomía de gestión de todas las instituciones educativas;
- g) integración vertical y horizontal del sistema educativo.

Educación de calidad. Con el fin de dotar de significados concretos al concepto de calidad educativa, se proponen aquí tres referentes:

- a) *El desarrollo humano.* En educación superior se refiere a la formación profesional a través de la amplia diversidad de opciones académicas.
- b) *Los requerimientos de la sociedad.* Educación ciudadana basada en valores, en un compromiso con el país, y en actitudes congruentes con los retos de carácter productivo.
- c) *El entorno internacional.* La sociedad globalizada obliga a la productividad, la competitividad, el aprendizaje permanente y la actualización responsable y autoexigida.

Se define la calidad en educación como atención al desarrollo de las capacidades y habilidades individuales en los ámbitos intelectual, afectivo, artístico y deportivo, al tiempo que se fomentan los valores que aseguren la convivencia social, solidaria y comprometida. Una educación así se prepara para la competitividad y exigencias del mundo del trabajo, y descansa en profesores dedicados, capaces y motivados; en alumnos estimulados y bien orientados; en instalaciones, materiales y soportes adecuados; en el apoyo de las familias y de una sociedad participativa.

Una educación de vanguardia. Implica repensar el sistema educativo, para orientarlo al aprendizaje y al aprovechamiento del conocimiento por toda la sociedad.

Políticas generales. La primera gran política es procurar la *equidad* en el servicio educativo público. Esta política atraviesa las tres categorías de políticas educativas:

- a) Políticas generales sustantivas;
- b) políticas generales relacionadas con el desarrollo de los procesos educativos;
- c) políticas generales de apoyo.

Las **políticas generales sustantivas** reflejan la filosofía humanística y la concepción pedagógica del proyecto educativo: *que en todo centro educativo se aprenda; que todo centro educativo forme; que esté al alcance de todo joven y adulto aprender lo que desee.*

Las **políticas educativas relacionadas con el desarrollo de los procesos educativos** se refieren a los elementos que caracterizarán la actividad educativa: *que los maestros sean profesionales del aprendizaje; que todo centro educativo funcione (con normalidad); que toda institución educativa sea de calidad; que se atienda a la calidad mediante la evaluación.*

Las **políticas generales de apoyo** hacen referencia a las condiciones necesarias para el desarrollo del sistema y de la actividad educativa: *que la administración sirva a la tarea educativa; que toda institución educativa funcione en condiciones dignas; que el sistema educativo se informatice; que la prioridad de la educación se refleje en los recursos que se le asignen; que nadie deje de aprender por falta de recursos económicos y que la educación encabece el esfuerzo nacional contra la pobreza; que el federalismo avance como lo requiera el desarrollo democrático, participativo y equitativo de todas las entidades del país; que la educación sea asunto de todos.*

El nivel de coincidencia entre los programas estratégicos y metas propuestas por la ANUIES y las establecidas por el equipo de transición es muy elevada, tanto en el mediano plazo 2006, como en el horizonte de largo plazo 2020 y 2025, a pesar de que existe entre las visiones una diferencia de cinco años.

Objetivos y metas al 2006

1. Atender con calidad la demanda social de educación superior.
 - Tasa de cobertura, 28%.
 - Matrícula, 2'800,000 alumnos.
 - Instituciones de los seis tipos (ANUIES) en cada entidad federativa.
 - Establecer programas de doctorado general, interdisciplinario y a distancia.
 - Ampliar y diversificar la oferta de profesional asociado, licenciatura, posgrado y educación continua.
 - Reducir la brecha de absorción de licenciatura entre las entidades federativas.
2. Impulsar la incorporación de un nuevo enfoque educativo, flexible y eficiente, basado en el aprendizaje y que atienda al desarrollo humano integral, a la formación en valores y a la disciplina intelectual.
 - Ofrecer a partir del 2001 programas basados en el nuevo enfoque educativo.
 - Diseñar en el 2001 el Sistema Nacional de Educación Superior a Distancia y operarlo en 2002.

3. Impulsar la mejora continua de las instituciones de acuerdo con su perfil y misión.
 - Planta académica de 224,000 profesores, 34% de tiempo completo, 43% de los profesores de tiempo completo con posgrado.
 - Relación alumno/profesor de 12.5.
 - Contar con más cuerpos académicos consolidados y mejor distribuidos.
 - Haber otorgado 10,000 becas a profesores de tiempo completo y de asignatura para estudios de posgrado.
 - Tener programas de atención para los alumnos (tutorías) desde su ingreso hasta su egreso.
 - Crear el Centro Nacional en Red para estudiantes.
 - Alcanzar una tasa de titulación promedio del 60% en pregrado y del 40% en posgrado.
 - Contar con infraestructura y conectividad informática.
 - Contar, para el 2003, con un sistema de indicadores institucionales de planeación, programación, presupuestación, gestión información, vinculación, evaluación y rendición de cuentas a la sociedad.

4. Contar con un sistema de educación superior abierto, flexible y coordinado que se vincule con el conjunto del sistema educativo, con el sistema de ciencia y tecnología y con la sociedad.
 - Conformar, en el 2001, las coordinaciones nacional y estatales para la planeación de la educación superior.
 - Contar, en el 2002, con políticas nacionales para el desarrollo de la educación superior.
 - Operar, en el 2002, mecanismos de relación formal con el subsistema de educación normal.
 - Contar, para el 2002, con mecanismos de movilidad nacional e internacional de alumnos y profesores.

5. Contribuir al mejoramiento y aseguramiento de la calidad de los programas que ofrecen todas las instituciones, propiciar que verifiquen el cumplimiento de su misión y objetivos y garantizar que los programas académicos satisfagan requisitos de calidad.
 - Consolidar el sistema nacional de evaluación y acreditación de instituciones y programas de educación superior.
 - Contar, para el año 2006, con mecanismos de rendición de cuentas a la sociedad en todas las instituciones, públicas y particulares.

- Operar, a partir del 2003, con nuevos criterios y mecanismos de acreditación para otorgamiento de reconocimiento de validez oficial de estudios a las instituciones particulares.
6. Contar con un nuevo marco normativo para la educación superior.
- Contar con una nueva legislación para el servicio social en el 2002 y con una nueva Ley de Profesiones en el 2003.
 - Tener en operación, en el 2006, un nuevo marco normativo de la educación superior.
7. Incrementar la inversión social en educación superior para impulsar el buen funcionamiento del sistema y atender con calidad la creciente matrícula de este nivel educativo.
- Lograr que el financiamiento federal a las instituciones de educación públicas alcance el 1% del PIB nacional y el financiamiento estatal y municipal el 0.5%.
 - Operar, a partir del 2001, el Sistema Nacional de Becas y Créditos Educativos.
 - Operar, en el 2002, un nuevo modelo de financiamiento de la educación superior pública, simple, transparente, multivariado, sustentado en criterios de desempeño institucional, que considere las diferencias del costo por alumno en los diferentes niveles y áreas del conocimiento y que privilegie la equidad.
 - Recuperar, en el 2006, el poder adquisitivo de 1982 del salario del personal académico y administrativo de las instituciones públicas.
 - Conformar el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior para dar información cualitativa y cuantitativa sobre la educación superior a la sociedad.
 - Constituir, en el 2001, el Consejo Nacional de Información de la Educación Superior con el INEGI, SEP, ANUIES y FIMPES.

Líneas estratégicas

1. Promover la mejora continua e integral de la calidad del sistema de educación superior.
2. Incrementar la cobertura y equidad del sistema.
3. Impulsar la incorporación en el sistema de un nuevo enfoque educativo centrado en el aprendizaje, caracterizado por la innovación, la flexibilidad, la movilidad estudiantil y la atención a los alumnos desde el ingreso hasta el egreso.
4. Asegurar que las instituciones públicas cuenten con los recursos requeridos para garantizar su buen desempeño.

5. Fomentar que las instituciones sean evaluadas externamente y, en su caso, acreditados por organismos especializados, no gubernamentales, reconocidos por el Estado.

Programas específicos

1. Formación de profesores: fortalecer los programas actuales (PROMEP, CONACyT) y ampliar su cobertura a profesores de asignatura.
2. Programa para la innovación educativa y el mejoramiento integral de las instituciones públicas (FOMES, FIUPEA, FAM y PROADU).
3. Programa Nacional de Becas a la Educación Superior (PRONABES).
4. Programa de movilidad y cooperación académica (Redes).
5. Sistema Nacional de Educación Abierta y a Distancia.
6. Plan de expansión y diversificación de la educación superior: creación de nuevas instituciones públicas.
7. Nuevo modelo de financiamiento de la educación superior pública (por desempeño).
8. Nuevo modelo de planeación y coordinación de la educación superior.
9. Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación (CIEES, COPAES).
10. Sistema Nacional de Información (PRONAD).

EL CONTEXTO REGIONAL

El desarrollo regional de Chihuahua

En nuestro país, durante la década de los ochenta, se inició un cambio estructural de la economía mexicana, orientado hacia el sector externo y asociado directamente con el proceso de apertura económica con EU. Dichos efectos han sido observados en la reconfiguración en la estructura económica del territorio, principalmente de los estados fronterizos mexicanos debido a su proximidad con los Estados Unidos, entre otros factores.

En el estado de Chihuahua se identifican claramente algunas tendencias de reconfiguración económica y demográfica. Los cambios en la estructura económica de la región se observan principalmente en el explosivo crecimiento de la industria maquiladora, el auge del comercio a gran escala; en el aspecto demográfico, la fuerte concentración poblacional en unas cuantas ciudades. Desde la década de los setenta, el 75% de la población vivía en zonas urbanas de Chihuahua y menos de la cuarta parte del total pertenecía a la población económicamente activa (PEA), distribuida en 36% en agricultura, 21% en la industria, 33% en el comercio y los servicios, y el 10% restante en otras actividades (Almada, 1990).

Es importante señalar que en esos años la forma de producción que impulsaba el desarrollo de la industria de la transformación, era precisamente el desarrollo de las actividades primarias, debido a la interdependencia sectorial. Además del desarrollo de la industria maquiladora, existen otros elementos que caracterizan la actividad económica del estado de Chihuahua. El tamaño del territorio y su proximidad con la economía más grande del mundo han sido considerados como ventajas potenciales de desarrollo y fuerte atracción para la localización de nuevas industrias y para la migración proveniente del sur del país.

Los cambios ocurridos en la estructura económica también pueden observarse en la participación porcentual del PIB. En términos generales, la participación de las actividades productivas del Estado respecto al país, tuvieron un peso equivalente a 3.54% del PIB nacional en 1980, aumentando a 4.3% para 1998. La distribución sectorial en el PIB estatal en este último período fue de 6% en la agricultura, silvicultura y pesca; menos de 1% en minería; 23.3% en manufacturas; 4.2% en construcción y 0.5% en electricidad, gas y agua; en el sector terciario, las aportaciones del comercio, restaurantes y hoteles en el PIB estatal fueron del 28%; en transporte y comunicaciones del 10.4%; en servicios financieros 10.8% y de servicios comunales, sociales y personales 16.4%.

Esto implicó que, durante la década de los noventa, la distribución de las actividades económicas en la región presentara un fuerte auge y orientación hacia el comercio en gran escala, las actividades financieras y el turismo. Asimismo, el sector

industrial adquiriría importancia en la estructura productiva y participaba en mayor medida en el desarrollo de la actividad económica regional.

El estado de Chihuahua se ha caracterizado por ser una entidad con desarrollo regional claramente definido. Dentro de los sectores de la economía, el sur del Estado ha desarrollado actividades agrícolas, ganaderas, mineras, forestales, en servicios y comercio principalmente, y con actividad creciente del turismo y las manufacturas. Al norte, las actividades preponderantes se desarrollan en la industria manufacturera (maquiladora), servicios, comercio y turismo. Ciudad Juárez concentra el 80% del empleo manufacturero del Estado y cuenta con infraestructura de parques industriales, comunicaciones y mano de obra especializada.

De acuerdo con estimaciones de la COESPO, la población económicamente activa (PEA) en el estado era de 74.8%. La PEA ocupada representaba el 56.9% de la población, de los cuales 19.8% trabajaba en el sector agrícola, 33.7% en la industria y 46.2% en el comercio y los servicios. Según la misma fuente, en 1995 el 54% de la PEA ocupada tenía un ingreso menor a 2 salarios mínimos.

En el contexto demográfico, para el año 2000, el estado de Chihuahua tenía 3'047,867 habitantes, el tamaño de la población representaba el 3.13% de la población total nacional, ubicándose en el doceavo lugar del país. De acuerdo a las proyecciones de COESPO, el crecimiento indica un avance en las acciones de regulación de la población estatal; no obstante, se observan municipios con aumentos significativos en las tasas de crecimiento demográfico como el caso de Juárez, cuya tasa alcanzó el 4.3% (en el período intercensal 1990-2000), o bien, con disminuciones o crecimientos bajos como Chihuahua (2.4%), Villa Ahumada y Aldama (menos de 1%). La población del Estado se concentra principalmente en ciudades de más de 15 mil habitantes, tan sólo los municipios de Juárez, Chihuahua, Cuauhtémoc, Delicias y Parral concentran el 73% de la población del Estado y sólo el 25.3% reside en localidades de menos de 2 mil 500 habitantes. Asimismo, la distribución por sexo de la población se conforma del 49.6% de hombres y 50.4% de mujeres.

Otra característica importante de la población es su estructura educativa. En general, en 1995 los individuos analfabetas mayores de 15 años constituían el 5.4% de la población y el 21% tenían primaria incompleta. De la estadística básica del sistema educativo, Chihuahua reportó 821,135 alumnos inscritos en educación formal para el período 1999-2000, de los cuales el 82% corresponde a la educación básica (preescolar 13%, primaria 67% y secundaria 20%); a educación media superior corresponde el 9.7% y al nivel superior el 7%. Adicionando a lo anterior la matrícula de otras modalidades educativas, se observa que la razón de población atendida en el sistema educativo, respecto a la estimación de la población total del Estado, cubrió cerca del 30%.

ESTADO ACTUAL Y PROSPECTIVA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA

En el ciclo 1999-2000, el sistema de educación superior en el Estado se conformaba en sus diferentes subsistemas por 48 mil 620 estudiantes y 4110 docentes en 42 IES. La cobertura es de 0.18% de la cohorte relevante, similar al promedio nacional, pero muy distante de la meta de 0.28% propuesta en el Proyecto Nacional de Educación. El promedio de alumnos atendidos por cada maestro era en el ciclo pasado de casi 12 alumnos en todo el sistema. Este indicador es mayor que la media nacional. Asimismo, la mayor densidad se observa en el subsistema de tecnológicos públicos (14.2 a/m).

En la distribución de la matrícula por subsistema, en Chihuahua, la educación superior es atendida por el sector público en un 83.59%, esto es, en la universidad pública se atiende el 51.14%, y en el subsistema de tecnológicos públicos se concentra el 32.45%, en tanto que sólo un 16% es atendido por el sector privado.

UACJ – DGPyDI				
Cuadro 1. Matrícula, docentes y relación alumno/maestro por Subsistema en Chihuahua ciclo 1999-2000				
Subsistema	Matrícula	Docentes	Rel. a/m	%
Universidad pública	24866	2063	12.0	51.14
Universidad privada	5736	574	9.9	11.80
Universidad tecnológica	171	26	6.5	0.35
Tecnológicos públicos	15776	1105	14.2	32.45
Tecnológicos Privados	2071	342	6.0	4.26
TOTAL CHIHUAHUA	48620	4110	11.8	100.00

En los últimos años, la política educativa ha orientado sus esfuerzos hacia una mayor cobertura y diversificación de la oferta de educación en el Estado, incorporando a las universidades tecnológicas cuyo tamaño y participación son aún pequeños. Sin embargo, el incremento poblacional, acompañado de una mayor demanda de servicios educativos, impacta de manera particular a las instituciones públicas de educación superior.

Aunque la tasa de contratación de docentes en los últimos años ha ido en aumento, el mayor crecimiento ocurrirá en el futuro como consecuencia de la tasa de crecimiento demográfico, la cual repercute directamente en la proporción de la cohorte que se pretenda hacer llegar al nivel de educación superior. Ello requerirá un mayor número de profesores con mayor grado de calificación. En particular, el problema impacta a nuestra localidad y sus IES, dada la fuerte tasa media anual de crecimiento de población (4.3%) más de 2 puntos porcentuales por arriba de la tasa estatal promedio para el 2000. En el caso de Juárez, la matrícula estimada en educación superior para el 2006, será de aproximadamente 35,160 alumnos.

El cuadro 2 muestra la participación porcentual de la población matriculada en el año 2000 respecto a la población atendida en el Estado y la población total local y estatal, donde podemos observar que las instituciones de educación superior ubicadas en Ciudad Juárez atienden el 39.3% de la matrícula total del Estado, correspondiendo a la UACJ atender a casi el 20% de la matrícula estatal y el 50.3% de la población estudiantil local.

UACJ-DGP y DI		
Cuadro 2. Participación % de población atendida en UACJ y Ciudad Juárez respecto al Estado. Ciclo 1999-2000		
	2000	%
Población total de Ciudad Juárez	1'217,818	39.9
Población total de Chihuahua	3'047,867	100.0
Matrícula de UACJ/Ciudad Juárez	9,619	50.3
Matrícula de UACJ/Estado Chihuahua	9,619	19.7
Matrícula de SES Juárez/Estado Chih.	19,123	39.3
Matrícula de SES Estado Chihuahua	48,620	100.0

Fuente: Revista *Repá Biniwame*, No.1 (sept. 2000) COEPES Gob Estado, SEyC.

Prospectiva

Las estimaciones y prospectiva de crecimiento y atención a la demanda, por parte de la UACJ, tiene como referente el documento "La educación superior en el siglo XXI, líneas estratégicas de desarrollo, una propuesta de la ANUIES", basado en el modelo de simulación de flujos educativos elaborado por la Fundación Barros Sierra. Es utilizado por nuestra institución y por las IES de toda la región Noroeste de la ANUIES para planear la atención a la demanda de educación superior.

Las estimaciones corresponden a los escenarios y supuestos más desafiantes del citado documento.

Matrícula

En la proyección se parte del supuesto de que, a partir del año 2010, toda la población de 15 años de edad tendrá una escolaridad de nueve años, y considera un opción intermedia de la variable crecimiento poblacional.

Proyección de la matrícula en educación superior

	1996	2006	2020
Nacional	1,480,500	3,085,700	4,702,700
Chihuahua	39,200	87,600	162,900
UACJ	7,486	17,520	32,580

Tomado de: Cuadros 2.41 y 2.42 del Documento *La Educación Superior en el Siglo XXI y estimaciones para la UACJ*, conservando la participación del 20% de la matrícula del Estado.

Cobertura

La cobertura del sistema nacional era del 0.15% en 1996, para el 2000 había alcanzado el 0.18% y la meta es llegar al 0.28% en el año 2006. Estos dos últimos indicadores nacionales también corresponden al nivel y meta de cobertura del Estado de Chihuahua para esos períodos.

Para atender a la demanda y alcanzar las metas de cobertura, el sistema deberá crecer en infraestructura, ampliar y diversificar la oferta de servicios educativos y contar con el profesorado en cantidad, dedicación y formación adecuadas.

La estimación de profesores por tipo de contratación se muestra en el cuadro siguiente.

Número total de profesores requeridos al 2006 en la República Mexicana, el Estado de Chihuahua y la UACJ

	Alumnos	PTC	MT	H	Total
Nacional	3,085,700	98,742	12,343	135,771	246,856
Chihuahua	87,600	2,800	350	3,855	7,008
UACJ	17,520	596	0	806	1,402

Tomado de: el cuadro 2.48 del documento de la ANUIES *La Educación Superior en el Siglo XXI* y los datos correspondientes a la UACJ son estimaciones en base a la matrícula, con el supuesto de que desaparecerá la categoría de profesores de medio tiempo.

