

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

PLAN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL
2007-2010



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

DR. GABRIEL ESTRELLA VALENZUELA

RECTOR

DR. FELIPE CUAMEA VELÁSQUEZ

SECRETARIO GENERAL

M.C. JUDITH ISABEL LUNA SERRANO

VICERRECTORA CAMPUS ENSENADA

ARQ. AARÓN GERARDO BERNAL RODRÍGUEZ

VICERRECTOR CAMPUS MEXICALI

M.A. ALFONSO VEGA LÓPEZ

VICERRECTOR CAMPUS TIJUANA

DRA. GUADALUPE DE LOS ÁNGELES ORTEGA VILLA
COORDINADORA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

Universidad Autónoma de Baja California.
Plan de desarrollo institucional 2007-2010 / Universidad
Autónoma de Baja California. -- Mexicali, Baja California :
Universidad Autónoma de Baja California, 2007.

172 p. ; 22 cm.

ISBN 970-735-078-4

1. Universidad Autónoma de Baja California -- Planeación.
2. Educación superior -- Planeación -- Baja California. I. Uni-
versidad Autónoma de Baja California. II. t.

LE 7.B4 U554 2007 FAM/amm/240407

© D.R. 2007 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
AV. OBREGÓN Y JULIÁN CARRILLO S/N, MEXICALI, B. C.

ISBN 970-735-078-4

CONSEJO DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL:

Víctor Manuel Alcántar Enríquez	Salvador Meza Lora
Leonel Avendaño Reyes	Patricia Moctezuma Hernández
Aarón Gerardo Bernal Rodríguez	Martín Francisco Montaña Gómez
Alberto Contreras Sánchez	María del Socorro Montaña Rodríguez
Felipe Cuamea Velásquez	Guadalupe de los Ángeles Ortega Villa
Gabriel Estrella Valenzuela	Marco Antonio Reyna Carranza
Jesús Armando Hernández Montaña	Irma Rivera Garibaldi
Luis Gerardo Hiraes Pérez	Eduardo Santamaría del Ángel
Judith Isabel Luna Serrano	Daniel Octavio Valdez Delgadillo
Elvia Mercedes Méndez Fregozo	Alfonso Vega López

GRUPOS TÉCNICOS DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO:

Alfonso Aguilera Meraz	Miguel Bravo Zanoguera
Korina Mendoza Fernández	Juan Iván Nieto Hipólito
Ma. del Carmen Alcalá Álvarez	Víctor Froylán Camacho Ibar
Roberto Millán Núñez	Juan Manuel Ocegueda Hernández
Víctor Manuel Alcántar Enríquez	Faustino Camarena Rosales
Ofelia Molina Contreras	Sara Ojeda Benítez
Sergio Rommel Alfonso Guzmán	Ma. Guadalupe Corona Aréchiga
Martín Francisco Montaña Gómez	Ma. Elena Pacheco Sánchez
José Luis Arcos Vega	Felipe Cuamea Velásquez
Ma. Socorro Montaña Rodríguez	Víctor Alonso Parra Pacheco
Ana María Arroyo Guerrero	Onésimo Cuamea Velásquez
Jorge Carlos Morgan Medina	Adolfo Pérez Márquez
Édgar José Arroyo Ortega	Ricardo Ching Wesman
Raymundo Motolinía Medina	Ma. Eugenia Pérez Morales
Nahara E. Ayala Sánchez	Luis Walther Daessle Henser
Héctor Muñoz Valdez	Ma. Concepción Ramírez Barón
Aarón Gerardo Bernal Rodríguez	Norma Dávila Cota
Miguel Ángel Nieblas Sánchez	Marco Antonio Reyna Carranza

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2007-2010

Maximiliano de las Fuentes Lara
Irma Rivera Garibaldi
José Luis Fermán Almada
Rubén Roa Quiñónez
Verónica Velia Ferreiro Martínez
Jorge Robles Contreras
Norma Alicia Fimbres Durazo
Juan Rodríguez García
Rebeca Beatriz Flores
Jesús Salvador Ruiz Carvajal
Saúl Fragoso González
Alejandro Sánchez Sánchez
Francisco Javier Galarza del Ángel
Eduardo Santamaría del Ángel
Carlos García García
Rubén G. Sepúlveda Márquez
José Alfredo Gómez Estrada
Armandina Serna Rodríguez
José Abraham Andrés Gómez Gutiérrez
Irma Esthela Soria Mercado
Ana María Guillén Jiménez
Jesús Francisco Sosa Gordillo
Bernardo Hernández Cortez

