

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

PLAN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL
2003-2006



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

DR. ALEJANDRO MUNGARAY LAGARDA

RECTOR

DR. GABRIEL ESTRELLA VALENZUELA

SECRETARIO GENERAL

DRA. ADRIANA CAROLINA VARGAS OJEDA

VICERRECTORA TIJUANA-TECATE

M.C. MARÍA GUADALUPE GARCÍA Y LEPE

VICERRECTORA ENSENADA

M.C. JUAN JOSÉ SEVILLA GARCÍA

COORDINADOR DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

Universidad Autónoma de Baja California
Plan de Desarrollo Institucional
2003-2006 / Universidad Autónoma de Baja
California. -- Mexicali, Baja Calif. :
UABC, 2003.
166 p. ; 22 cm.

© D.R. 2003.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA.
AV. OBREGÓN Y JULIÁN CARRILLO S/N, MEXICALI, B.C.

ISBN 970-9051-82-2

COMISIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL:

Mtro. Víctor Manuel Alcántar Enríquez
Dr. José Manuel Cornejo Bravo
M.C. María Guadalupe García y Lepe
Dra. Sonia Yolanda Lugo Morones
Dr. Martín Francisco Montaña Gómez
Lic. Ángel Norzagaray Norzagaray
M.C. Juan José Sevilla García
Dra. Adriana Carolina Vargas Ojeda
Dr. Benjamín Valdez Salas

Dr. Miguel Cervantes Ramírez
Dr. Gabriel Estrella Valenzuela
Dr. Emilio Hernández Gómez
Dr. Eduardo Mancillas Pérez
Dr. Alejandro Mungaray Lagarda
Dr. Óscar Reyes Sánchez
M.C. Guillermo Torres Moya
Dra. María Teresa Viana Castrillón

GRUPOS TÉCNICOS DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO:

Mtro. Édgar Ismael Alarcón Meza
Lic. Sergio Rommel Alfonso Guzmán
M.C. Omar Álvarez Xochihua
Dr. Guillermo Arámburo Vizcarra
Lic. Ana María Arroyo Guerrero
Dr. Eduardo Backhoff Escudero
Mtro. Ernesto Campos González
Dr. Miguel Cervantes Ramírez
M.C. Luis Ángel Contreras Niño
Dr. José Manuel Cornejo Bravo
Mtro. Felipe Cuamea Velázquez
Dr. Luis Walter Daessle Heuser
Dr. Jorge de la Rosa Vélez
Dr. Reginaldo Durazo Arvizu
M.C. José Luis Fermán Almada
Mtro. José Guadalupe Flores Aguilar
M.C. María Guadalupe García y Lepe
Dr. Alfredo Renán González Ramírez
M.C. Daniel Hernández Balbuena
Dr. Arturo Jiménez Cruz
Q.F.B. Elda María Leal Orozco

Mtro. Víctor Manuel Alcántar Enríquez
Dr. Enrique Gilberto Álvarez Almora
Ing. Víctor Hugo Amaro Hernández
Dr. José Luis Arcos Vega
Dr. Leonel Avendaño Reyes
Mtra. Kora Evangelina Basich Peralta
M.C. María del Carmen Castillo Fregoso
Lic. David Cedillo Armenta
Dra. Dolores Graciela Cordero Arroyo
Dr. Abelardo Correa Calderón
M.C. Sergio Arturo Cueto González
Lic. Sergio Mario Dávila Salcido
Dr. César Gerardo Díaz Trujillo
Dr. Gabriel Estrella Valenzuela
M.C. Velia Verónica Ferreiro Martínez
Mtra. Ma. de Jesús Gallegos Santiago
Lic. Leticia Gómez Castellanos
M.C. Graciela Guerra Rivas
Dr. Emilio Hernández Gómez
M.C. Norma Larrazolo Reyna
Dr. Guillermo Licea Sandoval

Dr. Óscar Roberto López Bonilla
Dra. Sonia Yolanda Lugo Morones
Dr. Luis Lloréns Báez
Dr. Eduardo Mancillas Pérez
M.C. Lewis Samson Mc Anally Salas
Dr. Roberto Millán Núñez
Lic. Ángel Norzagaray Norzagaray
Dra. Sara Ojeda Benítez
Mtra. Luz María Ortega Villa
Dr. Isaí Pacheco Ruiz
Mtra. María Eugenia Pérez Morales
Mtra. Margarita Ramírez Ramírez
M.C. Irma Rivera Garibaldi
Dr. José Guillermo Rodríguez Ventura
Dr. Roberto Romo Martínez
Dr. Gorgonio Ruiz Campos
Mtro. Roberto Carlos Sánchez Banda
Dr. Eduardo Santamaría del Ángel
M.C. Rubén Guillermo Sepúlveda Marqués
Mtra. Rocío Soto Perdomo
M.C. Guillermo Torres Moye
Dr. Benjamín Valdez Salas
Dra. Adriana Carolina Vargas Ojeda
Dra. María Teresa Viana Castrillón
Dr. José de Jesús Zamarripa Topete

Psic. María de Lourdes Loza Wonchee
Dra. Edna Luna Serrano
M.C. Judith Isabel Luna Serrano
Mtro. Jorge Alejandro Martínez Partida
Mtro. Arturo Meza Amaya
Dr. Martín Francisco Montaña Gómez
Dr. Juan Manuel Ocegueda Hernández
Mtro. Javier Organista Sandoval
Mtro. Ángel Manuel Ortiz Marín
Mtra. Carmen Pérez Frago
Mtro. Sergio Pou Alberu
Dr. Óscar Reyes Sánchez
Dr. Octavio Manuel Robinson Navarro
Dra. Rosa Imelda Rojas Caldelas
M.C. Gloria Elena Rubi Vázquez
Lic. Citlalli Sánchez Álvarez
Mtro. Óscar Sánchez López
Mtra. Victoria Santillán Briseño
Dr. Roberto Soto Ortiz
Dr. Miguel Agustín Téllez Duarte
Dr. Eddine Toudert Djamel
Mtro. Plácido Valenciana Moreno
Mtro. Rodolfo Velázquez Tostado
Mtra. María Guadalupe Villaseñor Amézquita
Dr. José Antonio Zertuche González

GRUPO TÉCNICO DE APOYO:

Lic. María de Lourdes Esquivel Herrera
Dr. Jesús Francisco Galaz Fontes
Ing. Anabel Ortiz García

Ing. Jesús Armando Flores Yeffal
Lic. Juanita Morones Pichardo

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	7
Presentación	19
Metodología de trabajo	27
Análisis contextual	37
Contexto externo	39
Caracterización del sector educativo superior	44
Contexto interno	51
Diagnóstico institucional	52
Filosofía, misión, visión y políticas institucionales	73
Filosofía institucional	75
Misión	79
Visión	79
Políticas institucionales	87
Iniciativas institucionales	93
Aspectos de seguimiento y evaluación continua	159

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN EJECUTIVO

El entorno mundial en que se desenvuelve la educación superior está marcado por tres rasgos característicos: por un parte, el fenómeno de la globalización; por otra, la creciente utilización de las tecnologías de la información y la comunicación; y, finalmente, por la renovada valoración del conocimiento como elemento de productividad. A ello se suma, en nuestro país, la realidad de una población de jóvenes que incrementan día con día la demanda de oportunidades de acceso a la educación, y las aún fuertes desigualdades económicas y regionales que se traducen en inequidad social.

Ante tales realidades, se ha reconocido que la educación superior es una vía de fundamental importancia para impulsar el mejoramiento de la calidad de vida de un país, y de ahí que la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) asuma el reto de transformarse en una comunidad de aprendizaje donde la innovación, el mejoramiento constante, la vida co-

legiada, la equidad y la transparencia, sean las características de su respuesta al compromiso social que tiene como máxima casa de estudios en el estado.

Para llevar a cabo exitosamente esa transformación, la propia comunidad universitaria y la sociedad bajacaliforniana están llamadas a sumarse a los esfuerzos que se deriven de este *Plan de desarrollo institucional 2003-2006* (PDI 2003-2006), el cual fue elaborado con base en la participación de los universitarios y los diversos sectores sociales, quienes aportaron ideas, críticas, dudas y comentarios de invaluable utilidad para conocer el estado de nuestra Universidad, para determinar las áreas que requieren mayor atención, y para plantear las iniciativas que en este documento se presentan.

En diferentes etapas, desde el inicio del proceso de sucesión rectoral 2002-2006, la comunidad universitaria participó activamente expresando sus inquietudes, y cada uno de los aspirantes a rector enriqueció a los demás con su visión acerca del futuro de la UABC. Posteriormente, con la elaboración del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 3.0, grupos de académicos contribuyeron a elaborar un diagnóstico claro de la situación académica de sus escuelas, facultades e institutos; y más recientemente, la Comisión de Planeación y Desarrollo Institucional hizo un llamado a los universitarios y a la población en general, para que por vía electrónica opinaran sobre diversos aspectos señalados como los más importantes por los diagnósticos previos. Con todo ello fue posible determinar no sólo cuáles eran los grandes retos a los que se enfrentaría la Universidad, sino, sobre todo, definir sobre qué criterios habría que fundamentar la actividad universitaria para poder hacer frente a la realidad. Esos criterios constituyen las siguientes:

POLÍTICAS INSTITUCIONALES

1. El estudiante como centro de los esfuerzos institucionales

Esta política especifica que el estudiante constituye el centro de atención de los esfuerzos institucionales de la UABC y, por lo tanto, dicha consideración debe matizar la toma de decisiones en cualquier programa y acción dirigida a él. En particular, las acciones institucionales tendientes a apoyar la formación del estudiante durante su estancia en la UABC –como las tutorías y las asesorías–, deben abarcar todos los aspectos del desarrollo y no solamente los profesionales. Asimismo, esta política refuerza la importancia de propiciar y fortalecer la participación activa del estudiante en el modelo educativo de aprendizaje a lo largo de toda la vida.

2. Oferta educativa

A través de esta política se reconoce que un medio idóneo para que la institución cumpla con sus compromisos de cobertura, pertinencia y equidad en sus programas educativos, es crear y ofrecer una diversidad de programas con base en alternativas académicas para organizar el aprendizaje desde perspectivas innovadoras, dinámicas, abiertas y flexibles.

3. La investigación y la vinculación como ejes de la actividad académica

Dentro de esta política se tienen dos vertientes para enriquecer y organizar las funciones sustantivas. Por un lado, las actividades de docencia y extensión universitaria se fortalecen al asociarse de una manera integral con la investigación científica, tecnológica y humanística. En particular, ello implica la necesidad de impulsar, tomando en cuenta las características disciplinarias

propias, las tareas formales de investigación en cada una de las unidades académicas de la UABC.

Por otro lado, esta política se refiere al establecimiento de un sistema multidireccional e integrador entre la UABC y su medio para crear un flujo constante de información, productos y servicios académicos, científicos y culturales en ambos sentidos, con lo cual las actividades de docencia e investigación se verán enriquecidas a su vez. Se incluye aquí la vinculación de la docencia mediante el servicio social y la práctica profesional asociada al currículo. Las actividades de vinculación deberán ser congruentes con un marco de acción dinámico y flexible que atienda a los principios de equidad, relevancia y pertinencia en la búsqueda de un desarrollo sustentable.

4. Transparencia

Esta política especifica que la Universidad se constituye en un espacio abierto a la comunidad interna y a la sociedad en general en el sentido de que sus procesos, resultados y uso de los recursos están a la vista de toda la comunidad, interna y externa.

5. Calidad

Con base en esta política se establece que las acciones institucionales deben caracterizarse por una búsqueda permanente de calidad, entendida ésta en el sentido de que las acciones emprendidas sean eficaces, eficientes, equitativas, trascendentes y pertinentes, ya que así lo requieren tanto la Universidad como los diversos sectores que conforman el entorno institucional.

6. Comunicación y coordinación intra e interinstitucionales

Esta política reconoce que la comunicación y coordinación intra e interinstitucionales son elementos que coadyuvan decididamente al máximo aprovechamiento de los recursos con que cuenta la Universidad. A través de ellas se favorece la generación de acciones coordinadas que permitirán enfrentar los retos institucionales desde diversas perspectivas y niveles, mediante la disponibilidad de un sistema de redes de comunicación interna y externa.

7. Gestión y flexibilidad organizacional

Esta política se refiere al papel adjetivo de la administración respecto de las tareas sustantivas de la Universidad. Asimismo, se pretende hacer énfasis en la noción de que es necesaria una transformación cualitativa del papel de los diversos sectores que conforman la comunidad universitaria, así como de las unidades académicas, dependencias, formas organizacionales, procesos y actividades que componen la vida institucional para adecuarla a las condiciones actuales y futuras.

8. Participación y liderazgo

Esta política especifica que la naturaleza de las funciones de la Universidad requiere de una participación amplia y responsable de todos sus miembros, de modo que la toma de decisiones se vea enriquecida por la experiencia y el liderazgo de la comunidad universitaria en su conjunto, particularmente en las unidades académicas.

9. Planeación y evaluación permanente

Con esta política se reconocen la necesidad y conveniencia de que los procesos de reorientación integral tengan como punto de partida las acciones de

planeación y evaluación, en tanto que permiten tomar decisiones sobre el destino institucional. Asimismo, se establece la necesidad de que la planeación y evaluación se constituyen como procesos continuos y pertinentes a las necesidades internas y externas.

La planeación y la evaluación guardan una estrecha interrelación, puesto que ambas intercambian elementos; los resultados de la segunda apoyan a la primera en la toma de decisiones que posibilitan reencauzar y mejorar los programas, proyectos y acciones en función de las nuevas circunstancias institucionales y del contexto.

De manera paralela a la definición de las políticas institucionales, el diagnóstico fue la base para establecer los posibles caminos por los cuales transitar desde la situación actual de la UABC a una circunstancia futura que se expresa en su visión institucional. Esos caminos constituyen, más que programas definidos, grandes iniciativas alrededor de las cuales enlazar diversas acciones. Fueron 11 las iniciativas generales establecidas, para las cuales, nuevamente con la participación de personal académico y administrativo de diversas áreas, se definieron iniciativas específicas para cada ámbito de actividad particular.

INICIATIVAS GENERALES

Fortalecimiento de los programas de licenciatura

Esta iniciativa incluye, como iniciativas específicas, las de: consolidación del modelo educativo institucional; formación de valores; orientación permanente

al estudiante; promoción de la actividad física, el deporte y la salud; desarrollo cultural del estudiante; promoción de la movilidad estudiantil; fortalecimiento de la pertinencia de la formación de licenciatura; y acreditación de programas de licenciatura.

Atención a la demanda con calidad y equidad

Como parte de esta iniciativa general se cuentan las específicas de: seguimiento educativo permanente, sistema integral de tutorías académicas, ampliación y diversificación de la oferta educativa, y articulación con la educación media superior.

Fortalecimiento del posgrado

Las iniciativas específicas que corresponden a esta iniciativa general son: crecimiento, diversificación y consolidación del posgrado; actualización de la normatividad de posgrado; acreditación de los programas de posgrado; estructura administrativa flexible y eficiente en los posgrados; recursos e infraestructura de apoyo al posgrado; y asesoría, seguimiento y evaluación de los programas de posgrado.

Fortalecimiento de la investigación, desarrollo tecnológico y actividades creativas

Dentro de esta iniciativa se tienen, como iniciativas específicas: fortalecimiento de la investigación, del desarrollo tecnológico y su vinculación con el contexto; fortalecimiento de los sistemas de información y el sistema de cómputo académico de apoyo para la investigación; recursos e infraestructura para la investigación; y seguimiento y evaluación.

Fortalecimiento de la difusión cultural

A partir de esta iniciativa general se establecieron las siguientes iniciativas específicas: oferta cultural continua, y vinculación de la extensión con la docencia y la investigación.

Fortalecimiento de la vinculación universitaria

Esta iniciativa general comprende, como iniciativas específicas: certificación de procesos en servicios; educación continua; normatividad, gestoría y administración de vinculación; coordinación de la vinculación con la formación profesional del estudiante y la actualización del académico; y seguimiento y apoyo de egresados.

Tecnologías de la información y la comunicación

Las iniciativas específicas que forman parte de esta iniciativa general son: difusión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC); uso de las TIC como apoyo en la búsqueda de información para el trabajo académico y el desarrollo institucional; capacitación a maestros y estudiantes en el uso de las TIC; integración de las TIC a los procesos de capacitación del personal; profesionalización de la producción de cursos a distancia; e infraestructura y desarrollo tecnológico de soporte y seguridad para las TIC.

Desarrollo del personal académico

Como parte de esta iniciativa general se cuentan las siguientes iniciativas específicas: desarrollo integral del personal académico, fortalecimiento de los cuerpos académicos, fortalecimiento de la vida colegiada, actualización

del *Estatuto del personal académico*, reestructuración del Programa de Estímulo al Personal Académico, y regularización de las plazas académicas.

Reforma administrativa

En congruencia con esta iniciativa general, las iniciativas específicas establecidas son: adecuación de la estructura organizativa a los propósitos institucionales sustantivos, adecuación de la reglamentación universitaria a la reorganización administrativa, y promoción de la cultura de transparencia de los procesos institucionales.

Fortalecimiento de la gestión académico-administrativa

Con base en esta iniciativa general, las iniciativas específicas que se definieron son: fortalecimiento de la estructura financiera de la Universidad; aseguramiento de la calidad; planeación, seguimiento y evaluación institucional; fortalecimiento de la calidad del personal administrativo y de apoyo; fortalecimiento de los procesos de comunicación interna y del clima organizacional; y recursos e infraestructura.

Fortalecimiento de los procesos y mecanismos institucionales de seguimiento y evaluación

Las iniciativas específicas que se incluyen en esta iniciativa general son: evaluación institucional de la calidad del aprendizaje, sistema de indicadores académicos, sistema de indicadores administrativos, y seguimiento y evaluación de las iniciativas del PDI 2003-2006.

Cada una de estas iniciativas cuenta con sus propios mecanismos de seguimiento y evaluación, que permitirán analizar si se está en el rumbo

establecido y hacer las modificaciones pertinentes cuando sea el caso. Sin embargo, es necesario destacar que tanto para la elaboración de este *Plan institucional de desarrollo 2003-2006* como para su seguimiento y evaluación, la participación de los universitarios, a través de los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento, es una vía para fortalecer los esfuerzos que desde hace años ha venido realizando la UABC en el sentido de hacer de la planeación un proceso participativo que promueva la cultura de una organización que aprende, y que aprende a través de la responsabilidad compartida y asumida por todos sus integrantes. Pero aún más importante es el compromiso de todos los universitarios por sumarse con entusiasmo a las acciones que surjan durante la implementación de lo aquí planteado, pues sin la colaboración de todos, no será posible lograr la Universidad que nuestro estado, nuestro país y el mundo requieren.

PRESENTACIÓN

PRESENTACIÓN

En el umbral del siglo XXI, la Universidad Autónoma de Baja California se enfrenta a un entorno sumamente dinámico caracterizado por el fenómeno de la globalización, el uso cada vez más frecuente de las tecnologías de la información y la comunicación, la centralidad del conocimiento como elemento de la productividad, y un crecimiento demográfico en el que los jóvenes representan un porcentaje cada vez mayor de la población. En México, los retos a los que nos enfrentamos son todavía mayores, ya que existe la urgente demanda de atender grandes desequilibrios económicos y sociales, así como de continuar, como sociedad, la transición política hacia un régimen cada vez más democrático.

Mientras que a nivel internacional agencias como el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, la Comisión Económica para América Latina y la UNESCO nos permiten vislumbrar las

tendencias que caracterizan a la educación superior en este nivel, en el ámbito nacional el Programa Nacional de Educación 2001-2006 ha señalado las particularidades que estas tendencias adquieren en nuestro país, identificando claramente los retos y oportunidades que se nos presentan. El Programa Sectorial de Educación del Gobierno del Estado de Baja California, por su parte, nos ayuda a ubicarnos de una manera más concreta en nuestro contexto. Es claro entonces que en México los grandes retos que tiene la educación superior son los del acceso, equidad y cobertura, con calidad, en un sistema que integre y coordine la gestión de la educación superior.

Ante estos retos, por otro lado, es evidente que nuestras instituciones de educación superior ya no pueden mantener los mismos esquemas de funcionamiento. Se requiere explorar nuevas formas de trabajo, aprender de nuestros aciertos y errores; en una palabra: innovar. Es necesario, asimismo, no solamente ser eficientes en el manejo de los recursos, sino informar a la comunidad sobre el uso de los mismos, así como acerca de los resultados obtenidos en los procesos académicos. Con tantas carencias a nuestro alrededor, no podemos actuar de otra manera.

Como aspirante a la Rectoría señalé la necesidad de, por un lado, integrarnos a los procesos de globalización que caracterizan nuestros tiempos pero, al mismo tiempo, mantener en un primer plano la obligación moral que tiene la educación superior pública para contribuir a la construcción de una sociedad no solamente más productiva, sino también más justa y equitativa. Pensemos globalmente, pero actuemos localmente; y si lo hacemos, nos daremos cuenta de que la contribución que puede hacer nuestra Universidad en la vida de miles y miles de personas, estudiantes y no estudiantes, es, simplemente, enorme. Reconocer esta responsabilidad es el primer paso para asumirla.

Convencido de que la labor de equipo es la que rinde los mayores frutos y satisfacciones, los trabajos que se han organizado para la elaboración del *Plan de desarrollo institucional 2003-2006* que ahora presentamos tienen, entre sus premisas básicas, la participación y la preocupación por la mejora continua de la calidad. Dada la participación y el nivel de involucramiento de la comunidad universitaria en los trabajos respectivos, estoy plenamente seguro de que este documento no refleja la visión del rector, sino la de la comunidad universitaria de la que orgullosamente formo parte y que en estos momentos me honro en coordinar.

Así pues, y en plena concordancia con planteamientos nacionales e internacionales que ven a la educación superior como una vía privilegiada para impulsar el mejoramiento de la calidad de vida de un país, la Universidad Autónoma de Baja California está consciente del papel protagónico que, como máxima casa de estudios del estado de Baja California, está llamada a jugar: el reto de ofrecer a personas en distintas etapas de su vida, mayores oportunidades de acceso a la educación superior y su necesaria atención con calidad; la formación de profesionistas competentes, comprometidos con su quehacer y socialmente responsables, mediante un modelo educativo centrado en el aprendizaje, en donde el trabajo de los profesores y estudiantes se oriente por experiencias de aprendizaje vinculadas con los sectores productivos y sociales; la generación de conocimiento útil y relevante para el desarrollo económico y social de la entidad; la oferta de opciones culturales que enriquecen y amplían la vida cotidiana de la población; la prestación de servicios a los diferentes sectores de la sociedad; y el ejemplo de ser una institución transparente y consciente de las responsabilidades que la sociedad le ha asignado, con un compromiso por la autoafirmación de lo humano y los valores superiores que lo exaltan.