En Ciudad Juárez la oferta educativa se encuentra por debajo de la demanda de servicios educativos, provocando que una porción relevante de los demandantes no tengan acceso a la educación superior.

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional
Matrícula de Universidades, Colegios e Institutos en Cd. Juárez

Ciclo escolar 1999-2000	Nivel : Licenciatura			
Institución	Total	Docentes	Carreras	DES
Universidad Autónoma de Chihuahua	2340	76	3	1
Universidad Autónoma de Cd. Juárez	9619	619	30	5
Colegio de Psicología Cultural	59	9	1	1
Universidad Regional del Norte	278	52	4	1
Escuela Superior de Psicología	374	17	1	1
Univ. Interamericana del Nte. Cd. Juárez	742	54	8	1
Univ. Tecnológica de Ciudad Juárez	171	26	4	1
Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez	4959	251	8	1
ITESM <i>Campus</i> Juárez	581	177	10	1
Total	19123	1281	69	13

Fuente: Revista COEPES *Repá Biniwame* No. 1 (sept. 2000)

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Esta crónica no comienza con la inauguración del primer ciclo de cursos el 10 de octubre de 1973. Antes de este día, reconocido como el de la fundación de nuestra Universidad, la sociedad juarense había luchado por contar con un centro de estudios universitarios que le ayudara a completar su madurez.

A principio de los años 70, por la magnitud de su padrón demográfico, Ciudad Juárez ocupaba el quinto lugar dentro del territorio mexicano. A pesar de lo reciente de su expansión, la traza urbana, la dimensión territorial y la diversidad e importancia de sus actividades productivas revelaban que ya la ciudad tenía un desarrollo suficiente para justificar la fundación de una universidad.

Los argumentos a favor eran abrumadores y, sin embargo, el más sólido provenía de la ausencia de opciones accesibles a las generaciones cada vez más numerosas de jóvenes deseosos de cursar carreras universitarias. Entre las carreras demandadas se distinguían Medicina, Derecho, Arquitectura e Ingeniería Civil.

En los primeros meses de 1968, un grupo de mujeres encabezado por el Club de Mujeres Profesionistas y de Negocios encontró una vía alterna para asegurar la creación de un centro universitario. En un lapso muy breve este grupo tramitó y logró el acuerdo de la Universidad Femenina de la Ciudad de México para que le fuera incorporado un centro semejante en Ciudad Juárez.

En octubre de 1968 se fundó la Universidad Femenina, cuyas actividades arrancaron en el anexo del Auditorio Cívico Benito Juárez, con las entonces llamadas carreras subprofesionales: Decoración de Interiores, Trabajo Social, Secretaria Médico-bilingüe, Técnica en Publicidad, a las que se sumaron las profesionales: Derecho y Ciencias Diplomáticas. Se contaba con una matrícula de 74 estudiantes y un claustro de 53 profesores, en su mayoría distinguidos profesionistas.

Con la presencia de esta universidad se fortaleció el proyecto de fundar un centro universitario juarense.

En consecuencia, la comunidad vio en la Universidad Femenina la institución adecuada para abrir el nuevo espacio educativo también a varones, quienes representaban el 90% de la demanda de estudios universitarios. A mediados del primer semestre de 1969, el rector, apoyado en el Consejo Universitario, resolvió aceptar la inscripción de varones, lo que provocó que el grupo de profesionistas fundadoras decidieron separarse y con ello el proyecto orientado a la creación de un gran centro universitario se escindió en dos pequeñas instituciones. Mientras esto ocurría, el proyecto de atraer a la Ciudad una extensión universitaria de la UACH tomó su propio curso. En mayo de ese año, el Consejo Universitario autorizó la creación de su extensión en Ciudad Juárez, denominándola Escuela de Administración Pública y Ciencias Políticas.

El panorama cambió rápidamente en menos de un año. La ciudad, que a mediados de 1968 no disponía de instituciones de educación superior de corte universitario, ahora disponía de tres centros diferentes.

La ahora denominada Universidad Femenina de Ciudad Juárez, A.C. ofrecía las carreras de Técnico en Trabajo Social, Educación, Decoración, y la Licenciatura en Diplomacia, con una matrícula de 34 estudiantes.

La reconocida como nueva universidad mixta pronto cambió su denominación a Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, la cual contaba con 260 estudiantes que cursaban las licenciaturas de Derecho, Arquitectura, Medicina y Economía, y las opciones subprofesionales de Trabajo Social, Secretaria Médico Bilingüe, Decoración de Interiores y Técnico en Publicidad. Por su cuenta, la escuela de Administración Pública y Ciencias Políticas, en su primera generación, aceptó 50 alumnos en las carreras de Administración Pública y Relaciones Internacionales.

De las tres instancias de educación superior, la UACJ mostraba mayor solidez, pero pronto se enfrentó a la oposición del gobierno del estado. Durante los primeros meses, diferentes sectores de la comunidad se movilizaron en demanda del reconocimiento por parte de la UACH.

En el verano de 1970 la UACJ recibió la notificación de que las carreras subprofesionales habían sido reconocidas por la Dirección Estatal de Educación y la tan esperada noticia de la incorporación de las carreras de Economía, Derecho y Arquitectura a la UACH.

En diciembre de 1970 se dio nuevamente una crisis interna dentro de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. El último día del año la prensa publicó que el patronato se encontraba realizando gestiones para fundar una nueva universidad; para febrero ya estaba constituida la nueva asociación civil de lo que pasaría a ser la Universidad de Ciudad Juárez, que ofrecería las mismas carreras que la Autónoma de Ciudad Juárez. En los siguientes meses hubo un cambio visible en la posición de las autoridades del gobierno del estado y de la UACH. Ésta, en menos de tres meses, reconoció las cuatro carreras profesionales, otorgando lo que parecía imposible: reconocimiento oficial a la Escuela de Medicina.

La Universidad de Ciudad Juárez expandió su matrícula y empezó sus actividades en dos edificios.

El año de 1972 se caracterizó por ser un año en el que se precipitaron acontecimientos que tendieron a consolidar la idea de un centro universitario sólido y con relativa autonomía frente a la Universidad Autónoma de Chihuahua; en este mismo año la situación de la Universidad Autónoma se tornó insostenible.

La Universidad de Ciudad Juárez inició en 1972 su tercer semestre de actividades con una matrícula de más de 600 estudiantes y con una reducción notabilísima de la

deserción estudiantil. A fines de este año todo indicaba que se había convertido en el principal centro universitario de la ciudad.

El 29 de enero se recibió la visita del presidente Luis Echeverría, quien informó su decisión de crear lo que él mismo llamó la Universidad Integral de Ciudad Juárez, colocando también la primera piedra, y resolvió la creación de una comisión encargada del planear la constitución formal y la organización de la nueva y definitiva institución universitaria para Ciudad Juárez, quedando también establecida la independencia de la nueva casa de estudios.

En el estudio del montaje de la organización académica y de la integración del plantel de funcionario y profesores, el peso de la ANUIES fue visible.

La universidad se dividiría en tres grandes áreas. Un área agruparía las carreras de humanidades, la segunda las de ciencias de la salud y la tercera las de ingeniería y urbanismo. Dentro de cada área las carreras no tendrían planes completamente independientes. Todos los estudiantes dentro de una misma área, cursarían en los primeros semestres estudios similares.

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez rige su vida interna bajo un marco jurídico plasmado en la Ley Orgánica, ordenamiento legal expedido por el H. Consejo Universitario y aprobado por el H. Congreso del Estado de Chihuahua. La Ley Orgánica de la UACJ se contiene en el decreto número 346-73 publicado en el *Periódico Oficial* del Gobierno del Estado número 81 del 10 de octubre de 1973. En este momento ya se contaba con nueve carreras profesionales y tres de nivel medio que habían iniciado en las universidades que le antecedieron.

Las carreras que se impartían en la universidad fueron, en el Instituto de Ciencias Biomédicas: Medicina y Secretaria Médico-bilingüe (subprofesional); en el Instituto de Ciencias Sociales y Administración: Derecho, Economía, Administración de Empresas y las subprofesionales de Trabajo Social y Educadoras; en el Instituto de Ingeniería y Urbanismo: Arquitectura, Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial, Ingeniería Eléctrica y la subprofesional de Decoración de Interiores.

En 1975 graduaron las primeras generaciones integradas por estudiantes que habían comenzado sus estudios en las diversas instituciones creadas antes de la fundación de la UACJ (Derecho, Medicina y Arquitectura). Para entonces el Instituto de Ingeniería y Urbanismo había cambiado de nombre a Instituto de Ingeniería y Arquitectura.

Durante los primeros cinco años de la UACJ se abrieron las carreras de Odontología, Veterinaria y Turismo, así como las primeras maestrías en Urbanismo y Ciencias de la Educación y un programa bilingüe acelerado para médico cirujanos, conocido como Ph. DMD, que estuvo en vigor hasta 1992. En octubre de 1997 se puso en funcionamiento un centro de capacitación pedagógica al servicio no sólo del personal docente de la institución, sino de todos aquellos profesionistas aspirantes a

maestros. A finales de 1978 surgió la Dirección General de Investigación y Estudios Superiores, con las investigaciones “Incidencia de plomo en infantes de Ciudad Juárez” y “Estudios socioeconómicos de la franja fronteriza norte”.

La Extensión es una función primordial de la Universidad a través del acercamiento con la comunidad. El servicio social lo realizaban sólo los pasantes pero después se permitió a los alumnos liberar este requisito desde el primer semestre de la carrera hasta la pasantía, con lo que se ahorrarían un año extra de actividades.

Una forma de prestar el servicio social fue a través de los bufetes jurídico (1974) y de materia agraria (1975) que formaban parte de las brigadas multidisciplinarias en las colonias populares. Estas brigadas otorgaban diversos servicios médicos, legales y asistenciales de manera gratuita.

En noviembre de 1978, el Congreso del Estado aprobó las modificaciones a la Ley Orgánica, entre ellas lo concerniente a la edad que debería tener el rector.

En abril de 1979, el presidente de la Asociación de Maestros del Instituto de Ciencias Sociales y Administración señaló que la ausencia de una economía solvente impedía a la UACJ contratar maestros de tiempo completo e investigadores, o traer a catedráticos de otras instituciones para elevar el nivel académico. A su vez, el rector reconoció que los sueldos y las prestaciones que se ofrecían eran los más bajos en relación con otras universidades en el país y, además, no se contaba con atención médica. Se afirmó que la solución a estos problemas radicaba en la optimización de los recursos que se tenían y gestionar aumentos en los presupuestos y subsidios que se recibían.

El 10 de noviembre de 1980 se llevó a cabo un convenio con el Centro Médico de Especialidades de Ciudad Juárez, a través del cual se proporcionaba a los trabajadores el servicio farmacéutico y médico asistencial.

En diciembre de 1978, el Consejo Universitario decidió modificar sustancialmente los planes de estudio para el calendario escolar de 1979, con la finalidad de adecuarlos a la demanda real de profesionistas en el mercado laboral.

En diciembre de 1979, la Dirección General de Extensión Educativa y de Servicio Social abrió dos nuevos departamentos: Bellas Artes y Sistemas Bibliotecarios.

En marzo de 1987, se informó que la UACJ se había fortalecido en lo académico y en lo administrativo y, por lo tanto, era un buen momento para buscar una optimización en lo científico mediante la investigación; por lo que el Departamento de Comunicación Social se comprometió, junto con la Dirección de Investigación y Estudios Superiores, a editar en forma de libros los trabajos de investigación y darles la difusión necesaria.

Por acuerdo de la ANUIES y la SEP se estableció un proceso de planeación institucional, con el objetivo de conocer la organización, estructura administrativa y normatividad que da sustento al quehacer académico en cada universidad. La primera

institución en ser evaluada fue la UACJ, donde la comisión detectó un gran avance en el aspecto administrativo, dado que muchas de sus áreas se encontraban automatizadas. Como resultado de esta primera evaluación institucional, el gobierno federal otorgó en 1992, en el marco del FOMES, apoyos para proyectos de fortalecimiento y modernización académica.

En el Plan Institucional de Desarrollo 1990-1994 se estableció una distinción entre la extensión universitaria y la difusión cultural con respecto de sus funciones tradicionales, e hizo hincapié en que los eventos realizados tuvieran relación con las necesidades concretas de la academia.

El 4 de abril de 1995, fue aprobado el PID 1994-1998, donde la UACJ se comprometió con el proyecto de una reforma académica que se impulsó desde 1993: la organización departamental.

El 26 de diciembre de 1995, el Congreso del Estado aprobó la nueva Ley Orgánica de la Universidad, en la que se contempla el proceso de la departamentalización y la facultad del Consejo Universitario para ampliar los períodos rectorales de cuatro a seis años.

En septiembre de 1996, se aprobó por el Consejo Universitario la ampliación del período rectoral, y por ello se diseñó una nueva versión del PID 1994-2000.

El Consejo Universitario aprobó la aplicación del Examen General de Calidad Profesional, diseñado por el Centro Nacional de Evaluación, A.C., en diciembre de 1997, como requisito de egreso para todos los alumnos de sus institutos.

El área de investigación se vio reforzada al consolidarse los centros de estudios especializados: Centro de Estudios Biológicos, Centro de Estudios Tecnológicos, Centro de Estudios Regionales, Centro de Estudios del Medio Ambiente y Centro de Informática y Telecomunicaciones.

La nueva estructura departamental sirvió para dar impulso a los servicios brindados a la comunidad, adecuándolos al tiempo y a las circunstancias académicas y sociales. Por eso, además de las actividades características de la extensión se creó el Consejo Consultivo de Vinculación al Desarrollo Regional, que permite a la Universidad la posibilidad de mostrar a la comunidad el trabajo universitario.

El Proyecto Operativo Anual fue implementado en agosto de 1995 para mejorar la programación, la ejecución y la evaluación de los proyectos universitarios. En el área administrativa, entre los proyectos más importantes que se planearon a través del POA durante 1996, se encontraban los de desarrollo académico, integración de los servicios bibliotecarios a las tareas universitarias, integración de centros de investigación y posgrado, y la reestructuración y vinculación de la extensión al resto de las actividades sustantivas y con el entorno.

El 8 de mayo de 1995 se inauguró la Biblioteca Central de la UACJ, instalada en los terrenos del ICOSA. Entre las obras de infraestructura desarrolladas se encuentran

los edificios de tres plantas conocidos como U-3 localizados en los institutos IIT, IADA e ICSA. En marzo de 1997 fueron entregados los edificios de la Imprenta Universitaria y del Departamento de Bellas Artes.

El 12 de mayo de 1997 se iniciaron las actividades en el edificio destinado al Centro de Informática y Telecomunicaciones del IIT, que constituyó el núcleo de operaciones de la red de telecomunicaciones de la UACJ, y tiene cuatro aulas de multimedia y videoconferencia interactiva.

El impulso a la infraestructura contó con financiamientos del FAM, el Gobierno del Estado y con recursos propios, lo que permitió edificar en el ICB el Anfiteatro Universitario con auditorio, sala de disección, depósito de cadáveres, aulas y oficinas administrativas de dos pisos, un edificio de posgrado de tres niveles para las especialidades odontológicas y cubículos para maestros, un edificio para laboratorios y la nueva biblioteca del ICB. En el ICSA se construyó el Centro de Cómputo, y en el *campus* del IIT/IADA, dos módulos del complejo de cinco edificios para laboratorios y talleres.

En abril de 1998, se inició un proceso de consulta para establecer la visión de la UACJ en un horizonte de 20 años. Este ejercicio de planeación participativa se denominó Visión 2020 y concluyó en el año 2000.

VISIÓN 2020

Construyendo nuestro futuro

Metodología

La construcción de la Visión UACJ 2020, fue asumida desde una perspectiva de planeación estratégica-prospectiva, con las siguientes fases:

- Análisis sobre las tendencias, modelos, principios y declaraciones sobre educación superior.
- Conformación del grupo de estrategias (directivos de primer nivel de la UACJ) y selección de las estrategias para la consulta.
- Conformación del grupo de asesores expertos en prospectiva-estratégica.
- Realización de la primera consulta colectiva presencial, donde se utilizaron diversas técnicas grupales para facilitar la actividad creativa y la dinámica de trabajo, como conferencia de búsqueda, diseño idealizado y TKJ.
- Serie de entrevistas a expertos de distintos sectores y ámbitos de conocimiento,
- Evaluación diagnóstica interna con base en la identificación de las fortalezas y debilidades institucionales a través del DOFA, con el apoyo de herramientas sistematizadas para búsqueda de consenso de grupos. Particularmente se empleó un programa diseñado por la Universidad de Arizona denominado *Group Systems*, que permite captar y procesar información para toma de decisiones.
- Evaluación diagnóstica externa sobre la percepción social de oportunidades y amenazas existentes en el entorno de la UACJ.
- Procesamiento de información.
- Elaboración y análisis de tablas de resultados.
- Construcción de la Visión UACJ 2020.

Resultados

Participaron 4,277 miembros de la comunidad de Ciudad Juárez, para hacer una aportación de 39,657 ideas y propuestas, así como formular líneas de acción para la construcción de la Visión de la UACJ al año 2020, a través de las diversas estrategias utilizadas para la consulta realizada durante los meses de agosto a diciembre de 1999. De esta forma, los participantes propusieron proyectos concretos que deberán ser prioritarios para los universitarios en los próximos veinte años.

Por su naturaleza, este proceso arrojó información de un valor incalculable en la determinación del futuro de nuestra máxima casa de estudios, debido a la profundidad de su análisis y al gran nivel de participación de los sectores: educativo, empresarial, gobiernos municipal, estatal y federal, medios de comunicación, grupos religiosos, grupos sociales, banca comercial, organismos no gubernamentales, empresas maquiladoras, padres y madres de familia, docentes, alumnos, funcionarios y personal de la UACJ.

Visión UACJ 2020. El futuro deseado

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es una institución con total disposición al cambio, es una universidad presencial y virtual, con estudiantes de distintas latitudes del mundo, que promueve la diversidad cultural y fomenta la identidad nacional y regional; con acceso pleno a la oferta educativa mundial, por medio de la tecnología que facilita el intercambio académico.

Es considerada fuente de soluciones a problemas trascendentes de la región, cuenta con centros de diseño y consultoría para programas gubernamentales y políticas públicas y de empresas privadas, así como de grupos sociales organizados. Posee el liderazgo en los servicios de educación superior pública y es transformadora del ambiente cultural de Ciudad Juárez y la región noroeste del estado de Chihuahua.

Estatuto de Visión

La UACJ es una institución pública de educación superior con alto prestigio académico y reconocido liderazgo en el país, que ofrece servicios educativos y programas de excelencia académica sustentados en un modelo educativo flexible basado en el aprendizaje, en un sistema robusto de telecomunicaciones y cómputo y en el equipamiento y actualización permanente que facilitan las condiciones de universidad virtual. Labora en un ambiente de convivencia participativa, respetuosa y tolerante. Su función prioritaria es la docencia, adecuadamente vinculada a la investigación y a la extensión. La formación integral que reciben sus estudiantes en conocimientos, habilidades y valores, les permite ser competitivos y abiertos al cambio. Es reconocida por el apoyo a la solución de los problemas de la comunidad de Ciudad Juárez y por su participación con los gobiernos municipal y estatal en la planeación de programas de desarrollo de mayor impacto en la población, así como por el arraigo e identificación con su comunidad y su región.

Valores

Sus egresados son reconocidos por su alto perfil formativo profesional y por cualidades derivadas de valores adquiridos y desarrollados durante su vida universitaria, tales como: respeto, responsabilidad, honestidad, actitud crítica, compromiso social, autodeterminación, valores éticos e identidad cultural.