Yolanda Sosa y Silva García
Jesús A. Hernández Montaña
Raquel Talavera Chávez
Luis Gerardo Hiraes Pérez
Daniel O. Valdez Delgadillo
Beatriz Juárez Marmolejo
María Ramona Valle Ascencio
Elda María Leal Orozco
Alfonso Vega López
Jesús Antonio Ley Guing
Virginia Velasco Ariza
Rosa Martha López Gutiérrez
Luis Enrique Vizcarra Corral
Judith Isabel Luna Serrano
Juan Fernando Vizcarra Schumm
Eduardo Mancillas Pérez
Georgina Walther Cuevas
Asdrúbal Martínez Díaz de León
Roberto Carlos Zamudio Cornejo
Lilia Martínez Lobatos
Luis Fernando Zamudio Robles
Elvia Mercedes Méndez Fregoso
Ma. Elena Zermeño Espinosa

GRUPO TÉCNICO DE APOYO:

Guadalupe de los Ángeles Ortega Villa
José Luis Arcos Vega
Adalgiza Ramírez Wakamatzu

COLABORADORES DEL GRUPO TÉCNICO DE APOYO:

Karla Mariana Amezcua Robles
Linda Elena Angulo Suárez
Beatriz Echeagaray Franco
Miguel Ángel Espinoza Hernández
María de Lourdes Esquivel Herrera
Daniel Gallo Valenzuela
José Sergio Molina García
Anabel Ortiz García

Patricia Rosas Vázquez
Bárbara Margarita Sánchez Reynoso
Armando Soto Ortiz
María Lourdes Vázquez Robles
Mercedes Vásquez Olmedo
Luz María Ortega Villa
Paulina Wong Hernández
Luis Enrique Medina Gómez

ÍNDICE

Presentación	9
Resumen ejecutivo	15
Metodología de trabajo	27
Contexto externo	39
Contexto internacional	41
Contexto nacional	47
Contexto estatal	54
Contexto institucional	57
Filosofía, misión, visión y políticas institucionales	101
Filosofía de la UABC	103
Misión	107
Visión	108
Políticas institucionales	110
Iniciativas institucionales	119
Referencias	169

PRESENTACIÓN



PRESENTACIÓN

En el presente año, la Universidad Autónoma de Baja California se encuentra celebrando su quincuagésimo aniversario, a la vez que su notoria consolidación como una de las mejores universidades públicas estatales del país. Este logro se ha sustentado, fundamentalmente, en la continuidad de acciones y programas, así como en el esfuerzo y ánimo de superación de todos los que integramos esta comunidad universitaria.

A fin de continuar avanzando hacia el modelo de institución que deseamos ser, se convocó a participar a la comunidad universitaria para la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación del *Plan de Desarrollo Institucional 2007-2010 (PDI 2007-2010)*, con el convencimiento de que, en tanto miembros de una comunidad de aprendizaje, los universitarios tienen un cúmulo de experiencias que con seguridad contribuyen a construir continuamente nuestra alma máter, institución cuya vitalidad y eficacia dependen de que se transforme de manera constante, manteniéndose a la vanguardia académica y

participando en la tarea comunitaria de diseñar el futuro de la sociedad, a través de formar personas aptas para el cambio, generar y desarrollar conocimientos, y extender los beneficios de la cultura.

Para la elaboración de este *PDI 2007-2010*, el cincuentenario de la UABC sirvió como marco para establecer como nodo de la reflexión en este punto del camino, ya no tanto lo que hacemos —el aspecto educativo y de generación de conocimiento que es intrínseco a la misión universitaria—, sino fundamentalmente cómo lo hacemos, cómo necesitamos cambiar, para servir a través del conocimiento a un mundo y a una humanidad que demandan una visión integrada, mucho más compleja que nuestra visión y estructura actuales, pero también potencialmente mucho más eficaz y pertinente.

Es así que, como producto de aquella reflexión, las políticas institucionales, con sus correspondientes iniciativas generales y específicas, responden a los desafíos que habrán de presentarse a la Universidad en el futuro cercano, y que se refieren, sobre todo, a la responsabilidad de atender una creciente demanda de educación formal y no formal en diversas modalidades; de fortalecer la capacidad de generar, adaptar y aplicar conocimientos útiles; de promover el desarrollo integral del ser humano mediante la promoción de la cultura y de la actividad física; de fortalecer la colaboración con los diversos sectores sociales; y de hacer todo ello con niveles de calidad y desempeño que sean reconocidos tanto a nivel nacional como internacional, con base en criterios de transparencia y rendición de cuentas, a fin de cumplir adecuadamente con las responsabilidades que la comunidad bajacaliforniana le ha asignado a la UABC.