Ante la necesidad consensada de que nuestra Universidad contribuya de una manera más decidida con el desarrollo de sus estudiantes, del conocimiento y de la sociedad en general, hemos declarado la imperiosa necesidad de transformarnos en una comunidad de aprendizaje en donde la innovación sea una actividad regular y nuestras actividades se realicen bajo una perspectiva del mejoramiento constante, que propicie ampliamente la vida colegiada en los diversos ámbitos de la vida institucional, para que así respondamos con entusiasmo la demanda de un trato equitativo por parte de la población que, con justificada razón, ve a la educación superior como la vía idónea para mejorar sus condiciones de vida y contribuir así al bienestar colectivo.

Conscientes del reto que constituye emprender exitosamente la gran tarea de dirigir a nuestra Universidad hacia los niveles de desarrollo que todos aspiramos, hemos convocado a la comunidad universitaria a ser copartícipes en la construcción del *Plan de desarrollo institucional 2003-2006* (PDI). En este documento los universitarios hemos definido, ante los tiempos que nos envuelven, la esencia de nuestra institución, así como el rumbo en el que pretendemos caminar para hacer viable la construcción de una sociedad y un mundo más justo, democrático, equitativo y respetuoso de su medio ambiente.

De la misma forma en que este documento no sería posible sin la colaboración de la comunidad universitaria y de los sectores externos a la misma, la implementación y buen desarrollo de las iniciativas que se están planteando en el PDI no será posible si todos nosotros no hacemos el mayor y mejor de los esfuerzos en dicho sentido.

El *Plan de desarrollo institucional 2003-2006* que presentamos ante la comunidad universitaria, refleja nuestras aspiraciones y perspectivas de desarrollo. Es de todos el reto de hacerlo realidad a fin de garantizar que las futuras

PRESENTACIÓN

generaciones puedan disfrutar de similares oportunidades a las que nosotros hemos recibido, y así dar satisfactoria cuenta de nuestras acciones a la sociedad de Baja California y al pueblo de México, que con su generoso sacrificio han depositado su confianza en nosotros.

Juntos podremos avanzar en el perfeccionamiento de los procesos de descentralización, vida colegiada, responsabilidad social y búsqueda de la calidad que caracterizan a nuestra institución. Con el espíritu en alto, entusiasmados y decididos a enfrentar los retos que nuestro momento histórico nos presenta, la Universidad Autónoma de Baja California trabaja así “Por la realización plena del hombre”.

Baja California, 29 de mayo de 2003.

Alejandro Mungaray Lagarda
Rector

METODOLOGÍA DE TRABAJO

METODOLOGÍA DE TRABAJO

Desde el inicio de la gestión rectoral 2002-2006 se puso de manifiesto que el camino para avanzar en el desarrollo de nuestra Universidad tendría que ser uno en el cual los universitarios y la sociedad marchásemos en conjunto. Por ello, este documento fue elaborado a partir de la colaboración del personal académico, trabajadores administrativos, estudiantes, planificadores, grupos de trabajo y comunidad externa, cuyas opiniones y sugerencias fueron recogidas y atendidas en diversos momentos, siempre con la firme convicción de que el *Plan de desarrollo institucional 2003-2006* (PDI) habría de ser un producto de la participación universitaria, no solamente en su etapa de conceptualización, sino también en su puesta en marcha y evaluación.

Así, la elaboración del PDI se basó en una serie de premisas que inspiran la labor de planeación institucional en la UABC, y que son:

- *Los planificadores son facilitadores de las actividades de planeación.* Como tales, su tarea es colaborar en el desarrollo y fortalecimiento de una estructura de planeación y apoyar las actividades de quienes son expertos en sus respectivas áreas disciplinarias y profesionales.
- *La planeación es un ejercicio de participación.* Se considera que la planeación participativa es apropiada, ya que se enriquece gracias al carácter profesional del personal universitario. Además, la participación tiene un valor estratégico para que un plan se implemente con entusiasmo y de una manera comprometida. En particular, se determinó que era necesario que los diferentes sectores universitarios desempeñaran no solamente una función informativa respecto al PDI 2003-2006, sino que un cierto número de sus integrantes fuera, en función de un reconocido rol de liderazgo, copartícipe en la construcción del mismo. Por otro lado, debido a que es importante favorecer una participación que permita la emergencia de liderazgos, la metodología de trabajo estuvo centrada en la actividad de grupos de trabajo, aunque se dio oportunidad para participaciones individuales que enriquecieran el proceso en aspectos muy específicos.
- *La comunicación es elemento fundamental para la confianza.* Una comunidad enterada, donde los procesos de comunicación sean efectivos y de amplio alcance, presenta una disposición más propicia hacia la implementación de un plan, ya que la información de que dispone le permite sentir confianza en el proceso de planeación.
- *El liderazgo de una organización profesional está distribuido en todos los niveles de la organización.* El liderazgo no es tan sólo inducir a otros a actuar en una manera determinada, sino que forma parte de un proceso social a través del cual todos los miembros de una comunidad construyen una visión de la

realidad para poder actuar con base en ella. Por eso, se considera que los líderes universitarios no están ubicados solamente en los estratos directivos, sino que se hallan en múltiples espacios institucionales, cada uno actuando en su ámbito particular.

- *La planeación es un proceso flexible.* La escasez de recursos y la dinámica propia del contexto en que actúa la Universidad nos enfrentan con el hecho de que una planeación detallada es, en muchas ocasiones, tan sólo un ideal. Esto significa que tanto los recursos como las estrategias y las acciones pueden cambiar; y en ocasiones hasta los objetivos mismos de un programa o, en el extremo, hasta la organización como un todo es susceptible de sufrir modificaciones. Por ello, además de compartir una misión y visión institucionales, es importante desarrollar la flexibilidad para hacer los cambios necesarios a medida que se implementan las acciones. De ahí que en este documento se utiliza el concepto de “iniciativa” para hacer referencia a una intención que se concretará con programas y acciones específicos que se determinarán en un momento posterior de estrecho contacto con situaciones particulares. Asimismo, una iniciativa hace referencia a la voluntad de alcanzar un propósito particular, más que a la forma específica de cómo hacerlo.
- *Una adecuada planeación ha de incluir consideraciones sobre la asignación presupuestal a las iniciativas.* La implementación de cualquier plan tendrá enormes dificultades si no contempla consideraciones presupuestales, por lo que como parte de este ejercicio de planeación se consideró importante incluir recomendaciones generales al respecto al incorporarse en la programación específica de acciones.
- *La planeación no se realiza solamente durante el proceso formal de la elaboración del plan, sino también durante su implementación.* De ahí la importancia de

una planeación flexible y de un seguimiento y evaluación continuos que hagan posible su modificación y actualización. Sin embargo, es importante cuidar que los procesos de evaluación sean pertinentes y oportunos en cuanto a lo que se pretende evaluar, por lo que resulta fundamental una selección adecuada de indicadores y variables. De igual modo, es importante mantener una actitud flexible para identificar, a lo largo de la implementación del plan, nuevas y mejores variables e indicadores que permitan conocer de manera óptima el desarrollo de los procesos y el impacto de las iniciativas implementadas.

- *La comunidad universitaria tiene mucho que decir.* Si bien la Universidad debe adaptarse al medio en el que se desenvuelve, también es cierto que su comunidad interna presenta perspectivas y expectativas que es importante considerar en un esfuerzo colectivo de planeación. Por ello resulta importante considerar tanto los aspectos externos (amenazas y oportunidades), como la realidad organizacional interna (fortalezas y debilidades), de la cual dos componentes esenciales son sus recursos humanos y su cultura organizacional.
- *La UABC no nace cada cuatro años.* La experiencia lograda por la Universidad en lo relativo a la planeación de su desarrollo es de suma importancia. En tal sentido, las actividades de planeación son históricas, y este *Plan de desarrollo institucional* rescata la experiencia de anteriores ejercicios de planeación e implementación que se han llevado a cabo dentro de la Universidad.

En el contexto de las anteriores consideraciones, el proceso de elaboración del PDI 2003-2006 constó de siete etapas, a las cuales se sumarán, a partir de su

presentación, dos fases adicionales: una para el desarrollo e implementación del plan, y la otra para el seguimiento y evaluación de las iniciativas generadas.

Los trabajos preliminares para la elaboración del presente documento incluyeron la ampliación de la Comisión de Planeación y Desarrollo Institucional (CPDI), a la cual se integraron siete académicos (uno por cada una de las academias existentes en la Universidad), posterior a lo cual se cumplieron las primeras siete etapas de las nueve que se mencionan a continuación:

1. *Determinación de la metodología de trabajo.* En esta etapa, la CPDI construyó un acuerdo alrededor de la actividad de planeación necesaria para generar el PDI 2003-2006.
2. *Análisis de las propuestas de trabajo presentadas durante el proceso de sucesión rectoral.* Con base en la propuesta de trabajo presentada por el rector, y enriqueciéndola con las aportaciones de las propuestas del resto de los aspirantes, y con las consideraciones realizadas por la H. Junta de Gobierno, la CPDI construyó una visión general sobre la Universidad y su posible desarrollo.
3. *Análisis contextual de la UABC.* Con el propósito básico de comprender el contexto externo e interno de la Universidad para apreciar mejor su papel, se llevó a cabo un análisis contextual a lo largo de tres grandes ejes: el análisis del entorno institucional, el análisis del sector educativo superior y, por último, un diagnóstico institucional (análisis del contexto interno a la Universidad), enriquecido por un proceso de consulta interna y externa.
4. *Actualización de la misión, visión y políticas institucionales de la UABC.* En esta etapa se consideró la conveniencia de actualizar la misión, la visión y las políticas institucionales para adecuarlas a los más recientes y relevantes acontecimientos en los contextos externo e interno de la Universidad.

5. *Identificación de iniciativas.* En el contexto de la visión, misión y políticas institucionales clarificadas, la CPDI identificó un conjunto de iniciativas que en la siguiente etapa habrían de ser trabajadas de una manera más específica por grupos conformados por miembros de la comunidad universitaria, tomando en cuenta la naturaleza de cada iniciativa. Los grupos de trabajo fueron los siguientes:
- a) La Comisión de Planeación y Desarrollo Institucional (CPDI). La CPDI estuvo integrada por sus miembros formales y, además, se incorporaron a ella académicos con una distinguida trayectoria y miembros relevantes de las academias. Conformada de esta manera, la CPDI tuvo una amplia representatividad institucional para la realización de las actividades más generales de planeación institucional.
 - b) Los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento (GTPS). Estos grupos estuvieron constituidos también de una manera colegiada, pero con una mayor presencia de académicos, directivos y mandos medios encargados de diversos programas a nivel institucional. Estos GTPS fueron los encargados de formular las iniciativas específicas con base en las generales que identificó la CPDI.
 - c) El Grupo Técnico de Apoyo (GTA). El GTA estuvo constituido por el personal adscrito a la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional. Sus actividades centrales fueron las de preparar los materiales de trabajo para las diferentes etapas del proceso de elaboración del PDI, el seguimiento de todo el proceso de planeación, y la compilación y edición de los materiales para la versión definitiva del *Plan de desarrollo institucional 2003-2006*.
6. *Formulación de iniciativas.* Los diferentes GTPS formularon, a través de un trabajo colegiado, las iniciativas correspondientes. Esta formulación

incluyó objetivos generales, estrategias, sistemas de involucramiento y motivación, esquemas de difusión y comunicación, aspectos de recursos e infraestructura, y una dimensión de seguimiento y evaluación. Los GTPS que han formulado cada una de las iniciativas serán también responsables de darles seguimiento.

7. *Integración.* En esta etapa se analizaron integralmente las iniciativas formuladas, con la finalidad de asegurar su congruencia. Las iniciativas así transformadas pasaron a ser consideradas como parte integrante del PDI 2003-2006. Adicionalmente, se delineó una mecánica general de seguimiento y evaluación del *Plan de desarrollo*. Por último, el trabajo realizado se integró en el presente documento, publicado en formatos impreso y electrónico.
8. *Desarrollo e implementación de iniciativas.* En esta etapa, que será permanente, las instancias responsables desarrollarán hasta un nivel operativo las iniciativas formuladas. Tanto en el desarrollo como en la implementación, las instancias responsables podrán entablar una relación de asesoría con los respectivos GTPS.
9. *Seguimiento y evaluación.* En esta etapa, los GTPS se reunirán para dar seguimiento y evaluar el desarrollo e implementación –por parte de las instancias responsables– de las iniciativas formuladas. El GTA, por su parte, generará reportes de seguimiento y evaluación acerca del proceso de planeación. Por último, la CPDI sesionará con el propósito de conocer los reportes generados por los responsables encargados de la implementación de los programas estratégicos, por los GTPS y por el GTA, para, de esta manera, dar seguimiento y evaluar al PDI 2003-2006 en su conjunto.

ANÁLISIS CONTEXTUAL

ANÁLISIS CONTEXTUAL

CONTEXTO EXTERNO

En la actualidad, el ambiente internacional en el que actúan las instituciones de educación superior está marcado por varios rasgos importantes: un contexto en permanente cambio, y por tanto, con un fuerte grado de incertidumbre; el proceso de globalización, que incluye como elementos predominantes los avances tecnológicos relacionados con la informática y la comunicación, la apertura de las economías regionales y la transformación de las culturas; y, por último, el valor central del conocimiento.

A fin de posicionar mejor a la UABC en un ambiente cada vez más incierto y competitivo, pero a la vez lleno de oportunidades, es imprescindible estar al tanto de tales tendencias.

Así, este apartado presenta una panorámica general del entorno en el que se ubica nuestra institución. En la construcción de esta caracteriza-

ción del entorno se han tomado como referencias centrales, a nivel internacional, diversos documentos del Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, y la Comisión Económica para América Latina; mientras que a nivel nacional los referentes centrales han sido el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y el Programa Nacional de Educación 2001-2006, complementados por el Plan Estatal de Desarrollo de Baja California 2002-2007. Aunque los diversos componentes del contexto se encuentran fuertemente entrelazados, el análisis del contexto externo se ha organizado alrededor de cinco categorías: aspectos demográficos, económico-sociales, tecnológicos y del conocimiento, ecológicos, y políticos.

Aspectos demográficos

Como en otros países en desarrollo, en México la población continúa creciendo, aunque a un ritmo menor que en el pasado. Además, los jóvenes en edad laboral son cada vez más numerosos, lo mismo que las personas en edad avanzada. Aparece ante México, entonces, un “bono demográfico” cuyo impacto será positivo en tanto se construyan las condiciones adecuadas para su desenvolvimiento.

Baja California tiene una de las tasas de crecimiento poblacional más altas en el país y, al mismo tiempo, su estructura por edades se desplaza paulatinamente hacia edades intermedias. Junto con el alto grado de urbanización del estado de Baja California, todo ello implica mayores demandas de educación, empleo y servicios, sobre todo si se observa que, aunque nuestro estado se caracteriza por tener un promedio de escolaridad mayor al nacional, los niveles educativos de la fuerza de trabajo son todavía bajos.

Aspectos económico-sociales

En los últimos tiempos, el libre comercio ha seguido extendiéndose, generando en el proceso “países ganadores” y “países perdedores”. No obstante, inclusive en los países ganadores se presentan heterogeneidades importantes al interior de sus diferentes regiones y sectores.

México no escapa a la anterior dinámica y, aunque se puede considerar como un país ganador, se han tenido periodos de fuertes contrastes en su crecimiento económico, además de una disparidad en el crecimiento entre regiones y sectores. En particular, el empleo asalariado formal ha evolucionado mucho más positivamente en las regiones y sectores vinculados al comercio exterior, mientras que en las regiones y sectores orientados al consumo interno ha habido pocos avances. Por otro lado, en nuestro país las desigualdades regionales y sociales son altamente visibles.

En este contexto, Baja California ha resultado una “región ganadora” en el proceso de apertura económica. Sin embargo, en dicho proceso los sectores económicos han tenido un papel diferenciado: en general, la participación de la agricultura ha decrecido, si bien existen ámbitos donde el desarrollo agrícola y pecuario, así como las agroindustrias, tienen un impacto económico considerable y un potencial todavía mayor. En el sector industrial, Baja California se ha favorecido de las ventajas comparativas derivadas de su ubicación geográfica y de su capacidad para atraer inversión extranjera directa, que es una fuente potencial de avance tecnológico. Por último, el sector servicios absorbe el mayor porcentaje de la población ocupada del estado, además de que presenta ámbitos de oportunidad importantes en las áreas de los servicios informáticos y turísticos, así como en el comercio en general.

Por otra parte, las relaciones económicas y sociales derivadas del Tratado de Libre Comercio (TLC) han intensificado la interdependencia comercial y productiva con el país vecino, en especial con California, lo que ha sido benéfico para las dos regiones fronterizas. De esta manera nuestra entidad, más estrechamente unida a los ciclos económicos externos que a los internos, ha asumido la productividad y la competitividad como factores estratégicos para su desarrollo.

Aspectos tecnológicos y del conocimiento

En una estrecha relación con los aspectos ya comentados, se ha presentado una revolución en cuanto a la generación y aplicación del conocimiento. Hoy en día se acepta como un lugar común que la productividad de una empresa o nación reside, más que en sus recursos naturales o materiales, en su capacidad para generar y aplicar de una manera innovadora el conocimiento, lo cual ha puesto en un primer plano a la educación superior en el ámbito mundial.

En México se presenta también un proceso hacia la tecnologización de su economía. En particular, en su región noroeste existen industrias con un componente tecnológico alto. Tal es el caso de la industria maquiladora de aparatos electrónicos en Baja California, asentada principalmente en las ciudades de Tijuana y Mexicali, donde se ha incrementado la necesidad de profesionales y técnicos debidamente capacitados. Por su parte, las micro, pequeñas y medianas empresas del estado tienen un importante potencial. La materialización de este potencial, sin embargo, requiere con urgencia de una fuerte colaboración entre empresas e instituciones educativas que haga posible la creación de un espacio regional de conocimiento.

Aspectos ecológicos

En cuanto al medio ambiente, en los últimos tiempos se ha difundido la noción de desarrollo sustentable. En tal sentido, el reto de México no solamente es crecer económicamente, sino hacerlo sin afectar los recursos naturales del entorno y cuidando la calidad de vida de sus actuales y futuros habitantes. De esta manera, la atención a la problemática relacionada con el equilibrio ecológico (uso y calidad del agua, conservación de la energía, contaminación, etcétera) es un factor importante del entorno que no se puede ignorar.

Junto con el alto nivel de urbanización, el desarrollo socioeconómico de Baja California ha propiciado problemas ecológicos como el de la contaminación de ríos y cuerpos de agua, la contaminación de litorales por falta de servicios públicos, y la contaminación del suelo. Para resolver estos y otros problemas ambientales es necesario promover políticas de ordenamiento ecológico regional como son el aprovechamiento, conservación y protección de los ecosistemas nativos, sin perder de vista que el esfuerzo por mejorar la calidad del medio ambiente en esta zona fronteriza es de carácter binacional.

Aspectos políticos

En concordancia con una tendencia mundial, México se encuentra en un proceso de transición de un sistema centralizado de gobierno hacia uno más democrático y federalizado, con lo cual los actores, las opciones políticas y las responsabilidades asignadas a cada nivel de gobierno han aumentado. Así, los gobiernos estatales y municipales se enfrentan a las demandas de promover un desarrollo socioeconómico local dinámico y moderno y, a su

vez, atender los requerimientos de servicios públicos de una población en constante crecimiento.

Estas cuestiones políticas son importantes porque un círculo virtuoso dentro del tema político estimula la participación y la responsabilidad para resolver problemas sociales mediante la creación de sistemas y programas, donde las universidades tienen un importante papel en su calidad de instituciones capaces de proponer soluciones a la problemática regional.

Por último, es importante señalar que la frontera entre México y Estados Unidos constituye una realidad y es un poderoso símbolo del impacto de la globalización en la vida social y económica del país en su conjunto. Como resultado de esta globalización se ha producido una cierta homogeneización de actitudes, lo que ayuda a explicar el éxito de las ideas sobre el libre mercado y la difusión de comportamientos sociales adaptados a valores globales, con la consecuente incorporación de esos valores a las culturas locales. Es importante reconocer, sin embargo, que en parte por ello esta zona afronta, más intensamente que el resto del país, cuestiones de identidad, pertenencia y competitividad.

Caracterización del sector educativo superior

En el contexto de las grandes tendencias del entorno identificadas en el apartado anterior, y considerando las contribuciones hechas a nivel nacional y estatal por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y el Programa Sectorial de Educación del Gobierno del Estado de Baja California, el rumbo de la educación superior a nivel nacional y estatal presenta las siguientes características.

Cobertura y acceso

Asociada a un creciente reconocimiento de la importancia que reviste la educación superior para un desarrollo sustentable y equitativo, en los últimos tiempos se ha presentado una demanda de educación superior sin precedentes. Además, hoy en día se acepta que la educación superior debe ser accesible a lo largo de toda la vida. No obstante, el acceso y el egreso de la educación superior, incluso en los países desarrollados, no siempre son equitativos, ya que se presentan diferencias considerables en función de factores como nivel socioeconómico, región, etnicidad y género.

En México, la educación superior ha ampliado su cobertura de una manera vertiginosa en las últimas tres décadas. No obstante, y a pesar de los esfuerzos realizados, la tasa de cobertura entre la población de 20 a 24 años es de alrededor de 20%, cuando entre los países desarrollados este índice es superior a 40%, e inclusive a 50%.

A pesar de que la educación pública en México ha sido una vía de desarrollo personal y movilidad social para varias generaciones, persisten procesos sociales de diferenciación geográfica y socioeconómica en las oportunidades educativas. Asimismo, diversos indicadores muestran que la distribución desigual de la calidad de los servicios educativos impide que los mexicanos, con independencia de la cultura, origen social o residencia, tengan las mismas oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal que una educación superior les pudiera proporcionar. La cobertura con calidad y equidad constituye, pues, un reto todavía por resolver.

Diversificación de los sistemas de educación superior

Si bien la educación superior se asocia tradicionalmente a grandes universidades de investigación y desarrollo tecnológico, los sistemas de educación superior

con mayores niveles de cobertura se caracterizan por su diversidad vertical y horizontal.

Lo mismo que a nivel mundial, el sistema mexicano de educación superior se ha diversificado. En la actualidad, el país cuenta con más de 1 500 instituciones públicas y privadas que tienen distintos perfiles tipológicos, misiones y visiones. Asociado a esta diversidad de instituciones, se ofrecen programas educativos desde el nivel de técnico superior universitario o profesional asociado, hasta el doctorado. No obstante, alrededor de 90% de los estudiantes se concentra en las licenciaturas universitarias y tecnológicas. Así, aunque el sistema mexicano de educación superior presenta ya claros indicios de una diversificación vertical, en realidad aún está en las primeras etapas de ésta. Con respecto a la diferenciación horizontal se puede observar cómo se ha presentado un fuerte crecimiento en el sector privado, hasta llegar a representar alrededor de 30% de la matrícula.