Contenido de la calidad académica

En la UACJ se considera que existe calidad académica cuando se incluyen los siguientes elementos constitutivos:

1. Cuando el grado en que la información, la habilidad intelectual y el conocimiento desarrollado por el estudiante durante su estancia en nuestra Universidad, corresponde al nivel alcanzado en ese mismo lapso por su campo profesional o

disciplina en el mundo. Para que el estudiante reciba estos beneficios, es fundamental que la institución tenga, además de la infraestructura adecuada, un personal docente actualizado y de alto nivel, en constante interrelación con el mundo académico a través de congresos, simposios y seminarios, así como es deseable su afiliación activa a sociedades disciplinarias, que sea lector de revistas especializadas, organizador de eventos para abordar temáticas de actualidad, involucrador de estudiantes en sus indagaciones, etcétera. Esto demanda, por supuesto, más personal de tiempo completo creciente, reorientar el esquema tradicional de trabajo para romper hábitos y abrir espacios nuevos de acción. Para ello es necesario generar la estructura organizativa que propicie y canalice esa vía hacia la superación del capital académico, con instrumentos periódicos de evaluación rigurosa y con estricto apego a la exigencia académica.

2. Cuando el estudiante desarrolla, en grado excelente, la capacidad de usar sus habilidades para resolver problemas técnico-prácticos típicos de su campo profesional, o problemas científicos o discursivos (teóricos, analíticos, empíricos, reflexivos) de su ámbito disciplinario. Esto supone contar con formas efectivas de vinculación entre el campo disciplinario de formación del estudiante y los problemas del entorno regional, donde se pueda evaluar permanentemente esa capacidad. Requiere, también, de su inserción en el mercado de acuerdo a la formación recibida. Esto es lo que, además de realimentar el esquema de oferta educativa, permitirá diseñar programas de educación continua pertinentes para fortalecer ese nexo de vinculación entre la Universidad y los problemas teórico-prácticos profesionales y disciplinarios.

3. Una capacidad institucional para generar, conservar y desarrollar áreas o programas cuya productividad se exprese en actividades y publicaciones que contribuyan a enriquecer el capital académico, disciplinario y cultural (regional y nacional) y que incidan en dos niveles esenciales: la docencia y el fortalecimiento del perfil institucional que le proporcione una identidad y personalidad propias.

Estos elementos constitutivos de la calidad en la educación son evaluables, medibles, en la misma proporción que son indispensables para reorientar el esquema educativo tradicional.

Modelo educativo

La calidad académica está asociada al modelo que se emplea para lograrla, de ahí que se haya realizado un ejercicio exhaustivo de identificación del modelo académico para la UACJ en los próximos años. Las razones para llevar a cabo el ejercicio de identificación del modelo educativo fueron, primero, la necesidad de contar con una planeación estratégica, que diera visión de largo plazo al quehacer de la Universidad, especialmente el año en que concluye el período rectoral actual, que ha dirigido la

Universidad de 1994 al 2000. Y segundo, la necesidad de identificar el modelo requerido para formar al egresado con las competencias que demanda la sociedad. La Universidad define la docencia o el proceso de aprendizaje como su función más importante, sobre la cual convergen las funciones de investigación y de extensión. El modelo educativo es, por lo tanto, la esencia y razón de ser de la UACJ.

Propuesta de modelo educativo (resumen)

El modelo pedagógico o praxis educativa que determinará la forma en que se debe desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje, fue denominado proceso de aprendizaje y ha sido determinado por las características identificadas en el perfil de egreso de la UACJ, el cual define al profesionista como un individuo con capacidad de aprendizaje para toda la vida, con valores y conocimientos básicos, integrales y humanísticos. Para lograr tal egresado, la Universidad adoptará un proceso pedagógico, orientado al aprendizaje tipo constructivista, el cual regirá como marco educativo general para adaptarse a la práctica educativa de cada programa de estudios universitarios, de acuerdo al contexto de su propia disciplina e inclusive de acuerdo a cada unidad de aprendizaje. En el proceso se incluyen las siguientes directrices: a) principios que lo rigen; b) funciones de los actores, docentes y alumnos; c) estrategias para realizar el aprendizaje; d) la operación del modelo a través de las diferentes formas de facilitar una asignatura; e) los créditos de cada materia; f) los niveles, enfoques, dominio y ejes en que se divide cada programa de estudios; g) herramientas del proceso pedagógico, como la asesoría; y h) evaluación o realimentación del aprendizaje.

Perfil de egreso

El mejor elemento para medir la calidad de una institución educativa es el nivel formativo y desempeño de sus egresados. Así, el egresado de la UACJ debe presentar el siguiente perfil: tener voluntad de aprendizaje; manejar adecuadamente los conocimientos del campo formativo de su carrera en el mejor nivel de actualización; tener habilidades para buscar y manejar información, particularmente la relacionada con su ejercicio profesional; debe estar capacitado para enfrentar problemas técnico-prácticos; preparado para razonar y dar respuesta a su propia circunstancia; ser bilingüe; contar con amplios conocimientos de cultura general y mexicana en lo particular; respetar los valores nacionales; poseer habilidades en el uso y aplicación de las más modernas tecnologías de su campo.

Las características sello identificadas para el egresado de la UACJ son:

- **Valores:** respeto, honestidad, responsabilidad, actitud crítica, compromiso social, autodeterminación, valores estéticos e identidad cultural.

- **Habilidades:** de pensamiento, informativas, de autoadministración, de aplicación del conocimiento, deportivas, en la comprensión de lenguas extranjeras y para el uso de tecnologías.
- **Conocimientos:** básicos, profesionales, humanísticos, así como cultura local y global.

Perfil del académico

Para alcanzar los niveles de calidad institucional y la formación de egresados con el perfil establecido, es indispensable que los académicos, que constituyen el pilar fundamental de una institución educativa, posean la formación necesaria para el cumplimiento de las funciones de docencia, investigación, extensión y gestión. El académico debe tener la capacidad, habilidades y actitudes necesarias para facilitar el proceso de aprendizaje que establece el modelo educativo de la Universidad. Igualmente requiere actualización de alto nivel para mantener su competencia en los ámbitos nacional e internacional, debe también ser un promotor de los valores y mantener constante interrelación con el mundo académico.

EJERCICIO DIAGNÓSTICO PARA LA PLANEACIÓN

Análisis del entorno

La época actual se caracteriza por las profundas y aceleradas transformaciones en prácticamente todos los órdenes de la vida humana. El cambio es característico y exigencia del inicio del siglo XXI. Sin embargo, en el caso de México, la transición se da en un contexto de crisis recurrentes, no solamente de dimensión nacional, sino también internacional, pues los procesos de globalización hacen interdependientes a todos los países.

El contexto socioeconómico fronterizo, entorno en que se ubica la UACJ, ha tenido una profunda transformación en los últimos treinta años. De una economía agroexportadora y de servicios turísticos, Ciudad Juárez se ha convertido en un importante enclave industrial maquilador, con un desarrollo significativo del comercio, los servicios, y con una creciente dimensión de los problemas económicos, migratorios, ecológicos, de salud y socioculturales.

Diversas dificultades han acompañado a esa transformación, entre ellas: el acelerado y desordenado crecimiento urbano, el deterioro del medio ambiente, una recomposición social de la población con variadas presencias étnicas y de distintas regiones del país, así como una demanda creciente de servicios, a la que se suma la demanda de servicios de educación superior que enfrenta la UACJ. Ésta ha efectuado cambios organizacionales importantes para atenderlos de manera eficiente.

Ciudad Juárez, al igual que otras ciudades situadas en la frontera norte de México, presenta cambios considerables en su dinámica de crecimiento, mismos que se generan a partir de tres grandes ejes: demografía, economía y educación, a los cuales se refieren las aportaciones de los participantes que fueron resumidas en el cuerpo de este documento. Constituye este entorno un elemento fundamental, como referente del perfil de egresados universitarios capacitados y habilitados para desenvolverse en un ambiente altamente cambiante, e interconectado a los circuitos internacionales de un mercado de cambio acelerado e impetuoso desarrollo tecnológico.

Tendencias educativas

En las dos primeras décadas del nuevo siglo continuará la presión sobre el sistema de educación superior, y no empezará a disminuir hasta entrada la tercera década, lo que conlleva una ampliación de los niveles de escolaridad, sobre todo por presión debida al cambio en la estructura por edades de la población.

Además de la expansión cuantitativa, se estima una diferenciación de las estructuras institucionales y de los programas y formas de estudio, para favorecer un mejor servicio educativo, pues el conocimiento y las habilidades informáticas constituirá el valor agregado fundamental en todos los procesos de producción de bienes y servicios de un país, con el consecuente reforzamiento del papel que desempeñarán las instituciones de nivel superior.

Postulados orientadores del sistema de educación superior en México

Con la definición de los retos que plantea la educación superior en el mundo, según la orientación de los planteamientos derivados de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior antes citada, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior en México (ANUIES), en el documento *La educación superior hacia el siglo XXI*, plantea una serie de postulados orientadores:

PRIMERO: Calidad e innovación.

SEGUNDO: Congruencia con su naturaleza académica.

TERCERO: Pertinencia en relación con las necesidades del país.

CUARTO: Equidad.

QUINTO: Humanismo.

SEXTO: Compromiso con la construcción de una sociedad mejor.

SÉPTIMO: Autonomía responsable.

OCTAVO: Estructuras de gobierno y operación ejemplares.

Análisis institucional UACJ

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, como agente decisivo de las modificaciones en el ámbito local y regional, producto de la globalización, debe

promover y aprovechar la existencia, en toda su amplitud, de las relaciones que se presenten, así como revisar a fondo sus procesos internos, estructura, organización, oferta educativa y formas de vinculación con los distintos sectores de la sociedad. Esta revisión nos permitirá sentar bases consistentes para el despliegue de condiciones de trabajo y programas académicos que constituyan la plataforma indispensable, garante de la excelencia y pertinencia que nos permita enfrentar los retos y transformaciones que debemos asumir. De ese modo podremos estar a la altura de circunstancias y exigencias competitivas en todos los órdenes del nuevo escenario mundial. La UACJ necesita adecuar sus estructuras académicas administrativas, su Ley Orgánica, normas y reglamentos, así como definir sus estrategias, para orientar y desarrollar su misión fundamental en relación con los desafíos de la educación superior en los próximos veinte años.

Diagnóstico externo. Exploración del entorno de la UACJ, desde la perspectiva del presente y futuro.

La UACJ, como institución pública de educación superior y como un ente social importante en el desarrollo de Ciudad Juárez, sitúa la planificación de su futuro dentro del contexto del cambio acelerado, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Los sucesos internacionales influyen cada día más sobre la dinámica nacional. El mercado de servicios próximamente habrá de introducir a las universidades públicas mexicanas en una nueva realidad de competencia abierta de carácter académico-profesional. Para ese momento, el punto de comparación ya no podrá ser únicamente la realidad cultural local o nacional sino, fundamentalmente, la realidad de las instituciones educativas del primer mundo y las de mejor nivel. Los servicios educativos se habrán diversificado e inscrito en una jerarquía de alcance mundial.

Con relación a los factores externos actuales que afectan a la UACJ, podemos mencionar el constante crecimiento demográfico, con un alto porcentaje de población flotante, que influye en la creciente demanda de servicios de educación. Asimismo, en relación con la calidad, se identifica como factor elemental de atención prioritaria la baja calidad de la educación básica.

Factores externos emergentes que afectarán a la UACJ en el futuro, los participantes en este proceso de consulta determinaron que sería la aplicación de los capítulos del Tratado de Libre Comercio (TLC), la aceleración en el avance científico y tecnológico, la globalización de la economía y, de manera muy importante, la tendencia a la privatización de la educación superior.

En el proceso de definición del futuro deseado para la UACJ en el año 2020, se aprecian como oportunidades y amenazas que tendrá la Institución las siguientes:

A) Oportunidades

- Calidad humana de los juarenses.
- Cultura universitaria binacional.
- La ciudad es un centro de desarrollo económico e industrial.
- La pluralidad política que se tiene en la región.
- La situación geográfica de nuestra ciudad y su entorno fronterizo.
- Sector industrial maquilador que propicia un polo de desarrollo diversificado con muchas oportunidades de vinculación.
- Desarrollo de alta tecnología de la región.
- Ser considerada Ciudad Juárez como puerta para América Latina.

B) Amenazas

- Ausencia de un proyecto comunitario integral.
- Crecimiento demográfico acelerado.
- Crisis financiera que limita el presupuesto federal y estatal.
- Inestabilidad económica del país.
- La apertura indiscriminada de escuelas o institutos de baja calidad en la ciudad.
- La creciente contaminación del ambiente en Ciudad Juárez.
- La escasez de agua en el futuro.
- Sobredemanda de servicios educativos por crecimiento poblacional.
- Violencia e inseguridad que se vive en la ciudad.

Diagnóstico interno

A) Fortalezas

- Fortalecimiento de la cultura académica en su diario quehacer.
- Actitud positiva hacia el cambio y mejoramiento continuo.
- Ambiente universitario estable y armónico, positivo y proactivo.
- Infraestructura física moderna y adecuada.
- La cultura de innovación.
- Programa Operativo Anual para ejercer presupuestos.
- Autonomía responsable.
- Servicios bibliotecarios en constante desarrollo.
- Tecnología informática de punta.
- Tener en operación un plan estratégico de formación de académicos de mediano y largo plazos.

B) Debilidades

- Falta mayor formación en su planta académica.
- Falta capacitación para aprovechar la plataforma tecnológica instalada.

- Falta modernizar procesos administrativos mediante la capacitación y actualización de tecnología de punta.
- Falta de definición de una política institucional de investigación.
- Falta un programa de educación abierta o semiescolarizada.
- Indefinición de un proyecto institucional académico en artes y humanidades.
- Se requiere fortalecer la educación virtual con el uso de la tecnología con la que se cuenta.

Encuadre de la problemática de la UACJ

Una vez establecida la matriz DOFA, se derivan de ella las líneas de atención que posibilitan las estrategias de acción institucional, como sigue:

- Adaptación del modelo educativo.
- Actualización y superación de la planta académica.
- Ampliación y diversificación de la oferta educativa.
- Aumento de los financiamientos extraordinarios.
- Conservación y/o mejora del financiamiento público ordinario, de acuerdo a lo convenido con los gobiernos federal y estatal.
- Consolidación de la estructura departamental.
- Consolidación del Sistema Integral de Información.
- Construcción y adecuación de espacios físicos para cubículos, salas de encuentro, de trabajo y locales de servicios diversos.
- Diferenciación de programas y formas de estudio.
- Equipamiento de laboratorios.
- Establecimiento de ámbitos para desarrollo y consolidación de la informática y las telecomunicaciones.
- Actualización oportuna de los contenidos programáticos, acorde con el conocimiento científico y la tecnología.
- Flexibilidad curricular en el diseño y operación de los planes de estudios.
- Fortalecimiento de las actividades disciplinarias e interdisciplinarias.
- Fortalecimiento de los recursos informativos: bibliotecas, acceso a fuentes remotas, así como el desarrollo de habilidades para su uso y explotación.
- Fortalecimiento de los vínculos con sectores externos a la institución.
- Incremento en la cobertura de la demanda de educación superior.
- Incremento en infraestructura física destinada para aulas.
- Eficiencia en el uso y aplicación de recursos materiales y financieros.
- Mejora de las condiciones del trabajo universitario, para favorecer la permanencia de los académicos en la docencia y la investigación, procurando el mejoramiento de sus ingresos.
- Mejoramiento de la calidad académica.

- Revisión y adecuación de la normatividad a los cambios.

Políticas

- Privilegiar en las decisiones la vida académica y orientar las inversiones hacia acciones con repercusión directa en la enseñanza, la investigación y la extensión de la cultura.
- Promover el diseño participativo de políticas públicas en educación superior y mantener la institución ajena a las contiendas políticas extrauniversitarias.
- Ejercer con responsabilidad la autonomía universitaria rindiendo, a la vez, cuentas públicas del ejercicio de sus recursos.
- Promover la cooperación e intercambio interinstitucional y generar asociaciones estratégicas con otras instituciones.
- Favorecer el uso y aplicación de la tecnología en la enseñanza e investigación.

Estrategias

- Desarrollar las potencialidades de la universidad virtual.
- Consolidar y mantener la formación de una planta académica con posgrados.
- Desarrollar programas de apoyo a la formación integral de los estudiantes.
- Desplegar redes múltiples de circulación e intercambio de estudiantes con otras instituciones.
- Mantener actualizada la infraestructura para la enseñanza (bibliotecas, laboratorios, equipamientos, informática, conectividad, etcétera).
- Programar el crecimiento de la población estudiantil hasta un máximo de 20,000 estudiantes.
- Revisar y actualizar cada cinco años la aplicación del modelo educativo.
- Revisar y evaluar cada cinco años a la institución y su direccionamiento hacia la Visión 2020.

Líneas estratégicas para acercarse al futuro deseado (jerarquizadas)

Conforme lo expresa la comunidad universitaria, las líneas de acción estratégicas jerarquizadas por su importancia son:

- Programa integral de ampliación y consolidación de los cuerpos académicos.
- Fortalecer el programa de desarrollo integral de los alumnos.
- Programa integral de innovación educativa asociada a la departamentalización.
- Impulsar un programa general de vinculación.
- Programa de formación para el liderazgo de cuadros directivos.
- Programa de infraestructura para contar con reserva territorial y una ciudad universitaria.

Programas estratégicos

Una vez establecidas las líneas estratégicas para lograr la Visión de la UACJ al año 2020, se identificaron los elementos principales que deberán conformar los programas estratégicos para hacer viable la Visión en una realidad.

- A. Establecer un programa integral de ampliación y consolidación de los cuerpos académicos.
- B. Programa de inversión en infraestructura de apoyo a la docencia (laboratorios, talleres, clínicas, conectividad teleinformática, equipamiento de salones, bibliotecas, etcétera).
- C. Programa de desarrollo integral de los alumnos.
- D. Programa integral de innovación educativa asociada a la departamentalización.
- E. Programa general de vinculación.
- F. Programa de formación para el liderazgo de cuadros directivos.
- G. Reserva territorial y Ciudad Universitaria.
- H. Contar con una reserva territorial suficiente en extensión y adecuada en ubicación para construir una ciudad universitaria moderna, funcional y digna de la ciudad.

PLAN DE TRABAJO DEL DR. FELIPE FORNELLI LAFÓN¹

(Síntesis)

I. PROGRAMA DE ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES

Considerando que los estudiantes son la parte medular de toda institución de educación, se propone:

- a) Brindar apoyos y servicios oportunos y de calidad como: becas, estímulos, reconocimientos, bolsa de trabajo y descuentos para estudiantes (papelería, librería, centro de copiado, estacionamiento alterno y cafetería).
- b) Informar oportunamente a estudiantes sobre: calendario escolar, derechos y obligaciones, manual de su curriculum en el que se incluyan programas, formas de evaluación, requisitos de egreso y opciones de titulación.
- c) Propiciar una formación integral sustentada en el autoaprendizaje, la creatividad, el desarrollo de habilidades, los valores, las prácticas profesionales, las actividades artísticas y culturales, el aprendizaje del inglés, la prestación del servicio social, la práctica del deporte, la participación en congresos académicos y de intercambio de estudiantes.
- d) Impulsar el éxito académico y calidad profesional de nuestros estudiantes a través de la selección de aspirantes destacados, orientación educativa, vinculación con el nivel bachillerato, asesoría y tutelaje académico, apoyo a estudiantes con problemas de rendimiento escolar, orientación y atención a estudiantes con problemas de salud.
- e) Aseguramiento de que las condiciones en las que se realiza la actividad académica sean suficientes, seguras y equipadas con los criterios de eficiencia pedagógica y relevancia tecnológica para favorecer aprendizajes significativos.

II. PROGRAMA DE ATENCIÓN AL PROFESORADO

En virtud de que el profesor participa activamente en el desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad, es necesario proporcionarle una serie de satisfactores a través de:

- a) La consolidación de los cuerpos académicos de todos los institutos, aprovechando los apoyos del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEPE).
- b) Un amplio programa institucional de formación, actualización y capacitación del profesorado tanto en sus áreas disciplinares como en metodología, técnica y tecnología aplicables al proceso enseñanza-aprendizaje.
- c) Impulsar la investigación educativa, la innovación, la vida colegiada y el intercambio de experiencias en los ámbitos interno y externo.