Este *Plan de Desarrollo Institucional 2007-2010* es manifestación concreta de la participación responsable de los universitarios y de la comu-

nidad externa, a la vez que evidencia del compromiso de todos los que formamos la UABC por continuar haciendo de ella la máxima casa de estudios de Baja California.

"POR LA REALIZACIÓN PLENA DEL HOMBRE"

Baja California, mayo de 2007.

Gabriel Estrella Valenzuela
Rector

RESUMEN EJECUTIVO



RESUMEN EJECUTIVO

La sociedad del siglo XXI se caracteriza por el incesante desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, la apertura de mercados globales, la deslocalización de procesos productivos, y la cada vez mayor valoración del conocimiento y de quienes tienen las capacidades para generarlo, adaptarlo y utilizarlo.

Las instituciones de educación superior adquieren, en las actuales sociedades del conocimiento, una relevancia especial, al ser formadoras de profesionistas, crear espacios para la generación de conocimiento, y ser líderes en la tarea de fortalecer la capacidad social para la aplicación del saber y en la formación de capital humano, a la vez que constituyen instancias que posibilitan el empoderamiento de hombres y mujeres, quienes, al contar con mayores elementos para la toma de decisiones autónomas en lo personal y en lo social, pueden participar más decidida y conscientemente en la construcción de sociedades civiles más plurales e incluyentes.

La Universidad Autónoma de Baja California, institución que forma parte de una entidad con un dinámico crecimiento económico y poblacional, tiene ante sí el desafío de lograr sostener hacia el año 2010 su participación en una matrícula educativa estimada en 74 000 estudiantes de educación superior, y de contribuir al desarrollo regional con base en sus aportes en materia de investigación, tanto en áreas prioritarias, como son, además del turismo, la industria manufacturera (en sus ramas metal-mecánica y fabricación de equipo electrónico), la agroindustria y el comercio, como en áreas estratégicas y emergentes como las de recursos hidrológicos, energías alternativas, biotecnologías y nanoingenierías. Aunado a ello, se tiene el reto de afrontar tales desafíos con crecientes niveles de calidad, en atención a la responsabilidad de la Universidad de operar en un marco de transparencia y rendir cuentas a la sociedad que la sostiene.

Como parte de una cultura de participación, este *Plan de Desarrollo Institucional 2007-2010* es el resultado de las aportaciones de más de 4 000 personas, entre estudiantes, trabajadores académicos y administrativos de la UABC, así como miembros de la comunidad externa, los cuales manifestaron sus opiniones tanto a través de la consulta electrónica como por medio de los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento, conformados para el establecimiento de las iniciativas generales y específicas que en este documento se dan a conocer.

Las doce políticas institucionales constituyen criterios generales que orientan las acciones que realizan por los miembros de la Universidad —ya sean trabajadores administrativos, académicos o de servicios—, y sirven como marco de significación para interpretar las normas derivadas de la implementación de las iniciativas generales y específicas que en cada una se anotan, y que se enlistan a continuación.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 1

FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS ALUMNOS

INICIATIVA GENERAL 1.1

FORTALECIMIENTO DE LA FORMACIÓN DEL ALUMNO

Iniciativas específicas: Fortalecimiento de los programas de estudio por competencias. Promoción y fomento de los valores en los universitarios. Fortalecimiento de diversas modalidades de acreditación. Fortalecimiento del sistema institucional de tutorías académicas. Fortalecimiento del servicio de orientación educativa y psicológica. Promoción de la movilidad estudiantil nacional e internacional. Fortalecimiento de las actividades culturales, deportivas y artísticas.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 2

FORTALECIMIENTO Y FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

INICIATIVA GENERAL 2.1

FORTALECIMIENTO Y FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN COMO ACTIVIDAD ACADÉMICA

Iniciativas específicas: Financiamiento para proyectos de investigación. Contribución de la investigación al desarrollo local, estatal y regional. Consolidación de redes nacionales e internacionales.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 3
FOMENTO A LA DIFUSIÓN DE LA CULTURA Y A LA PRÁCTICA
DEL DEPORTE