La era del conocimiento

La revolución experimentada en los últimos años en la generación y aplicación del conocimiento ha impactado todos los aspectos de la vida humana, incluyendo a la educación superior.

En términos de contenidos curriculares se pueden identificar tres grandes tendencias. La primera enfatiza los lazos de la educación superior con el mundo laboral. Se espera, congruente con ello, que las instituciones de educación superior analicen y prevean las tendencias laborales de la sociedad para que los egresados sean capaces de insertarse efectivamente en el mercado laboral.

La segunda tendencia señala la importancia de contar con una infraestructura tecnológica que permita a los estudiantes familiarizarse con las nuevas

herramientas de trabajo. Paralelamente, se espera que las instituciones de educación superior promuevan una cultura de la investigación científica y del desarrollo tecnológico.

Por último, la tercera tendencia subraya la expectativa de que la educación superior contribuya al fortalecimiento de los valores e ideales de una sociedad democrática en la que el ser humano sea un fin en sí mismo. De esta manera, se espera que las instituciones educativas de nivel superior sean capaces no solamente de desenvolverse exitosamente en un ambiente caracterizado por la incertidumbre, de transformarse y de coadyuvar al cambio, sino que atiendan las necesidades sociales y fomenten la solidaridad y la igualdad, coloquen a los estudiantes en el primer plano de sus acciones, y promuevan una perspectiva de educación a lo largo de toda la vida. Por todo ello, se considera necesario un currículo de educación general, en el que las ciencias y las humanidades no sean vistas como antagónicas.

En la educación superior mexicana la revolución del conocimiento todavía no se desarrolla en toda su potencialidad, ya que un alto porcentaje de estudiantes se concentran en carreras “tradicionales” (ciencias administrativas, sociales e ingeniería). Aunque existe una amplia gama de carreras y programas en diversas áreas del conocimiento, aún no se han desarrollado suficientes carreras innovadoras e interdisciplinarias. Al mismo tiempo, domina un enfoque de formación profesional demasiado especializado y una pedagogía centrada fundamentalmente en la enseñanza, en lugar de estimularse el manejo de lenguajes básicos y el pensamiento analítico y creativo.

Por otro lado, el sistema de educación superior opera con base en estructuras rígidas y escolarizadas, que impiden a los jóvenes cambiar de institución, reanudar los estudios a quienes los han interrumpido, así como propiciar el

acceso de la población adulta. Además, los esquemas de certificación vigentes no facilitan la acreditación del conocimiento adquirido en la práctica. A pesar de lo anterior, las instituciones de educación superior mexicanas han realizado enormes procesos de modernización tecnológica y han establecido una mayor comunicación entre ellas.

Gobierno de los sistemas de educación superior

Con el reconocimiento de las contribuciones que la educación superior puede hacer a la sociedad, los Estados han asumido un papel más orientador de los esfuerzos de sus instituciones, y ahora se exige que éstas asuman mayores responsabilidades para con la sociedad y rindan cuentas transparentes sobre la utilización de sus recursos. Las instituciones de educación superior se enfrentan ahora rutinariamente a exigencias de acreditación, de evaluaciones externas de sus programas y actores, así como de certificación de sus servicios, además de un monitoreo mucho más cercano de su comportamiento financiero.

Por otro lado, se ha generado un cierto consenso de que al interior de las instituciones de educación superior un gobierno centralizado no tiene la capacidad de respuesta e innovación que presentaría un gobierno más descentralizado, ya que la libertad de cátedra del personal académico favorece los procesos de búsqueda de la mejora constante, la eficiencia y la productividad.

En concordancia con esta tendencia, en nuestro país las instituciones de educación superior públicas se han enfrentado a fuertes cambios en las políticas federales, que han tenido repercusiones en cuanto a las formas de gobierno interno de las propias instituciones de educación superior. La política federal actual enfatiza la calidad, la eficiencia, la transparencia financiera, una actitud emprendedora y mayor vinculación con su entorno. Así, la acre-

ditación externa de los programas educativos, la certificación de los procesos administrativos y la implementación de programas con recursos federales etiquetados, como el caso de los programas de estímulo al personal académico, son algunos ejemplos de cómo dichas políticas se concretan.

Ante la necesidad de reestructuraciones, una gran fuente de oportunidad en las instituciones públicas es la incorporación de nuevas formas internas de gobierno que permitan que los cuerpos académicos desarrollen más ampliamente su capacidad de respuesta y de innovación. En consecuencia, un reto importante para todas las instituciones de educación superior durante los próximos años será el diseño de estructuras colegiadas ágiles para la toma de decisiones. A nivel externo, sin embargo, aún falta mucho por hacer en cuanto a la coordinación entre las diferentes instituciones de educación superior, tanto a nivel federal como estatal.

Financiamiento de la educación superior

Aunque los países tienen diferentes tradiciones en cuanto al financiamiento de la educación superior, la tendencia general es que el recurso estatal disminuya. Además, la competencia por los recursos es cada día más intensa, y ello ha obligado a las instituciones de educación superior a fortalecer la comunicación con la sociedad, a manejarse en términos de calidad, eficiencia, productividad y competitividad, y a diversificar sus fuentes de financiamiento.

Ante una población creciente, los recursos nunca serán suficientes y, por ello, el Estado ha establecido diversos mecanismos que condicionan el otorgamiento de recursos adicionales al compromiso institucional de mejorar. Asimismo, ha promovido que las instituciones de educación superior públicas aumenten sus recursos propios.

A pesar de los esfuerzos realizados en este renglón, el Estado y las instituciones de educación superior necesitan concretar de una manera más evidente su compromiso con la función formadora de recursos humanos y con el desarrollo de la ciencia y la tecnología nacionales.

Situación estatal

Como sucede a nivel nacional, la cobertura de los servicios de educación superior en Baja California oscila alrededor del 20% de los jóvenes entre 20 y 24 años, habiéndose atendido en el ciclo escolar 2001-2002 a 48 492 alumnos, matrícula que se concentra en el nivel licenciatura de instituciones públicas.

En cuanto a la demanda por área disciplinaria, su distribución reproduce también las características generales que se presentan a nivel nacional: la matrícula de licenciatura se concentra en las ciencias sociales y administrativas, seguidas por la ingeniería. En el nivel de posgrado, la matrícula se concentra en ciencias sociales y administrativas, educación y humanidades, e ingeniería y tecnología. Con base en esta información resulta obvio que no solamente es necesario aumentar la cobertura de los servicios de educación superior, sino diversificar su distribución tanto a lo largo de los diferentes niveles de estudio, como en cuanto a su distribución por área disciplinaria.

El sistema educativo superior en Baja California posee un cierto grado de diversificación, ya que incluye centros educativos públicos y privados con una variedad de orígenes, procesos y condiciones de desarrollo. No obstante, la mayor parte de estas instituciones se concentran en las activi-

dades de docencia; algunas de ellas hacen labores de extensión; pero solamente las públicas realizan investigación.

Reconociendo las anteriores características del sistema educativo superior en Baja California, el Programa Sectorial de Educación busca impulsar una oferta educativa diversificada, en congruencia con las necesidades de la región y que, al mismo tiempo, promueva en el estudiante un desarrollo integral. Asimismo, plantea promover la investigación que beneficie a la sociedad bajacaliforniana bajo un esquema de desarrollo interinstitucional e intersectorial.

CONTEXTO INTERNO

La Universidad Autónoma de Baja California (UABC), creada en 1957, opera como un organismo descentralizado en la figura de universidad pública estatal con su propia *Ley orgánica*; define y decide sus propios estatutos y reglamentos internos; y se organiza en escuelas, facultades e institutos de investigación, con diversos modelos curriculares.

Con una matrícula de más de 25 000 alumnos, la UABC tiene presencia en los cinco municipios de la entidad, con unidades universitarias en las ciudades de Ensenada, Mexicali, Tecate y Tijuana, y con Centros de Extensión Universitaria en Ciudad Morelos, Rosarito y San Quintín.

La Universidad ofrece a los bajacalifornianos 3 programas de nivel técnico, 65 de licenciatura, 19 de especialidad, 27 de maestría y 3 de doctorado, así como 15 opciones de técnico superior universitario, que se imparten en sus escuelas, facultades e institutos de investigación.

En el desarrollo de la UABC se pueden identificar seis etapas por las que ha transitado hacia su situación actual.

- *La etapa inicial*, correspondiente al nacimiento y expansión de la Universidad.
- *La segunda etapa*, conformada por la construcción del marco normativo e institucional.
- *La tercera etapa*, definida por un decidido apoyo a los estudios de posgrado.
- *La cuarta fase*, que se caracterizó por homogeneizar planes y programas de estudio.
- *La quinta etapa*, que se distingue por una organización flexible de los planes y programas de estudio.
- *La sexta etapa*, que ha sentado las bases para el desarrollo de una universidad que pueda ampliar la capacidad de atención a la demanda educativa, con una organización académica centrada en el aprendizaje, con grupos de profesores e investigadores (cuerpos académicos) orientados hacia su propia capacitación y el desarrollo de su competitividad académica; que enfrenta el futuro con base en la planeación de sus acciones a través de la elaboración y actualización de su Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI); y en la evaluación de la calidad de sus programas con apoyo de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES); y que se transforma para servir mejor a la sociedad y fortalecer su pertinencia como institución pública.

Diagnóstico institucional

Los elementos que se presentan en este apartado son producto de un amplio proceso de análisis que en diversos momentos ha puesto en marcha la UABC, con miras a propiciar la reflexión sobre sus actuales circunstancias, las debilidades y fortalezas que se reconocen, así como los retos y oportunidades

que le plantea el contexto externo. En dicho proceso, la Universidad ha contado con la participación de académicos adscritos a las diferentes dependencias de educación superior (DES) en que se han organizado sus escuelas, facultades e institutos, quienes conforman los cuerpos colegiados responsables de la aplicación y generación del conocimiento en sus diversas áreas. Asimismo, la consulta vía electrónica a los sectores interno y externo, ha sido de fundamental importancia para identificar los elementos sobre los cuales se sustentan el quehacer institucional y los requerimientos que la comunidad bajacaliforniana le plantea a su Universidad.

Docencia

Las nuevas condiciones contextuales y los retos que implica para la educación superior la formación de profesionales capaces de adaptarse a un mundo en constante cambio y marcado por la incertidumbre, han llevado a una reconceptualización de la función sustantiva de docencia, lo que ha provocado significativas transformaciones en las instituciones de educación superior. Rasgo característico de esta transformación conceptual es el concomitante cambio que se ha dado en los planes de estudio, tanto en sus contenidos como en sus propósitos. De haber estado estructurados en torno a la enseñanza, ahora los programas tienen su eje en el aprendizaje del estudiante, por lo que sus objetivos no son únicamente los de impartir conocimientos, sino los de proporcionar las condiciones para su adquisición por parte del estudiante.

Así, el diagnóstico de la función docencia en la Universidad Autónoma de Baja California, señala como principales puntos de atención los siguientes:

Enfoque educativo

La UABC impulsa la implementación de un enfoque de educación flexible, centrado en el aprendizaje del alumno y fundamentado en la evaluación colegiada; con un currículo que incluya tanto la generación de conocimiento que se logra con la investigación, como el servicio social, en tanto elemento de pertinencia y retribución a la sociedad, y donde el estudiante asuma un papel protagónico en su propia educación.

El modelo educativo de la Universidad busca también la formación integral del estudiante, así como propiciar el ejercicio de su responsabilidad social, cuidando que la innovación académica, cada vez más necesaria, genere un aprendizaje relevante y pertinente, donde el papel del profesor como facilitador adquiere especial importancia.

En particular, se pretende generar un ambiente de aprendizaje y sensibilidad entre los estudiantes respecto de sus compromisos sociales y la superación de los límites que imponen los recursos disponibles, que incentive su creatividad y apoye sus propuestas, que motive su participación y proporcione oportunidades de apreciar y aprovechar sus talentos, trabajando en conjunto con sus compañeros y en vinculación con el contexto externo que lo rodea.

Atención a la demanda

La atención a los requerimientos de educación superior plantea retos importantes, y entre los cuales destaca el referente a la concentración de la demanda en ciertas carreras tradicionales como son contaduría (Ensenada, Mexicali, Tijuana), derecho (Mexicali, Tijuana) y medicina (Mexicali, Tijuana), además de aquellas relativas a las disciplinas tecnológicas de ingeniería (Ensenada, Mexicali, Tecate, Tijuana) que apenas inician su presencia, y que

contrastan fuertemente con la existencia de programas consolidados que registran una escasa demanda de ingreso por los estudiantes.

Las cifras de matrícula para el periodo 2002-2 registraron una demanda de ingreso a la institución de 14 165 aspirantes, de los cuales se atendió a 7 017 alumnos (50%). Es notable que los programas arriba mencionados constituyeron, en su conjunto, 74% de la demanda global.

Estos datos ponen de manifiesto los desequilibrios en la demanda de educación superior universitaria, y hacen impostergable la decisión de encaminar esfuerzos que puedan aumentar y reorientar los requerimientos educacionales hacia áreas acordes con el desarrollo regional, con la evolución del mercado de trabajo y, en especial, con los intereses y capacidades de quienes habrán de cursar una carrera profesional en esta Universidad.

Distribución de la matrícula

La Universidad crece y se desarrolla esforzándose por atender una creciente demanda de educación de alto nivel en la región. Sin embargo, el desequilibrio entre oferta y demanda en los niveles de educación superior, y entre la educación superior y el mercado de trabajo, hacen que los estudios prospectivos realizados hayan sido insuficientes frente al crecimiento económico, sobre todo el del sector industrial, a lo que se agrega su demanda de cuadros directivos y técnicos.

Esta situación se evidencia en la distribución de la población escolar por área del conocimiento, donde la matrícula de ciencias sociales, ciencias administrativas y el área de ingeniería y tecnología representan, en conjunto, 82% de la matrícula total de la UABC, mientras que las ciencias agropecuarias, ciencias naturales y exactas, educación y humanidades, y ciencias de la salud, presentan una baja demanda.

Acreditación de programas educativos

Uno de los temas que merece atención prioritaria por parte de la institución es la acreditación de sus programas, proceso en el que la capacidad y competitividad del personal académico, el fortalecimiento de la investigación, el aumento en las tasas de retención y de titulación, así como la actualización de los contenidos curriculares, entre otros, son elementos fundamentales. De ahí que si bien 85% de los programas ofrecidos por la UABC fueron evaluados por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), y 62% han sido actualizados en los últimos 5 años, 22% de los programas se encuentran acreditados por organismos reconocidos por la Comisión para la Acreditación de la Educación Superior (Copaes), y 20%, aunque no cuentan con un organismo acreditador, fueron ubicados en el nivel 1 por los CIEES.

En cuanto a los programas de posgrado, 6% de los posgrados universitarios está incluido en el Padrón Nacional de Posgrado, y 14% han sido apoyados por el Programa Integral de Fortalecimiento del Posgrado (Pifop), lo que hace evidente la necesidad de fortalecer de manera decidida los esfuerzos encaminados hacia la acreditación de todos los programas educativos de la Universidad.

Actualmente son 14 los programas de licenciatura que cuentan con acreditación por parte de organismos reconocidos por la Copaes: médico veterinario zootecnista (Mexicali); cirujano dentista (Mexicali, Tijuana); licenciado en contaduría, licenciado en administración de empresas y licenciado en informática (Ensenada, Mexicali, Tijuana); licenciado en negocios internacionales (Tijuana) y médico general (Tijuana). Por ello, como factor de sustancial importancia para la acreditación de los programas, se ha de

considerar la atención a las recomendaciones que se han hecho en las evaluaciones de los CIEES, que se refieren sobre todo a la productividad y consolidación de los académicos; a la dotación de infraestructura de los laboratorios y talleres; y a la adecuación de espacios para atender necesidades de ampliación y diversificación de la oferta educativa; a la par de que el servicio social se encuentre debidamente incorporado al currículo de los programas de licenciatura.

Como un factor adicional, la tasa de titulación y la de retención del primero al segundo año todavía pueden mejorarse sustancialmente.

Si bien en el nivel institucional el porcentaje de programas que realizan seguimiento de egresados es superior a 75%, los diagnósticos específicos de las DES y de los propios programas señalan la necesidad de mejorar los procesos de obtención de información acerca del desempeño y satisfacción de sus egresados como medio para retroalimentar la reestructuración curricular y, sobre todo, de iniciar procesos orientados a recabar información acerca de la satisfacción de los empleadores.

Servicios de apoyo al estudiante

El servicio social y las prácticas profesionales son componentes importantes de los programas de estudio dentro de la UABC, ya que a través de ellos se promueve el sentido de responsabilidad social de los futuros profesionistas y su involucramiento en la problemática de la comunidad. Además, los programas de tutorías y de apoyo económico, psicológico, deportivo, social, recreativo, cultural y de intercambio académico dirigidos a los estudiantes, promueven en ellos su formación integral, desarrollan valores y fortalecen el proceso de aprendizaje.

Más allá de las estadísticas relativas al otorgamiento de estos apoyos y al incremento que han experimentado a lo largo de los últimos años, diversas fuentes de información institucionales señalan que existen áreas que necesitan atenderse desde el punto de vista del usuario, como son las tutorías, las actividades académicas extracurriculares y la oferta cultural.

Personal académico

Para el periodo 2002-2 el personal académico de la Universidad ascendió a 4 034, de los cuales 2 912 tenían nombramiento de profesores (72%), 159 de investigadores (4%) y 963 de técnicos académicos (24%). Del total del personal académico, 998 profesores eran de tiempo completo (25%), 68 de medio tiempo (2%), y 2 968 eran profesores por asignatura (73%).

Si bien el modelo educativo que sostiene la UABC está centrado en el proceso de aprendizaje y en el estudiante, se reconoce el importante papel del profesor como facilitador de los procesos que permiten al alumno la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y destrezas. Por ello, durante los años 2001 y 2002, en el marco de la elaboración del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), se llevó a cabo un intenso proceso de análisis de los grupos de profesores de tiempo completo (PTC) que, de acuerdo con su grado de estudios y nivel de productividad académica, integran lo que ahora se denomina cuerpos académicos (CA). En dicho análisis, en el que participaron las DES a través de los propios profesores e investigadores, se identificaron tanto el grado de habilitación de los académicos como la conformación, consistencia y nivel de consolidación de los propios cuerpos académicos.

Un indicador de especial importancia es el que los profesores de tiempo completo cuenten con el perfil deseable establecido por el Programa para el

Mejoramiento del Profesorado (Promep), que incluye, además de la escolaridad, elementos de productividad académica, tutoría a estudiantes, actividades de generación y aplicación de conocimiento, etcétera.

Los resultados del diagnóstico muestran que del total de los profesores de tiempo completo que laboraban en la UABC en el primer semestre de 2002, eran 522 los que contaban con nivel de posgrado (69%), y de ellos, 371 contaban con maestría (49%) y 124 tenían doctorado (16%). De ese total, 178 (23%) cumplían con las características del perfil Promep reconocido por la Secretaría de Educación Pública (SEP), y lo mantenían vigente, ya fuese con grado de maestría, que es el mínimo aceptable, o con doctorado, que es el grado preferente. Este indicador, por sí mismo, resalta la necesidad de consolidar los cuerpos académicos con estrategias orientadas a la formación de profesores e investigadores.

Además, como parte del diagnóstico se puso de manifiesto que los profesores aún no asumen por completo su papel de facilitadores del aprendizaje, por lo que se hace necesario propiciar el desarrollo de nuevas habilidades docentes en concordancia con los programas de estudio que, reestructurados con base en un modelo de desarrollo de competencias, hacen énfasis en la capacidad de los profesores para favorecer el autoaprendizaje en los estudiantes.

Posgrado e investigación

El valor que actualmente se otorga al conocimiento ha hecho que la formación de investigadores de alto nivel y la generación del conocimiento adquieran una relevancia mayor no solamente para las instituciones que la realizan, sino sobre todo para los sectores externos, quienes ahora ven en las

universidades a unos potenciales aliados para el desarrollo tecnológico, productivo y social.

La pertinencia de los programas de posgrado y de la investigación que se realiza en la UABC es hoy una meta que habrá de alcanzarse en la medida en que se atiendan los principales problemas detectados por el diagnóstico institucional y se fortalezcan aquellos aspectos en los cuales la institución es reconocida por su liderazgo, entre los cuales destacan los que se mencionan a continuación.

Posgrado

La UABC ofrece en la actualidad la más amplia gama de programas de posgrado en el estado, con 19 especialidades, 27 maestrías y 3 doctorados, y con una cobertura geográfica que le permite aprovechar los grupos de académicos y la infraestructura disponible en las unidades de Ensenada, Mexicali y Tijuana. Atendiendo a su misión institucional, nuestra Universidad da respuesta a las necesidades de formación de recursos humanos a nivel posgrado de la región, de otras entidades del país, e incluso de otros países.

En el periodo 2002-2 la matrícula de posgrado representó 3% del total de universitarios, con 589 alumnos, de los cuales 39% cursaba una especialidad, 58% estudiaba maestría, y 3% estaba en un programa de doctorado.

Recientemente, como respuesta a la convocatoria 2001-2002 del Programa para el Fortalecimiento del Posgrado Nacional SEP-Conacyt, se diseñó una estrategia orientada al mejoramiento y mantenimiento de la calidad de todos los programas de posgrado que se ofrecen, con el propósito de contar con los parámetros de referencia cualitativos y cuantitativos establecidos por el Padrón Nacional de Posgrado (PNP) y lograr la acreditación de los progra-

mas. Como resultado, fueron tres los programas de posgrado que se incluyeron en dicho padrón: el doctorado en ciencias en oceanografía costera, la maestría en ciencias en oceanografía costera, y la maestría en ciencias en sistemas de producción animal.

De manera paralela, dentro del diagnóstico para la elaboración del Programa Integral de Fortalecimiento del Posgrado (Pifop) se identificaron los problemas de mayor relevancia, que se refieren sobre todo a la operación de los programas de posgrado, a la necesidad de fortalecer la planta académica y de contar con un sistema de seguimiento de egresados, así como a la conveniencia de diferenciar los programas de posgrado profesionalizantes y los de investigación.

Otras debilidades del posgrado en la UABC que se identificaron fueron la baja eficiencia terminal en la mayoría de los programas, particularmente en las especialidades; la ausencia de políticas generales para el crecimiento y diversificación de la oferta educativa en posgrado; la escasa participación de los académicos en las actividades de planeación y evaluación de los programas; el reducido número de programas a nivel doctorado y su estado temprano de desarrollo; la reducida integración y colaboración intra e interinstitucional de los programas; y el rezago en el perfil académico del profesorado en contraste con el requerido por el Promep.