¹ Elaborada por la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional

- d) Optimizar y racionalizar el desempeño del profesorado a través de promover su participación en las tres funciones sustantivas, la adecuada distribución de cargas, una composición equilibrada de la planta docente y la contratación de profesores con los perfiles idóneos para el desarrollo de la vida académica en nuestra institución.
- e) Dignificar el quehacer académico mediante la dotación de equipo, infraestructura *ad hoc*, apoyos didácticos suficientes y con actividades artísticas, culturales y deportivas que promuevan el espíritu universitario y el crecimiento personal.

III. CONSOLIDACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA

En virtud del crecimiento alcanzado en este rubro durante el período anterior, resulta necesario consolidar los programas académicos existentes y analizar cuidadosamente la posibilidad de ampliar y diversificar la oferta, siempre y cuando se garantice la calidad de los programas existentes y por ofertar.

- a) Aseguramiento de la calidad de los programas académicos a través de diversos mecanismos como son: la evaluación y actualización curricular, el seguimiento e inserción de las recomendaciones de los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES), el análisis de los resultados de los exámenes de calidad profesional aplicados por el Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL), la realimentación de los egresados, empleadores y colegios profesionales; procesos de selección y realimentación que mejoren la calidad de los aspirantes y mediante la acreditación de nuestros programas por instancias de reconocimiento nacional e internacional.
- b) Mejorar los criterios, políticas y procedimientos para la apertura de nuevos programas en los que se involucren tanto los cuerpos académicos como los sectores externos, particularmente aquellos que recibirán a los estudiantes en sus prácticas y residencias profesionales.
- c) Impulsar la creación de programas académicos abiertos y a distancia tanto de educación continua como educación profesional a fin de incrementar la cobertura y equidad de los servicios educativos que ofrece la UACJ.

IV. FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Es necesario promover el desarrollo de proyectos de investigación interdisciplinarios y multidisciplinarios donde se involucren los académicos y estudiantes. Apoyar el desarrollo de proyectos con recursos propios y a su vez gestionar fuentes alternas de financiamiento, tanto del sector público como privado, con el fin de consolidar la investigación de la institución.

- a) Impulsar la investigación a través del establecimiento de políticas y líneas de investigación institucionales y departamentales; formación de comités facultados

para evaluar proyectos de investigación; la asignación transparente de recursos para las actividades de investigación y la incorporación progresiva de los académicos y estudiantes a los proyectos de investigación.

- b) Promover la investigación interdisciplinaria y multidisciplinaria mediante la adquisición de material bibliohemerográfico relevante y actualizado.
- c) Mejorar la capacidad heurística de los investigadores a través de talleres y seminarios de investigación, asistencia a congresos y encuentros de investigadores, el intercambio académico y residencias de investigación y mediante el apoyo a la publicación de informes, reportes y artículos arbitrados.
- d) Fortalecer el cuerpo de investigadores mediante programas de posgrado y la incorporación equitativa de personal altamente calificado en los campos y líneas de investigación establecidas en los institutos y departamentos.
- e) Reconocer la relevancia, estimular la productividad, y promover el impacto de la investigación vinculada a las otras funciones universitarias y al desarrollo regional, mediante apoyos e incentivos entre los que se incluirá un estímulo a los académicos.

V. FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y LOS APOYOS PARA LA DOCENCIA Y LA INVESTIGACIÓN

Es necesario analizar y evaluar las condiciones y nivel de utilización de la infraestructura y equipamiento con los que cuenta la Universidad, para establecer el plan maestro de mantenimiento, actualización y adquisición de bienes, acervos e infraestructura que permitan un desarrollo equilibrado y concensado acorde al proyecto universitario.

- a) Optimizar el uso de equipos, laboratorios, talleres y espacios para la docencia y la investigación mediante la utilización multidisciplinaria e interdepartamental de los mismos.
- b) Asegurar la suficiencia, comodidad y funcionalidad de los espacios, mobiliario y equipos destinados a la actividad académica a través de un programa permanente de equipamiento, actualización y mantenimiento.
- c) Fortalecer los servicios de apoyos didácticos y de cómputo académico, incluyendo adquisición y capacitación del profesorado para utilizar software y equipos especializados en sus actividades académicas.
- d) Comprometer a las academias en los procesos de elaboración de material educativo y en la selección de acervos bibliográficos relevantes para la formación de los estudiantes.
- e) Elaborar un plan de ampliación de la infraestructura acorde al crecimiento de los programas existentes y de la nueva oferta de servicios universitarios.

Realizar las gestiones tendientes a la creación de un nuevo *campus* universitario que responda a las expectativas plasmadas en el proyecto UACJ Visión 2020.

VI. PROGRAMA DE APOYO A LA DIFUSIÓN Y EXTENSIÓN

Para que nuestra Universidad y sus egresados sean reconocidos por su calidad, es necesario apoyar acciones que permitan desarrollar el extensionismo en todos sus ámbitos, así como promover la vinculación con los sectores externos y dar una difusión adecuada al quehacer universitario.

- a) Hacer del extensionismo, la vinculación y el servicio social, puentes de interacción entre la UACJ, los sectores productivos y la comunidad en general, que impacten la formación de nuestros estudiantes y redunden en beneficios tanto para la sociedad como para la Universidad.
- b) Fortalecer los grupos artísticos con los que cuenta la Universidad y promover actividades culturales que incidan tanto internamente como en la comunidad.
- c) Establecer criterios, políticas y consejos editoriales que alienten y apoyen la publicación, difusión y divulgación de la actividad y la producción universitaria.
- d) Ampliar y diversificar los medios y estrategias para la difusión de la ciencia, la tecnología y las humanidades.
- e) Promover que los diversos programas académicos ofrezcan servicios de educación continua.
- f) Impulsar el deporte universitario y la cultura de la educación física dentro y fuera de la Universidad.

VII. PROGRAMA DE REORDENAMIENTO ADMINISTRATIVO

La Universidad, como organismo público descentralizado, debe disponer de la capacidad de planear, adecuar y renovar las actividades administrativas a fin de efficientar y optimar el uso de los recursos; pero también debe ser capaz de administrar y manejar sus finanzas en forma transparente y eficaz, orientándolas a la consecución de los fines de la Universidad.

- a) Transparentar el ejercicio del gasto por medio de la actualización de los métodos, criterios y procedimientos utilizados en el Programa Operativo Anual (POA).
- b) Adecuar la estructura administrativa con el fin de mejorar su desempeño y reducir los puestos y procesos burocráticos.
- c) Corresponsabilizar a las unidades de responsabilidad (UR) con los procesos de planeación, distribución presupuestal y evaluación de logros, considerando referentes de costo/ beneficio.
- d) Revisar la estructura de puestos y salarios a fin de establecer homologaciones con criterios de responsabilidad, competencias y desempeño.

- e) Establecer un programa permanente de formación y desarrollo de personal administrativo y de los funcionarios de la Universidad.

VIII. PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTOS

Resulta necesario revisar, adecuar y actualizar los reglamentos, normas, políticas y procedimientos que faciliten el desarrollo de las actividades sustantivas y adjetivas de la Universidad.

- a) Revisión y adecuación de los reglamentos acordes con la estructura planteada por la Ley Orgánica, fundamentalmente el Estatuto del Personal Académico y el Reglamento Administrativo.
- b) Fomentar la generación de los manuales de políticas y procedimientos de todas las instancias universitarias.
- c) Reforzar y optimizar los diversos ámbitos estructurales universitarios (academias, departamentos e institutos) adecuando los procesos y la reglamentación con el fin de consolidar el modelo académico que establece la Ley Orgánica.

DIAGNÓSTICO (Autoevaluación)

Oferta educativa

De 1994 al 2000 se abrieron 14 nuevos programas de licenciatura para atender las necesidades de diversos sectores de la sociedad; un grupo de programas se orientó a la formación de profesionales en las ciencias y disciplinas básicas consideradas indispensables para el desarrollo regional e institucional (Química, Biología, Ingeniería Física, Literatura Hispanomexicana e Historia), otro grupo para atender requerimientos de los diversos sectores empleadores (Ingeniería en Manufactura, Diseño Industrial, Contaduría, Psicología y Nutrición), y un último grupo para atender nuevos nichos laborales (Ingeniería en Sistemas Digitales y Comunicación y las licenciaturas de Entrenamiento Deportivo y Diseño de Interiores).

En el posgrado se ofrecieron 18 nuevos programas: 12 maestrías, 4 especialidades y 2 doctorados (Ciencias Sociales UAM, y Biomedicina Molecular IPN); de estos programas 4 maestrías y los 2 doctorados, tienen el carácter de programas visitantes, porque son avaladas por otra institución.

Los programas de profesional medio fueron clausurados con excepción del de Enfermería.

En 1999 se inició con poco éxito un programa de Técnico Superior Universitario en Enseñanza de las Ciencias.

Oferta educativa por DES

Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte	Fecha de inicio	1996	2000	Evaluación externa CIEES
<i>Nivel Profesional Medio</i>				
Diseño de Interiores	1973	121	27	
Subtotal		121	27	
<i>Nivel Licenciatura</i>				
Arquitectura	1973	552	548	1999
Diseño Gráfico	1992	333	603	1999
Diseño de Interiores	1999	0	78	1999
Diseño Industrial	2000	0	45	
Subtotal		885	1274	
<i>Maestría</i>				
Diseño Arquitectónico	1998	0	20	
Valuación Inmobiliaria	1999	0	22	
Subtotal		0	42	
Total		1006	1343	

Instituto de Ciencias Biomédicas	Fecha de inicio	1996	2000	Evaluación externa CIEES
<i>Nivel Profesional Medio</i>				
Secretaría Médico Ejecutiva	1973	97	0	
Técnico Dental	1981	22	0	
Enfermería General	1992	74	68	
Subtotal		193	68	
<i>Nivel Licenciatura</i>				
Medicina	1973	754	801	1998
Odontología	1975	302	486	1998
Veterinaria y Zootecnia	1976	153	201	1998
Optometría	1981	71	132	1998
Nutrición	1997	0	251	1998
Química	1997	0	135	1998
Biología	1999	0	90	
Entrenamiento Deportivo	2000	0	57	
Enfermería (programa especial)		42	0	
Subtotal		1322	2153	
<i>Especialidades</i>				
Endodoncia	1989	4	7	1998
Odontopediatría	1989	5	6	1999
Ortodoncia	1989	7	12	1998
Prótesis Bucal Fija y Removible	1989	4	8	1998
Anestesiología	1989	4	6	1998
Pediatría Médica	1990	4	2	1998
Ginecología y Obstetricia	1990	4	6	1998
Cirugía General	1990	5	6	1998
Períodoncia	1989	6	6	1998
Cirugía Maxilofacial	1998	0	3	
Medicina Interna	1993	1	2	1998
Docencia Biomédica	1996	24	0	
Docencia en Educación Superior	1996	30	0	
Medicina Familiar	2000	0	11	1998
Maestría Salud en el Trabajo	1998	0	28	
Doctorado Biología Molecular	2000	0	21	
Subtotal		98	124	
Total		1613	2345	

Instituto de Ciencias Sociales y Administración	Fecha de inicio	1996	2000	Evaluación externa CIEES
<i>Nivel Profesional Medio</i>				
Trabajo Social	1973	91	0	
Subtotal		91	0	
<i>Nivel Licenciatura</i>				
Administración de Empresas	1973	868	1,207	1999
Derecho	1973	1,054	1,349	1999
Economía	1973	304	241	1999
Sociología	1986	106	82	1999
Turismo	1978	291	346	1999
Trabajo Social	1996	87	335	1999
Contaduría	1997	0	364	1999
Literatura Hispanomexicana	1997	0	30	
Psicología	1997	0	501	
Historia	1999	0	16	
Subtotal		2710	4471	
<i>Maestrías</i>				
Salud Pública	1992	12	8	
Administración	1985	172	200	
Educación	1979	22	15	
Planificación y Desarrollo Urbano	1989	9	0	1999
Ciencias Jurídicas	1996	35	0	
Derecho Fiscal	1997	0	39	
Trabajo Social	1996	0	0	
Ciencias Sociales	1997	0	15	
Ciencias Económicas	1998	0	6	
Historia	1998	0	9	
Ciencias Penales con Especialidad en Ciencias Jurídico Penales	1998	0	16	
Derecho Empresarial	2000	0	38	
Doctorado en Ciencias Sociales	1998	0	24	
Subtotal		250	370	
Total		3051	4841	

Instituto de Ingeniería y Tecnología	Fecha de inicio	1996	2000	Evaluación externa CIEES
Técnico Superior Universitario				
Enseñanza de las Ciencias	1999	0	6	
Subtotal		0	6	
<i>Nivel Licenciatura</i>				
Ingeniería Civil	1973	309	231	1998
Ingeniería Eléctrica	1973	400	304	1998
Ingeniería Industrial y de Sistemas	1973	861	1007	1998
Ingeniería en Sistemas Digitales y Comunicaciones	1996	112	498	
Enseñanza de las Matemáticas (Matemáticas)	1986	55	34	
Ingeniería en Sistemas Computacionales	1984 1996	785	692	1998
Física	1998	0	62	
Manufactura	1997	0	121	
Subtotal		2522	2949	
<i>Maestría</i>				
Ingeniería en Automatización y Control	1989	26	0	
Ciencias en Manufactura Avanzada y Administración	1990	12	0	
Ingeniería Ambiental y Ecosistemas	1991	27	10	CONACyT 1994
Matemática Educativa	1993	15	0	
Subtotal		80	10	
Total		2602	2965	

Extensión de Nuevo Casas Grandes	Fecha de inicio	1996	2000	Evaluación externa CIEES
<i>Licenciatura</i>				
Agroindustria		47	33	
Subtotal		47	33	
<i>Maestría</i>				
Administración		19	0	
Subtotal		19	0	
Total		66	33	
Gran total		8,338	11,527	

Cobertura

El número de egresados en educación media superior en el estado de Chihuahua, para el ciclo escolar 99-00, fue de 9,848 estudiantes, y la Universidad inscribió en el ciclo escolar 2000-01 a 2,231 alumnos, lo que significa que la Universidad absorbió el 23% de la demanda real del estado. El número de egresados del bachillerato de los municipios de Juárez y Nuevo Casas Grandes fue de 4,704 alumnos; la institución absorbió el 46%. Es importante destacar que se contempla el número de egresados del municipio de Nuevo Casas Grandes porque desde 1994 se tiene una extensión en esa localidad.

La matrícula estatal de licenciatura fue de 52,110 alumnos, de los cuales el 21% pertenecen a esta institución. Del total estatal, 27,433 (53%) alumnos fluctúan en un rango de edad entre los 20-24 años, de los cuales la Universidad atiende al 19%.

En 1996 se aceptó el 56% de la demanda real y para el 2000 se llegó al 59%. Sin embargo, es importante mencionar que la demanda real de 1996 al 2000 se incrementó en un 70%.

Matrícula

La matrícula de licenciatura en 1996 fue de 7,486 alumnos y para el 2000 fue de 10,880 estudiantes, incrementándose en cuatro años un 45%. Cabe destacar que las carreras tradicionales como Medicina, Administración, Derecho, Contaduría, Psicología, Diseño Gráfico, así como las Ingenierías Industrial y la de Sistemas Computacionales y la Maestría en Administración son los programas más demandados.

Un fenómeno que distorsiona algunos de nuestros indicadores de desempeño es la rotación de alumnos que solicitan ingreso a programas de baja demanda para asegurar su ingreso a la institución, y posteriormente solicitan cambio a otro programa.

Respecto al posgrado, la matrícula estatal fue de 3,575 y la Universidad atendió el 15%. Ello la ubica proporcionalmente por debajo de la cobertura estatal que se ofrece en los programas de licenciatura.

Distribución de la matrícula por nivel educativo

Nivel	1996	2000	Tasa de crecimiento %
Profesional Medio	405	95	-77
Técnico Superior Universitario	0	6	
Licenciatura	7,486	10,880	+45
Especialidad	98	75	-23
Maestría	349	426	+22
Doctorado	0	45	
Total	8,338	11,527	+38

Distribución de la matrícula en programas de educación continua y extensión

Programas de extensión	1996	2000	Tasa de crecimiento %
Servicios a la Comunidad	1732	2,443	+41
Educación Continua	501	1,246	+148
Total	2,233	3,689	+65

Tomando en cuenta la matrícula total de la Universidad, el 24.2% corresponde a los programas de Servicios a la Comunidad y Educación Continua, de éstos el 66% pertenecen a los programas de Bellas Artes, Artes y Oficios en donde se ofrecen 32 cursos que le permiten a los asistentes obtener habilidades y destrezas que coadyuven en su futuro desarrollo personal, y el Centro de Lenguas, el cual ofrece cursos de inglés, francés, japonés, italiano y alemán. El 44% restante corresponden a cursos de Educación Continua, donde el propósito fundamental es la actualización tanto de los profesionistas en general como los docentes y egresados de esta institución.

Matrícula de licenciatura por área del conocimiento

Área del conocimiento	Matrícula	Dist. %
Arquitectura, Diseño y Arte	1,274	11.70
Ciencias Agropecuarias	234	2.15
Ciencias de la Salud	1,862	17.11
Ciencias Naturales y Exactas	186	1.70
Ciencias Sociales y Administrativas	4,425	40.67
Educación y Humanidades	46	0.42
Ingeniería y Tecnología	2,853	26.22
Total	10,880	99.98

El cuadro anterior muestra las áreas de concentración y los campos del conocimiento poco atendidos. Este fenómeno de carácter nacional, tiene como causas la sobrevaloración de las carreras tradicionales de corte liberal y el acceso de estudiantes y egresados al mercado laboral, sin necesidad de contar con el título y la cédula profesional.

Matrícula de posgrado por área del conocimiento

Área del conocimiento	Matrícula	%
Arquitectura, Diseño y Arte	42	7.85
Ciencias Agropecuarias		
Ciencias de la Salud	132	22.61
Ciencias Naturales y Exactas		
Ciencias Sociales y Administrativas	338	63.17
Educación y Humanidades	24	4.48
Ingeniería y Tecnología	10	1.86
Total	546	99.97

Modelo educativo

La institución cuenta con una organización de tipo departamental y con programas de currícula flexible, lo que hipotéticamente debe propiciar la movilidad de los estudiantes para obtener una formación inter y multidisciplinaria, este supuesto no se ha alcanzado de manera cabal.

A pesar del incremento de estrategias instruccionales basadas en el aprendizaje y de la progresiva incorporación de tecnologías informáticas, el modelo de instrucción con énfasis en la enseñanza sigue siendo dominante.

Indicadores básicos

La población escolar de licenciatura para el ciclo escolar 2000-01, mantiene un decoroso equilibrio en lo referente al género, el 53% es masculino y el 47% del género femenino.

La actividad laboral es un componente cotidiano de la vida de nuestros alumnos, el 52% de la matrícula total de licenciatura trabaja, de éstos, el 66% lo hacen de tiempo completo.

Respecto al índice de reprobación, sólo dos programas de licenciatura tienen un índice de reprobación del 20% o menor, los otros veintinueve programas oscilan alrededor del 30% .

Del total de los programas de licenciatura, sólo el 43% se encuentran con un índice de deserción que está por debajo del 10%.

El índice de rotación en la institución es de un 9%, este dato se obtiene sumando el total de alumnos de la Universidad que cambiaron de carrera.

El índice de rezago, determinado por los momentos de ingreso y egreso sobre el tiempo estimado de duración de la carrera, es del 15% en promedio.

La eficiencia terminal de la institución es del 39%, dato que se obtiene tomando en cuenta el nuevo ingreso de un semestre y el número de alumnos que egresaron en el período lectivo que se supone debe egresar esa generación.

La tasa de titulación o graduación es del 27%, este dato se obtiene con el nuevo ingreso de un semestre y el número de ex alumnos que realizaron el trámite del título durante el siguiente semestre sin tomar en cuenta el año en que ingresó o egresó, sólo el número.