INICIATIVA GENERAL 3.1

IMPULSO A LA DIFUSIÓN DE LA CULTURA Y A LA PRÁCTICA DEL DEPORTE

Iniciativas específicas: Promoción y fortalecimiento de la difusión de la cultura intramuros. Impulso a la difusión de la cultura generada en la UABC, entre la sociedad en general. Promoción del deporte dentro y fuera de la Universidad.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 4
OFERTA EDUCATIVA PERTINENTE CON CALIDAD Y EQUIDAD

INICIATIVA GENERAL 4.1

ASEGURAMIENTO DE LA PERTINENCIA, CALIDAD Y EQUIDAD DE LOS PROGRAMAS
EDUCATIVOS

Iniciativas específicas: Oferta pertinente de programas educativos. Aseguramiento de la calidad de los programas educativos. Oportunidades de formación en condiciones de equidad.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 5
FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES ACADÉMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

INICIATIVA GENERAL 5.1

FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL ACADÉMICO

Iniciativas específicas: Fortalecimiento de los cuerpos académicos. Mejoramiento de la habilitación y de la productividad del personal académico.

INICIATIVA GENERAL 5.2

FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN PERMANENTE DEL PERSONAL ACADÉMICO
Y ADMINISTRATIVO

Iniciativas específicas: Formación y actualización pedagógica y profesional del personal académico. Mejoramiento del clima laboral. Mejoramiento de la atención a los usuarios internos y externos.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 6
MEJORAMIENTO DE LA VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

INICIATIVA GENERAL 6.1

PARTICIPACIÓN DE LA VINCULACIÓN EN LA RESPUESTA A LOS
PROBLEMAS REGIONALES

Iniciativas específicas: Vinculación pertinente y relevante. Mejoramiento de la gestión de vinculación. Apoyo a la actualización de los egresados y de los profesionistas en general. Fortalecimiento de la Fundación UABC.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 7

GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

INICIATIVA GENERAL 7.1

FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA INSTITUCIONAL

Iniciativa específica: Coordinación y equilibrio en la difusión del quehacer universitario.

INICIATIVA GENERAL 7.2

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EFICIENTE Y OPORTUNA

Iniciativas específicas: Red Universitaria de Comunicación. Fortalecimiento de los cuerpos colegiados.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 8

RESPONSABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE

INICIATIVA GENERAL 8.1

UNIVERSIDAD RESPONSABLE CON EL MEDIO AMBIENTE

Iniciativas específicas: Fomento del respeto al medio ambiente en la comunidad universitaria. Prevención y solución de problemas ambientales en la UABC. Prevención y solución de problemas ambientales en la región.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 9

ASEGURAMIENTO Y MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN

INICIATIVA GENERAL 9.1

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS

Iniciativas específicas: Certificación de procesos académico-administrativos. Optimización de la administración de recursos institucionales. Organización y métodos institucionales. Seguridad en el trabajo. Optimización de la administración de recursos financieros. Suministro de bienes y servicios.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 10

DESARROLLO EQUILIBRADO Y OPERACIÓN EFICIENTE DE LA PLANTA FÍSICA E INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA

INICIATIVA GENERAL 10.1

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN APOYO A ACTIVIDADES SUSTANTIVAS

Iniciativas específicas: Afianzamiento del Sistema de Bibliotecas de la UABC. Las tecnologías de la información como apoyo a las funciones sustantivas de la Universidad. Fortalecimiento de la infraestructura de redes y servicios de telecomunicaciones en apoyo de las áreas sustantivas de la UABC. Continuidad en la mejora de la infraestructura y esquemas de seguridad informática institucional.

INICIATIVA GENERAL 10.2

PLANTA FÍSICA E INFRAESTRUCTURA ACADÉMICA

Iniciativa específica: Plan maestro de infraestructura física.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 11

TRANSPARENCIA, RENDICIÓN DE CUENTAS Y NORMATIVIDAD

INICIATIVA GENERAL 11.1

TRANSPARENCIA Y ACTUALIZACIÓN DE LA NORMATIVIDAD

Iniciativas específicas: Fortalecimiento de la cultura de evaluación institucional, la transparencia y la rendición de cuentas. Rendición de cuentas de actividades académicas. Acceso a la información institucional. Eficiencia y transparencia en los procesos de planeación y modernización de la infraestructura y servicios. Actualización de la normatividad universitaria.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 12
PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN CONTINUAS

INICIATIVA GENERAL 12.1

PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN ACADÉMICA Y DE GESTIÓN

Iniciativas específicas: Consolidación del sistema de información institucional. Consolidación de las evaluaciones institucionales del aprendizaje. Sistema de indicadores académicos. Sistema de indicadores administrativos. Seguimiento y evaluación del PDI.