A partir de lo anterior se considera que a fin de promover el desarrollo de los estudios de nivel posgrado, es conveniente que la Universidad preste atención a diversos aspectos, tales como: la competitividad ante otras instituciones de educación superior en la región; la necesidad de promover el trabajo en redes de investigadores; la baja eficiencia terminal de los programas; el carácter inestable del medio ambiente que demanda egresados de este nivel, que presenta

grandes fluctuaciones en su oferta de espacios de trabajo disponibles y en la diversidad de capacidades requeridas; y la situación económica estatal, nacional e internacional, que impide la dedicación de tiempo completo a los estudiantes de posgrado, sobre todo de quienes no cuentan con becas de apoyo.

Investigación

En relación con la función de investigación, el diagnóstico realizado en el marco del Programa Integral para el Fortalecimiento del Posgrado (Pifop), permitió detectar que se tienen las siguientes debilidades: 28% de todo el personal de tiempo completo está involucrado en actividades de investigación; únicamente 6% de los proyectos son de desarrollo tecnológico; hay poco trabajo de equipo; y existe un número todavía reducido de investigadores que forman parte del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), los cuales se encuentran concentrados en las áreas de ciencias naturales y exactas, y ciencias agropecuarias. Además, existe muy poca investigación educativa; la comunicación entre las unidades académicas y las DES de la institución es escasa y hay poca participación en redes internacionales; faltan estrategias de gestión de recursos con alcance a mediano plazo; la productividad académica derivada de las actividades de investigación es baja; y se requiere incrementar la vinculación de la investigación con las necesidades de los diversos sectores de la sociedad, además de que es necesario integrar la formación de los recursos humanos con la investigación.

En cuanto a los proyectos de investigación por área del conocimiento, en 2002 la mitad de ellos correspondía a las áreas de ingeniería y tecnología, y de ciencias naturales y exactas, lo que indica un alto grado de concentración de esta actividad.

En este mismo renglón, recientemente se ha observado un cambio en la distribución de los proyectos de investigación por municipio, de manera que actualmente Tijuana se presenta como el escenario más importante en cuanto a proyectos de investigación registrados (44%), seguida por Ensenada (31%) y Mexicali (25%).

Además, el desarrollo de la investigación enfrenta las siguientes amenazas: la competitividad creciente en la gestión de recursos para la investigación por parte de otras instituciones de educación superior y centros de investigación de la región y el país; la falta de coordinación estatal y nacional para el establecimiento de una agenda de prioridades; y el reducido involucramiento del sector productivo en acciones vinculadas con la investigación y el desarrollo.

En nuestra Universidad, es en los institutos de investigación donde se tiene el principal espacio de atención a la vinculación que implica el desarrollo de aplicaciones o la transferencia de tecnología, si bien las escuelas y facultades empiezan a tener una participación creciente. En ello seguramente influye el que estas unidades, además del énfasis en la atención a los programas educativos, invierten un gran esfuerzo en la supervisión de estudiantes prestadores de servicio social o que realizan prácticas profesionales.

Como una posibilidad de fortalecer el desarrollo de la investigación y el ingreso de recursos propios, es importante tener en consideración que la vinculación de los proyectos de investigación con los sectores externos representa para la institución una oportunidad de generar recursos adicionales para el financiamiento de sus proyectos.

Además, se deben revisar y difundir las líneas de generación de conocimiento que existen, actividad donde los cuerpos académicos pueden tener un impacto positivo al participar en el proceso de definición y asignación de

prioridades, por lo que es necesario incrementar la comunicación y coordinación entre dichos cuerpos académicos para aprovechar mejor los recursos e intereses de investigación que se tengan.

Extensión universitaria

La función de extensión universitaria ha presentado de manera preponderante tres orientaciones: por una parte, la atención a la comunidad interna, a través de los aportes humanistas que el arte y la cultura proveen a la formación integral no sólo de los estudiantes, sino de los universitarios en general; por otra, su decidida participación en la construcción y reconstrucción de la identidad regional a través de la difusión de los valores culturales; y finalmente, en su carácter de vínculo entre la Universidad y la sociedad, a través del acceso al conocimiento y la cultura universitarios por parte de la sociedad en general.

Para atender esta triple responsabilidad, las modalidades que asume la extensión de la cultura y los servicios son diversas: difusión, divulgación, promoción, producción y prestación de servicios; y los recursos con que se cuenta son también múltiples: medios de comunicación; personal académico para la impartición de diplomados, cursos, talleres y seminarios; infraestructura especializada, programas de atención a la comunidad y de seguimiento de egresados, etcétera.

No obstante el continuado incremento en la cantidad de productos, servicios e iniciativas en esta materia, el impacto de la extensión universitaria en la formación integral de los estudiantes ha sido pequeño, y si bien la UABC goza de un reconocido prestigio como institución de cultura, su alcance entre la comunidad externa es inferior a la imagen que se tiene de ella.

Los medios de comunicación universitarios no han logrado posicionarse como opciones de una oferta cultural de calidad, y la difusión de las actividades que desarrolla la Universidad se muestra irregular y poco sistematizada, centrada en ámbitos muy localizados de la administración universitaria y con poca atención a la vida académica institucional.

Por otro lado, y pese a los esfuerzos realizados en diversos momentos, las funciones de docencia e investigación no han logrado vincularse adecuadamente con la extensión universitaria, con el consecuente desaprovechamiento de los recursos que ella les ofrece como medio de contacto privilegiado con la comunidad.

Por ello, se hace necesario analizar la estructura sobre la cual descansa esta función sustantiva, a fin de optimizar el desarrollo de las diversas actividades que involucra y lograr hacerla parte sustancial de la vida cotidiana de los universitarios en cada escuela, facultad e instituto, a la vez que punto de encuentro de la Universidad con la sociedad.

Vinculación

Si bien algunas actividades propias de la vinculación, como la prestación de servicios, son consideradas una modalidad de extensión universitaria, los cambios del entorno le han otorgado una ventaja comparativa frente a otras acciones por las cuales la Universidad se pone en contacto con la comunidad. Ello a partir de las características particulares que la vinculación presenta, en tanto conjunto de acciones que bajo la forma de contratación de proyectos, asesorías, prestación de servicios, prácticas profesionales de estudiantes y servicio social, y que hacen énfasis, por una parte, en los aspectos de aporte al

desarrollo económico y productivo de la región, y por otra, dado que se presenta como un medio para lograr la pertinencia de los contenidos de los programas educativos, que se ponen en práctica en el ámbito real en que se desarrollará el futuro profesionista.

La situación actual de la UABC en materia de vinculación presenta algunos problemas que exigen atención, como lo es la escasa participación de profesores en proyectos de prestación de servicios, y la aún más reducida presencia de estudiantes en las iniciativas que de ellos se desprenden; otro más se refiere a la distancia existente entre las demandas del contexto externo con sus criterios de oportunidad y eficiencia, y los ritmos de la vida institucional, que dificultan a los académicos disponer del tiempo que los proyectos de vinculación y los solicitantes les requieren. Adicionalmente, las prácticas profesionales de los estudiantes, consideradas una oportunidad valiosa para complementar su formación en ámbitos de trabajo reales, se han convertido en una vía de difícil comprensión: para los estudiantes, en un requisito académico que hay que cubrir con miras a su egreso, y para los profesores responsables de esta actividad en las unidades académicas, en una actividad que consume gran parte de su tiempo en labores administrativas muy alejadas de sus intereses y vocación disciplinarios. Algo muy parecido ocurre con el servicio social, donde el espíritu de retribución social ha pasado a un segundo plano ante la necesidad de encontrar futuras opciones de inserción laboral o de lograr la titulación en el menor tiempo posible.

Por ello, una consideración importante en las actividades orientadas a fortalecer los nexos entre la Universidad y su contexto es la distinción entre diferentes tipos de acciones de vinculación. Una es la vinculación que involucra actividades generadoras de ingresos, y otra, la que implica actividades de reci-

prociad social. Asimismo, existen acciones de vinculación que se orientan principalmente hacia la investigación, en tanto que hay otras que se relacionan más bien con la asistencia. Otras más tienen por objetivo estrechar relaciones con egresados universitarios, mientras que otras dedican especial atención al fortalecimiento y diversificación de las relaciones con los sectores social y productivo. En todas ellas, sin embargo, el servicio social puede constituirse en un elemento estratégico que permite integrar una experiencia directa con la realidad circundante y un aprendizaje socialmente significativo.

La vinculación de la Universidad con su contexto adquiere una singular importancia para establecer relaciones de asistencia que signifiquen la oportunidad de construir espacios educativos donde los estudiantes, además de servir, puedan tener un contacto cercano con el mundo del trabajo y con algunos aspectos aplicados de su profesión, y sean capaces de proponer alternativas de solución a los problemas que se presentan e impulsar los cambios para mejorar procesos y condiciones.

Debido a ello se requiere de un renovado impulso para desarrollar el intercambio de servicios y recursos con la comunidad, y adquirir presencia en sectores que requieren de las aportaciones de la Universidad, en especial mediante servicio social y prácticas profesionales, lo que implica simplificar los lineamientos de vinculación para hacer más sencilla y más eficiente su normatividad y procedimientos.

Funciones de apoyo

La administración es el sustento de las funciones sustantivas, la base que permite que aquéllas se lleven adecuadamente. Sin embargo, en ocasiones

ha ocurrido que el sentido de la preeminencia se ha invertido, con lo que las regulaciones administrativas han establecido la pauta para el desarrollo de las actividades académicas, de investigación y extensión.

Por ello, se hace necesario establecer, asumir y vivir cotidianamente el principio de que la administración es un apoyo, que a su vez ha de estar firmemente sustentado en procesos eficientes, eficaces, ágiles y transparentes, por lo cual son tres los ámbitos principales sobre los que se pone atención, ya que impactan en su conjunto a la totalidad del quehacer universitario.

Acreditaciones y certificaciones

De acuerdo con el Programa Nacional de Educación 2001-2006 y los lineamientos establecidos por la SEP, se elaboró el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) en su versiones 1.0 y 2.0, y actualmente está en proceso la versión 3.0, que en conjunto se orientan al mejoramiento y aseguramiento de la calidad de los programas educativos y a la certificación de los procesos de gestión y administración en la Universidad.

La acreditación de los programas educativos constituye el reconocimiento público de su calidad, con base en indicadores establecidos por organismos acreditadores que cuentan con el aval de instancias gubernamentales. A la fecha, son 14 los programas acreditados de nivel licenciatura.

En materia de certificación, con base en la norma ISO 9000 se certificaron los procesos de planeación, diseño y construcción de la Dirección General de Obras e Instalaciones; los laboratorios del Instituto de Investigaciones en Ciencias Veterinarias, del Instituto de Ingeniería, y de la Facultad de Ciencias Químicas e Ingeniería; y están en trámite los de la Facultad de Ingeniería Ensenada. Sin embargo, aún falta por acreditar la mayoría de los laboratorios de la institución.

Asimismo, en la función adjetiva se certificó el proceso de seguimiento y control del servicio social a cargo de la Dirección General de Bienestar Estudiantil, y un programa de educación continua de la Dirección General de Extensión Universitaria, que son, hasta el momento, las únicas dependencias administrativas que cuentan con certificación de algunos de sus procesos.

Estructura organizacional

La estructura actual de la Universidad es piramidal, encabezada por la Rectoría, seguida por la Secretaría General, a la que se adscriben las direcciones generales, las unidades académicas y la unidad responsable de la planeación institucional. Existen 20 dependencias vinculadas a la Secretaría General, a la que también se agregan 32 direcciones de unidades académicas. Esta estructura necesita renovarse para ser un verdadero apoyo a las nuevas características del contexto interno que la institución presenta, y a las cambiantes circunstancias del contexto externo donde existe e interactúa. Al respecto, la reducción de la administración, mediante el aplanamiento y adelgazamiento de la estructura organizacional, es una acción encaminada a fortalecer el quehacer académico y la presencia institucional.

Se requiere también, afinar directrices, lineamientos y estándares generales que permitan ordenar y normalizar sistemas e instrumentos para la operación de la función adjetiva, a la par de estrechar la vinculación entre las unidades académicas y las dependencias de la administración general. A tal efecto, la creación de vicerrectorías regionales, lo mismo que la puesta en marcha del Programa de Reforma Administrativa, constituyen acciones que se orientan a lograr este propósito.

Toma de decisiones

Adoptar una estructura curricular flexible implica la desconcentración de funciones y recursos, transitar de un modelo altamente centralizado de toma de decisiones a un sistema desconcentrado, en donde las diferentes unidades académicas puedan tener perfiles y vocaciones para sí. Requiere, asimismo, de la definición de políticas y mecanismos para la distribución de funciones, de modo que sea posible establecer la comunicación y coordinación adecuadas entre la administración general y las unidades académicas.

Respecto de la toma de decisiones, un estudio realizado recientemente indica que el académico universitario se percibe como ajeno a las decisiones que tienen relación directa con su ejercicio profesional. Ello implica que, por la trascendencia de su función, debe promoverse la participación de los académicos en la toma de decisiones institucionales e impulsar la comunicación organizacional. El funcionamiento de las academias en la Universidad será un factor de gran importancia para lograrlo.

El mejoramiento en la toma de decisiones conlleva, asimismo, la necesidad de impulsar el desarrollo de una integración horizontal interna entre las unidades académicas, de tal manera que se facilite la movilidad de académicos y estudiantes, y se amplíe el flujo de intercambio de servicios entre ellas.

Se requiere descentralizar para ser más eficientes y desconcentrar para administrar con mayor eficacia, y para ello es necesario analizar profundamente la normatividad institucional en cuanto a su adecuación a las necesidades institucionales, y lograr que los procesos de planeación, evaluación y supervisión se realicen en las instancias correspondientes.

Asimismo, los servicios administrativos requieren ser optimizados y contar con sistemas de información confiable, con procesos descentralizados

que permitan mayor agilidad y simplificación de los trámites, lo cual se enmarca en un amplio proceso de reestructuración organizacional que mejore la calidad y pertinencia de la educación superior universitaria.

FILOSOFÍA, MISIÓN, VISIÓN
Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES

FILOSOFÍA, MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Para una institución, establecer su filosofía implica haber realizado una profunda reflexión acerca de quién es y para qué lo es. A partir de las respuestas a esas y muchas otras preguntas, se construye una identidad que se manifiesta en el cotidiano quehacer. De ahí que sea importante, de entrada, poner de manifiesto cuáles son los postulados que asume la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) como parte de su filosofía institucional, ya que a partir de ella se establece la misión institucional, que es el elemento que permite la orientación de los esfuerzos universitarios hacia el cumplimiento de sus fines últimos, moldeando los procesos académicos y administrativos con énfasis particulares, que ponen un sello distintivo en las actividades universitarias que se realizan al interior y exterior de la institución.

A través de la misión institucional, la UABC expresa la esencia de la universidad misma, sus características principales, los valores que la sustentan y

dan vida, el papel que desarrolla en el sector educativo y la importancia que tiene para la sociedad en su conjunto. De ahí la importancia que tiene, para el futuro desarrollo de la institución, que su misión sea clara, específica, y que tenga amplia difusión entre la comunidad interna y externa, ya que su conocimiento por parte de todos los que con la Universidad tienen contacto, permite contar con un marco referencial para entender, sumarse o proponer acciones relacionadas con las iniciativas institucionales que este plan propone.

De igual manera, la visión que la propia UABC tiene de sí misma en el futuro, es un recurso que permite delinear cómo queremos que sea nuestra Universidad; constituye una imagen de referencia que permite contrastar lo que hoy somos y lo que estamos haciendo, con lo que queremos ser, a fin de reorientar nuestros pasos cuando sea necesario.

Finalmente, las políticas institucionales son los principios a los cuales se habrá de adherir cualquier acción surgida de los universitarios. No basta con saber hacia dónde queremos llegar y qué debemos hacer, sino que es necesario complementar ese conocimiento con la forma de lograrlo. En tal sentido, las políticas encauzan el transcurrir de la Universidad hacia el cumplimiento de su misión y la concreción de la imagen a futuro, dando congruencia a cada actividad, grande o pequeña, esporádica o permanente, que lleva en sí la filosofía universitaria.

A través de los siguientes apartados, la Universidad Autónoma de Baja California expresa claramente su filosofía en relación con aspectos relevantes de su quehacer.

Sobre la institución

La UABC es una comunidad de aprendizaje en la cual los procesos y productos del aprendizaje de sus estudiantes, de su personal y de la institución en su conjunto, constituyen la esencia de su ser. Congruente con ello, la institución utiliza los avances de la ciencia, la tecnología y las humanidades para mejorar y hacer cada vez más pertinentes sus funciones. En esta comunidad de aprendizaje se valoran particularmente el esfuerzo, la búsqueda permanente de la excelencia, la justicia, la comunicación, la participación responsable, el liderazgo fundado en las competencias académicas y profesionales, una actitud emprendedora y creativa, la pluralidad, la libertad, y el respeto y aprecio entre todos sus miembros.

Sobre el estudiante

El estudiante, quien constituye el centro de atención de los esfuerzos institucionales, es considerado como una persona capaz, activa y responsable de su propio proceso formativo.

Sobre el académico

El personal académico es un experto en su campo, comprometido, motivado, capacitado y actualizado tanto en aspectos disciplinarios como pedagógicos. En el contexto de sus funciones docentes es un facilitador y promotor del aprendizaje. El académico desarrolla las diferentes funciones que realiza (docencia, investigación, vinculación, extensión y gestión institucional) con un alto nivel de calidad y compromiso, y mantiene en todo momento una

actitud innovadora y de permanente superación y de servicio. Asimismo, es capaz de potenciar aún más su trabajo al participar en cuerpos académicos integrados por colegas con intereses y perspectivas complementarias.

Sobre la extensión

La extensión de los beneficios de la cultura y los servicios que presta la institución está orientada a enriquecer la formación de su comunidad interna y externa, así como a contribuir a la solución de los problemas sociales del entorno, en particular de aquéllos asociados con los sectores más desprotegidos y menos beneficiados de la sociedad.

Sobre la gestión

La estructura organizativa, los recursos, el marco normativo y los procedimientos específicos de gestión, tienen su razón de ser en el apoyo que proporcionan a las funciones sustantivas de la Universidad. Son, además, un componente fundamental del proceso educativo que se desarrolla dentro de la misma.

Como parte de la gestión institucional, la comunicación interna y externa promueve la integración, vinculación y coordinación de todos los esfuerzos institucionales, al tiempo que facilita el uso eficiente y transparente de los recursos.

La UABC considera a sus miembros (estudiantes, académicos, personal administrativo y de apoyo) como su recurso más valioso y actúa en consecuencia con ello.

MISIÓN

A partir de su ubicación en el estado fronterizo de Baja California y en estrecha colaboración con los diferentes sectores de su entorno, la misión de la Universidad Autónoma de Baja California es contribuir al logro de una sociedad y un mundo más justo, democrático, equitativo y respetuoso de su medio ambiente a través de:

- La formación, capacitación y actualización de profesionistas de calidad, autónomos, críticos y propositivos, con un alto sentido ético y de responsabilidad social, que les facilite convertirse en ciudadanos plenamente realizados, capaces de enfrentar y resolver creativamente los retos que presenta su entorno actual y futuro.
- La generación de conocimiento científico y humanístico, así como de aplicaciones y desarrollos tecnológicos pertinentes al desarrollo sustentable de Baja California y el mundo en general.
- La creación, desarrollo y difusión de valores culturales y de expresiones artísticas que enriquezcan la calidad de vida en Baja California, el país y el mundo en general.

VISIÓN

La Universidad Autónoma de Baja California cuenta con un amplio horizonte de interacción. A la vez que mantiene una fuerte identidad regional en función de su ubicación de frontera y de las características multiculturales de su población, actúa en los ámbitos nacional e internacional. Bajo un esquema

de articulación económica, social y cultural con California, y en el contexto de la globalización, la UABC mantiene un espacio de oportunidades que coadyuvan a cimentar los valores culturales de México y América Latina en su conjunto.

La UABC es una institución de vanguardia, caracterizada por un desempeño eficaz, eficiente e innovador en sus funciones sustantivas, así como en los procesos permanentes de planeación y evaluación, los cuales facilitan renovar sus programas, métodos y procedimientos, a fin de responder de una manera creativa a los requerimientos universitarios y a las exigencias del entorno. La institución muestra, en todo momento, una actitud comprometida con el nivel de calidad de todos los servicios que presta.

Estudiantes

Los estudiantes son el centro de los procesos académico-formativos de la Universidad y, como parte de su proceso de formación integral, participan activamente en eventos deportivos y culturales organizados por la institución, lo cual los lleva a desarrollar una apreciación por la cultura y hábitos en favor de la salud.

Debido a que los planes de estudio se organizan sobre la base de un modelo flexible basado en el aprendizaje, los contenidos académicos son pertinentes, actuales y acordes con los avances del conocimiento, así como con las necesidades sociales y del mercado laboral, en un marco de planeación académica que incluye la formación de valores. Esto le permite al estudiante adquirir una visión del futuro campo de su ejercicio profesional y de su área de especialización. Asimismo, se fortalece su actitud emprendedora y su contacto

con el ejercicio de la profesión mediante los programas de vinculación, de servicio social y prácticas profesionales, los cuales se ubican tanto en organizaciones sociales como productivas. La actitud emprendedora fomenta que los futuros egresados no se limiten a encontrar un empleo como única alternativa para ubicarse en el mercado laboral, sino que se constituyen en una opción para sí mismos y para otros.

El estudiante ve en los servicios de orientación educativa –como las tutorías y la asesoría psicopedagógica– un importante elemento que coadyuva para mejorar la calidad de su aprendizaje, y le proporciona un apoyo determinante para que desarrolle sus habilidades intelectuales generales.

Los perfiles profesionales responden adecuadamente a los requerimientos del entorno nacional e internacional, ya que en los egresados destacan características propias de una educación integral, como son una idea clara del mundo actual, el dominio de idiomas extranjeros y elementos técnicos científicos y humanísticos, actitud para realizar actividades en equipo, capacidad para intercambiar argumentos, creatividad e iniciativa, así como preocupación constante para actualizarse y capacitarse en su área profesional, lo mismo que para movilizarse laboralmente y adaptarse a las oportunidades.

El universitario egresado de la UABC ha participado de una formación integral, la cual considera elementos teóricos, prácticos, éticos y de responsabilidad social, así como el desarrollo de herramientas metodológicas que le posibilitan un aprendizaje permanente. La formación integral incluye, también, elementos culturales, de salud, de una relación armónica con su medio ambiente y de la cultura de la legalidad.

Los académicos

El modelo de aprendizaje a lo largo de toda la vida guía al docente universitario y le lleva a emplear métodos educativos que propician la autoformación del estudiante, la adquisición de una actitud de permanente búsqueda del conocimiento, y una participación activa en su propio proceso educativo.

En la actividad docente, un aspecto primordial es la formación y actualización de los académicos, que hace énfasis en los valores y actitudes necesarios para consolidar un modelo educativo centrado en el aprendizaje. El enfoque integral de los programas de formación y actualización docente tiene un impacto favorable en los estudiantes.