Es importante señalar que en los últimos años se han ofrecido nuevas alternativas a los egresados para que se titulen y los indicadores han mejorado, sin embargo, no se ha llegado al parámetro institucional deseable.

Una variable que influye en este indicador es que más del 50% de los estudiantes antes de egresar ya se encuentran incorporados al mercado laboral.

Personal académico

De 1996 al 2000 la planta académica se incrementó en un 28% debido al crecimiento de la oferta educativa; sin embargo, el profesorado de tiempo completo aumentó sólo en un 23%.

En 1999 surge una nueva categoría que es la de maestros contratados por honorarios, este rubro representa para el 2000 el 21.05%, que sumados al profesorado por asignatura, acumulan el 53% del profesorado, la proporción de PTC es aceptable, pero no así su distribución.

Personal académico del 2000

Tiempo contratado	Personal académico	%
Tiempo completo	346	38
Medio tiempo	79	9
Por horas	295	32
Honorarios	192	21
Total	912	100

La formación del profesorado muestra un desplazamiento de la concentración modal de licenciatura en 1996, hacia los posgrados en el 2000, sin embargo, también es observable que una proporción significativa de académicos cursó estudios de posgrado, pero aún no obtiene el grado. La presencia de personal académico con formación inferior a licenciatura, es explicable por la existencia de dos programas académicos de nivel medio superior.

Personal académico por grado

Grado académico	Personal académico 2000	Dist. % 1996	Dist. % 2000
Profesional Medio	27	2.7	2.96
Pasante de Licenciatura	2	0.4	0.21
Licenciatura Titulado	382	73.2	41.88
Especialidad	159	7.9	17.43
Maestría sin Grado	97	1.5	10.63
Maestría con Grado	193	10.6	21.16
Candidato a Doctor	10	1.3	1.09
Doctor con Grado	42	2.4	4.60
Total	912	100	99.96

Entre 1996 y el 2000 se puede observar un crecimiento del 100% en el profesorado de tiempo completo que obtuvo beca al desempeño. Este programa ha generado un círculo virtuoso que propicia que el profesorado sea más productivo, diversifique sus actividades, impacte favorablemente en la calidad de los servicios y obtenga una remuneración adicional.

Personal con beca al desempeño académico

Tipo de contratación	1996	2000	TC%
Tiempo completo	144	288	100
M. tiempo/ por horas	13	0	
Total	157	288	83.4

La incorporación de la tecnología informática a los procesos educativos es palpable, y pese a los avances en materia de equipamiento de los centros de cómputo, aún estamos lejos de los estándares internacionales en cuanto a la relación de alumnos por computadora.

Proporción de alumnos de licenciatura por computadora

	1996	2000
Alumnos	7,486	10,880
Computadoras	566	880
Proporción de los alumnos por computadora	14	12

Investigación

En 1996 dentro del organigrama de la dirección general de investigación y posgrado, se encontraban cuatro centros de investigación: estudios regionales, estudios biológicos, estudios tecnológicos y estudios del medio ambiente, los cuales se localizan dentro de las instalaciones de los institutos, y de éstos dependían la mayor parte de los programas de posgrados de la Universidad; paulatinamente se fueron incorporando estos programas a los departamentos que tenían a su cargo los programas de licenciatura con el propósito de mejorar la vinculación entre la docencia y la investigación.

Para el año 2000 ya se encontraban todos los posgrados incorporados a los diversos departamentos de la institución y la función de investigación se incorporó a los institutos a través de coordinaciones.

Para este mismo año también se realizó un diagnóstico de esta función. A continuación se proporciona alguna información al respecto.

En términos generales, las fortalezas y debilidades que se presentan en la actualidad en las actividades de generación y aplicación del conocimiento dentro de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, se analizan desde una perspectiva interna; para ello se describen algunas de ellas.

Debilidades:

- Alto número de líneas de generación y aplicación del conocimiento registradas ante PROMEP que carecen de desarrollo por la poca vinculación entre las LGAC y la especialización académica de los recursos humanos adscritos a los departamentos.
- Reducido número de académicos que cuentan con reconocimiento nacional como investigadores de excelencia mediante su adscripción al Sistema Nacional de Investigadores.
- Falta de un programa institucional que permita la retención y atracción temporal o permanente de académicos pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores.
- Tendencia a realizar actividades de generación del conocimiento en los diferentes departamentos sin vincularlas a las líneas generales de aplicación del conocimiento registradas formalmente ante PROMEP por los institutos.
- Mínimo número de estudiantes de licenciatura y de posgrado que participen en proyectos de investigación formal y actividades de generación del conocimiento grupales multidisciplinarias o interinstitucionales.

Fortalezas:

- Ambiente universitario estable, armónico y proactivo que brinda la oportunidad de interacción personal entre la mayoría de los académicos que desarrollan actividades de generación y aplicación del conocimiento.
- Acceso a una moderna y adecuada infraestructura bibliotecaria y de teleinformática de la Universidad.
- Reciente incorporación de cuadros académicos jóvenes con posgrado en diferentes disciplinas que permitirán fortalecer las actividades de generación del conocimiento en algunos departamentos.
- Ambiente académico favorable y localización geográfica atractiva para atraer doctorados recién egresados a través del sistema de repatriaciones.
- Un considerable número de proyectos de investigación que son producto de convenios de colaboración con sectores público, privado o comunitario que en su totalidad abordan temas prioritarios para el desarrollo de la región.

<i>Número de líneas de investigación</i>		
Institutos	Líneas de Investigación	%
Arquitectura, Diseño y Arte	6	12
Ciencias Biomédicas	22	42
Ciencias Sociales y Administración	10	19
Ingeniería y Tecnología	14	27
Total	52	100

Como se observa en el cuadro anterior, ahora las líneas de investigación y los proyectos se realizarán en los institutos dentro de los departamentos.

Proyectos de investigación

Áreas del conocimiento	En proceso	Terminadas	Total
Ciencias de la Salud	7		7
Ciencias Agropecuarias	1		1
Educación y Humanidades	4	11	15
Ciencias Sociales y Administrativas	10	24	34
Ingeniería y Tecnología	5	5	10
Ciencias Naturales y Exactas	0	0	0
Total	27	40	67

Publicaciones

	Nacionales	%	Internacionales	%	Total
Investigaciones publicadas en revistas nacionales y/o extranjeras con relación al total de investigaciones terminadas	12	75	4	25	16

Proyectos

	Total de proyectos	Proyectos con recursos ext.	%
Proyectos financiados con recursos externos, sobre el total de proyectos realizados	67	38	56.7

Investigadores en el SNI

Dependencia	Nivel	Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI)	%
Instituto de Ciencias Biomédicas	C	1	20
	I	1	
Instituto de Ciencias Sociales y Administración	C	2	70
	I	4	
	II	1	
Instituto de Ingeniería y Tecnología	I	1	10
Total		10	100

Extensión y difusión cultural

La Universidad cuenta con una Dirección General de Extensión Educativa y Servicio Social que tiene a su cargo programas de extensión universitaria formales y sistematizados como son: servicio social, difusión de la cultura, divulgación de la ciencia, brigadas multidisciplinarias, educación continua, bufete jurídico, y deporte y recreación. También se cuenta con cuatro coordinaciones de extensión en los institutos, a través de las cuales se ofrecerán, también, programas formales de extensión en forma coordinada con la Dirección pero dependiendo de los institutos.

La difusión de las manifestaciones artísticas y los programas no curriculares de Bellas Artes y Artes y Oficios están a cargo del Centro de Desarrollo del Arte y la Cultura, dependiente del Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte.

Programas de Extensión y Difusión Cultural

Área de actividad	Número	%
Educación Continua	52	9.4
Divulgación de la Ciencia y Tecnología	4	
Producción Editorial	45	
Servicio Social	193	
Servicios de Atención Comunitaria	116	
Difusión de las Manifestaciones Artísticas	21	
Producción Radiofónica	13	
Producción Radiofónica de Intercambio	6	
Producción Discográfica de Intercambio	5	
Guiones Radiofónicos	7	
Cintas Proyectadas en Cine Universitario	26	
Centro Acuático Universitario	19	
Deporte y Recreación	36	
Programa de Alto Rendimiento de Atletismo	8	
Total	551	

Unidades y programas de divulgación científica y tecnológica

Unidad académica	Programas de divulgación científica y tecnológica
Instituto de Ciencias Sociales y Administración	Nósis
Instituto de Ciencias Sociales y Administración	La ciencia en la frontera
Instituto de Ciencias Sociales y Administración	Verano de la investigación científica
Instituto de Ciencias Sociales y Administración	Programa para el desarrollo de la ciencia en Ciudad Juárez

Para este año se continuó con la organización de dos eventos que constituyen una tradición universitaria y de la comunidad en general: la “Semana Científica Infantil”

y la “Semana de la Investigación Científica”, esta última celebrada año con año en coordinación con la Academia Mexicana de Ciencias.

Asimismo, se continúa fomentando la divulgación de las ciencias a través de la revista denominada *Ciencia en la frontera*. Las actividades antes mencionadas han contribuido a fortalecer la importancia de las ciencias básicas dentro del sistema de enseñanza en la Universidad

Apoyo institucional

La organización se ha ido reestructurando para brindar mayor y mejor apoyo a las funciones sustantivas de la institución; sin embargo, debe ponerse especial atención a la proporción y calificación del personal administrativo y de intendencia, ya que mantiene proporción de 1 a 1 con el personal académico.

Personal de la Universidad

Personal	%
Directivo	3.20
Docentes	45.6
Investigador y Auxiliar	1.06
Docente-Investigador	1.12
Administrativo	27.5
Técnico y de Servicios Profesionales	0.5
Intendencia y Mantenimiento	20.6
Total	99.13

Un elemento que adquirió relevancia en los procesos académicos y administrativos, es la implantación del Sistema Integral de Información, que ha mejorado la eficiencia en las áreas financiera, de control escolar y de seguimiento de los Planes Operativos Anuales, ello a pesar de que su desarrollo y explotación no se encuentran al 100%.

Otro componente administrativo que presenta rezago, es la documentación de los procesos, particularmente en lo referente a descripciones de puestos y a manuales de políticas y procedimientos, donde se tiene un avance de apenas el 30%.

Financiamiento

La contribución al presupuesto universitario por ingresos propios, alcanzó el 20% del presupuesto total, ello, sin embargo, se ha sustentado mayoritariamente en los cobros que por cuotas e inscripción realiza la institución, poniendo en riesgo el principio de equidad. La proporción es adecuada, pero debe diversificarse,

incrementando los ingresos por venta de servicios de consultoría y educación continua, así como por un programa de búsqueda de donadores y benefactores.

Concepto	1996	2000
Subsidio federal	56.50%	58.6%
Subsidio estatal	19.22%	20.87%
Ingresos propios	24.27%	20.51
Total	99.99%	99.98%

De 1996 al año 2000, los subsidios federal y estatal se incrementaron en un 177.7%, en tanto que los ingresos propios crecieron sólo en un 123.54% a pesar de que inscripciones y colegiatura, que en conjunto son casi el 60% de estos ingresos, se encuentran indexadas al salario mínimo.

Composición de ingresos propios

Concepto	%
Inscripciones	29.70
Colegiaturas	28.79
Prestaciones de servicios	9.30
Derechos	0.39
Exámenes	4.66
Eventos	0.28
Donaciones	6.72
Otros	20.16
Total	100.00

Egresos

El gasto universitario es absorbido por el pago de servicios profesionales y gastos de operación, lo que ha propiciado que el gasto de inversión dependa casi en su totalidad de los apoyos extraordinarios provenientes del FOMES, FAM y PROMEP, así como de aportaciones COEPES y del gobierno del Estado.

Distribución del gasto por objeto

Concepto	%
Servicios personales	72.05
Gastos de operación	19.03
Gastos de inversión	8.92
Total	100.00

El ejercicio presupuestal muestra que la docencia es la actividad dominante en la institución, sin embargo, esta estructura por funciones no permite visualizar el financiamiento externo para proyectos de investigación provenientes del CONACyT, de fundaciones y diversas esferas de gobierno.

Distribución del gasto por función

Concepto	%
Docencia	62.9
Investigación	12.3
Difusión de la cultura y extensión	10.2
Apoyo administrativo	14.6
Total	100.00

Desde 1996 a la fecha se continúa con el proceso de hacer la distribución presupuestal por funciones y programas, de tal suerte que tanto las funciones básicas como las complementarias quedan respaldadas por una estructura programática que incluye: Unidad Responsable, Función, Categoría, Programa y Proyecto con sus objetivos, estrategias, metas y acciones, manteniendo de esta manera una distribución del presupuesto equilibrada que se sustenta en el Plan Institucional de Desarrollo y en el Plan Operativo Anual.

SEGUNDA PARTE

**PLAN INSTITUCIONAL
DE DESARROLLO**

VISIÓN de la UACJ en el 2006

La UACJ es considerada modelo de universidad pública mexicana para el siglo XXI. Por la calidad con la que realiza y articula sus funciones sustantivas, por su interdisciplina e innovación educativa, sustentadas en una organización departamental y en cuerpos académicos consolidados; por su eficiencia administrativa y responsabilidad social; por su vinculación con los diferentes sectores sociales, por el aprovechamiento de la tecnología y del ambiente bicultural; por el impacto de su investigación y extensión en la comunidad y el Estado; pero fundamentalmente por la calidad de sus programas académicos y la formación integral de sus egresados, lograda a través de un modelo educativo basado en el aprendizaje.

Estatuto

Es la Universidad de mayor calidad en la zona norte y noroeste del estado de Chihuahua, en ella las funciones universitarias de generación, transmisión y extensión del conocimiento y la cultura se desarrollan plenamente en el marco de la autonomía universitaria, contribuyendo de manera relevante al desarrollo socioeconómico de la región y del Estado.

Sus múltiples programas académicos sustentados por un sistema departamental y currícula flexibles son pertinentes a las necesidades y aspiraciones de los individuos y la sociedad, por lo que es considerada como la primera opción por los egresados de bachillerato para realizar su formación universitaria. Los procesos de admisión se basan en el mérito académico; se otorgan becas y apoyos para estimular el ingreso y permanencia de alumnos de bajos recursos económicos con buen desempeño académico. Los procesos educativos se centran en el alumno, se basan en el aprendizaje, y se orientan al desarrollo humano integral.

La preservación de la identidad cultural, la metodología científica, el dominio de lenguas extranjeras, el aprovechamiento de la tecnología informática, el desarrollo de habilidades para aprender a lo largo de la vida y los valores de tolerancia, respeto y conservación de la vida y el medio ambiente, forman parte de los currícula universitarios.

El 5% del alumnado ha tenido experiencias de intercambio académico y todos los alumnos cuentan con tutelaje académico, asesoramiento psicopedagógico y seguro médico.

Los procesos de aseguramiento de la calidad incluyen exámenes de admisión del CENEVAL, evaluaciones colegiadas, exámenes departamentales, el Examen General

de Egreso de Licenciatura y estudios de trayectoria y desempeño académico de alumnos y profesores.

La totalidad de los programas ha sido evaluada por los CIEES y más de la mitad de los programas de licenciatura se encuentran acreditados por organismos reconocidos por la COPAES, el crecimiento de los programas de posgrado es significativa y la tercera parte de ellos forman parte del Padrón de Posgrados de Excelencia del CONACyT. Además, se han convertido en centros de formación de recursos humanos de la más alta calificación.

Crece la demanda y aceptación hacia los programas de Técnico Superior Universitario, derivada de la rápida incorporación al mercado laboral de las primeras generaciones de egresados.

La oferta de educación continua es de buena calidad y comprende todas las ramas del conocimiento, por ello los profesionistas, colegios gremiales, empresas y el profesorado de otros subsistemas y niveles educativos, recurren a la Universidad en busca de actualización, capacitación y certificación de competencias.

Se encuentran en proceso los primeros programas de educación abierta y a distancia de cobertura estatal, y se participa en el sistema de Universidad Virtual de la Región Noroeste de la ANUIES, así como en un proyecto de educación de los estados fronterizos México-Estados Unidos.

Los egresados son demandados por los sectores empleadores, y un número significativo ejerce su profesión de manera independiente o ha creado su propia empresa, ya que cuentan con los conocimientos, habilidades y valores adecuados para el ejercicio profesional, la actividad emprendedora y la vida ciudadana.

La eficiencia terminal es superior a la media nacional y prácticamente todos los egresados se titulan. La mayoría de los egresantes obtiene puntuación satisfactoria o sobresaliente en los exámenes generales de egreso de licenciatura, y su dominio de la lengua inglesa tiende a generalizarse con apoyo del Centro de Lenguas Extranjeras y las unidades periféricas de autoacceso.

Con los ex alumnos se mantiene contacto periódico a través de los estudios de egresados y de las asociaciones de ex alumnos de la UACJ, lo que permite mejorar la calidad y pertinencia de los servicios educativos.

La convivencia al interior de la institución es ejemplar, se encuentra sustentada por una filosofía y normatividad humanistas, basadas en la libertad, la honestidad, el respeto, la tolerancia y el compromiso social.

El profesorado es considerado la mayor fortaleza institucional. Mantiene una proporción adecuada entre el personal profesional por asignatura, que provee la experiencia laboral y el *ethos* profesional, y los profesores de tiempo completo, responsables de la formación académica integral. La totalidad del profesorado de tiempo completo en las licenciaturas posee posgrado; en algunos programas la

proporción de doctorados supera los estándares del PROMEP; un porcentaje creciente de académicos son miembros del SNI y del SNC; se cuenta con cuerpos académicos consolidados en todas las DES de Ciudad Juárez, y en proceso de consolidación en el *campus* de Nuevo Casas Grandes; la décima parte de los PTC han participado en programas de intercambio académico tanto nacional como internacional; y el número de profesores de otras instituciones que solicitan y obtienen estancias de intercambio en la UACJ son cada vez mayores.

La función de investigación realizada por los cuerpos académicos es relevante y su impacto en la región ha aumentado de manera palpable. La investigación se orienta en cuatro direcciones: a) atención a los problemas regionales; b) generación de conocimiento; c) desarrollo, aplicación y transferencia de tecnología; y d) innovación y mejoramiento educativo; en estas actividades participan académicos, estudiantes de nivel avanzado y los alumnos de posgrado. Los proyectos y protocolos son ampliamente discutidos y evaluados; por su congruencia y solidez, gran parte de los proyectos cuenta con financiamiento externo, concursando por los recursos en los niveles estatal, nacional, internacional, y en fundaciones que apoyan esta actividad; más de la tercera parte de los proyectos de investigación son de carácter interinstitucional. Los resultados de investigación se integran a la docencia, y se difunden en publicaciones internas y en revistas arbitradas nacionales y extranjeras.

Los procesos administrativos y de control escolar son eficientes, basados en normas y procedimientos claros y actualizados, son realizados por personal calificado y competente, apoyados por un robusto Sistema Integral de Información y un modelo de administración de la información de mayor eficiencia y seguridad; ello contribuyó a la certificación ISO de las dependencias centrales y de control escolar.

La totalidad del cuerpo directivo recibe formación para la planeación y gestión institucional en programas institucionales, programas de la ANUIES e internacionales.

Se informa a la comunidad universitaria y a la sociedad de las actividades, logros y avances de la institución a través de una amplia gama de medios, y se rinden cuentas oportunas y transparentes a la sociedad del uso y destino de los recursos financieros. Las auditorías muestran que se realiza una administración honesta, eficaz y eficiente.

La instalaciones son dignas y suficientes, los complejos de laboratorios, talleres, aulas, cubículos, clínicas y áreas deportivas de los *campus* de Ciudad Juárez y Nuevo Casas Grandes se encuentran razonablemente equipadas, lo que posibilita la operación de un modelo educativo centrado en el aprendizaje y con mayor cobertura. Las bibliotecas con procesos y servicios certificados, son centros de información y de formación al servicio de toda la comunidad. Gracias al modelo de biblioteca virtual, a la suficiencia de sus acervos y a la conectividad con fuentes de datos remotas y otros

sistemas de bibliotecas, el nuestro es considerado el mejor sistema de biblioteca universitaria de la región noroeste de México.