METODOLOGÍA DE TRABAJO



METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para la UABC la planeación es, en esencia, el proceso que posibilita delinear los caminos para concretar el futuro deseado y alcanzarlo, con base en criterios de equidad, calidad, pertinencia y transparencia institucional.

Por su naturaleza, la planeación es participativa e integradora. Requiere del concurso de todos los actores involucrados en las actividades universitarias, porque son ellos los ejecutores y/o receptores de las directrices derivadas de un ejercicio de este tipo. De ahí que parte medular de la elaboración del plan consistió en la participación activa y responsable de más de 4 000 universitarios y miembros de la comunidad externa, tanto a través de sus opiniones expresadas en la consulta electrónica, como por medio del Consejo de Planeación y Desarrollo Institucional y los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento, estos últimos integrados por trabajadores académicos, administrativos, directivos y personal de servicio, y con quienes se aplicaron estrategias de análisis grupal.

El ejercicio de planeación llevado a cabo en el proceso de elaboración del *Plan de Desarrollo Institucional 2007-2010 (PDI 2007-2010)* parte de la construcción de una visión del futuro deseado para la Universidad y del diagnóstico del contexto actual —tanto interno como externo— que permiten perfilar rumbos a seguir para hacer realidad esa visión. Este tipo de planeación, de suyo flexible, facilita identificar las tendencias hacia dónde se dirigen los esfuerzos y demandas sociales que a la institución le corresponde atender (análisis del sector externo), así como valorar el quehacer de la Universidad en relación con ello, y llevar a cabo las adecuaciones pertinentes (análisis del contexto interno). En este sentido, el contenido de este plan corresponde a un primer momento de la planeación institucional, esto es, a un nivel general, pues en él se define qué deseamos ser y las vías posibles para lograrlo; mientras que un nivel más específico estará constituido por la planeación estratégica y operativa.

Con el propósito de justificar conceptualmente los aspectos centrales del trabajo realizado, a continuación se explicitan las premisas sobre las que descansa la planeación en la UABC, esto es, la forma como la planeación concibe a los actores y a los instrumentos, así como el papel que han tenido en la elaboración de este *Plan de Desarrollo Institucional 2007-2010*.

Los planificadores. Los planificadores son, en realidad, facilitadores de las actividades de planeación en la Universidad. Como tales, sus tareas consisten en, por un lado, colaborar de manera decidida en el desarrollo y fortalecimiento de una estructura de planeación; y, por el otro, apoyar las actividades de los planificadores sustantivos (los expertos en las respectivas áreas objeto de la planeación), con información relevante (documentos normativos, experiencias, literatura técnica, etcétera) y apoyo logístico (síntesis de documentos, elaboración de minutas de reuniones, etcétera).

La participación. La necesidad de realizar una planeación participativa deriva fundamentalmente del reconocimiento de dos situaciones: la primera, el valor estratégico que tiene la participación en cualquier ejercicio de planeación, en este caso en la elaboración del *PDI 2007-2010*, porque, como todo plan que aspire a tener éxito, éste necesita implementarse de una manera comprometida, con entusiasmo y con el mejor de los esfuerzos; para que ello suceda, es necesario que los actores se involucren en su elaboración de manera responsable, pertinente y comprometida. La segunda deriva de lo valiosa que es para la institución la voz del personal, dado que una parte importante de él está constituida por profesionistas con amplios conocimientos y experiencia en sus respectivos campos de actividad.

La comunicación. Para que un plan tenga mayores probabilidades de implementarse, es importante no sólo la participación de una buena parte de la comunidad universitaria, sino también la comunicación y difusión de las actividades de planeación. Debido a la confianza resultante de una comunicación abierta, una comunidad enterada presenta siempre una disposición más propicia para la implementación de un plan de desarrollo, que aquella cuyos actores ignoren el proceso de planeación y sus resultados.

El liderazgo. El liderazgo, más que un proceso mediante el cual se fomenta un cierto comportamiento, aquí se concibe como un proceso interactivo de influencia social a través del cual no sólo se comparte una visión de la realidad, sino que ésta es construida colectivamente. El liderazgo en las organizaciones —en particular en aquellas con una fuerte presencia de profesionales— no se presenta sólo entre las personas que ocupan puestos directivos, sino que se distribuye (al menos potencialmente) en toda la organización. Asumir esta perspectiva implica identificar las diversas manifestaciones del liderazgo

que se presentan en la institución, independientemente de su estructura formal-jerárquica.