Los niveles formativos del personal académico son elevados, y se cuenta con una alta proporción de académicos de tiempo completo con grados de maestría y doctorado.

Los cuerpos colegiados, en particular los cuerpos académicos, están integrados exclusivamente por especialistas con intereses comunes en cuanto a la generación del aprendizaje y aplicación del conocimiento, y participan ampliamente en la definición del sentido y de los criterios para el desarrollo de los programas educativos a todos los niveles, así como de las actividades de investigación y desarrollo tecnológico.

Investigación y posgrado

En la UABC se logran avances significativos en la generación de conocimientos y en la innovación tecnológica, y la vinculación de la investigación con proyectos sociales y productivos es una práctica constante que posiciona a la Universidad como centro de investigación líder en la región.

La investigación se encuentra indisolublemente unida a los estudios de posgrado, ya que la Universidad cuenta con una planta de investigadores posgraduados que imparten clases y guían a quienes se encuentran en formación. La formación de nivel posgrado y la investigación se realizan tomando como referencia las líneas prioritarias definidas por la Universidad y las necesidades del contexto externo.

Extensión universitaria

A través de las actividades de extensión universitaria se difunden ampliamente las acciones relevantes que la institución lleva a cabo en todos los ámbitos, donde los personajes principales son los propios universitarios: investigadores, profesores, estudiantes, deportistas y trabajadores administrativos; acciones que tienen gran impacto en la comunidad universitaria y su entorno. Asimismo, las actividades de difusión promueven las diferentes opciones de formación profesional ofrecidas por la Universidad, contribuyendo a armonizar la demanda al facilitar una mayor congruencia entre intereses vocacionales, mercado laboral y necesidades sociales.

La extensión universitaria enriquece a la sociedad en general y contribuye a la formación integral de los estudiantes por medio de diversas actividades artístico-culturales a las que tienen acceso como parte de su vida académica.

La Universidad mantiene vínculos con sus egresados a través de su seguimiento y actualización, mecanismos mediante los cuales se genera información para mejorar los programas y servicios educativos ofrecidos por la institución.

Vinculación

La vinculación académica al interior de la Universidad fortalece y enriquece las acciones de docencia, investigación y extensión, al promover el diálogo entre grupos institucionales multidisciplinarios y disciplinarios.

La UABC brinda servicios eficientes a los sectores con los cuales se vincula, mediante proyectos de investigación, desarrollo de tecnologías, servicios a la comunidad, diplomados y cursos. Todo ello hace que se le considere un asesor confiable a quien recurren los sectores social y productivo.

A través de las prácticas profesionales y el servicio social, la Universidad mantiene una continua comunicación con la sociedad, que le permite adecuar los contenidos de los planes de estudio y ofrecer a los sectores externos la oportunidad de enriquecerse también con los aportes del conocimiento universitario.

Servicios de información académica

Los servicios de información académica que presta la UABC a sus miembros y a la comunidad en general, son un verdadero apoyo al proceso de aprendizaje, así como a la docencia y la investigación. El número de volúmenes es mayor a la media nacional, las consultas son en línea y el servicio está disponible en todas las unidades académicas.

Además de proveer acceso a material bibliográfico impreso, los servicios incluyen medios electrónicos y una red informática que atiende de manera eficiente a todos los universitarios: estudiantes, maestros, investigadores y personal administrativo.

Personal universitario

Las políticas institucionales son congruentes con la formación de recursos humanos y se dispone de un programa integral de desarrollo profesional del personal académico, administrativo y de servicios. En el caso de los académicos, se da prioridad a la formación en posgrados.

El programa de capacitación y actualización del personal administrativo funciona desde una óptica integral, y proporciona una formación completa y pertinente al personal de servicios, administrativo y directivos.

El personal universitario conoce y asume como propios la filosofía, misión, visión y políticas institucionales, y muestra un fuerte sentido de identidad y pertenencia con la Universidad, que se traduce en un trabajo responsable, honesto y de alta calidad.

Gestión y descentralización

Se ha generado un sistema administrativo abierto y flexible que da soporte al desarrollo del modelo académico de aprendizaje a lo largo de toda la vida.

En la UABC se privilegian los aspectos académicos sobre los administrativos, lo cual lleva a un mejoramiento constante de los servicios educativos que ofrece la institución. La toma de decisiones de la función adjetiva es expedita debido a que la Universidad cuenta con un sistema integrador de información administrativa, que dispone de un soporte técnico permanente.

Como la UABC está presente en las principales ciudades de la entidad, las actividades de apoyo y la toma de decisiones están descentralizadas. Ello permite que apoyen eficaz y eficientemente a las actividades académicas, y que las opiniones de los cuerpos académicos sean oportunamente consideradas y recibidas.

Los beneficios de la descentralización se observan también en el mantenimiento adecuado de las instalaciones, el suministro oportuno de los insumos requeridos por las funciones sustantivas y adjetiva, los servicios administrativos ágiles, y la disponibilidad de sistemas de información confiables y eficientes, así como el óptimo aprovechamiento de la infraestructura y el equipo.

Infraestructura

La docencia y la investigación cuentan, para su mejor desempeño, con la infraestructura suficiente que hace posible la adquisición y generación de conocimiento. La infraestructura deportiva y cultural es amplia y fortalece la formación y el desarrollo personal de los universitarios y la comunidad en su conjunto, por lo que es reconocida por la sociedad como un valioso patrimonio al que cuida y respeta.

Financiamiento

Los ingresos propios han aumentado considerablemente en la UABC, y se estimula la obtención de recursos externos para programas y proyectos autofinanciables, sobre la base de resultados positivos.

Las fuentes de financiamiento para la investigación son diversas, y se obtienen recursos provenientes de la transferencia de tecnología y de la colaboración en proyectos con los sectores productivo y social.

La transparencia en el manejo financiero es parte de la vida cotidiana de los universitarios, y la rendición de cuentas a la sociedad ha afianzado el reconocimiento del que goza la institución.

Planeación y evaluación

La planeación e investigación institucional son auxiliares para la administración universitaria. En la UABC se realiza una evaluación permanente de las funciones sustantiva y adjetiva. En lo general, los servicios universitarios son evaluados con criterios de eficacia, eficiencia, equidad, trascendencia y pertinencia, mediante un sistema de evaluación institucional. En la evaluación de las funciones sustantivas destacan tres modalidades: las evaluaciones institucionales de desempeño, las evaluaciones de pares, y la evaluación externa a través de diversos procedimientos de acreditación y certificación.

Con el fin de mantener el rumbo que la Universidad se ha fijado, se lleva a cabo un constante seguimiento de programas y acciones.

POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Las políticas institucionales son los criterios generales que tienen por objetivo orientar la acción, y sirven para interpretar las normas generales establecidas. Las políticas son uno de los medios básicos para poder delegar autoridad, ya que sin ellas es imposible que el delegado ejecute su función con el sentido que el delegante ha especificado para lograr los objetivos propuestos. La Universidad Autónoma de Baja California considera a las siguientes como políticas institucionales prioritarias.

1. El estudiante como centro de los esfuerzos institucionales

Esta política especifica que el estudiante constituye el centro de atención de los esfuerzos institucionales de la UABC y, por lo tanto, dicha consideración debe matizar la toma de decisiones en cualquier programa y acción dirigida a él.

En particular, las acciones institucionales tendientes a apoyar la formación del estudiante durante su estancia en la UABC –como las tutorías y las asesorías–, deben abarcar todos los aspectos del desarrollo y no solamente los profesionales. Asimismo, esta política refuerza la importancia de propiciar y fortalecer la participación activa del estudiante en el modelo educativo de aprendizaje a lo largo de toda la vida.

2. Oferta educativa

A través de esta política se reconoce que un medio idóneo para que la institución cumpla con sus compromisos de cobertura, pertinencia y equidad en sus programas educativos, es crear y ofrecer una diversidad de programas con base en alternativas académicas para organizar el aprendizaje desde perspectivas innovadoras, dinámicas, abiertas y flexibles.

3. La investigación y la vinculación como ejes de la actividad académica

Dentro de esta política se tienen dos vertientes para enriquecer y organizar las funciones sustantivas. Por un lado, las actividades de docencia y extensión universitaria se fortalecen al asociarse de una manera integral con la investigación científica, tecnológica y humanística. En particular, ello implica la necesidad de impulsar, tomando en cuenta las características disciplinarias

propias, las tareas formales de investigación en cada una de las unidades académicas de la UABC.

Por otro lado, esta política se refiere al establecimiento de un sistema multidireccional e integrador entre la UABC y su medio para crear un flujo constante de información, productos y servicios académicos, científicos y culturales en ambos sentidos, con lo cual las actividades de docencia e investigación se verán enriquecidas a su vez. Se incluye aquí la vinculación de la docencia mediante el servicio social y la práctica profesional asociada al currículo. Las actividades de vinculación deberán ser congruentes con un marco de acción dinámico y flexible que atienda a los principios de equidad, relevancia y pertinencia en la búsqueda de un desarrollo sustentable.

4. Transparencia

Esta política especifica que la Universidad se constituye en un espacio abierto a la comunidad interna y a la sociedad en general, en el sentido de que sus procesos, resultados y uso de los recursos están a la vista de toda la comunidad, interna y externa.

5. Calidad

Con base en esta política se establece que las acciones institucionales deben caracterizarse por una búsqueda permanente de calidad, entendida ésta en el sentido de que las acciones emprendidas sean eficaces, eficientes, equitativas, trascendentes y pertinentes, ya que así lo requieren tanto la Universidad como los diversos sectores que conforman el entorno institucional.

6. Comunicación y coordinación intra e interinstitucionales

Esta política reconoce que la comunicación y coordinación intra e interinstitucionales son elementos que coadyuvan decididamente al máximo aprovechamiento de los recursos con que cuenta la Universidad. A través de ellas se favorece la generación de acciones coordinadas que permitirán enfrentar los retos institucionales desde diversas perspectivas y niveles, y mediante la disponibilidad de un sistema de redes de comunicación interna y externa.

7. Gestión y flexibilidad organizacional

Esta política se refiere al papel adjetivo de la administración respecto de las tareas sustantivas de la Universidad. Asimismo, se pretende hacer énfasis en la noción de que es necesaria una transformación cualitativa del papel de los diversos sectores que conforman la comunidad universitaria, así como de las unidades académicas, dependencias, formas organizacionales, procesos y actividades que componen la vida institucional para adecuarla a las condiciones actuales y futuras.

8. Participación y liderazgo

Esta política especifica que la naturaleza de las funciones de la Universidad requiere de una participación amplia y responsable de todos sus miembros, de modo que la toma de decisiones se vea enriquecida por la experiencia y el liderazgo de la comunidad universitaria en su conjunto, particularmente en las unidades académicas.

9. Planeación y evaluación permanente

Con esta política se reconocen la necesidad y conveniencia de que los procesos de reorientación integral tengan como punto de partida las acciones de planeación y evaluación, en tanto que permiten tomar decisiones sobre el destino institucional. Asimismo, se establece la necesidad de que la planeación y evaluación se constituyan como procesos continuos y pertinentes a las necesidades internas y externas.

La planeación y la evaluación guardan una estrecha interrelación, puesto que ambas intercambian elementos; los resultados de la segunda apoyan a la primera en la toma de decisiones que posibilitan reencauzar y mejorar los programas, proyectos y acciones, en función de las nuevas circunstancias institucionales y del contexto.

INICIATIVAS INSTITUCIONALES

INICIATIVAS INSTITUCIONALES

Con base en el análisis realizado acerca de la situación contextual que se presenta para la educación superior tanto a nivel internacional como nacional, estatal e institucional, y tomando en cuenta la información estadística de la misma institución y las encuestas realizadas a diferentes sectores de la Universidad, la Comisión de Planeación y Desarrollo Institucional identificó 11 iniciativas generales que, tal como su nombre lo indica, se refieren a la intencionalidad que habrá de permear cualquier programa o acción que se emprenda.

Posteriormente, el personal académico y administrativo que conformó los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento (GTPS) procedió a proponer iniciativas específicas en cada uno de los grandes ámbitos señalados, así como los objetivos, estrategias, requerimientos de recursos e infraestructura, aspectos de involucramiento y motivación, así como mecanismos de seguimiento y evaluación para cada una.

Debido al grado de detalle que se logró con la participación de los GTPS, en este apartado se presentan sólo las iniciativas generales institucionales y las específicas hasta un nivel de definición de objetivos y estrategias, y los aspectos restantes serán tomados en cuenta como elementos de los programas que surjan de manera particular para cada iniciativa.

Iniciativa institucional 1.

Fortalecimiento de los programas de licenciatura

Esta iniciativa se refiere al fortalecimiento de la formación profesional de licenciatura a través de la consideración de diversos aspectos relacionados con: *a)* el currículum formal, *b)* los servicios de apoyo al estudiante, *c)* el ambiente académico e institucional en general, y *d)* las relaciones con el entorno. El propósito fundamental de esta iniciativa es promover una formación integral del estudiante que los lleve a ser profesionistas de alta calidad y con un fuerte compromiso social, capaces de enfrentar creativamente los retos que el ambiente contemporáneo y futuro le presente.

Iniciativa específica 1.1.

Consolidación del modelo educativo institucional

Esta iniciativa tiene que ver con la sistematización, socialización y desarrollo de las implicaciones de un modelo educativo centrado en el aprendizaje y la persona, que sirva como un marco de referencia institucional para las prácticas educativas que se llevan a cabo dentro de la Universidad.

Objetivo:

- Desarrollar los elementos de un modelo educativo general que permita crear un ambiente y una práctica educativa institucional congruente y efectiva respecto de una formación integral del estudiante, que esté centrada en el estudiante y promueva una educación para toda la vida.

Estrategias:

- Fomentar una discusión colegiada y amplia para la consolidación del modelo en sus etapas básica, disciplinaria y profesional, incluyendo en dicho diálogo a académicos, estudiantes y administrativos.
- Organizar eventos diversos (foros, grupos de discusión, etcétera) para desarrollar y promover la aplicación de las implicaciones del modelo educativo institucional.

Iniciativa específica 1.2.

Formación de valores

Esta iniciativa se orienta al fomento en los estudiantes de los valores éticos y profesionales pertinentes (compromiso, responsabilidad, honestidad, respeto, disciplina, libertad, democracia, etcétera), de modo que los mismos se reflejen en su práctica profesional y en los diferentes ámbitos de su vida.

Objetivos:

- Promover en el estudiante valores éticos y profesionales que le permitan desenvolverse adecuadamente en su quehacer profesional y en su vida personal con un alto nivel de calidad.
- Contribuir a la formación de un ambiente que fomente los valores.

Estrategias:

- Capacitar a los docentes en la pedagogía de los valores.
- Integrar a las materias de los planes de estudio la formación en valores.
- Incorporar aspectos éticos en los procesos de selección del personal académico, administrativo y de servicios.
- Promover el análisis de las prácticas educativas e institucionales a la luz de la formación valoral.
- Promover la organización de diversos eventos, al interior y exterior de la Universidad, que coadyuven a la formación de valores en los estudiantes, académicos y administrativos.

Iniciativa específica 1.3.

Orientación permanente al estudiante

Esta iniciativa hace referencia a la necesidad de mejorar la inducción y la asesoría hacia el estudiante respecto de los apoyos y oportunidades que su entorno universitario y extrauniversitario le puede brindar.

Objetivo:

- Informar y orientar al estudiante respecto a los apoyos y oportunidades que la institución y otras organizaciones le ofrecen potencialmente.

Estrategias:

- Fortalecer los procesos de inducción a los estudiantes de nuevo ingreso.
- Fortalecer la figura del tutor mediante eventos de capacitación, encuentros comunicativos y mejoramiento de las condiciones de trabajo, entre otros.
- Impartir a los estudiantes talleres de orientación profesional.
- Crear sistemas para la difusión eficaz de información de interés para el estudiante.

Iniciativa específica 1.4.

Promoción de la actividad física, el deporte y la salud

Esta iniciativa se refiere a la promoción de la actividad física y/o el deporte, así como a prácticas orientadas a la promoción y mantenimiento de la salud, en los estudiantes universitarios.

Objetivo:

- Impulsar la cultura de la actividad física, el deporte y la salud como parte de la formación integral del estudiante.

Estrategias:

- Sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la importancia de la actividad física, el deporte y la salud en su formación, ejercicio profesional y vida particular.
- Otorgar valor curricular a la práctica de la actividad física y el deporte.
- Fortalecer y apoyar las actividades de los promotores deportivos asignados a las unidades académicas.
- Organizar sistemáticamente eventos de actividad física, deportiva y de salud.

Iniciativa específica 1.5.

Desarrollo cultural del estudiante

Esta iniciativa atiende a la promoción de una práctica significativa de la cultura y las artes en toda la comunidad universitaria, en especial en los estudiantes, como parte de una formación integral, en la que se dé importancia a la cultura e identidad nacional.

Objetivos:

- Promover el desarrollo cultural del estudiante y una apreciación artística que enriquezcan su práctica profesional y los diferentes ámbitos de su vida personal.
- Complementar la formación profesional de los estudiantes a través de los conocimientos referentes a la cultura en general y las artes.
- Propiciar en el estudiante la participación en la oferta de bienes y servicios culturales.
- Propiciar en el estudiante el consumo de bienes y servicios culturales.

Estrategias:

- Otorgar valor curricular a la práctica de las actividades culturales.
- Incorporar en los planes de estudio de todas las carreras, materias cuyos contenidos propicien el crecimiento cultural del estudiante, en la etapa básica de su formación (hombre y cultura, evolución sociocultural de la humanidad, desarrollo de la cultura, etcétera).
- Sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la importancia de las actividades culturales en su formación y ejercicio profesional.
- Fortalecer y apoyar las actividades de los promotores culturales de las unidades académicas.
- Promover la realización de eventos culturales significativos (feria del libro universitario y feria anual de la cultura, por ejemplo).

Iniciativa específica 1.6.

Promoción de la movilidad estudiantil

Esta iniciativa se refiere al fomento de la movilidad estudiantil a nivel inter e intrainstitucional, a nivel regional, nacional e internacional, como una manera de enriquecer profesional y vivencialmente, la formación integral del estudiante.

Objetivo:

- Enriquecer la formación del futuro egresado universitario, mediante su involucramiento en otros ambientes educativos que le permitan tener contacto con estudiantes, profesores y profesionistas nacionales y extranjeros.

Estrategias:

- Sensibilizar al estudiante sobre la necesidad y conveniencia de la movilidad en la dinámica actual de la globalización.
- Otorgar valor curricular a las estancias estudiantiles en otras instituciones de educación superior.
- Sistematizar los programas y actividades de movilidad estudiantil.
- Implementar mecanismos para facilitar y promover la movilidad estudiantil, incluyendo apoyos económicos a estudiantes de escasos recursos.

Iniciativa específica 1.7.

Fortalecimiento de la pertinencia de la formación de licenciatura

Esta iniciativa atiende la necesidad de fortalecer los espacios existentes y crear nuevas oportunidades para que el estudiante se involucre en acciones de vinculación que hagan su formación más pertinente respecto de las realidades y necesidades del entorno.

Objetivo:

- Fortalecer la pertinencia de la formación profesional del estudiante.

Estrategias:

- Rediseñar los programas de servicio social comunitario, prácticas profesionales y servicio social profesional, en congruencia con las necesidades y demandas del entorno.
- Adecuar continuamente los contenidos de los planes y programas educativos.
- Promover la realización de prácticas académicas que enriquezcan los contenidos de los planes y programas de estudios, y permitan al estudiante el contacto con su futura realidad profesional.

Iniciativa específica 1.8.

Acreditación de programas de licenciatura

Esta iniciativa se orienta a lograr la acreditación de los programas de licenciatura que aún no la han obtenido, así como a mantener vigente la acreditación de aquéllos que ya cuentan con reconocimiento ante organismos acreditadores reconocidos por la Copaes, instancias gubernamentales y organismos internacionales de prestigio y reconocimiento social.

Objetivos:

- Obtener la acreditación de los programas educativos de licenciatura que ofrece la Universidad.
- Mantener vigente el reconocimiento de acreditación de los programas educativos de licenciatura que ya cuentan con él.

Estrategias:

- Fomentar el trabajo colegiado como base de los esfuerzos para obtener y/o mantener la acreditación de los programas educativos.

- Diseñar un programa para lograr la acreditación, en función de las acciones definidas en los programas de fortalecimiento de las DES (Prodes) correspondientes, en un lapso determinado, así como para mantenerla.
- Identificar organismos acreditadores nacionales e internacionales de reconocimiento social.
- Solicitar asesoría a los grupos evaluadores institucionales, en referencia a los indicadores, parámetros, costos y procedimientos de acreditación de programas de licenciatura.
- Realizar la autoevaluación de los programas en función de los estándares definidos, así como de los proyectos de desarrollo a largo plazo que tiene la institución.
- Identificar programas gubernamentales o fuentes de financiamiento que pudieran contribuir a plantear programas y acciones que tiendan a la acreditación de programas de licenciatura.
- Realizar auditorías anuales del cumplimiento de los indicadores (seguimiento) o condicionantes impuestas a los programas educativos de nueva creación o a los programas ya acreditados para que mantengan su acreditación por parte de los organismos reconocidos por la Copaes.

Iniciativa institucional 2.

Atención a la demanda con calidad y equidad

Esta iniciativa tiene como propósitos fundamentales, crear una oferta y demanda equilibrada de programas educativos, ampliar la cobertura a la demanda educativa de la Universidad, propiciar que un mayor número de estudiantes en situación socioeconómica desventajosa ingrese y tenga éxito

en la institución, y mejorar los índices de retención y eficiencia terminal como resultado de la mejora cualitativa de los procesos educativos.

Iniciativa específica 2.1.

Seguimiento educativo permanente

Esta iniciativa busca el desarrollo de un programa institucional de seguimiento integral de estudiantes, desde que aspiran a ingresar a la UABC, durante sus estudios y hasta su egreso.

Objetivos:

- Mejorar el conocimiento, por parte de la institución, de las características, condiciones y necesidades educativas de quienes demandan servicios educativos a la Universidad y de sus estudiantes.
- Poner a disposición de quienes adoptan decisiones educativas que afectan el aprendizaje de los jóvenes, información completa, verídica, integral y de fácil acceso para fundamentar las decisiones que les corresponde tomar.
- Coadyuvar en la retención y egreso exitoso de los estudiantes.

Estrategias:

- Desarrollar una base de datos que integre la información necesaria sobre aspirantes, alumnos y egresados, generada por las diversas instancias pertinentes de la Universidad que tienen que ver con la atención estudiantil.
- Adoptar una política de transparencia respecto a la información contenida en la base de datos, de tal manera que quienes adopten decisiones educativas tengan acceso a la información que requieren para fundamentar sus acciones.

- Realizar, a partir de la información contenida en la base de datos, investigaciones orientadas a caracterizar y dar atención a grupos de estudiantes con necesidades y condiciones educativas diferenciadas.