El Sistema Integral de Información mantiene en operación cinco módulos informáticos que dan oportuno y eficiente soporte a las actividades académicas y administrativas internas, y se encuentra enlazado con la red nacional de información de la ANUIES.

La vinculación con el mundo del trabajo, el gobierno y organismos e instituciones nacionales e internacionales es cada vez mayor, se destacan las estancias académicas, las investigaciones y proyectos conjuntos, los servicios de consultoría, asesoría y venta de servicios. Para los gobiernos municipal, estatal y federal, la Universidad representa una fuente eficaz de información y apoyo.

Las actividades de servicio a la comunidad cuentan con gran reconocimiento social y han permitido que la Universidad llegue aun a quienes no acceden a la Universidad. Las brigadas multidisciplinarias de servicio comunitario, los prestadores de servicio social, los talleres y cursos libres, impactan positivamente a toda la comunidad.

Se tienen convenios y existe una amplia colaboración e intercambio académico con otras instituciones de educación superior de la región, el país, y con universidades de Estados Unidos, Canadá, y de la Comunidad Económica Europea, así como con universidades del Caribe, Centro y Sudamérica.

El número de estudiantes extranjeros aún es pequeño, pero con tendencia al crecimiento, tanto en los programas regulares como en cursos de verano de los *campus* Ciudad Juárez y Nuevo Casas Grandes.

Los programas del Centro de Lenguas se encuentran certificados y brindan servicios de alta calidad en todos los *campus* universitarios, destacándose su programa de formación de profesores de lengua inglesa.

La Universidad es el pilar fundamental en el desarrollo del arte y la cultura en la región, ofrece múltiples programas de extensión de la cultura propios y es líder en proyectos colaborativos con los municipios, el Estado y con otras instituciones educativas; la calidad de sus actividades artísticas y culturales le ha permitido ser representante nacional en eventos internacionales.

En sus instalaciones culturales y deportivas se realiza una amplia gama de actividades sociales, culturales y deportivas promovidas por diversos sectores de la comunidad.

El deporte se ha ido incorporando de manera progresiva en la vida universitaria y sus equipos representativos mantienen un desempeño que los ubica de manera consistente entre el tercer y primer lugar a nivel nacional, el centro de entrenamiento de alto rendimiento cuenta con reconocimiento internacional, y nuestros atletas

forman parte del representativo nacional en justas como la Universiada y los Juegos Olímpicos.

La institución implantó como eje de su planeación la calidad académica, a través de un programa de calidad que le permite mejorar de manera continua la eficiencia, eficacia y transparencia de todas sus actividades, apoyado en personal profesional y un sistema integral de información que da soporte a toda la actividad académico-administrativa.

Se cuenta con un plan maestro para desarrollar, en la reserva territorial, la Ciudad Universitaria.

MISIÓN

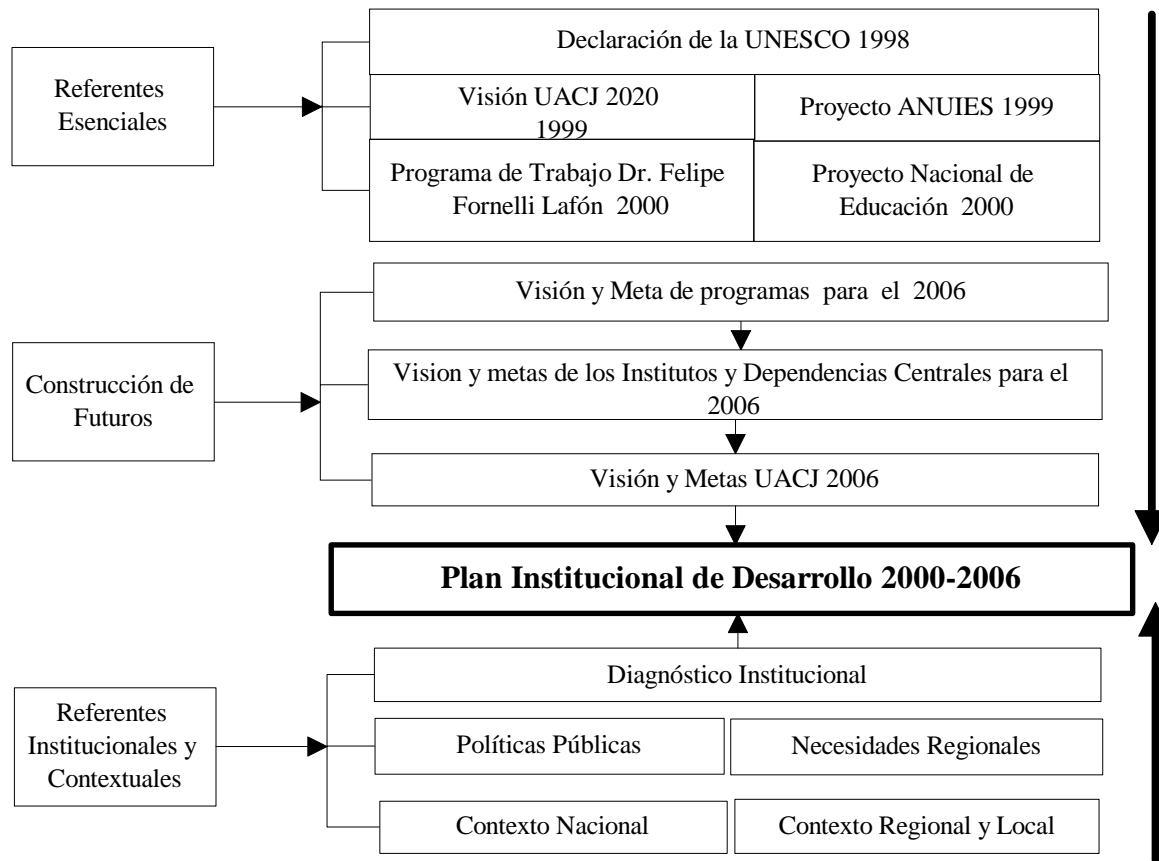
La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez es una institución pública con la misión de crear, transmitir, ampliar y difundir el conocimiento; conservar y consolidar los valores que fortalecen la identidad cultural del país, la convivencia humana y la preservación del medio ambiente, para formar de manera 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.

METODOLOGÍA PARA ELABORAR EL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2000-2006

En el proceso de planeación se consideraron como referentes esenciales la *Declaración Mundial sobre Educación Superior del Siglo XXI* de la UNESCO, el documento *La Educación Superior hacia el Siglo XXI* de ANUIES, la *Visión UACJ 2020*, el *Plan de Trabajo 2000-2004*, propuesto por el Dr. Felipe Fornelli Lafón y el *Proyecto Nacional de Educación* (equipo de transición del presidente Vicente Fox).

Con la participación de académicos, de los Equipos de Trabajo de Investigación (ETI's), coordinadores de programa académico, jefes de departamento, subdirectores de área, directores de instituto y generales, se desarrollaron talleres de planeación estratégica, en las que se esbozaron los futuros deseables y metas posibles. Se analizaron los requerimientos sociales y las políticas públicas para la educación superior estatal y federal; se discutieron los diagnósticos de programas, departamentos y dependencias, revisando indicadores de desempeño, tendencias, resultados de autoevaluación y recomendaciones de los Comités Interinstitucionales

de Evaluación de la Educación Superior (CIEES). Una vez determinadas las brechas entre la visión y la condición existente, se empleó la metodología de Ackoff para proponer programas y rutas de acción, que permitieron diseñar los programas estratégicos.



POLÍTICAS GENERALES

Las políticas generales son orientaciones aplicables a la totalidad del quehacer universitario

Desarrollo humano

El eje de toda actividad académica (docencia, investigación y extensión) será el **aprendizaje** orientado al desarrollo humano integral.

Equidad

El acceso y permanencia de los alumnos en los programas académicos se basará exclusivamente en el **mérito y desempeño** académico. La UACJ establecerá mecanismos compensatorios propios y hará uso del Programa Nacional de Becas

(PRONABES) para apoyar a estudiantes y grupos sociales de bajos recursos económicos.

Normalidad funcional

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

Articulación organizacional

Toda actividad universitaria deberá apoyarse y fortalecer nuestra **estructura departamental**, articulando las diversas funciones universitarias, con **prioridad de lo académico** frente a lo administrativo.

Calidad, pertinencia y cobertura

Se cuidará que la oferta de programas académicos, la investigación, extensión y servicios de la UACJ correspondan en cantidad y calidad **con las necesidades, demandas y aspiraciones de la sociedad.**

Vinculación y autonomía

La vinculación, cooperación, planeación y gestión inter y suprainstitucionales tendrán como límite el principio de **Autonomía**, la legislación y normatividad universitarias.

Innovación y aprovechamiento tecnológico

En todas las actividades académicas y administrativas se alentará la **innovación, la mejora continua y el aprovechamiento de la tecnología.**

Responsabilidad social

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

De la toma de decisiones

La toma de decisiones en los cuerpos directivos y colegiados deberá considerar al menos los siguientes aspectos: la Misión, Visión y fines de la Universidad; que se disponga de información oportuna y confiable; y que sea producto de procesos **participativos y corresponsables.**

En la asignación de recursos

El financiamiento a los proyectos institucionales de los Programas Operativos Anuales (POA) se basará en la contribución del proyecto para atender las **metas y prioridades institucionales**; en su calidad, viabilidad y relación costo/beneficio.

METAS 2006

- I. Consolidar a la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez como una institución de tipo IDILM (Institución de Educación Superior de Docencia e Investigación con programas desde Licenciatura hasta Maestría).
- II. Desarrollar el *campus* Nuevo Casas Grandes como unidad de formación de Técnicos Superiores Universitarios y de nuevas modalidades educativas.
- III. Incorporar el nivel de Técnico Superior Universitario como certificación intermedia en el 20% de los programas de licenciatura.
- IV. Fundar doctorados propios e interinstitucionales.

Nivel	Proporción de la matrícula
TSU	3%
Licenciatura	90%
Posgrado	7%

- V. Incrementar y consolidar cobertura de educación superior en Ciudad Juárez y en la zona noroeste del Estado. Conservar la posición de primera opción de educación superior entre los egresados de nivel medio superior del norte del Estado.

<i>Matrícula de educación superior</i>	<i>Porcentaje de la matrícula atendida por la UACJ</i>
--	--

En el estado de Chihuahua	>20%
En Ciudad Juárez	>50%

- VI. Iniciar el proceso de redistribución de la matrícula, atendiendo a las necesidades de desarrollo de la región, el estado, la nación y de la propia institución.

<i>Área del conocimiento</i>	<i>Porcentaje de la matrícula</i>
• Arquitectura, Diseño y Urbanismo	12.5%
• Ciencias Agropecuarias	2.5%
• Ciencias Naturales y Exactas	4.6%
• Ciencias de la Salud	11.0%
• Ciencias Sociales y Administrativas	36.0%

- Educación y Humanidades
- Ingeniería y Tecnología

4.0%

28.0%

VII. Desarrollo y consolidación del profesorado, atendiendo su formación disciplinar y pedagógica y fortaleciendo sus habilidades para la docencia, la investigación, el extensionismo y la operación de las tecnologías que posibilitan el tránsito a un modelo educativo centrado en el aprendizaje.

A. Del profesorado en general

- Relación alumnos por profesor
- Porcentaje de PTC
- Relación de alumnos por PTC
- Profesores con formación para la docencia
- Profesores con capacitación informática
- Profesores participando en academias
- Profesores evaluados satisfactoriamente por los estudiantes

11 a/p

40%

29 a/PTC

100%

100%

100%

90%

B. De los profesores de asignatura

- Profesores ejerciendo su profesión
- Profesores con posgrado

100%

50%

C. De los profesores de tiempo completo (PTC)

- PTC con estudios de posgrado
- PTC con grado de doctor
- PTC con dominio de alguna lengua extranjera
- PTC miembros del SNI o SNC
- PTC registrados en PROMEP
- PTC con distribución adecuada de actividades
- PTC realizando tutelaje académico
- PTC participando en cuerpos académicos
- PTC participando en equipos técnicos de inv.
- PTC publicando uno o más artículos por año

100%

23%

100%

8%

100%

100%

100%

100%

100%

80%

D. Cuerpos académicos

- Consolidados
- En consolidación

45%

55%

VIII. Aseguramiento de la calidad de los programas académicos. Elevar sustancialmente la calidad de todos los programas académicos de la UACJ mediante la evaluación y actualización sistemática, para alcanzar la acreditación de calidad de los programas ante organismos reconocidos por la COPAES.

A. Evaluación de los programas académicos

- Planes de estudio actualizados en los últimos cinco años, considerando a los sectores: empleador, profesional, académico y egresados 100%
- Evaluados o dictaminados por los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES) 100%
- Programas de licenciatura acreditados por organismos nacionales o internacionales reconocidos por la COPAES >60%
- Programas de posgrado acreditados por CONACyT >35%
- Programas interinstitucionales 10%

B. Diseño curricular

- Es flexible y dispone de créditos optativos 100%
- Cumple con los estándares establecidos por los CIEES 100%
- Cuenta con titulación intracurricular 90%
- Incluye comprensión de alguna lengua extranjera 95%
- Incluye cursos de metodología de la investigación 100%
- Incorpora el Servicio Social en la currícula 90%
- Incluye créditos para práctica del deporte 60%
- Incluye prácticas o residencias profesionales 90%

C. Nueva oferta educativa

- Cumple con la metodología de diseño establecida por la COEPES 100%
- Son programas interinstitucionales 30%
- Se ofrecen en modalidad abierta o a distancia 20%

D. De los procesos educativos

- Programas que poseen mecanismos claros y transparentes para la admisión de alumnos basada en el mérito académico y en perfiles de ingreso bien definidos 100%
- Programas con un porcentaje significativo de cursos centrados en la actividad y autoaprendizaje de los alumnos 90%
- Cursos que cuentan con materiales educativos de apoyo

elaborados por el profesorado	100%
• Departamentos con mecanismos de evaluación colegiada	100%
• La evaluación del aprendizaje es de tipo integral (conocimientos, habilidades, actitudes y valores)	100%
• Departamentos y programas que tienen en operación convenios de intercambio y movilidad académica	D 100% P 60%
• Programas que cuentan con sistemas de apoyo, asesoría y tutelaje académicos	100%
E. Eficiencia de los programas	
• Programas con índices de retención mayor al 80%	100%
• Programas con tasa de egresión/titulación superior al 70%	100%
• Programas con tasa de rezago menor al 20%	70%
F. De los resultados	
• Estudiantes que obtienen testimonio en el Examen General de Egreso de Licenciatura	>50%
• Egresados que se incorporan durante el primer año posterior a su egreso en una actividad laboral relacionada con su formación	75%
• Egresados que se manifiestan satisfechos con la calidad de los servicios educativos recibidos en la UACJ	80%
• Egresados que realizan estudios de posgrado	20%

IX. Mejorar la equidad y atención a los alumnos con una visión holística, que facilite la integración exitosa a la actividad académica y propicie el desarrollo integral de la persona.

• Alumnos que reciben algún tipo de beca	15%
• Alumnos que cuentan con tutoría	100%
• Alumnos que solicitan y reciben asesoramiento académico	100%
• Alumnos que solicitan y reciben asesoramiento psicológico	80%
• Alumnos con registro de seguro médico facultativo	100%
• Programas con bolsa de trabajo para estudiantes	50%

X. Que la investigación sea componente fundamental del quehacer del profesorado y de la formación de los estudiantes, orientándola al estudio y solución de problemas relevantes de la región.

• Departamentos con líneas de investigación definidas y resultados de investigación publicados	100%
• Programas con líneas de investigación propias	100%
• Institutos con líneas de investigación interdisciplinaria	100%
• Equipos de trabajo de investigación que incorporan estudiantes	90%
• Institutos con investigaciones que atienden problemáticas regionales	100%
• Proyectos de investigación apoyados con financiamiento externo concursado	80%

XI. Fortalecer y aprovechar la infraestructura y equipamiento de manera óptima, armonizando recursos materiales y tecnológicos con el modelo educativo de aprendizaje.

• Aprovechamiento de la infraestructura	75%
• Crecimiento de la infraestructura para aulas y cubículos	35%
• Aulas equipadas para favorecer el autoaprendizaje y el trabajo colaborativo	40%
• Áreas para la tutoría grupal	15
• Nivel de equipamiento de laboratorios y talleres	90%
• Crecimiento de la infraestructura para laboratorios y talleres	30%
• Alumnos/pc conectadas a internet	6
• Conectividad informática desde aulas, cubículos, laboratorios y talleres	100%
• Paquetería informática actualizada para cada programa y campo disciplinar	90%
• PTC con cubículo	100%
• PTC con computadora conectada a internet	100%
• Cuenta electrónica de profesores y estudiantes	100%
• Acceso externo simultáneo a la red universitaria	25%
• Centros de autoacceso de lenguas extranjeras	4
• Unidades de apoyo didáctico	5
• Centro de innovación y docencia	1
• Áreas multimedia para educación continua	4

XII. Biblioteca. Constituir a las bibliotecas en centros de aprendizaje y aprovechamiento de la información y el conocimiento.

• Bibliotecas	4
• Volúmenes	300,000

• Relevancia de los acervos y accesos (cartas descriptivas y estándares CIEES)	80%
• Biblioteca virtual	25%
• Conectividad interbibliotecaria	100%
• Conectividad con otros sistemas bibliotecarios	Sí
• Servicios y procesos bibliotecarios documentados y certificados	95%
• Formación de usuarios universitarios	100%
Bibliotecas con servicio de autopréstamo	3

XIII. Extensión y Difusión. Revitalizar el extensionismo universitario aprovechando la estructura departamental para articular plenamente esta función en las actividades formativas de los estudiantes y en el quehacer de los académicos.

• Departamentos académicos que ofrecen educación continua	100%
• Cobertura de la oferta de educación continua local	30%
• Programas que participan en la asignación y supervisión del Servicio Social	100%
• Departamentos que ofrecen servicios a la comunidad	100%
• Departamentos con servicios de consultoría	100%
• Departamentos con convenios de vinculación	100%
• Programa editorial (publicaciones especializadas)	6
• Cobertura de las brigadas multidisciplinarias (beneficiarios)	25,000
• Cobertura del Centro de Lenguas (alumnos/curso/año)	10,000
• Crecimiento de los participantes en programas de servicio social comunitario	100%
• Participantes en programas de servicio social SEDESOL	800
• Crecimiento de la práctica deportiva en la comunidad universitaria	200%
• Oferta de cursos y actividades deportivas para la comunidad	100%
• Desempeño de los equipos deportivos en las competencias nacionales	1° a 3°
• Crecimiento de la oferta de cursos de bellas artes	70%
• Crecimiento de la oferta de cursos de artes y oficios	100%
• Crecimiento de la oferta de eventos artísticos y culturales	150%
• Desarrollo de grupos artísticos (noveles, intermedio y representativo)	100%

XIV. Apoyo institucional. Fortalecer la capacitación del cuerpo directivo para desempeñar con eficacia las funciones de planeación, dirección y gestión, sustentadas en un marco normativo acorde con las funciones, fines y misión universitarias.

• Funcionarios y directivos con capacitación para la gestión y planeación institucional	100%
• Áreas centrales con procesos documentados	100%
• Áreas centrales con certificación ISO	70%
• Normatividad actualizada	100%

XV. Sistema institucional de información administrativa. Aprovechar y explotar las potencialidades del sistema de información para mejorar el apoyo a las actividades académicas y facilitar la operación, control y toma de decisiones en las diferentes instituciones, a la vez que se mejora la confiabilidad e integración de la información académico-administrativa demandada por instancias externas.