Las iniciativas. Un entorno como el actual, caracterizado por su dinamismo y por la escasez de recursos, dificulta la implementación de una planeación detallada, es decir, el cumplimiento exacto de las metas estipuladas en un plan. En este sentido, el modelo de planeación seguido es adecuado a la realidad de la institución, puesto que su flexibilidad posibilita cambiar no sólo los recursos, las estrategias y las acciones, sino, incluso, los objetivos de un determinado programa, en aras de hacer realidad el futuro deseado, descrito en la visión. Así, en la elaboración del *PDI 2007-2010* no solamente fue importante que los actores compartiesen una misión y una visión institucional, sino también que el plan tuviera la flexibilidad suficiente para poder hacer los cambios necesarios cuando el contexto cambie o cuando las actividades realizadas no conduzcan al objetivo planeado; es por ello que, al nivel más general de la planeación, en este documento se utiliza el término *iniciativa*, en lugar de *programa*. Con ello se desea comunicar y enfatizar en la conveniencia de que el *PDI 2007-2010* tenga un alcance de nivel intermedio en lo referente al detalle de la programación misma; esto es, muchas de las acciones específicas se determinarán a lo largo de un proceso en el que se tendrá una interacción estrecha con aquello en lo que se pretende trabajar. Así, las iniciativas responden al diseño de estrategias (de más largo plazo) y hacen referencia a la voluntad de alcanzar algún objetivo, en oposición a los programas —generalmente de corto plazo—, caracterizados por el establecimiento de metas específicas, de cuyo cumplimiento depende, precisamente, el éxito del programa.

La planeación permanente. La planeación no sólo se realiza durante el proceso formal de la elaboración del plan, sino que está presente durante todo el

transcurso de la puesta en práctica del plan generado; de ahí la importancia de una planeación flexible y de un seguimiento y evaluación continua que considere las particularidades de las diversas iniciativas contempladas. Así, la planeación a lo largo de la implementación del *PDI 2007-2010* necesita de un liderazgo permanente, porque la diversidad potencial de las actividades a desarrollar hace que su monitoreo requiera planearse tomando siempre en cuenta sus particularidades, a través de un proceso flexible para su modificación y actualización.

La asignación presupuestal a las iniciativas. La ejecución de cualquier plan tendrá enormes dificultades si las iniciativas concretas generadas no tienen asociadas, de alguna manera, una asignación presupuestal. Sin embargo, esta asociación no necesariamente implica que en el plan se deba estipular un monto específico a cada iniciativa y para todo el proceso de implementación; en su lugar, a fin de mantener cierta flexibilidad en dicha etapa, los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento (GTPS) hicieron recomendaciones acerca de hacia dónde dirigir los esfuerzos institucionales.

El seguimiento y la evaluación. El seguimiento y la evaluación continua de todo plan son tareas indispensables para asegurar el buen éxito de sus resultados. No obstante, y tomando en cuenta que debe haber pertinencia y oportunidad en cuanto a lo que se pretende evaluar, es importante reconocer que no resulta conveniente que en el proceso de evaluación se incluya cada uno de los aspectos involucrados en el plan. Por lo tanto, es fundamental una selección adecuada de indicadores y variables para, con base en ellos, dar seguimiento a las iniciativas resultantes. Es también importante mantener una actitud flexible para identificar —a lo largo de todo el proceso de implementación del plan— nuevos indicadores y variables que pudieran brindar

mejor información acerca del desarrollo de los procesos y del impacto de las iniciativas implementadas.

La importancia del contexto interno. Si bien es cierto que la Universidad, como toda organización, debe adaptarse al medio en el que se desenvuelve para poder recibir de ella los apoyos necesarios y progresar, también es cierto que la comunidad interna presenta perspectivas y expectativas que es importante tomar en cuenta para garantizar el desarrollo sostenido de la organización. Por ello, este ejercicio de planeación considera tanto el entorno exterior (retos y oportunidades) como la situación real de la institución (fortalezas y debilidades), particularmente dos de sus componentes esenciales: sus recursos humanos y la cultura organizacional (valores, creencias, expectativas, etcétera), en cuya construcción aquellos han participado.

La historicidad de la planeación. Las actividades de planeación son históricas en el sentido de que es importante rescatar la experiencia institucional desarrollada en los anteriores ejercicios de planeación e implementación que se han llevado a cabo en la Universidad. En particular, en la UABC existe una fuerte tradición en las actividades de investigación y de evaluación, tradición a la que se acude para aprender de ella, tanto de sus aciertos como de sus intentos.