Iniciativa específica 2.2.

Sistema integral de tutorías académicas

Esta iniciativa se orienta a apoyar, mediante un tratamiento diferencial en función de las características del estudiante, el aprendizaje de principios, conceptos y procedimientos esenciales de materias básicas, complejas o estratégicas para la formación profesional, así como desarrollar actitudes, hábitos y habilidades generales para la comunicación, metodológicas, y para el fomento de una actitud de aprendizaje para toda la vida.

Objetivos:

- Consolidar el sistema integral de tutorías de los programas educativos, con la finalidad de coadyuvar a proporcionar una educación de calidad a los usuarios de los servicios educativos que ofrece la UABC.
- Contar con académicos habilitados en la atención de las diferentes necesidades educativas de los estudiantes durante su formación profesional.
- Potenciar el aprendizaje de los estudiantes mediante el desarrollo de habilidades generales.
- Propiciar la conjunción de esfuerzos de académicos de la institución, interesados en promover el aprendizaje de sus alumnos.
- Coadyuvar en la retención y egreso exitoso de los estudiantes.

Estrategias:

- Crear un consejo que organice, supervise y evalúe el impacto del sistema integral de tutorías.
- Reforzar las actividades de tutoría que apoyen el aprendizaje de cursos de formación básica, complejas y estratégicas, así como el desarrollo de habilidades generales (hábitos de estudio, habilidades de razonamiento, habilidades de comunicación, etcétera).
- Acrecentar las actividades de consejería educativa y psicológica, así como de la promoción de las diferentes modalidades de titulación.
- Ampliar los servicios de tutoría presencial para incluir como tutores a maestros, psicólogos, investigadores educativos y estudiantes avanzados.
- Capacitar a tutores para la operación del sistema en línea y presencial, así como entrenarlos en la utilización de la base de datos de seguimiento educativo.
- Integrar un banco de material didáctico virtual que apoye el aprendizaje de principios, conceptos y procedimientos esenciales de materias básicas, complejas y estratégicas para la formación profesional.
- Desarrollar modalidades de estudio independiente virtual bajo la responsabilidad de un tutor.
- Crear un enlace electrónico que permita ofrecer tutorías virtuales a estudiantes.

Iniciativa específica 2.3.

Ampliación y diversificación de la oferta educativa

Esta iniciativa responde a la necesidad de ampliar y diversificar la oferta educativa como una estrategia general para atender de una manera más efectiva y pertinente a la demanda de servicios educativos en el estado y la región.

Objetivos:

- Incrementar la atención a la demanda con calidad, equidad y pertinencia social.
- Diversificar la oferta educativa en el estado de Baja California y la región.

Estrategias:

- Realizar estudios de factibilidad en la región, consultando a los tres niveles de gobierno y al sector privado para determinar las oportunidades y necesidades de recursos humanos, en el marco de la planeación al año 2025.
- Continuar el proceso de reestructuración y homologación de los planes de estudio flexibles con el enfoque de competencias profesionales, buscando contar con materias en troncos comunes por área del conocimiento, con el fin de incrementar el número de estudiantes atendidos en relación con la demanda de ingreso a la Universidad.
- Establecer un grupo de materias afines a todas las disciplinas que fomente la formación integral de los estudiantes a nivel de troncos comunes (materias formativas básicas y complementarias que permitan una atención diferenciada a los estudiantes).
- Diversificar la oferta educativa con base en los programas existentes, mediante nuevas opciones terminales.
- Crear nuevas opciones educativas específicas que impacten en el desarrollo regional tomando en cuenta las tendencias científicas y tecnológicas del entorno nacional e internacional.

- Incrementar la atención a la demanda mediante el uso de modalidades educativas no convencionales (programas semiescolarizados, abiertos y a distancia).
- Preparar técnicos superiores universitarios como salida lateral de los planes de estudio de licenciatura.
- Desarrollar programas de certificación de competencias laborales.

Iniciativa específica 2.4.

Articulación con la educación media superior

Esta iniciativa se refiere a la necesidad de diseñar un programa de coordinación entre la UABC y el nivel educativo precedente, que permita incrementar el acceso a la institución de estudiantes en situación socioeconómica desfavorable y con desempeño académico adecuado.

Objetivo:

- Incrementar el acceso a la Universidad de estudiantes que, por sus circunstancias socioeconómicas y académicas, tienden a quedar sin oportunidades de ingreso a la institución.

Estrategias:

- Identificar y atender a estudiantes en condiciones académicas adecuadas y con situaciones socioeconómicas desfavorables (apoyo académico, becas-sostenimiento, etcétera).
- Fortalecer el sistema tutorial universitario mediante trabajos de investigación, bancos de información didáctica, capacitación a tutores y otros medios, de modo que se pueda apoyar a estudiantes en condiciones académicas desfavorables.

- Capacitar al personal de orientación vocacional y profesorado de las instituciones de educación media superior.
- Fortalecer la difusión de la oferta educativa universitaria a través de medios convencionales (conferencias, difusión de los catálogos de carreras, etcétera) y, en particular, por medio de un sistema de información virtual para usuarios potenciales de los servicios educativos que ofrece la UABC.

Iniciativa institucional 3.

Fortalecimiento del posgrado

Esta iniciativa impacta en el fortalecimiento de la formación de posgrado a través de la consideración de diversos aspectos relacionados con: *a)* el currículum formal, *b)* los servicios de apoyo al estudiante, *c)* el ambiente académico e institucional en general, y *d)* las relaciones con el entorno.

El propósito fundamental de esta iniciativa es fortalecer los programas de posgrado de modo que abarquen una amplia gama de alternativas disciplinarias y profesionales, y que el egresado tenga la oportunidad de desarrollarse efectivamente dentro de su campo de especialización, así como integrar la investigación y la docencia de una manera muy estrecha, y aumentar la productividad (eficiencia terminal) y el impacto de estos programas en su entorno.

Iniciativa específica 3.1.

Crecimiento, diversificación y consolidación del posgrado

Esta iniciativa se refiere al establecimiento de políticas institucionales que regulen el crecimiento, diversificación y fortalecimiento de programas de

posgrado, a fin de que respondan con pertinencia y calidad a las necesidades de un entorno definido (regional, nacional y/o internacional), orientando de manera prioritaria las acciones hacia los estudios de doctorado.

Objetivos:

- Definir de manera explícita los tipos de posgrado que pretende impulsar y consolidar la UABC (investigación, profesionalizante, intrainstitucional, interinstitucional, presencial, no presencial, etcétera).
- Establecer la política de crecimiento y diversificación del posgrado en la UABC.
- Ampliar la oferta educativa de la UABC a nivel de doctorado, de acuerdo con las tendencias de la educación superior en los ámbitos nacional e internacional.

Estrategias:

- Realizar foros sobre política del posgrado en la UABC, con participación de expertos externos a la Universidad.
- Analizar las propuestas para la diversificación de la oferta educativa en posgrado con el fin de detectar las debilidades y fortaleza de ellas, así como las amenazas y oportunidades asociadas a las mismas.
- Evaluar la creación de nuevos programas educativos, analizando su pertinencia y factibilidad de formar parte de una oferta del posgrado de calidad.
- Formalizar los mecanismos necesarios para la creación de programas doctorales intra e interinstitucionales, cuidando que sean flexibles para agilizar la creación de tales programas.

Iniciativa específica 3.2.

Actualización de la normatividad de posgrado

Esta iniciativa atiende a la necesidad de actualizar el *Reglamento general de estudios de posgrado* y la normatividad específica de cada programa, para adecuarlos a las nuevas realidades disciplinarias e institucionales.

Objetivos:

- Actualizar el *Reglamento general de estudios de posgrado*, poniendo especial atención en los artículos del *Estatuto general* de la UABC que definen las formas de participar de los alumnos en los órganos colegiados de la Universidad que funcionan como autoridades (Consejo Universitario y Consejos Técnicos).
- Definir y regular los posgrados intra e interinstitucionales que permitan capitalizar los recursos internos de la UABC, y aprovechar las fortalezas de otras instituciones mediante la vinculación y la cooperación.
- Definir y regular los posgrados denominados profesionalizantes y de investigación, de acuerdo con los criterios establecidos por el Conacyt, el Padrón Nacional de Posgrado y la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC), tomando también en cuenta las experiencias de otras instituciones.
- Adecuar la normatividad específica de los programas de posgrado de la UABC, a la reforma que se haga del *Reglamento general de estudios de posgrado*.

Estrategias:

- Organizar y promover acciones para la discusión, con la participación destacada de las academias y cuerpos académicos, respecto de las ventajas y desventajas de las propuestas de reforma, que permitan en forma consensada establecer un marco de referencia.

- Realizar estudios de opinión sobre la política institucional del posgrado, dirigido a estudiantes y egresados de los posgrados.
- Establecer mecanismos de participación para elaborar la propuesta de reforma al *Reglamento general de estudios de posgrado*.
- Incluir en la siguiente actualización del *Estatuto general* de la UABC, las propuestas señaladas, así como las que se recomienden por parte de la instancia responsable de la investigación y el posgrado.
- Promover la reforma de las normas complementarias de los posgrados que ofrece la UABC, en concordancia con las reformas que se hubiesen aprobado para el *Reglamento general de estudios de posgrado*.

Iniciativa específica 3.3.

Acreditación de los programas de posgrado

Esta iniciativa comprende todas las acciones encaminadas a lograr la acreditación o a mantenerla, en su caso, de cada programa de posgrado que se imparte en la Universidad, a fin de obtener el reconocimiento ante organismos acreditadores e instancias gubernamentales pertinentes, como el Padrón Nacional de Posgrado.

Objetivos:

- Obtener la acreditación de los programas de posgrado que ofrece la Universidad.
- Mantener vigente el reconocimiento de acreditación de los programas de posgrado que ya cuentan con él.

Estrategias:

- Integrar y apoyar los esfuerzos de mejoramiento de los programas de posgrado para lograr su acreditación ante organismos nacionales o internacionales.
- Realizar la autoevaluación en función de los parámetros establecidos por los organismos acreditadores nacionales e internacionales, para conocer la factibilidad de lograr la acreditación de los programas educativos en periodos determinados, tomando en cuenta las acciones planteadas por los Prodes correspondientes.
- Solicitar asesoría a los grupos de evaluadores institucionales.
- Identificar programas gubernamentales o fuentes de financiamiento que pudieran contribuir a plantear programas y acciones.
- Instrumentar las acciones por parte de los programas educativos.
- Realizar una verificación anual del cumplimiento de los indicadores (seguimiento) o condicionantes impuestas al programa para su permanencia en el Padrón Nacional de Posgrado.

Iniciativa específica 3.4.

Estructura administrativa flexible y eficiente en los posgrados

Esta iniciativa se refiere a la necesidad de generar una estructura administrativa flexible y eficiente (personal académico, personal de apoyo administrativo, etcétera) que garantice la adecuada operación de los programas de posgrado.

Objetivo:

- Mejorar la eficiencia y flexibilidad de la administración de los programas de posgrado.

Estrategias:

- Establecer claramente cuáles son las instancias específicas responsables de la administración del posgrado.
- Fortalecer las coordinaciones de posgrado (con recursos humanos, físicos y económicos) en las unidades académicas que cuenten con programas de posgrado, a fin de que se eficiente la administración de los aspectos escolares, así como lo relacionado con la gestión de sus programas educativos.

Iniciativa específica 3.5.

Recursos e infraestructura de apoyo al posgrado

Esta iniciativa destaca la importancia de tener acceso a los recursos e infraestructura de apoyo necesarios para desarrollar las actividades inherentes a los programas de posgrado (becas, operación de los programas, etcétera), los cuales se gestionan en gran medida dentro de los parámetros planteados por el PIFI.

Objetivos:

- Proporcionar identidad física (infraestructura) a los distintos programas de posgrado.
- Promover la construcción de espacios adecuados y debidamente equipados, que permitan el desarrollo eficiente de programas altamente competitivos.
- Contar con un programa interno de becas para el posgrado, habiendo identificado fuentes de financiamiento alternas a las oficiales.
- Tener acceso a fuentes de financiamiento alternas a las oficiales.

Estrategias:

- Establecer procedimientos adecuados, de acuerdo con las necesidades de cada programa educativo, para la creación de infraestructura.
- Promover un esquema de uso compartido de instalaciones y equipo para trabajo interdisciplinario e intrainstitucional.
- Crear un fondo de becas compartidas para aquellos programas que formalicen un compromiso para la acreditación ante instancias nacionales o internacionales.
- Identificar fuentes alternas de financiamiento a la SEP, SESIC y Conacyt, y promover su conocimiento por parte de los responsables de programas de posgrado.

Iniciativa específica 3.6.

Asesoría, seguimiento y evaluación de los programas de posgrado

Esta iniciativa contempla la integración de un organismo de asesoría, evaluación y seguimiento interno de programas de posgrado para obtener información oportuna y suficiente, que proporcione los elementos necesarios para conocer el desarrollo de las actividades que se realizan en los diferentes programas de este nivel educativo, y favorecer la toma de decisiones pertinentes.

Objetivos:

- Desarrollar indicadores y parámetros para la evaluación y seguimiento de los programas educativos de posgrado, en el contexto del Padrón Nacional de Posgrado.

- Establecer el procedimiento, periodicidad y normatividad de las actividades de seguimiento y evaluación.
- Formar académicos que pudieran participar en los procesos de asesoría, evaluación y seguimiento.
- Consolidar los distintos programas mediante el sometimiento de su desempeño a la opinión externa, facilitando recursos en función de los logros alcanzados.

Estrategias:

- Determinar los procedimientos e instrumentos de asesoría, evaluación y seguimiento de programas.
- Diseñar y elaborar manuales para el seguimiento y evaluación de especialidades, maestrías y doctorados nuevos, de los que están en proceso de consolidación y de los programas educativos de calidad de acuerdo con los indicadores y parámetros del Padrón Nacional de Posgrado.
- Incorporar la información contenida en el programa de seguimiento de egresados de la UABC.
- Fortalecer la autoevaluación en las diferentes unidades académicas de la UABC que impartan posgrados.
- Diseñar un sistema de información que administre una base de datos institucional y actualice periódicamente la información del seguimiento y evaluación de los programas educativos de posgrado.
- Recomendar que la evaluación y seguimiento se incorporen en el *Reglamento general de estudios de posgrado*, como un requisito para la permanencia de los programas.
- Elaborar un catálogo de pares certificados como evaluadores externos.

- Implementar acciones para la formación y certificación de académicos especializados en la evaluación y seguimiento de programas: procedimientos, instrumentos y normatividad.
- Asociar los resultados de la evaluación con la programación y presupuestación de recursos para los programas de posgrado.
- Instrumentar foros de interacción que permitan se informe del avance en cada área, y se impartan conferencias cuya temática ayude a superar los causales de deficiencia.

Iniciativa institucional 4.

Fortalecimiento de la investigación, desarrollo tecnológico y actividades creativas

Esta iniciativa se refiere al fortalecimiento de la investigación, desarrollo tecnológico y actividades creativas, en los diferentes contextos de los programas de licenciatura y posgrado, así como en acciones de difusión, extensión y vinculación, tomando en cuenta las diferentes condiciones que presentan las escuelas, facultades e institutos.

La iniciativa se propone impulsar las actividades de investigación, desarrollo tecnológico y actividades creativas que se desarrollan dentro de la Universidad, así como propiciar que las mismas se coordinen con las funciones docentes, de extensión y de vinculación, e integrar a los estudiantes y a un mayor número de académicos en estas actividades.

Iniciativa específica 4.1.

Fortalecimiento de la investigación, del desarrollo tecnológico y de su vinculación con el contexto

Esta iniciativa se refiere a la elaboración y difusión de políticas que orienten la generación de proyectos de investigación y de desarrollo tecnológico, al fomento de las actividades en este ámbito, y al mejoramiento de las condiciones actuales en que se realizan.

En el ámbito de la vinculación, comprende las actividades de investigación con los sectores externos e internos a la Universidad, dando particular importancia a la generación y transferencia de tecnología.

Además, incluye la gestoría para la investigación y el desarrollo tecnológico, al atender a las necesidades de apoyo administrativo y financiamiento de las actividades de investigación.

Objetivos:

- Fomentar, desarrollar, fortalecer y consolidar las acciones de investigación, desarrollo tecnológico y actividades creativas.
- Vincular la investigación con las funciones de docencia y extensión.
- Contar con una política y normatividad clara de vinculación y su promoción.
- Fomentar la comunicación y colaboración entre los académicos.
- Aumentar el apoyo institucional y la productividad académica.
- Fortalecer la cultura de la investigación, el desarrollo tecnológico y la creatividad al interior de la Universidad.

Estrategias:

- Elaborar un diagnóstico sobre las fortalezas y debilidades de las actividades de investigación en las DES, unidades académicas y cuerpos académicos.

micos, así como de las oportunidades del contexto que puedan ser aprovechadas por la Universidad.

- Con base en los resultados del diagnóstico para cada instancia, y mediante un trabajo colegiado, elaborar un Plan Estratégico de Investigación.
- Propiciar la movilidad intra e interinstitucional de académicos y estudiantes con fines de investigación.
- Promover la continuidad de los proyectos al otorgar a los líderes de investigación correspondientes, la facultad para administrar y supervisar a las unidades y laboratorios de su propia línea de generación y aplicación de conocimiento.
- Promover, incluyendo el uso de becas, la participación de estudiantes de licenciatura y posgrado como asistentes de investigadores.
- Propiciar y reforzar las alianzas para el trabajo en redes de colaboración nacionales e internacionales.
- Propiciar la vinculación investigación-sociedad mediante el uso de información estratégica acerca de las necesidades regionales.
- Divulgar las acciones de investigación y los resultados de la misma.
- Diseñar y ejercer una administración eficiente, basada en la confianza y atendiendo las verdaderas necesidades del investigador, que incluya la gestión directa.
- Diseñar un sistema institucional de apoyos financieros (básico o complementario) para los académicos, de acuerdo con criterios de productividad establecidos en los cuerpos académicos.
- Afinar el sistema institucional de apoyos financieros para los académicos investigadores de reciente ingreso.
- Difundir en la comunidad académica y a la universitaria en general, el Plan Estratégico de Investigación elaborado.

Iniciativa específica 4.2.

Fortalecimiento de los sistemas de información y el sistema de cómputo académico de apoyo para la investigación

Esta iniciativa se propone ampliar el acceso a los sistemas de información, en particular a las revistas científicas y tecnológicas, como apoyo a las actividades de investigación. Dentro del sistema de cómputo académico, lo anterior implica la actualización del mismo y contar con personal capacitado para su funcionamiento.

Objetivos:

- Mejorar el acceso a información actualizada.
- Contar con sistemas eficientes de cómputo académico, así como con el personal capacitado para el servicio, mantenimiento y seguridad del sistema.

Estrategias:

- Identificar los sistemas de información a los que resulte conveniente tener acceso, según las diferentes disciplinas en que se realicen actividades de investigación.
- Gestionar los recursos necesarios para contar con acceso a los sistemas de información de acuerdo con los criterios establecidos en el PIFI.
- Difundir entre los académicos el acceso disponible a estos sistemas de información.
- Promover la utilización de los sistemas entre el personal académico.
- Definir las necesidades en cada campus y establecer un plan de modernización, actualización y mantenimiento permanente.

Iniciativa específica 4.3.

Recursos e infraestructura para la investigación

Esta iniciativa se refiere a las necesidades de espacios, equipo y recursos necesarios para realizar de manera efectiva y oportuna las actividades de investigación.

Objetivos:

- Contar con criterios claros y específicos, incluyendo fuentes de financiamiento, para priorizar la construcción y remodelación de espacios físicos adecuados a las necesidades de los cuerpos académicos que realizan investigación de acuerdo con las acciones consignadas en el Programa de Fortalecimiento de la Dependencia de Educación Superior (Prodes) correspondiente, en el contexto del PIFI.
- Contar con criterios claros y específicos, incluyendo fuentes de financiamiento, para priorizar la adquisición de equipo adecuado a las necesidades de los cuerpos académicos de acuerdo con las acciones consignadas en el Prodes correspondiente, en el contexto del PIFI.

Estrategias:

- Establecer grupos colegiados de líderes académicos investigadores que propongan criterios claros y específicos para priorizar la construcción y remodelación de espacios adecuados a las necesidades de los cuerpos académicos que realicen actividades de investigación en las líneas de generación y aplicación del conocimiento actuales o nuevas.
- Establecer grupos colegiados de líderes académicos investigadores que apoyen mediante la proposición de criterios claros y específicos, la adquisición de equipo de acuerdo con las necesidades de los cuerpos académicos que realizan actividades de investigación.
- Definir un cuerpo colegiado que proponga las prioridades acerca de las asignaciones para infraestructura y equipamiento.

Iniciativa específica 4.4.

Seguimiento y evaluación

Esta iniciativa se orienta al diseño e implementación de un modelo de seguimiento y evaluación institucional de todas las actividades de investigación, que proporcione información sobre el avance de las acciones y permita retroalimentar el proceso y la toma de decisiones pertinentes.

Objetivo:

- Dar seguimiento y evaluar la planificación, el proceso de ejecución y los resultados de las actividades de investigación en las DES, los cuerpos académicos, y hasta las unidades académicas y los responsables de proyecto.

Estrategias:

- Reglamentar la creación de un comité colegiado institucional de seguimiento y evaluación de la investigación, formado por académicos con perfil deseable Promep y/o miembros del SNI.
- Establecer un sistema de seguimiento de las actividades de investigación que informe a las instancias pertinentes, a efecto de que se considere la implementación de políticas correctivas pertinentes.

Iniciativa institucional 5.

Fortalecimiento de la difusión cultural

Esta iniciativa se refiere a la contribución que las actividades de extensión hacen, por un lado, a la formación integral del estudiante y al fortalecimiento del espíritu de comunidad y, por otro, a la sociedad bajacaliforniana y regional, mediante acciones de difusión cultural.

Iniciativa específica 5.1.

Oferta cultural continua

Esta iniciativa atiende la constante necesidad de fortalecer la oferta cultural que presenta la Universidad tanto hacia su interior como al exterior, poniendo especial énfasis en la contribución que las actividades culturales pueden hacer en la formación profesional de los estudiantes.

Objetivos:

- Complementar la formación profesional a través de la cultura en general y las artes.
- Formar públicos internos para la oferta de servicios culturales de la UABC.
- Incrementar, tomando en cuenta las capacidades de la institución, la oferta externa de los bienes y servicios culturales y el grado de satisfacción de los usuarios de los mismos.
- Establecer programas extramuros de difusión cultural a diferentes sectores.