Explotación de los módulos de:

• Recursos humanos	100%
• Financiero	100%
• Control escolar	100%
• Seguimiento de egresados	100%
• Programa Operativo Anual	100%

XVI. Aseguramiento de la eficiencia y transparencia académica y administrativa. Garantizar que la actividad institucional se realice con eficiencia y honestidad, que se cumplan reglamentos, procedimientos y políticas institucionales.

• Procesos financieros auditados	100%
• Procesos académicos auditados	80%
• Licitaciones y adquisiciones auditadas	100%

EJE Y LÍNEAS PARA EL CRECIMIENTO Y LA CONSOLIDACIÓN COMO INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE CALIDAD

El eje del que se desprenden todas las líneas estratégicas del presente Plan de Desarrollo, es la calidad institucional.

Los componentes esenciales de la definición de calidad institucional son:

- A. Filosofía institucional, espíritu de servicio y vida académica sustentada en los valores de verdad, justicia, respeto y tolerancia.
- B. Programas académicos acreditados con los currícula flexibles, actualizados, con procesos permanentes de evaluación. Programas de alta pertinencia, que provean las competencias profesionales necesarias para el desempeño exitoso en el mundo del trabajo.
- C. Planta académica con calificación, formación, capacitación, dedicación y nivel de motivación necesarios para el buen desempeño de las tareas y funciones de la vida académica.
- D. Procesos educativos, centrados en el aprendizaje, que doten a los alumnos de formación integral con conocimientos, habilidades y valores, apoyados con sistemas de evaluación y seguimiento colegiados, materiales educativos y aprovechamiento de las tecnologías. Procesos orientados a alcanzar altas tasas de eficiencia y eficacia, entendidas como desempeño escolar exitoso de los estudiantes desde su ingreso hasta su titulación, que los provea de habilidades de autodesarrollo para aprender a lo largo de la vida.
- E. Atención y apoyo que se brinda a los estudiantes para mejorar la equidad en el acceso, permanencia y egreso de la formación superior. Atención y apoyo manifiestos en el acompañamiento, tutelaje y asesoramiento que requiere un proceso de formación integral.
- F. Egresados con aceptación y demanda por parte de los sectores empleadores, con habilidades y actitudes para el trabajo en equipo, el autodesarrollo, el aprendizaje a lo largo de la vida y la actividad emprendedora; ciudadanos íntegros y solidarios.
- G. Relevancia de la investigación en la definición y solución de problemas regionales; integración de esta función con docencia y extensión; alta proporción de participación de académicos y estudiantes en los proyectos y procesos de investigación.
- H. Vinculación con los diversos sectores de la sociedad, el mundo del trabajo, colegios profesionales, egresados y otras instituciones educativas; vinculación que permita mejorar y enriquecer los programas académicos y la formación de los estudiantes, impactando a la comunidad a través del servicio social, las estancias y residencias profesionales, los proyectos colaborativos y los programas de extensión del conocimiento y los servicios.

- I. Infraestructura digna, tecnologías de vanguardia y acervos actualizados, en cantidad suficiente, que posibiliten las tareas académicas de profesores y alumnos. Telecomunicaciones que permitan su inserción en los procesos regionales, nacionales y mundiales de construcción y difusión del conocimiento.
- J. Organización estructurada de manera funcional para articular y potenciar las fortalezas institucionales.
- K. Programas de evaluación, seguimiento de las variables significativas de los procesos y resultados de las actividades académicas y administrativas, que posibilite la oportuna toma de decisiones y provea a la sociedad de información fidedigna del quehacer institucional.
- L. Cuerpos de administración y gestión de alta capacitación que apoyen en forma eficiente los procesos de planeación y operación de la actividad institucional.
- M. Normatividad coherente y actualizada, apoyada por políticas y procedimientos documentados y certificados, que mejoren de manera continua el desempeño institucional.

La transformación de nuestra Universidad toma como referente el modelo de calidad institucional; ello implica, en nuestro caso concreto, amalgamar tres metas aparentemente contradictorias: ampliar la cobertura de los servicios de educación superior, diversificar y mejorar la pertinencia de la oferta educativa y consolidar simultáneamente programas y cuerpos académicos existentes. Todo ello enmarcado por la condición de que todos los servicios y actividades académicas que se ofrezcan en nuestra institución cumplan o superen los estándares de calidad establecidos por los CIEES y los organismos acreditadores.

Para atacar de manera integral la brecha existente entre la situación actual y la visión meta, se operacionalizó el concepto de calidad institucional en cuatro apartados o líneas estratégicas:

- a) Aseguramiento de la calidad académica
- b) Aprovechamiento y fortalecimiento de la infraestructura académica
- c) Consolidación de la organización departamental
- d) Calidad certificada del apoyo institucional

Aseguramiento de la calidad académica es un concepto sistémico que incluye los actores y componentes conceptuales, teleológicos y contextuales que inciden directamente en la calidad de los procesos y resultados académicos. Este concepto engloba cuatro programas estratégicos identificados en la Visión 2020.

- I. Programa integral de ampliación y consolidación de los cuerpos académicos
- II. Programa de desarrollo integral de los alumnos
- III. Programa de innovación educativa asociada a la departamentalización

IV. Programa general de vinculación

Con el fin de garantizar la operación y seguimiento a estos programas de largo plazo, se integraron en programas estratégicos de mediano plazo para el período 2001-2006 en:

LÍNEAS ESTRATÉGICAS 2000-2006



1.- Desarrollo y fortalecimiento del profesorado. FORTALEZA

OBJETIVO: Fortalecer la planta académica incorporando profesores con la formación y experiencia pertinente e impulsando entre el profesorado existente la obtención de los grados académicos y la diversificación de actividades conforme a los convenios PROMEP. Pero también mediante el desarrollo y certificación de habilidades para la docencia, comprensión de la lengua inglesa y la operación de la tecnología informática; estimulando la innovación y la elaboración de productos y materiales educativos, apoyados por un centro de innovación educativa y por un programa de seguimiento del desempeño del profesorado que reconozca y premie dedicación,

2.- Liderazgo de los programas académicos. LIDER

OBJETIVO: Ofrecer a la comunidad programas académicos pertinentes y consolidados, de niveles y modalidades diversas, con los currícula flexibles y actualizados, sujetos de manera sistemática a evaluaciones internas y externas, que permitan mejorar los procesos, resultados e indicadores de desempeño de cada uno de los

3.- Modelo educativo basado en el aprendizaje. EDUCA

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

4.- Apoyo y tutelaje integral a estudiantes. A TI

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

5.- Programa de Formación Integral. FIN

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

6.- Investigación formativa y de impulso al desarrollo regional. IMPACTO

OBJETIVO: Incorporar a profesores y alumnos en los procesos de generación y aplicación del conocimiento, orientando sus esfuerzos en la doble tarea de formar y de contribuir al desarrollo regional mediante la detección y solución de problemas, con recursos gestionados y concursados de manera intra y extrainstitucional, aprovechando las fortalezas de la investigación multi e interdisciplinaria y las redes de colaboración.

7.- Vinculación integral. LAZOS

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

8.- Redes de colaboración e intercambio. REDES

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

9.- La Universidad en la comunidad. UNIDAD

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

10.- Comunicación y difusión universitaria. COMUNICA

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

II. Fortalecimiento y aprovechamiento de la infraestructura académica. Esta línea está asociada a la línea estratégica de la Visión 2020. Requiere de un programa de inversión en infraestructura de apoyo a la docencia, y se orienta esencialmente al aprovechamiento y desarrollo de las condiciones materiales y de tecnología informática que inciden directamente en los procesos académicos como: aulas, laboratorios, talleres, clínicas, centros de cómputo, conectividad, teleinformática, equipos y material didáctico y bibliotecas.

11.- Aulas y estilos de aprendizaje. ESPACIOS

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

12.- Espacios para la creación y la experimentación. VANGUARDIA

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

13.- Informática total. TOTAL

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

14.- Enriquecimiento de acervos y biblioteca virtual. BIVIR

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

III. Consolidación de la estructura académica departamental. Esta línea se desprende de uno de los programas estratégicos de la Visión 2020: "Establecer el programa integral de innovación educativa asociada a la departamentalización".

15.- Funcionalidad departamental y articulación de funciones.

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

16.- Fortalecimiento de la vida colegiada.

OBJETIVO: mejorar la cohesión, participación y productividad de los cuerpos académicos (claustrós, academias, comités, equipos técnicos de investigación, etcétera) e incrementar su peso específico y compromiso en la toma de decisiones, relativas a estrategias, programas, proyectos y metas académicas.

Calidad del apoyo institucional. La función del apoyo institucional es contribuir de manera estructural a que la organización-institución cumpla con sus fines, realice su misión y alcance su metas, construyendo un sistema de pilares y soporte que faciliten las funciones sustantivas y mejoren la eficiencia y eficacia de la actividad universitaria. Los elementos que constituyen el apoyo institucional son la normatividad, los procesos de planeación y evaluación, las políticas y procedimientos de administración y gestión, los sistemas de información institucional, y los mecanismos de vigilancia y aseguramiento de la eficiencia y transparencia institucional.

En la Visión 2020 y el plan de trabajo del doctor Fornelli se enfatiza la necesidad de contar con dos programas: el de “Actualización de normas y reglamentos de la organización académica departamental” y el “Programa de reordenamiento administrativo”. Para atender los objetivos de éstos, se diseñaron seis programas estratégicos de mediano plazo:

17.- Adecuación normativa.

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

18.- Explotación del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA).

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

19.- Planeación participativa.

OBJETIVO: Establecer y mantener como política y estrategia la participación de la comunidad académica en la planeación, toma de decisiones y operación de todos los proyectos académicos con el fin de fortalecer la vida democrática y la corresponsabilidad.

20- Gestión de calidad.

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

21.- Administración certificada.

OBJETIVO: Mejorar la calidad de los procesos administrativos y de atención a usuarios incorporando tecnologías administrativas de mejora continua y certificaciones tipo ISO.

22.- Aseguramiento de la eficiencia y transparencia institucional.

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

Los procesos de transformación vienen generalmente acompañados de resistencias y de incertidumbres derivadas de las nuevas condiciones, de las expectativas de cada uno de los participantes y con frecuencia de la falta de precisión en relación a qué, quién, y de qué apoyos se dispone para alcanzar las metas establecidas. La tabla que a continuación se muestra pretende deslindar de manera genérica algunas de estas interrogantes.

Programa	Metas 2006	Responsable	Coadyuvante	Apoyo externo
1. Desarrollo y fortalecimiento del profesorado	Profesorado idóneo, el 100% de los PTC con posgrado y certificación docente	Institutos Departamentos Programas	D.G.S.Ac. S.G.	PROMEPA CONACyT
2. Liderazgo de los programas académicos	Programas académicos pertinentes y actualizados 100%. Nueva oferta Metodología COEPES Evaluados por los CIEES 100% Acreditados el 60%	Institutos Departamentos Programas	D.G.P.D.I. D.I.A.	CIEES CONACyT COPAES COEPES FOMES FIUPEA
3. Modelo educativo de aprendizaje	30% de los cursos centrados en el autoaprendizaje. 100% de los cursos con materiales para el aprendizaje independiente. 20% de los cursos en modalidades abierta o a distancia	Departamentos Programas Academias	D.G.S.Ac. C.G.C.S. D.G.T.	FOMES PROADU ANUIES
4. Apoyo y tutelaje integral	Tutelaje académico integral al 100% de los alumnos. Becas al 15% del alumnado. Bolsa de trabajo	Instituto Departamento Programa COBE S.G.	S.G. D.G.S.Ad.	FOMES FIUPEA ANUIES FONABES
5. Formación integral	Programas que incorporan asignaturas formativas 90%. Con evaluación integral y colegiada 100%	Institutos Departamento Programa Academia	D.G.S.Ac.	CIEES FOMES FIUPEA
6. Investigación formativa y de impacto	Incorporación de alumnos en el 90% de los proyectos de investigación. 70% de las investigaciones orientadas al desarrollo	Instituto Departamento CI ETIS	D.G.I.C.	FOMES CONACyT G.F. G.E. G.M. Fundaciones

	regional. 80% de las investigaciones con financiamiento externo			I.P.
7. Vinculación integral	Educación continua en el 100% de los departamentos. Convenios y proyectos con los sectores público y privado en 50% de los departamentos. Ampliación del Consejo Consultivo.	Instituto Departamento Programa C.E.D.	D.G.E.E.S.S. D.G.S.AC. A.G.	ANUIES COEPES GOB. Colegios profesionales Organismos diversos
8. Redes de colaboración e intercambio	50% de los departamentos con programas interinstitucionales. Acuerdos de intercambio académico en el 70% de los programas. Participación del programa regional de educación abierta.	Universidad Instituto Departamento Programa	D.G.S.Ac. D.G.P.D.I. A.G. D.G.T.	I.E.S. ANUIES FOMES
9. La Universidad en la comunidad	Atención a 25,000 personas anuales por las brigadas multidisciplinarias. Crecimiento del 100% del servicio social comunitario. 100% de los institutos con programas y servicios para la comunidad. 1000 alumnos en programas de servicio social de SEDESOL. Incremento de 100% en la práctica deportiva intrauniversitaria y en	Universidad Instituto Departamento Programa D.G.E.E.S.S. C.E.D.	D.G.E.E.S.S.	G.E. G.M. SEDESOL I.P O.N.G. Fundaciones. CONADE

	<p>la oferta de actividades deportivas a la comunidad.</p> <p>Crecimiento del 100% de la oferta de cursos de extensión.</p> <p>Consolidación del 100% de los grupos artísticos.</p> <p>Atención a 10,000 alumnos/curso en el Centro de Lenguas.</p>			
10. Comunicación y difusión universitaria	<p>Publicaciones especializadas en el 100% de los Institutos.</p> <p>Programas de difusión científica de la Universidad.</p> <p>Difusión científica y cultural en el 100% de los departamentos.</p> <p>Portal de información a la comunidad universitaria.</p>	<p>Instituto</p> <p>Departamento</p> <p>Academias</p> <p>ETIS</p> <p>CED</p> <p>D.G.E.E.S.S.</p>	<p>D.G.E.E.S.S.</p> <p>C.G.C.S.</p> <p>D.G.T.</p> <p>D.G.I.C.</p>	<p>G.E</p> <p>G.M.</p>
11. Aulas y estilos de aprendizaje	<p>Construcción de cinco edificios de aulas, cubículos y áreas de atención a estudiantes.</p> <p>Ampliación de siete edificios de aulas y cubículos existentes.</p> <p>Adecuación de espacios para tutoría y para servicios a la comunidad.</p> <p>80% de las aulas con el mobiliario y equipo adecuado para un modelo centrado en el aprendizaje.</p> <p>Equipamiento en el 100% de los cubículos.</p>	<p>Instituto</p> <p>Departamento</p> <p>D.G.S.Ad.</p>	<p>RECTOR</p> <p>D.G.P.D.I.</p> <p>D.G.S.Ad.</p>	<p>G.E.</p> <p>FAM</p> <p>FOMES</p> <p>FIUPEA</p> <p>PROMEP</p> <p>COEPES</p> <p>I.P.</p> <p>Otros</p>

	Tres gimnasios de usos múltiples.			
12. Espacios de creación, experimentación y servicio	Construcción de cinco edificios para laboratorios y talleres. Equipamiento promedio de laboratorios, talleres y clínicas al 90%.	Universidad Instituto Departamento D.G.S.Ad.	S.G. D.G.S.Ad. D.G.P.D.I.	G.E. FAM FOMES FIUPEA COEPES Fundaciones. Donaciones
13. Informática total	Conectividad a internet 100% de aulas, talleres, laboratorios, clínicas y cubículos. Acceso externo simultáneo al 20% de la matrícula. Página WEB de asignaturas y programas. Correo electrónico total de alumnos y profesores. Equipo de computo en proporción 6 alumnos por PC.	Institutos D.G.T	D.G.T D.G.S.Ac. C.G.C.S.	FOMES FIUPEA G.E. I.P.
14. Enriquecimiento de acervos y biblioteca virtual	Incrementar en 50% los acervos existentes, mejorando la distribución para atender a los programas académicos y de investigación atendiendo los estándares de CIEES. Capacitar al 100% de los usuarios universitarios en el acceso a fuentes electrónicas. 25% de acervos en	Institutos Departamentos Programas CB DIA	DIA D.G.S.Ad.	FOMES FIUPEA PROADU G.E. I.P. Donaciones

	biblioteca virtual. Conectividad interbibliotecaria.			
15. Funcionalidad departamental y articulación de funciones	Identificación al 100% de la oferta educativa departamental. Acceso transdepartamental al 100% de la oferta de cursos optativos. Distribución equilibrada de la actividad académica en el 100% de los PTC.	Instituto Departamento D.G.S.AC. D.G.P.D.I	D.G.S.Ac. S.G. D.G.T. D.G.I.C.	ANUIES
16. Fortalecimiento de la vida colegiada	Integración del 100% del profesorado a las academias. Participación del 100% de los PTC en academias y ETIS. Integración del 100% de los Consejos de Academia.	Instituto Departamento Academias CI ETIS	D.G.S.Ac. D.G.I.C.	
17. Adecuación normativa	Elaboración de un nuevo estatuto del personal académico en el 2002. Elaboración o actualización del 80% de la normatividad y reglamentación por áreas y funciones.	Institutos, Consejos Técnicos, Académico y Universitario, Departamentos, Direcciones Generales.	A.G. S.G.	FOMES PRONAD ANUIES
18. Sistema integral de información	Mejorar la eficiencia y funcionalidad institucional con la explotación al 100% de los módulos de: Recursos humanos, Financiero, Control escolar, Egresados y POA.	D.G.T. D.G.S.Ac. D.G.S.Ad. C.G. D.G.P.D.I	Instituto Departamento	PRONAD ANUIES

19. Planeación participativa	Integrar y dar seguimiento al 100% de los planes de desarrollo.	D.G.P.D.I. Instituto Direcciones generales. Departamentos Programas	Contraloría D.G.T. S.G.	FOMES COEPES ANUIES SESI PROMEP
20. Gestión de calidad	Capacitar al 100% del cuerpo de funcionarios y directivos en planeación y gestión académica.	D.G.S.Ad. S.G.		FOMES ANUIES
21. Administración certificada	Certificar con los estándares de ISO el 70% de la actividad y procesos administrativos, de planeación y de bibliotecas.	D.G.S.Ad. D.G.P.D.I D.I.A.		FOMES PRONAD
22. Aseguramiento de la eficiencia y transparencia institucional	Auditar el 60% de los procesos, actividades, e información financiera y escolar generada en la institución.	Contraloría D.G.T C.G.	S.G. Auditor externo	G.F. G.E. SESI PRONAD

PROGRAMA OPERATIVO POR FUNCIONES

En 1995 nuestra institución adoptó el modelo de planeación y ejercicio presupuestal denominado Programa Operativo Anual, que permite que cada Unidad Responsable (académicas y administrativas) programe y haga uso de los recursos asignados a los proyectos autorizados, esta tecnología administrativa permite articular metas, prioridades, actividades y recursos.

La estructura programática atiende a la clasificación por funciones establecida en el manual de contabilidad de fondos, ello posibilita además del control contable y determinación de costos por unidad académica y por funciones, dar seguimiento a las metas anuales y al avance de las metas de mediano y largo plazo establecidas en el PID.

El proceso de planeación y de ejercicio presupuestal, requiere cinco identificadores: función, categoría, programa, proyecto y unidad responsable. La estructura programática comprende siete funciones y cuarenta y siete programas operativos, que cubren la amplia gama de la actividad institucional, en este documento se enlistan por funciones los que poseen el carácter de prioritarios.