En el contexto de las anteriores premisas, las actividades relativas al *PDI 2007-2010* comprenden diez etapas o momentos: las primeras ocho corresponden a las que se llevaron a cabo en la formulación del plan; mientras que las dos restantes son futuras, ya que se refieren a la implementación, seguimiento y evaluación de las iniciativas —generales y específicas— en él consideradas. Dichas etapas son:

1. *Determinación de la metodología de trabajo.* En esta etapa, la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional (CPDI) elaboró una propuesta de las actividades de planeación necesarias para generar el *PDI 2007-2010*, misma que fue analizada por el Consejo de Planeación y Desarrollo Institucional.

2. *Difusión y recopilación de información.* La CPDI puso a disposición de la comunidad universitaria y de la sociedad en general, una página en internet para difundir el proceso de elaboración del *Plan de Desarrollo Institucional 2007-2010* con el propósito de invitar a la población a participar. Además, la CPDI llevó a cabo presentaciones del proceso de elaboración del plan ante comunidades específicas de la Universidad (v. gr. personal de las vicerrectorías y de las unidades académicas, estudiantes, entre otros). Paralelamente, se procedió a la difusión del inicio de las actividades tendientes a la elaboración del *PDI 2007-2010* a través de medios masivos de comunicación (carteles, trípticos, prensa). Por otro lado, se elaboraron cuestionarios correspondientes a los actores cuya opinión se deseaba captar, mismos que pudieron ser respondidos por vía electrónica en el sitio de internet de la Universidad (www.uabc.mx/planeacion) donde se difunden las tareas asociadas a la elaboración, seguimiento y evaluación de este plan. Cabe destacar que esta etapa es permanente, ya que una vez elaborado el *PDI 2007-2010*, el sitio en internet continuará informando los resultados del seguimiento y de las evaluaciones de aquél.

3. *Presentación de las propuestas de trabajo formuladas durante el proceso de sucesión rectoral.* Dada la importancia de mantener la propuesta de trabajo presentada por el rector como marco de referencia general, enriquecida con las aportaciones de las propuestas del resto de los aspirantes a dicho puesto, en esta etapa el personal de la CPDI construyó la visión general que la administración actual tiene acerca de la Universidad y su posible desarrollo.

4. *Análisis del contexto de la UABC.* Como ya se mencionó, el término *contexto* se utiliza no sólo para hacer referencia al entorno de la Universidad, sino también a su compleja realidad interna. El propósito de esta etapa fue comprender los contextos externo e interno de la UABC para apreciar mejor el papel y comportamiento de la institución. El análisis del contexto en el que se ubica nuestra alma máter se desarrolló a lo largo de tres grandes ejes: a) el análisis del entorno institucional (incluyendo los sectores educativos previos); b) el análisis del sector educativo superior; y c) un diagnóstico institucional (análisis del contexto interno de la Universidad).

5. *Actualización de la misión, visión y políticas institucionales de la UABC.* Con base en las actividades realizadas con anterioridad y en los acuerdos y productos generados en ellas, en esta etapa se buscó clarificar y, en su caso, actualizar la misión, la visión y las políticas institucionales, para adecuarlas a los últimos acontecimientos y sucesos relevantes en los contextos externo e interno de la Universidad.

6. *Revisión y actualización de iniciativas.* En el contexto de la visión, misión y políticas institucionales actualizadas, el Consejo de Planeación y Desarrollo Institucional identificó el conjunto de iniciativas institucionales para que posteriormente fuesen trabajadas de una manera más detallada por los GTPS. Adicionalmente, esta etapa determinó la integración de dichos grupos, asegurando que en su conformación se consideraran el liderazgo académico, la representatividad y congruencia con la estructura administrativa y colegiada de la Universidad.

7. *Formulación de iniciativas específicas.* Con base en los documentos elaborados, y apoyados con otros materiales relevantes, los diferentes GTPS se reunieron para formular las iniciativas específicas correspondientes. En la

realización de dicha tarea, los GTPS tomaron en cuenta las recomendaciones de organismos acreditadores de programas educativos de licenciatura y posgrado (CIEES y Conacyt, entre otros). Los GTPS que participaron en la formulación de cada una de las iniciativas serán también responsables de darles seguimiento.