Estrategias:

- Establecer cuerpos colegiados que contribuyan a la definición de la oferta cultural en los diferentes campus.
- Generar un catálogo de bienes y servicios culturales de la UABC.
- Coordinar actividades para optimizar las acciones de cooperación con las instituciones de educación superior de la región.
- Otorgar valor curricular a la práctica de las actividades culturales.
- Sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la importancia de las actividades culturales en su formación y ejercicio profesional.
- Fortalecer y apoyar las actividades de los promotores culturales de las unidades académicas; en particular, fortalecer su formación como pro-

motores culturales mediante eventos de capacitación (diplomado en promoción cultural, seminarios, etcétera).

- Incorporar nuevas modalidades en la difusión cultural (medios audiovisuales, marquesinas en los teatros de los diferentes campus, exposiciones artísticas itinerantes, uso de los tiempos oficiales en radio y televisión comercial, etcétera).
- Promover la realización de eventos culturales tanto al interior como al exterior de la Universidad.
- Vincularse con los niveles educativos previos mediante diversos eventos de extensión y difusión cultural (campamentos integrales de verano, exposiciones itinerantes, salas de lectura infantiles en las bibliotecas de la Universidad, etcétera).

Iniciativa específica 5.2.

Vinculación de la extensión con la docencia y la investigación

Esta iniciativa tiene la intención general de responder a la necesidad de integrar las actividades de extensión al quehacer docente y de investigación de los diferentes actores universitarios.

Objetivos:

- Integrar las actividades de extensión universitaria como elemento cotidiano de las tareas del personal académico (docentes e investigadores).
- Impulsar la creación de diversas modalidades de difusión en las diferentes áreas disciplinarias.
- Fortalecer y apoyar los medios de difusión existentes para que se consoliden y acrediten en el ámbito nacional e internacional.

Estrategias:

- Llevar a cabo ciclos de inducción a la función extensión, en los cuales se den a conocer los objetivos, misión y visión de la función sustantiva de extensión de la cultura y los servicios, así como sus aportes a la docencia e investigación.
- Establecer un programa permanente de formación de académicos que les posibilite conocer y entrar en contacto con opciones que están a su alcance para cumplir con los objetivos de la extensión universitaria a través de diversas modalidades (difusión, divulgación, vinculación, producción de medios, servicios, etcétera).
- Establecer mecanismos de apoyo para las diversas modalidades de difusión arbitradas que cumplan con los criterios pertinentes.

Iniciativa institucional 6.

Fortalecimiento de la vinculación universitaria

Esta iniciativa tiene que ver con el fortalecimiento de las acciones de vinculación entre la Universidad y los diferentes sectores de la sociedad, en el sentido de coadyuvar junto con ellos a resolver problemas de su entorno mediante proyectos de investigación, servicios de educación continua, consultorías y acciones semejantes. Asimismo, incluye acciones mediante las cuales los estudiantes y académicos de la Universidad participen y conozcan con mayor detalle el mercado laboral en el que funcionan disciplinariamente.

Iniciativa específica 6.1.

Certificación de procesos en servicios

Esta iniciativa hace referencia a la importancia de certificar, como un resultado de esfuerzos de mejoramiento de la calidad, los procesos a través de los cuales la Universidad proporciona servicios a diferentes sectores de la sociedad.

Objetivo:

- Certificar, mediante un proceso de mejora de calidad, y ante organismos reconocidos y en el contexto de normas internacionales, programas y servicios que ofrece la UABC en función de las necesidades de los sectores social y productivo.

Estrategias:

- Diagnóstico de los servicios que ofrece la UABC, y que resulta pertinente certificar.
- Búsqueda de organismos acreditadores y análisis de las normas asociadas.
- Promoción de las ventajas que presenta la acreditación de procesos para las unidades académicas que ofrecen servicios.

Iniciativa específica 6.2.

Educación continua

Esta iniciativa busca colaborar con el sector externo en el mantenimiento de la capacitación y actualización de su personal por medio de la oferta de programas no formales.

Objetivos:

- Aumentar y diversificar las opciones de capacitación y actualización de personal del sector externo.

- Vincular las acciones de asociaciones y colegios de profesionistas con las actividades de capacitación y actualización de la UABC.
- Apoyar a personal del sector externo en su capacitación y actualización con programas de calidad.

Estrategias:

- Detectar las necesidades de capacitación y actualización del sector externo.
- Ofrecer cursos de capacitación y actualización a la medida de las necesidades de los sectores externos a la Universidad.
- Involucrar en las acciones de educación continua al personal académico de carrera.
- Llevar a cabo procesos de certificación de instructores de capacitación y actualización.

Iniciativa específica 6.3.

Normatividad, gestoría y administración de vinculación

Esta iniciativa atiende a la necesidad de fortalecer las actividades de vinculación a través de diversas acciones relativas a su normatividad, el apoyo de gestoría que reciben, y la administración bajo la cual funcionan.

Objetivos:

- Normar las acciones de vinculación, poniendo especial atención en la necesidad de uniformar los criterios relativos a la canalización de recursos en los casos en los que los proyectos de vinculación los generen.
- Crear y fortalecer la figura del gestor de vinculación interno y externo, haciendo énfasis en el perfil de los aspirantes a convertirse en uno.

- Contar con información actualizada y de fácil acceso sobre los servicios de vinculación que ofrece la UABC.

Estrategias:

- Proponer la actualización de la normatividad de las acciones de vinculación a través de grupos de trabajo con experiencia en acciones de vinculación, para ser enviado a Consejo Universitario para su análisis y posible aprobación.
- Normar la asignación de los recursos generados por las acciones de vinculación.
- Promocionar las acciones de vinculación que ofrece la Universidad a través de diferentes medios (ventanilla única de vinculación, catálogo de servicios de vinculación, internet, página electrónica, etcétera).
- Capacitar al personal asignado por unidad académica para administrar y mantener actualizada la información de un catálogo de servicios.
- Generar información clara sobre los procedimientos para asignación de alumnos y académicos en organizaciones del sector externo.
- Profesionalizar a los gestores de vinculación de acuerdo con un perfil previamente establecido y con base en la selección de las personas que deseen fungir como tales y reúnan las características del perfil.

Iniciativa específica 6.4.

Coordinación de la vinculación con la formación profesional del estudiante y la actualización del académico

Esta iniciativa hace referencia a la necesidad general de integrar las actividades de vinculación a la docencia y a la investigación, de modo que la

formación integral del estudiante se vea enriquecida, lo mismo que el desarrollo del académico.

Objetivos:

- Coadyuvar en la formación de estudiantes con un sentido de compromiso y responsabilidad hacia la comunidad.
- Promover la actualización de los contenidos de las asignaturas de los planes de estudio con base en experiencias de vinculación.
- Coadyuvar a mantener actualizados a los académicos de la UABC.
- Apoyar a grupos vulnerables para resolver sus necesidades más apremiantes.

Estrategias:

- Promover y fortalecer las acciones de vinculación ya existentes en los planes y programas de estudio (servicio social comunitario, prácticas profesionales, servicio social profesional, etcétera).
- Promover la incorporación de acciones de vinculación a los planes de estudio.
- Establecer comunicación y coordinación con las instancias gubernamentales y organizaciones no gubernamentales (ONG) que tienen como responsabilidad atender las necesidades de grupos vulnerables.
- Generar la normatividad universitaria que garantice el logro de los objetivos señalados.

Iniciativa específica 6.5.

Seguimiento y apoyo de egresados

Esta iniciativa se orienta a fortalecer los procesos de seguimiento y apoyo de egresados, poniendo especial atención en la difusión oportuna y en el uso de la información generada.

Objetivos:

- Dar seguimiento del desempeño profesional de los egresados de la UABC, y evaluar sus implicaciones para los programas de formación, según lo establecido en el PIFI.
- Ser un canal efectivo para apoyar al egresado en su actualización y búsqueda de mejores oportunidades de empleo.
- Identificar oportunidades para fortalecer el espíritu de pertenencia hacia la institución.
- Identificar oportunidades de vinculación con el sector productivo a través de los egresados.

Estrategias:

- Creación y mantenimiento de un padrón confiable y actualizado de egresados para ser utilizado por parte de las unidades académicas, las respectivas DES, y a nivel institucional por diversas instancias administrativas de la UABC.
- Mantenimiento y difusión del sistema de bolsa de trabajo.
- Difusión del padrón entre los sectores productivos, gubernamentales y sociales.
- Creación de un paquete de servicios para egresados.

- Establecimiento continuo de convenios de apoyo con el sector productivo mediante el enlace con los egresados que ocupan puestos clave en este sector.
- Entrega del reconocimiento profesional.

Iniciativa institucional 7.

Tecnologías de la información y la comunicación

Esta iniciativa aborda la integración de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), como una herramienta de trabajo, a los procesos académicos sustantivos. Se trata de promover que las actividades de docencia, investigación, extensión y vinculación incorporen, en función de su pertinencia, las herramientas de la tecnología informática de la manera más amplia y productiva posible. También se quiere promover el uso de una plataforma informática y comunicativa en la oferta de cursos y programas educativos pertinentes.

Iniciativa específica 7.1.

Difusión de las TIC

Esta iniciativa hace referencia a la difusión interna y externa de los usos y potencialidades de las tecnologías de la información y la comunicación como herramienta en los procesos educativos. Esta iniciativa parte de la necesidad de sensibilizar e informar adecuadamente a la comunidad universitaria y externa, sobre el potencial de las TIC aplicadas a la educación.

Objetivos:

- Difundir, al interior y exterior de la Universidad, el uso y potencialidades de las TIC aplicadas a la educación.
- Dar a conocer, al interior y exterior de la institución, los logros y avances en el área.

Estrategias:

- Divulgar por diversas vías, incluyendo un sitio electrónico, las experiencias desarrolladas en el uso de las TIC en educación por parte de académicos y estudiantes.
- Organizar eventos diversos (conferencias, pláticas, foros de discusión, etcétera).

Iniciativa específica 7.2.

Uso de las TIC como apoyo en la búsqueda de información para el trabajo académico y el desarrollo institucional

Esta iniciativa reconoce la necesidad de fomentar la capacitación en el uso de las TIC como una manera de enriquecer el instrumental de trabajo de los académicos, de los cuerpos académicos y los estudiantes, así como del personal administrativo.

Objetivos:

- Promover el desarrollo de las habilidades de búsqueda y análisis de información mediante las TIC.
- Promover el desarrollo de habilidades de búsqueda, comprensión y manejo de información.

- Coadyuvar en la ampliación del acceso, por parte de la comunidad universitaria, a información de calidad, actualizada y pertinente.

Estrategias:

- Actualizar al personal universitario (académico y administrativo) y estudiantes, con cursos de capacitación en manejo de información digital.
- Ofrecer a los trabajadores universitarios cursos formales y de actualización para el uso de las TIC como herramientas para la adquisición de información.
- Estimular a los universitarios a buscar y analizar información.
- Proporcionar y facilitar a los universitarios el acceso a diversos recursos de información (bases de datos con sistemas de clasificación por área de interés académico, libros y revistas electrónicas, *software* de apoyo para el desarrollo académico, producción académica universitaria digitalizada, banco de objetos de aprendizaje, videoteca digital).
- Ampliar las fuentes de información en formatos varios.

Iniciativa específica 7.3.

Capacitación a maestros y estudiantes en el uso de las TIC

Esta iniciativa reconoce la necesidad de habilitar a estudiantes y académicos en el uso de las TIC aplicadas al proceso educativo centrado en el aprendizaje, así como la de canalizar a los docentes, cuerpos académicos y administrativos que requieran capacitación en el uso de las TIC, a las instancias de capacitación pertinentes.

Objetivos:

- Conformar cuerpos académicos que operen descentralizadamente en los diferentes campus, responsables de asesorar y desarrollar los objetos de aprendizaje que utilizarán los profesores en las diferentes disciplinas.

- Definir las características necesarias de los estudiantes para participar en los diversos cursos y generar un programa de capacitación para que las desarrollen.
- Crear un programa de inducción para los docentes que requieran conocer el uso de las TIC en la educación, y sobre los servicios que se les puede proporcionar para que las utilicen en sus cursos.

Estrategias:

- Identificar a los profesores candidatos a formar parte del cuerpo académico referido, y ubicar sus niveles de competencia en el desarrollo de objetos de aprendizaje mediados por las TIC.
- Identificar las prioridades de desarrollo de los objetos de aprendizaje, y especializar al personal de la institución sobre los criterios y procedimientos para el desarrollo de los objetos de aprendizaje.
- Diseñar un instrumento que permita recabar la información pertinente para identificar a los que requieren capacitación previa.
- Diseñar y producir una serie de objetos de aprendizaje para desarrollar las competencias necesarias para tomar cursos a través de las TIC.
- Sensibilizar a los docentes sobre las ventajas que tienen las TIC para la docencia, e informarlos sobre los servicios que las mismas pueden ofrecer.
- Formar a los docentes a través de un programa integral en el uso de las TIC, en atención a los programas educativos vigentes y de nueva creación.

Iniciativa específica 7.4.

Integración de las TIC a los procesos de capacitación del personal

Esta iniciativa toma en cuenta que el uso de la educación por medios electrónicos y el desarrollo de sistemas de información pueden constituirse en un medio efectivo para la distribución del conocimiento al interior de la institución.

Objetivo:

- Crear un modelo de capacitación al interior de la Universidad basado en un paradigma del aprendizaje que utilice las TIC como eje central de su trabajo, y haga uso de la infraestructura instalada.

Estrategias:

- Realizar experiencias piloto con base en el modelo de capacitación que se propone.
- Identificar entre la comunidad universitaria el personal idóneo para trabajar con el nuevo modelo y promover su integración para operar en red.
- Incorporar personal responsable del nuevo modelo de capacitación tomando en cuenta el perfil deseable para el desarrollo de las actividades implicadas.
- Apoyar el modelo de capacitación de la UABC mediante la organización adecuada y equipo humano competente en las áreas de su incumbencia: instrucción, distribución y tecnología.
- Proporcionar los apoyos necesarios para garantizar la estabilidad de la iniciativa a corto, mediano y largo plazo.

Iniciativa específica 7.5.

Profesionalización de la producción de cursos a distancia

Esta iniciativa atiende a la necesidad de que la producción de cursos a distancia se vea como una actividad que requiere de una formación profesional pertinente. La iniciativa se centra en apoyar la producción de cursos o parte de ellos, de forma profesional y colegiada, para su oferta a distancia en el contexto de una diversidad de modalidades educativas.

Objetivos:

- Generar de manera colegiada, cursos a distancia de altos niveles de calidad.
- Certificar la calidad de los cursos con la participación de investigadores y especialistas del área educativa.

Estrategias:

- Integrar un Grupo Asesor en Educación a Distancia (GAED) por campus.
- Conformar subgrupos de especialistas en las diversas modalidades y sus componentes.
- Implementar una red interna (intranet) para soporte a la producción.
- Disponer de apoyos y logística para la producción.
- Difundir entre el personal académico las diversas estrategias de aprendizaje y la oferta de cursos.
- Desarrollar e implementar un programa para la producción de materiales apoyada en las TIC.
- Implementar servicios de web, concentrado por campus, con línea dedicada para la oferta de cursos.

Iniciativa específica 7.6.

Infraestructura y desarrollo tecnológico de soporte y seguridad para las TIC

Esta iniciativa reconoce que el uso de las TIC requiere de una infraestructura suficiente que cuente con elementos de seguridad para la protección de los servicios que se ofrecen.

Objetivos:

- Crear espacios para el ofrecimiento de servicios en sistemas y tecnologías de información.
- Compartir y explotar de forma íntegra los bancos y tecnología de información.
- Garantizar la seguridad de los sistemas computacionales e información.

Estrategias:

- Estandarizar la infraestructura tecnológica (*hardware* y *software*) de la UABC para compartir y explotar de forma íntegra los bancos y tecnología de información.
- Definir mecanismos de evaluación del desempeño de la infraestructura tecnológica.
- Optimizar la inversión en la compra de *hardware* y *software*.
- Desarrollar un sistema de distribución que opere en los diversos campus apoyado por línea dedicada para la oferta de cursos.
- Definir políticas para el uso de la infraestructura tecnológica.
- Realizar continuas evaluaciones del uso y diagnóstico de necesidades de tecnología de informática.
- Establecer criterios claros para el uso y desarrollo de herramientas de libre acceso.

- Desarrollar planes de contingencias eficientes para garantizar la seguridad y operación de los sistemas.

Iniciativa institucional 8.

Desarrollo del personal académico

Esta iniciativa se refiere a que es necesario propiciar el mejoramiento continuo del académico, tanto en el ámbito disciplinario como en el pedagógico y de gestión. Es importante, asimismo, promover la consolidación de una cultura colegiada, adecuar la normatividad existente, y propiciar el mejoramiento de su calidad de vida. El propósito fundamental de esta iniciativa es fortalecer el desarrollo integral del personal académico tanto en lo individual como a nivel de cuerpos académicos, así como facilitar que los académicos puedan establecer y desarrollar un plan de vida y carrera congruente con las perspectivas de desarrollo de la institución.

Iniciativa específica 8.1.

Desarrollo integral del personal académico

Mediante esta iniciativa se reconoce la necesidad de que el personal académico esté adecuadamente formado y actualizado tanto en los aspectos pedagógicos y disciplinarios, como en los personales.

Objetivos:

- Promover la actualización docente de manera que se apoye un trabajo educativo centrado en el estudiante y en el aprendizaje, de la mayor calidad.

- Estimular la superación y actualización disciplinaria, de modo que el académico posea un alto grado de escolaridad formal y de habilitación en su área de trabajo.
- Coadyuvar con el mejoramiento de la calidad de vida de los académicos.

Estrategias:

- Promover la obtención de posgrados por parte del personal académico.
- Fortalecer y enriquecer el programa institucional de formación docente mediante acciones diversas que tomen en cuenta las características de las diferentes áreas disciplinarias y programas educativos, tal como se ha planteado en el PIFI.
- Apoyar la participación de los académicos en eventos pertinentes a sus áreas de especialidad.
- Propiciar la participación de los académicos en redes de trabajo.
- Promover la movilidad del académico de la Universidad en los niveles intra e interinstitucional, y fomentar la estancia de otros académicos en la UABC.
- Promover oportunidades diversas de desarrollo personal que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida del académico y de su familia.
- Propiciar la mejora del ingreso económico del personal académico como un reflejo de la calidad, esfuerzo y compromiso hacia su trabajo.

Iniciativa específica 8.2.

Fortalecimiento de los cuerpos académicos

Esta iniciativa busca promover la creación, formación y consolidación de los cuerpos académicos dentro de la Universidad, considerando la naturaleza

esencialmente colegiada del trabajo académico, así como el reconocimiento de las políticas nacionales hacia los cuerpos académicos y las unidades en las que se integran las acciones de generación, promoción del aprendizaje y aplicación del conocimiento.

Objetivos:

- Crear nuevos cuerpos académicos con base en el análisis de posibles participantes, y a partir de un proceso colegiado en el que los académicos asuman un rol de liderazgo dentro de los mismos, en función de los Prodes.
- Fortalecer los cuerpos académicos existentes, incrementando en particular el número de cuerpos académicos consolidados.
- Propiciar que los cuerpos académicos participen de una manera preponderante en los proyectos de desarrollo académico de las DES y la propia Universidad.
- Promover que los grupos disciplinarios transiten hacia cuerpos académicos.

Estrategias:

- Propiciar que los académicos de grupos disciplinarios se incorporen a programas de maestría y doctorado.
- Fomentar la obtención del perfil deseable Promep, entre los integrantes de los cuerpos académicos.
- Propiciar el ingreso al Sistema Nacional de Investigadores entre los integrantes de los cuerpos académicos.
- Estimular la participación de los académicos en redes temáticas a nivel nacional e internacional, así como la creación de redes desde la UABC.
- Estimular que los académicos involucrados en los cuerpos académicos publiquen periódicamente de manera individual y conjunta en medios de difusión arbitrados.

- Apoyar con diversos recursos y apoyos (espacios, equipamiento, gestoría, etcétera) la labor de los cuerpos académicos que cumplan con su planeación y que afecten positivamente los indicadores académicos de la Universidad.
- Apoyar la incorporación de nuevos profesores de tiempo completo en los cuerpos académicos, de acuerdo con sus respectivos Prodes.

Iniciativa específica 8.3.

Fortalecimiento de la vida colegiada

Esta iniciativa es un reflejo de la necesidad de crear nuevos espacios para que se pueda llevar a cabo la vida colegiada, y que en ella se desarrollen liderazgos académicos basados en el reconocimiento al trabajo realizado. Se trata de formalizar y legitimar dichos espacios de vida colegiada.

Objetivo:

- Formalizar y reconocer diversos espacios académicos como órganos de participación en los procesos de toma de decisiones, promoviendo con ello el liderazgo académico colegiado y estimulando, mediante una mayor participación, el compromiso institucional.

Estrategias:

- Fortalecer las academias existentes mediante la adecuación de su reglamentación, cuidando mejorar su conformación y operatividad.
- Incorporar a la legislación universitaria las funciones y objetivos de diversos cuerpos colegiados, así como de comisiones académicas que ya funcionan en diversas instancias de la Universidad.
- Promover la construcción colegiada del proyecto de vida académica de la institución.

- Propiciar que la elección de los miembros de los diferentes cuerpos colegiados sea realizada por las comunidades académicas correspondientes.
- Fortalecer la estructura universitaria a través de impulsar la vida colegiada del personal académico (Consejos Técnicos y Universitario, Comisión de Planeación, etcétera).
- Promover que representantes de los cuerpos académicos participen en comisiones donde se toman decisiones pertinentes a su trabajo. En particular, que las academias tomen parte en el seguimiento y evaluación de las actividades de investigación y desarrollo tecnológico, y puedan proponer acciones que contribuyan al buen desarrollo del quehacer universitario.

Iniciativa específica 8.4.

Actualización del Estatuto del personal académico

Esta iniciativa se refiere a la necesaria revisión del *Estatuto del personal académico*, que resulta de la mayor complejidad de la institución, y del trabajo que realizan en ella sus académicos. Esa revisión buscará fomentar la calidad y pertinencia del quehacer universitario que desarrollan los académicos, así como establecer con mayor claridad las condiciones de ingreso, promoción y permanencia de los mismos.

Objetivos:

- Actualizar el *Estatuto del personal académico* para que los procesos de ingreso, promoción y permanencia se sustenten en la participación de cuerpos de pares, operen eficientemente y ubiquen al personal académico de acuerdo con la nueva normatividad.

- Contar con referentes claros respecto de las características, responsabilidades y funciones del personal académico.

Estrategias:

- Promover la iniciativa de reforma al *Estatuto del personal académico* a través de una comisión mixta (miembros de las academias y la Comisión de Legislación del Consejo Universitario) que estudie la situación del actual documento y haga una propuesta de reforma.
- Establecer de manera clara las tareas y responsabilidades del personal académico, de modo de que se promueva una planta docente y de investigación más eficiente, eficaz, especializada y exitosa.
- Hacer las adecuaciones necesarias a las categorías y niveles de los nombramientos actuales.
- Definir criterios de incorporación y asignación de técnicos académicos en los institutos, facultades y escuelas.