Función: docencia	
Programas	
10. Consolidación de la formación integral	L.E.*
<p>Objetivo: elevar la calidad y eficiencia de los programas docentes, mediante el diseño de planes en los que se incluyan los parámetros y criterios que permitan dar seguimiento a todas las etapas del proceso formativo, partiendo de la ubicación idónea de docentes para cada asignatura; impulso a la titulación.</p>	I
<p><i>Proyectos:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aseguramiento y consolidación de la calidad de los servicios educativos 2. Mejoramiento de la eficiencia de los programas de docencia 3. Institucionalización del tutelaje académico 4. Impulso a las prácticas y residencias profesionales 5. Consolidación de los sistemas de evaluación del aprendizaje 6. Mejoramiento del índice de titulación de los programas académicos 7. Actualización de planes y programas académicos 	
20. Implantación del modelo pedagógico	L.E.
Objetivo: incorporar al proceso formativo materiales, tecnologías	I

* Línea Estratégica

y actividades que permitan el estudio independiente y el desarrollo de habilidades para aprender a aprender.	
<i>Proyectos:</i> 1. Impulso al autoaprendizaje 2. Promoción de la innovación y uso de nuevas tecnologías en educación 3. Impulso a la elaboración de materiales educativos de apoyo a la asignatura	
30. Incorporación de otras modalidades de docencia	L.E.
Objetivo: crear las condiciones para que la actualización profesional y el aprendizaje a lo largo de la vida, resulte viable aun para quienes no pueden o no quieren incorporarse a programas académicos formales y/o escolarizados	I
<i>Proyectos:</i> 1. Promoción de la educación continua 2. Incorporación de enseñanza no escolarizada y a distancia	
40. Eficiencia en la administración de los programas de docencia	L.E.
Objetivo: mantener el decoro en la administración y operación de los programas docentes	I, IV
<i>Proyectos:</i> 1. Administración del programa docente 2. Instrumental y herramienta menores para clínicas, talleres y laboratorios 3. Reactivos, material audiovisual y otros insumos para la docencia 4. Propuestas bibliohemerográficas	

Función: investigación	
Programas	
50. Fortalecimiento de la investigación científica en la UACJ	L.E.
Objetivo: hacer de la investigación una actividad relevante en el desarrollo del conocimiento, así como en la formación y consolidación de los cuerpos académicos y de los estudiantes	I
<i>Proyectos:</i> 1. Impulso a la investigación básica 2. Promoción de la investigación aplicada 3. Transferencia y desarrollo de tecnología 4. Investigaciones sobre la universidad y la docencia 5. Veranos y seminarios de investigación	
60. Investigación orientada al desarrollo	L.E.

Objetivo: contribuir al mejoramiento del desarrollo nacional y regional a través de resultados y productos de investigación	I
<i>Proyectos:</i> 1. Investigaciones institucionales 2. Investigaciones asociadas al desarrollo regional	

Función: extensión universitaria	
Programas	
70. La comunidad universitaria en el arte	L.E.
Objetivo: hacer de la Universidad el centro cultural de la localidad, mejorando la calidad y relevancia de los programas intra y extrauniversitarios de difusión y divulgación del arte, la ciencia y la cultura	I
<i>Proyectos:</i> 1. Diálogo universitario 2. Prensa y difusión intrauniversitaria 3. Difusión del arte y la cultura 4. Difusión de la ciencia y la tecnología 5. Producción editorial 6. Divulgación del arte y la cultura 7. Divulgación de la ciencia y tecnología 8. Graduaciones y eventos especiales	
80. Mejoramiento de la comunicación social y del uso de medios	L.E.
Objetivo: mejorar la imagen universitaria en la comunidad mediante la generación de programas oportunos, pertinentes y de amplia cobertura que difundan el quehacer y logros de la institución	I
<i>Proyectos:</i> 1. Prensa y difusión a la comunidad 2. Imagen y proyección institucional 3. Producción de radio y televisión	
90. Impacto y calidad en la atención y servicio a la comunidad	L.E.
Objetivo: lograr que los programas de atención social respondan a las necesidades y demandas de la sociedad, ampliando la cobertura y el impacto en los diversos sectores de la comunidad	I
<i>Proyectos:</i> 1. Servicios de asistencia y atención a la comunidad 2. Brigadas interdisciplinarias 3. Servicios de asesoría externa 4. Consultoría y asistencia profesional a sectores externos	

5. Campañas extrainstitucionales 6. Proyectos comunitarios colaborativos	
100. Vinculación integral con el entorno	L.E.
Objetivo: realizar estudios y establecer mecanismos que permitan a la Universidad mantener un contacto estrecho, relevante y fructífero con los diferentes sectores y entidades que conforman nuestra sociedad.	I
<i>Proyectos:</i> 1. Vinculación interinstitucional 2. Vinculación con subsistemas de educación 3. Vinculación con el sector productivo 4. Vinculación con los sectores gubernamental y social 5. Vinculación con colegios profesionales 6. Vinculación con egresados 7. Vinculación con organismos de apoyo y/o financiamiento 8. Vinculación internacional	
120. Fomento al deporte y la recreación	L.E.
Objetivo: impulsar las actividades deportivas y recreativas específicas de la Universidad	I
<i>Proyectos:</i> 1. Actividades deportivas representativas 2. Actividades deportivas de alto rendimiento 3. Actividades recreativas	

Función: apoyo académico	
Programas	
130. Mejoramiento del servicio de biblioteca	L.E.
Objetivo: ofrecer a la comunidad universitaria servicios de bibliotecas e informáticos de la más alta calidad, mejorando acervos, procesos de atención, adquisición, catalogación y formación de usuarios	I, II
<i>Proyectos:</i> 1. Actualización de acervos 2. Atención y formación de usuarios 3. Sistema de información y consulta electrónica 4. Servicios informativos a los programas y departamentos académicos 5. Adquisición, registro y catalogación expedita 6. Áreas permanentes de estudio grupal	

140. Las colecciones en la vida universitaria	L.E.
Objetivo: enriquecer la actividad académica y el ambiente científico, artístico y cultural de la Universidad, a través de proyectos museográficos relevantes	I
<i>Proyectos:</i> 1. Exhibiciones y colecciones artísticas y fotográficas 2. Exhibiciones y colecciones científicas y tecnológicas 3. Exhibiciones y colecciones históricas y antropológicas	
150. La tecnología en el quehacer académico	L.E.
Objetivo: mejorar la calidad y cobertura de la formación universitaria mediante la generación, adaptación y utilización de tecnologías e innovaciones educativas	I
<i>Proyectos:</i> 1. Medios y apoyos audiovisuales 2. Desarrollo de apoyos didácticos multimedia 3. Desarrollo de innovaciones didácticas 4. Páginas electrónicas para docentes 5. Desarrollo de multimedia de apoyo a la investigación y la extensión universitaria	
160. Laboratorios y talleres, espacios para la creación y recreación del conocimiento	L.E.
Objetivo: consolidar los principios de aprender haciendo y aprender experimentando como parte de la formación universitaria	I, II
<i>Proyectos:</i> 1. Talleres de expresión y creación 2. Talleres de máquinas herramientas 3. Clínicas y talleres de prácticas 4. Laboratorio de enseñanza 5. Laboratorio experimental y/o de investigación 6. Laboratorio de servicio y apoyo 7. Laboratorios y talleres de autoaprendizaje (autoacceso)	
170. Consolidación de los servicios de cómputo académico	L.E.
Objetivo: desarrollar en la comunidad académica universitaria las habilidades para utilizar las herramientas de cómputo, mediante capacitación, servicios de apoyo, equipamiento y paquetería de cómputo acordes a los requerimientos específicos de los diferentes campos del conocimiento	I, II
<i>Proyectos:</i> 1. Mantenimiento del equipo de cómputo académico	

2. Adquisición de paquetería de cómputo para docencia, investigación o extensión	
3. Diseño de programas y bases de datos en apoyo a la docencia, investigación y extensión	
4. Administración eficiente de los laboratorios de cómputo	
180. Transparencia y eficiencia en la administración de departamentos y unidades académicas	L.E.
Objetivo: administrar con criterios de transparencia, eficiencia y corresponsabilidad las unidades académicas	III, IV
<i>Proyectos:</i>	
1. Administración de los departamentos académicos	
2. Reclutamiento y selección del nuevo profesorado de perfil idóneo	
3. Apoyo a comités y academias	
4. Trayectoria y seguimiento del profesorado	
5. Administración de programas de investigación	
6. Administración del programa de extensión de los institutos	
7. Administración y gestión de los institutos	
190. Atención y desarrollo integral del profesorado	L.E.
Objetivo: favorecer el desarrollo y desempeño pleno de los académicos articulando los procesos de formación y actualización del profesorado con los programas de estímulos, apoyos, becas y crecimiento personal	I
<i>Proyectos:</i>	
1. Estímulos al desempeño docente	
2. Estímulos a la productividad, el desempeño y calificación sobresalientes	
3. Apoyos y becas para desarrollo de los cuerpos académicos	
4. Capacitación en tecnologías aplicables a la actividad académica	
5. Actualización profesional y disciplinar	
6. Formación docente y tutorial del profesorado	
7. Investigaciones noveles	
8. Fortalecimiento de la vida colegiada	
9. Evaluación y retroalimentación docente	
10. Recreación y deporte para profesores	
11. Ayudantías	
12. Apoyo a ponentes	
200. Mejoramiento de los procesos de admisión y certificación de la formación profesional	L.E.
Objetivo: mejorar la pertinencia, eficiencia y claridad de los	I

procesos de administración y certificación profesional	
<i>Proyectos:</i> 1. Reclutamiento de aspirantes destacados 2. Exámenes de ingreso al posgrado 3. Examen de ingreso al posgrado 4. Examen general de egreso (EGEL)	
210. Consolidación de la calidad en los servicios de control escolar	L.E.
Objetivo: mejorar los servicios de control escolar atendiendo a criterios de: calidad y prontitud en el servicio, confiabilidad de la información y cordialidad en el trato a los usuarios	I, IV
<i>Proyectos:</i> 1. Control escolar del posgrado 2. Control escolar del posgrado 3. Control escolar del sistema incorporado 4. Programas de educación continua 5. Estudios de trayectoria escolar 6. Impulso a la tramitación de títulos 7. Estudios de reprobación, deserción y rezago 8. Estudios de egresados 9. Certificación, reconocimiento y revalidación de estudios	
220. Atención integral a los estudiantes	L.E.
Objetivo: contribuir al desarrollo integral de los estudiantes a través de la articulación de los servicios y apoyos curriculares y extracurriculares	I
<i>Proyectos:</i> 1. Manual del programa académico 2. Visitas y viajes de estudio 3. Orientación educativa 4. Asesoría psicopedagógica 5. Impulso al éxito escolar 6. Desarrollo de la creatividad, la autogestión y el espíritu emprendedor 7. Recreación y deporte estudiantil 8. Ciencia, arte y cultura por estudiantes 9. Examen, atención y orientación médica a estudiantes 10. Apoyo a ponentes	
230. Equidad en el acceso a la educación superior y estímulos al desempeño	L.E.
Objetivo: mejorar las posibilidades de acceso, permanencia y	

conclusión de estudios universitarios a los aspirantes de pocos recursos económicos y premiar el compromiso y desempeño escolar de alumnos y aspirantes destacados	I
<i>Proyectos:</i> 1. Beca completa 2. Beca económica complementaria 3. Beca al desempeño escolar 4. Estímulo a estudiantes sobresalientes 5. Beca por prestación social 6. Beca préstamo	
240. Organización y comunicación estudiantil	L.E.
Objetivo: estimular el desarrollo, comunicación y colaboración entre los individuos y agrupaciones de la comunidad estudiantil	I
<i>Proyectos:</i> 1. Información para estudiantes 2. Publicaciones de estudiantes 3. Asociaciones de estudiantes 4. Apoyo a eventos organizados por estudiantes 5. Proyectos de estudiantes	
250. Impulso al desarrollo profesional	L.E.
Objetivo: propiciar la incorporación exitosa de los egresados al mercado laboral profesional	I
<i>Proyectos:</i> 1. Talleres de desarrollo personal 2. Talleres de apoyo a la certificación profesional 3. Bolsa de talentos 4. Bolsa de trabajo	
260. Vitalidad del intercambio académico	L.E.
Objetivo: enriquecer y refrescar la vida académica mediante programas de intercambio académico de profesores, investigadores, extensionistas y estudiantes	I
<i>Proyectos:</i> 1. Cátedras patrimoniales 2. Profesores visitantes 3. Intercambio de profesores e investigadores 4. Intercambio de estudiantes	
270. Flexibilidad y calidad del curriculum	L.E.
Objetivo: construir en el marco de la departamentalización un curriculum universitario flexible y de calidad, que propicie el	

desarrollo integral, la identidad cultural y la competitividad profesional; que atienda las necesidades de los estudiantes, las demandas del mercado laboral, y los criterios y recomendaciones de los organismos acreditadores	I
<p><i>Proyectos:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta e identidad departamental de los componentes curriculares 2. Afianzamiento del curriculum flexible 3. Seguimiento y evaluación curricular 4. Estudios de nueva oferta 5. Diseños curriculares innovadores 6. Incorporación de arte y deporte al curriculum del pregrado 7. El aprendizaje de idiomas en la formación del pregrado 8. Impulso a la formación de valores 9. Calendarios de la oferta educativa 10. Acreditación de aprendizajes previos y/o autoaprendizajes 11. Evaluación externa del programa 12. Acreditación del programa 	
290. Mejoramiento del impacto del servicio social en la comunidad	L.E.
Objetivo: reestructurar la prestación del servicio social, orientando los proyectos, de manera prioritaria, a los sectores que más requieran de la solidaridad universitaria, mediante acciones que contribuyan al desarrollo de nuestros estudiantes	I
<p><i>Proyectos:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Catálogo de opciones para la prestación del servicio social 2. Servicio social de perfil profesional 3. Servicio social solidario 4. Evaluación y acreditación del servicio social 	

Función: apoyo institucional	
Programas	
300. Mejoramiento de la estructura y funcionamiento de la organización	L.E.
Objetivo: construir una organización modelo, eficiente y transparente, con política, procedimientos y métodos fundados en las tecnologías de administración que mejor contribuyan al logro de los objetivos académicos de la institución	III, IV
<p><i>Proyectos:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Redefinición organizacional 2. Definición de puestos, métodos, políticas y procedimientos 	

3. Administración y gestión de las áreas centrales	
4. Administración y gestión de los órganos colegiados generales	
310. Impulso a la planeación participativa	L.E.
Objetivo: consolidar los procesos de planeación participativa y corresponsable en todos los niveles y dependencias de la UACJ, considerando las peculiaridades y nivel de desarrollo de cada unidad, las características del entorno, los requerimientos de la sociedad y las aspiraciones de la institución en horizontes de mediano y largo plazo	IV
<i>Proyectos:</i>	
1. Articulación con los sistemas de planeación estatal, regional y nacional	
2. Planeación estratégica institucional	
3. Plan estratégico de desarrollo sectorial (por funciones)	
4. Plan de desarrollo de los institutos	
5. Plan de desarrollo de departamentos y programas	
6. Integración del programa operativo anual	
320. Consolidación de la evaluación institucional	L.E.
Objetivo: contar con un modelo sistémico de dictaminación, seguimiento y evaluación de logros y avances en los planes de desarrollo de las dependencias académicas	I, IV
<i>Proyectos:</i>	
1. Evaluación externa	
2. Autoevaluación institucional	
3. Indicadores de desempeño	
4. Evaluación de logros sectoriales	
5. Seguimiento y evaluación del Plan Institucional de Desarrollo	
6. Seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo de los institutos y departamentos	
330. Evaluación de la eficiencia y transparencia administrativa	L.E.
Objetivo: mejorar los procesos de supervisión, control y evaluación de la operación administrativa y del ejercicio presupuestal, incorporando criterios de los organismos certificadores del desempeño administrativo-financiero de las instituciones sociales sin fines de lucro	IV
<i>Proyectos:</i>	
1. Evaluación programática presupuestal	
2. Determinación costo/resultado del ejercicio presupuestal (POA)	
3. Auditoría financiera	
4. Auditoría administrativa	

5. Auditoría externa	
340. Impulso a la presupuestación corresponsable	L.E.
Objetivo: incorporar a los usuarios de los recursos financieros a los procesos de toma de decisiones, gestión, búsqueda y concurso de financiamiento alterno	IV
<i>Proyectos:</i> 1. Presupuestación institucional 2. Presupuestos por instituto 3. Administración financiera 4. Gestión financiera gubernamental 5. Gestión financiera en fondos concursables 6. Gestión financiera en fondos especiales	
350. Actualización y congruencia de la normatividad universitaria	L.E.
Objetivo: mantener la congruencia de la normatividad con los fines y estructura de nuestra institución, difundirla y vigilar su observancia	IV
<i>Proyectos:</i> 1. Revisión y adecuación de la Ley Orgánica 2. Estatuto del personal académico 3. Normatividad general 4. Reglamentaciones complementarias 5. Acervo de normatividad universitaria	
360. Ejercicio ejemplar del derecho en el ámbito universitario	L.E.
Objetivo: observar de manera ejemplar el respeto a la normatividad laboral y los compromisos derivados de convenios y acuerdos	IV
<i>Proyectos:</i> 1. Derecho laboral 2. Convenios interinstitucionales	
380. Atención y desarrollo de los recursos humanos	L.E.
Objetivo: consolidar las condiciones para que el personal administrativo realice con eficiencia sus funciones, en un marco de equidad, que propicie el desarrollo humano y profesional	IV
<i>Proyectos:</i> 1. Selección e inducción del personal de apoyo administrativo 2. Capacitación y desarrollo de funcionarios 3. Capacitación y desarrollo del personal 4. Recreación y deporte 5. Certificación de competencias laborales	

6. Guardería para hijos del personal	
390. Consolidación de los sistemas de comunicación	L.E.
Objetivo: contar con servicios expeditos y eficientes de telecomunicaciones electrónicas y telefonía	IV
<i>Proyectos:</i> 1. Intranet 2. Correo y mensajería electrónica para la comunidad universitaria 3. Sistemas de telefonía y telecomunicaciones	
400. Mejorar la funcionalidad del Sistema Integral de Información	L.E.
Objetivo: diseñar y operar eficientemente las plataformas, herramientas electrónicas y bases de datos que soportan la operación académico-administrativo de la institución	IV
<i>Proyectos:</i> 1. Desarrollo de plataformas 2. Módulos del SII	
410. Mejoramiento de la eficiencia y transparencia de los procesos de adquisición y control patrimonial	L.E.
Objetivo: optimar los procesos de adquisición y control de los insumos y bienes indispensables para la operación universitaria	IV
<i>Proyectos:</i> 1. Catálogos de productos y proveedores 2. Adquisiciones 3. Licitaciones 4. Inventarios 5. Patrimonio	
420. Mejoramiento de la operación de servicios de apoyo	L.E.
Objetivo: mejorar la eficiencia y calidad de los servicios de correo y mensajería	IV
<i>Proyectos:</i> 1. Correo y mensajería 2. Transporte 3. Taller mecánico 4. Archivo general	

Función: infraestructura	
Programas	
430. Mantenimiento y conservación de la infraestructura en condiciones óptimas	L.E.
Objetivo: conservar en condiciones óptimas la planta física	II, IV

mediante programas de prevención y atención oportuna	
<i>Proyectos:</i> 1. Mantenimiento preventivo 2. Campos y jardines 3. Reparaciones ordinarias	
440. Atención permanente a la operación y administración de la planta física	L.E.
Objetivo: atender permanentemente la seguridad de personas y bienes universitarios, así como la vigilancia y pulcritud de las instalaciones y espacios de la institución	IV
<i>Proyectos:</i> 1. Intendencia y conserjería 2. Seguridad y vigilancia 3. Servicios públicos 4. Seguros de instalaciones 5. Administración de la planta física	
450. Crecimiento y adecuación de la infraestructura a las funciones universitarias	L.E.
Objetivo: armonizar el crecimiento y adecuación de la infraestructura de las diferentes áreas académicas y administrativas con las necesidades y planes de desarrollo de la institución	II
<i>Proyectos:</i> 1. Construcción de nueva infraestructura 2. Ampliación de infraestructura existente 3. Adecuación y mejoras a la infraestructura universitaria 4. Aislamiento térmico 5. Proyecto Ciudad Universitaria 6. Estacionamientos alternos	