Iniciativa específica 8.5.

Reestructuración del Programa de Estímulo al Personal Académico

Esta iniciativa se refiere a que, tomando en cuenta la importancia que representan para el ingreso de los académicos los actuales reconocimientos al trabajo, es importante buscar alternativas más adecuadas para definir el acceso a estímulos de acuerdo con la productividad académica.

Objetivo:

- Reestructurar el Programa de Estímulo al Personal Académico de modo tal que se reconozca, tomando en cuenta la función desarrollada y el nombramiento del académico, la productividad académica de una manera más directa, clara y sencilla.

Estrategias:

- Crear una comisión académica dedicada al análisis y definición de los programas de estímulo de la UABC.
- Crear una comisión técnica de apoyo para que asesore a la comisión académica en la reestructuración del Programa de Estímulo al Personal Académico.
- Fomentar que la reestructuración simplifique y precise el proceso de evaluación de la productividad académica en términos de calidad y cantidad, distinguiendo productos de procesos académicos.

Iniciativa específica 8.6.

Regularización de las plazas académicas

Esta iniciativa hace referencia al hecho de que un número considerable de académicos de tiempo completo desarrollan sus actividades bajo la modalidad de interinos. Asimismo, existe otro conjunto de académicos de asignatura que realizan labores propias del personal de tiempo completo, y cuya situación merece revisarse.

Objetivo:

- Gestionar y regularizar las plazas académicas interinas a fin de contar con una estructura y sistema de carrera académica apropiados a las características actuales de la Universidad.

Estrategias:

- Revisar, y en su caso adecuar, el procedimiento actualmente en funciones para otorgar las definitividades en las plazas académicas.

- Analizar el volumen de académicos de tiempo completo que tiene derecho a concursar por una plaza definitiva, y estudiar el impacto académico, administrativo y económico de esta situación.
- Incluir a las academias, cuerpos académicos y otros cuerpos colegiados en la toma de decisiones sobre el ingreso, promoción y permanencia de los académicos.
- Desarrollar, con base en un diagnóstico, un esquema para la regularización de las plazas académicas.

Iniciativa institucional 9.

Reforma administrativa

Esta iniciativa hace referencia a la necesidad de realizar acciones encaminadas a desconcentrar y descentralizar las actividades administrativas de la UABC. El propósito fundamental de esta iniciativa es promover la implementación de una estructura administrativa que facilite la desconcentración y descentralización de las actividades administrativas de la Universidad, así como actualizar la normatividad, todo ello con el fin último de fortalecer las actividades sustantivas de la UABC.

Iniciativa específica 9.1.

Adecuación de la estructura organizativa a los propósitos institucionales sustantivos

Esta iniciativa reconoce que la UABC cuenta con una estructura que data de inicios de los años ochenta, por lo que es imperativo adecuarla a la luz del crecimiento y transformaciones por las que ha pasado la Universidad.

Objetivos:

- Generar una nueva estructura administrativa que permita un apoyo efectivo más directo a las actividades sustantivas.
- Promover la primacía de las actividades académicas sobre las administrativas, e incrementar la eficiencia de la administración.

Estrategias:

- Diagnóstico de las funciones sustantivas, diseño de propuesta, implementación y socialización de la misma.
- Compactación de la administración central (limitar actividades a las normativas y de evaluación).
- Desconcentración de funciones (trasladar actividades de operación a unidades académicas y al ámbito de competencia de las vicerrectorías).
- Descentralización de actividades.
- Formación y capacitación de personal administrativo para desempeñarse adecuadamente en el contexto de las nuevas estructuras administrativas de apoyo.
- Actualizar la normatividad institucional para adecuarse a las nuevas estructuras organizativas.

Iniciativa específica 9.2.

Adecuación de la reglamentación universitaria a la reorganización administrativa

Dada la complejidad de la Universidad en nuestros días, la sola reestructuración administrativa resulta insuficiente para propiciar un adecuado desarrollo de sus actividades, y por tal motivo, dicha reestructuración debe ser acompañada de una actualización de la normatividad universitaria pertinente.

Objetivo:

- Adecuar la normatividad universitaria a los nuevos procesos para su operación eficiente.

Estrategias:

- Formular e implementar una reforma estatutaria.
- Actualización de reglamentos y normatividad complementaria.
- Evaluación y diseño de procesos.

Iniciativa específica 9.3.

Promoción de la cultura de la transparencia de los procesos institucionales

Esta iniciativa surge como resultado del reconocimiento de la responsabilidad que tiene la Universidad de rendir cuentas claras a la sociedad que posibilita su existencia.

Objetivos:

- Rendir cuentas del correcto ejercicio de los recursos y de la calidad de los procesos académicos.
- Promover la responsabilidad en el ejercicio de los recursos y en la procuración de la calidad de los diversos procesos de los que se es responsable.

Estrategias:

- Formulación del Acuerdo de Transparencia.
- Formulación del Acuerdo para la Declaración Patrimonial de Directivos y Funcionarios.
- Modificaciones estatutarias para creación de nuevas figuras institucionales (*ombudsman*, tribunal universitario).

- Establecimiento de un sistema de información universitaria de acceso abierto al público, que informe de la asignación, distribución y uso de los recursos universitarios.

Iniciativa institucional 10.

Fortalecimiento de la gestión académico-administrativa

Esta iniciativa se refiere a la necesidad de mejorar todos aquellos aspectos que representan un apoyo para las actividades sustantivas de la Universidad. El propósito fundamental de esta iniciativa es mejorar los procesos de gestión académico-administrativa, para que se constituyan en un verdadero apoyo a la actividad académica. Asimismo, se pretende mejorar la comunicación interna y la coordinación entre las diferentes unidades y dependencias universitarias, y el clima organizacional de la institución.

Iniciativa específica 10.1.

Fortalecimiento de la estructura financiera de la Universidad

Esta iniciativa alude a la necesidad que tiene la UABC de aumentar y optimizar los recursos financieros, de modo que pueda realizar las inversiones necesarias para apoyar la realización de sus planes de desarrollo.

Objetivo:

- Incrementar y diversificar las fuentes de financiamiento de la Universidad.

Estrategias:

- Creación de entidades universitarias como fundaciones, fideicomisos y asociaciones universitarias.
- Adecuación de la normatividad existente en función de las nuevas instancias que se creen, a efecto de aumentar los ingresos propios y su uso.

- Optimización del ejercicio del gasto.
- Explotación de derechos, patentes y marcas.
- Realización de promociones y eventos diversos para generar ingresos propios (sorteos, etcétera).
- Establecimiento de acciones de vinculación y de oferta de productos y servicios universitarios.
- Gestionar condiciones legislativas favorables a la institución (impuestos y derechos, creación de reservas territoriales en atención a la educación superior).

Iniciativa específica 10.2.

Aseguramiento de la calidad

Esta iniciativa se relaciona con la necesidad de mejorar continuamente los procesos administrativos y de apoyo que se llevan a cabo dentro de la Universidad, para lo cual un medio idóneo lo constituye la certificación de procesos.

Objetivo:

- Certificar los procesos académico-administrativos de la UABC bajo normas nacionales e internacionales.

Estrategias:

- Implementar sistemas de calidad que permitan la certificación y acreditación de los procesos académico-administrativos ante diversas instancias acreditadoras (ISO 9000:2000, EMA 17025, NOM, SAGARPA-FDA, SE-CNSNS, Quasimeme, etcétera).
- Adecuar la normatividad en función de los procesos anteriores.

Iniciativa específica 10.3.

Planeación, seguimiento y evaluación institucional

Esta iniciativa se refiere a la necesidad de promover y fortalecer, en toda la Universidad, una cultura de la planeación, así como del seguimiento y evaluación institucionales.

Objetivos:

- Llevar a cabo la planeación sistemática y continua de los programas y acciones que se implementan dentro de la institución, incluyendo de manera particular al PIFI.
- Realizar el seguimiento y evaluación permanente de las acciones que se implementan dentro de la institución.

Estrategias:

- Consolidar el sistema de información institucional que incluya indicadores y estándares.
- Promover la investigación institucional.
- Llevar a cabo el seguimiento presupuestal y programático de las acciones en revisión.
- Aplicar los principios de transparencia, fiscalización y rendición de cuentas.
- Promover el uso de la información generada como retroalimentación para la toma de decisiones.
- Formular la normatividad pertinente a un sistema de seguimiento y evaluación institucional.

Iniciativa específica 10.4.

Fortalecimiento de la calidad del personal administrativo y de apoyo

Esta iniciativa reconoce la necesidad de promover el desarrollo del personal administrativo y de apoyo, a efectos de que la calidad de sus trabajo pueda verse impactada favorablemente, coincidiendo con las acciones del PIFI y las recomendaciones de los CIEES.

Objetivo:

- Propiciar el desarrollo integral del personal administrativo y de apoyo.

Estrategias:

- Establecer un servicio universitario de carrera (capacitación, actualización, formación).
- Reformular el sistema general de incentivos (administrativos, directivos y personal de apoyo).
- Promover la calidad y calidez universitaria.
- Fomentar los valores.
- Promover la identidad y pertenencia institucional.
- Adecuar la normatividad aplicable.
- Ofrecer capacitación en la gestión académico-administrativa (planeación estratégica, acreditación de programas, etcétera).

Iniciativa específica 10.5.

Fortalecimiento de los procesos de comunicación interna y del clima organizacional

Esta iniciativa busca fortalecer los procesos de comunicación interna y mejorar el clima organizacional en general, para facilitar la realización de los planes de desarrollo y favorecer el sentido de identidad y pertenencia de los trabajadores universitarios.

Objetivo:

- Mejorar los procesos de comunicación intrainstitucional y el clima organizacional.

Estrategias:

- Conducir una auditoría de medios.
- Realizar un diagnóstico de flujos de comunicación interna.
- Llevar a cabo un diagnóstico de redes de comunicación interna.
- Efectuar un diagnóstico de clima organizacional.

Iniciativa específica 10.6.

Recursos e infraestructura

Esta iniciativa se refiere a la necesidad de fortalecer los recursos e infraestructura, así como de mejorar y optimizar su uso y mantenimiento.

Objetivo:

- Establecer un sistema de calidad en la administración de los recursos e infraestructura, en el contexto de las consideraciones del PIFI.

Estrategias:

- Elaborar un plan maestro de desarrollo de infraestructura (crecimiento, diversificación, mantenimiento, conservación y optimización) en concordancia con los planteamientos hecho en el PIFI.
- Actualizar las normas para edificaciones en términos de diseño y construcción.
- Hacer uso de la plataforma tecnológica e informática.
- Fomentar el uso adecuado de las instalaciones y equipo universitarios (laboratorios y talleres, espacios deportivos y culturales, estacionamientos, etcétera).

- Propiciar el adecuado manejo de aguas y de residuos peligrosos.
- Impartir cursos de higiene, seguridad y protección civil.
- Actualizar los procedimientos de salvaguarda y responsabilidad civil (instalaciones, infraestructura, etcétera).
- Adecuar la normatividad a las implementaciones realizadas.

Iniciativa institucional 11.

Fortalecimiento de los procesos y mecanismos institucionales de seguimiento y evaluación

Esta iniciativa alude en general a los procesos y mecanismos de seguimiento y evaluación del funcionamiento de los procesos académicos y administrativos. El propósito fundamental de esta iniciativa es promover la creación de un sistema de indicadores y de un esquema de evaluación que permitan dar seguimiento al desarrollo de diferentes procesos institucionales, en particular los académicos, fomentando un uso cotidiano de la información generada y que la toma de decisiones se beneficie de ello.

Iniciativa específica 11.1.

Evaluación institucional de la calidad del aprendizaje

Para lograr una educación de buena calidad, se requiere conocer de forma sistemática los logros alcanzados en el proceso de aprendizaje por los alumnos. Por ello, esta iniciativa propone el diseño de un programa de evaluación del aprendizaje que proporcione la información necesaria que sirva de referencia para mejorar y asegurar la calidad académica de la institución y rendir cuentas a la sociedad en general.

Objetivos:

- Mejorar la comprensión, por parte de la institución, del aprendizaje logrado por los alumnos al inicio, transcurso y término de sus estudios universitarios.
- Contar con información sistematizada sobre la calidad de los aprendizajes logrados, a fin de que se tomen en cuenta para mejorar el proceso educativo.
- Rendir cuentas a la sociedad en lo relativo a la calidad de los aprendizajes.

Estrategias:

- Desarrollar un sistema de exámenes colegiados para cada uno de los programas educativos, que evalúen los aprendizajes alcanzados por los alumnos al inicio, transcurso y término de sus estudios, mediante la selección de materias claves o integradoras que sirvan de parámetro para evaluar la calidad de los aprendizajes logrados.
- Integrar en una base de datos la información disponible de los indicadores del proceso de aprendizaje, de tal manera que se puedan comparar entre ellos y consigo mismos a través del tiempo.
- Adoptar una política de transparencia respecto a la información contenida en la base de datos, de modo que tanto las autoridades educativas como los estudiantes, los académicos y el público en general, tengan acceso a la información de manera directa.
- Realizar ajustes en los programas y servicios educativos a fin de mejorar la calidad de los mismos, con base en los resultados proporcionados por la evaluación.
- Llevar a cabo estudios que den seguimiento al mejoramiento de la calidad de la educación, a partir de los indicadores.

Iniciativa específica 11.2.

Sistema de indicadores académicos

Esta iniciativa se orienta a desarrollar un programa institucional de indicadores educativos que proporciona oportunamente la información necesaria que sirva de referencia para mejorar el quehacer universitario y rendir cuentas a la sociedad en general. Se considera que para lograr una educación de calidad es necesario conocer sistemáticamente los logros obtenidos, los problemas y las necesidades de las unidades académicas que ofrecen los programas y servicios.

Objetivos:

- Mejorar la comprensión, por parte de la institución, de los insumos, procesos y resultados educativos de los programas y servicios que ofrece la Universidad.
- Poner a disposición de las unidades académicas y de la administración en general, la información necesaria y oportuna, en términos de indicadores, para mejorar los programas y servicios educativos.
- Poner a disposición del público en general la información sobre la calidad de los programas y servicios educativos que ofrece la Universidad, a fin de rendir cuentas a la sociedad.

Estrategias:

- Generar la información pertinente sobre insumos, procesos y resultados de los programas y servicios educativos no disponible actualmente.
- Desarrollar una base de datos que integre la información sobre insumos, procesos y resultados de manera agregada y desagregada, para cada una de las unidades académicas, programas educativos, cuerpos académicos y grupos disciplinarios, de modo que se puedan comparar entre ellos y consigo mismos a través del tiempo.

- Adoptar una política de transparencia respecto a la información contenida en la base de datos, de tal manera que tanto las autoridades educativas como los estudiantes, los académicos y el público en general, tengan acceso a la información directamente.
- Realizar ajustes en los programas y servicios educativos a fin de mejorar la calidad de los mismos, con base en el análisis de los indicadores.
- Llevar a cabo estudios que den seguimiento al mejoramiento de la calidad de los programas educativos, a partir de la información de los indicadores.

Iniciativa específica 11.3.

Sistema de indicadores administrativos

Esta iniciativa se refiere al desarrollo un programa institucional de indicadores administrativos que proporcione oportunamente la información necesaria que sirva de referencia para mejorar el quehacer universitario y rendir cuentas a la sociedad en general. Si bien la institución recaba información sobre algunos procesos y resultados de sus servicios administrativos, sin embargo, ésta es insuficiente, pues está poco sistematizada y es subutilizada. Por ello, para dar un servicio de calidad se requiere conocer sistemáticamente los logros obtenidos.

Objetivos:

- Mejorar la comprensión institucional de los procesos y resultados de los servicios administrativos que ofrece la Universidad.
- Poner a disposición de la administración y de las unidades académicas la información necesaria y oportuna, en términos de indicadores, para mejorar los servicios administrativos y educativos.

- Poner a disposición del público en general la información sobre la calidad de los servicios administrativos de la Universidad, a fin de rendir cuentas a la sociedad.

Estrategias:

- Generar la información pertinente sobre procesos y resultados de los servicios administrativos de la institución.
- Desarrollar y sistematizar una base de datos que integre la información sobre procesos y resultados de manera agregada y desagregada, para cada una de las actividades adjetivas, de modo que se puedan comparar entre ellos y consigo mismos a través del tiempo.
- Adoptar una política de transparencia respecto a la información contenida en la base de datos, de tal manera que tanto las autoridades educativas como los estudiantes, los académicos y el público en general, tengan acceso a la información directamente.
- Realizar ajustes en los programas y servicios a fin de mejorar la calidad de los mismos, con base en el análisis de los indicadores.
- Llevar a cabo estudios que den seguimiento al mejoramiento de la calidad de los servicios administrativos, a partir de la información de los indicadores.

Iniciativa específica 11.4.

Seguimiento y evaluación de las iniciativas del PDI 2003-2006

Esta iniciativa se orienta a asegurar el logro de los objetivos planteados en las iniciativas del *Plan de desarrollo institucional 2003-2006*, a través del conocimiento periódico de los avances y metas logradas, como parte de un programa de seguimiento y evaluación de cada una de las iniciativas.

Objetivos:

- Evaluar sistemática y periódicamente los logros alcanzados en relación con los objetivos propuestos.
- Tomar las medidas pertinentes a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Dar a conocer oportunamente a la comunidad universitaria y al público en general, los avances y logros del PDI 2003-2006.
- Contribuir a desarrollar una cultura de la evaluación de calidad.

Estrategias:

- Desarrollo de una metodología para el seguimiento y evaluación de las iniciativas contenidas en el PDI 2003-2006.
- Realización, por parte de los responsables operativos de las iniciativas, de informes técnicos periódicos sobre el avance de las mismas.
- Elaboración de informes periódicos de avance de la gestión institucional, por parte de la Comisión de Planeación y Desarrollo Institucional, que integren las evaluaciones de iniciativas.
- Implementación de los ajustes necesarios a las iniciativas, a partir de los resultados obtenidos, a fin de asegurar el alcance de los objetivos.
- Realización de estudios que den seguimiento al proceso de implementación del PDI 2003-2006.

ASPECTOS DE SEGUIMIENTO Y
EVALUACIÓN CONTINUA

ASPECTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN CONTINUA

Como se ha hecho mención en varios momentos a lo largo de la presentación del *Plan de desarrollo institucional 2003-2006*, su impacto sobre la dinámica cotidiana de la Universidad se potenciará en la medida en que se le dé un seguimiento continuo y si, además, los programas que se deriven de él se evalúan de la manera más significativa y sistemática posible.

Congruentes con este planteamiento, todas las iniciativas tienen –aunque no se les haya incorporado explícitamente en este documento por cuestiones de espacio– un conjunto de reflexiones generales en relación con el seguimiento que se les debe dar y las evaluaciones a las que se les debe someter. Destaca, no obstante, la importancia que tienen las iniciativas específicas de seguimiento y evaluación que se han planteado en el contexto de varias de las iniciativas generales, lo cual no debe entenderse como un planteamiento desarticulado. Muy al contrario, todas las iniciativas relevantes se encuentran

estrechamente relacionadas entre sí, ya que toman en cuenta los esfuerzos de planeación que nuestra Universidad ha realizado en el contexto del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI).

También se mencionó que la participación de la comunidad en el proceso de elaboración del *Plan de desarrollo institucional* era importante porque, habiéndolo enriquecido con el beneficio de su experiencia, se propiciaba que participara con entusiasmo y compromiso en su implementación y, asimismo, que interviniera con un fuerte conocimiento de causa en el seguimiento y evaluación de las acciones que se derivaran del mismo.

Habiendo presentado el *Plan de desarrollo institucional 2003-2006* como una expresión de la dirección en la que la comunidad bajacaliforniana considera pertinente que nuestra Universidad camine, toca ahora a las diversas instancias y actores universitarios retomar estas iniciativas para organizarlas en programas operativos que nos permitan caminar de la manera más sólida, pero también rápida, posible. En este proceso, los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento (GTPS) seguirán contribuyendo con su esfuerzo a esclarecer tanto el rumbo como las estrategias y acciones que nos permitan avanzar en nuestra incesante búsqueda de la calidad, la pertinencia y la equidad.

Una vez que el *Plan de desarrollo institucional 2003-2006* haya sido utilizado por las diversas instancias y actores universitarios para generar programas y acciones más específicos y concretos, y luego de la puesta en marcha de los mismos, será necesario, como es costumbre ya en nuestra institución, la elaboración de los respectivos informes de actividades. En esos momentos tocará de nueva cuenta a los GTPS participar. Ahora, sin embargo, su participación consistirá en fungir como un cuerpo consultor en los procesos de seguimiento y evaluación de los programas y acciones implementadas asociadas a cada

una de las iniciativas. La comunidad académica tendrá así, una forma directa de participar en la confirmación del rumbo en que se realizan las actividades institucionales o, en su caso, en la reconsideración de las decisiones tomadas e, inclusive, en el cuestionamiento de los planteamientos hechos inicialmente respecto de las iniciativas. Nada de esto sería posible si la Universidad no estuviera firmemente decidida a aprender de su propia experiencia.

El presente *Plan de desarrollo institucional 2003-2006* representa un paso más en los esfuerzos que nuestra Universidad ha realizado en este sentido desde hace ya más de veinte años. Estamos convencidos de que las nuevas dinámicas constituyen un fuerte reto pero, al mismo tiempo, representan una enorme oportunidad de consolidar muchos de los avances logrados con anterioridad. Específicamente, la dinámica seguida nos permitirá:

- Ampliar y fortalecer una estructura de planeación participativa.
- Promover una relación más estrecha entre el proceso de planeación y el desarrollo e implementación de las iniciativas identificadas.
- Establecer las bases para un seguimiento y evaluación más estrechamente asociados al proceso mismo de la planeación.
- Promover la cultura de una “organización que aprende”.
- Aumentar la capacidad de respuesta al promover un liderazgo académico distribuido en toda la institución.
- Potenciar la capacidad de innovación al integrar a grupos de trabajo especializados y comprometidos con la universidad.
- Construir un sistema más incluyente de responsabilidades compartidas en los procesos de toma de decisiones.
- Fomentar la corresponsabilidad respecto de las iniciativas tanto durante su desarrollo e implementación, como en su seguimiento y evaluación.

- Fomentar un mayor compromiso e identidad con la institución, su filosofía, misión y perspectiva de desarrollo.

Uno de los retos a los que se enfrenta una institución de educación superior de la magnitud y complejidad como nuestra Universidad, es que la distancia organizacional entre ella y los espacios de trabajo hace en ocasiones difícil que la institución pueda responder adecuadamente a los cambios que se suceden tan rápidamente tanto en el contexto externo como en el interno. Con la creación y puesta en marcha de los GTPS, se tienen ahora cuerpos colegiados capaces de comprender mejor las situaciones a las que se enfrentan las iniciativas y de proponer, merced a su experiencia, medidas que se beneficiarán del conocimiento que estos grupos tienen las diferentes problemáticas abordadas.