8. *Integración del PDI 2007-2010.* En esta etapa la CPDI analizó integralmente las iniciativas formuladas con la finalidad de asegurar su congruencia con los lineamientos especificados en etapas anteriores del proceso de planeación. Las iniciativas así transformadas pasaron a ser consideradas como parte integrante del *Plan de Desarrollo Institucional 2007-2010*. Por último, en el presente documento se compilaron, de manera coherente e integral, los diversos documentos producto de las etapas previas, junto con las iniciativas generales y específicas.

9. *Implementación de iniciativas.* En esta etapa, y con base en el *PDI 2007-2010*, las instancias responsables (unidades académicas y dependencias administrativas) detallarán, hasta un nivel operativo, las actividades a realizar de acuerdo con las iniciativas generales y específicas, para después pasar a implementarlas. Tanto en la determinación de las actividades a realizar como en su implementación, las instancias responsables podrán entablar una relación de asesoría con los respectivos GTPS.

10. *Seguimiento y evaluación.* Una vez que el *PDI 2007-2010* haya sido presentado ante el Consejo Universitario, el Consejo de Planeación y Desarrollo Institucional se reunirá para elaborar y proponer un marco de referencia para instrumentar el Sistema Institucional de Seguimiento y Evaluación del *PDI 2007-2010*, así como los indicadores del desempeño institucional. Una vez definidos ambos marcos de referencia, los GTPS se reunirán periódica-

mente para dar seguimiento y evaluar el desarrollo e implementación de las iniciativas formuladas, así como para informar los resultados obtenidos.

Por su parte, la CPDI, en tanto grupo técnico de apoyo (GTA), generará reportes de seguimiento y evaluación acerca del proceso de planeación, mientras que el Consejo de Planeación y Desarrollo Institucional sesionará con el propósito de conocer los informes generados por los responsables encargados de la implementación de las iniciativas específicas y programas de trabajo y, en su caso, sugerir las modificaciones pertinentes.

Las instancias responsables de la implementación de las iniciativas formuladas se reunirán y realizarán las acciones necesarias para elaborar los reportes respectivos. Por su parte, los GTPS también se reunirán para analizar dichos reportes y redactar sus observaciones y anexarlas a los documentos recibidos. En tanto que el GTA elaborará un informe del proceso de planeación seguido. Y, por último, el Consejo de Planeación y Desarrollo Institucional se reunirá para valorar los reportes recibidos y redactar un informe global del PDI.

CONTEXTO EXTERNO



CONTEXTO EXTERNO

CONTEXTO INTERNACIONAL

La segunda mitad del siglo XX nos hizo testigos de importantes transformaciones, tanto en los procesos productivos como en las interacciones sociales. La apertura de las economías nacionales hacia un mercado internacional se vio fortalecida por el rápido desarrollo de la tecnología en materia de transmisión y almacenamiento de información. El propio avance de las comunicaciones electrónicas estableció la necesidad de modificar el uso tradicional que por años había predominado: la comunicación bidireccional de los anteriores medios, así como su predominante uso unidireccional, han tenido que ceder ante una comunicación multidireccional, donde cada receptor puede ser a la vez un emisor, y donde la información ya no se genera de manera centralizada ni circula por una sola vía.

Así, junto con la deslocalización de procesos productivos —ahora dispersos en diversos lugares alrededor del mundo— como resultado de la competencia global, las comunidades humanas en todo el orbe sufrieron una súbita e inesperada ampliación de sus límites —ya no únicamente establecidos en términos geográficos—, y en ellas, los seres humanos, acostumbrados por siglos a tener como referentes su contexto inmediato y las relaciones que establecían con quienes lo compartían, vieron cómo sus puntos de anclaje se tornaban móviles y elásticos: el “aquí” se había acercado al “allá”, y el “nosotros” abarcaba ya a muchos más de los que antes cabían en ese concepto.

Ante circunstancias apenas vislumbradas cincuenta años antes, las seguridades se tornaron incertidumbre, y la ciencia lo corroboraba. La rapidez de los cambios, su incesante sucesión, dieron paso a profundas reflexiones sobre las circunstancias que enfrentaría la humanidad en el nuevo milenio que estamos viviendo, y en todas ellas se destacaba la importancia que la información y el conocimiento tendrían para la sociedad. Se reconoció, entonces, que más allá de la información, su traducción en conocimiento y la capacidad de una sociedad para producirlo, seleccionarlo, adaptarlo, comercializarlo y utilizarlo, es crucial para lograr un crecimiento económico sostenido y mejorar los estándares de vida de la población. En la medida en que tal capacidad fuese desarrollada, se estaría transitando hacia una sociedad del conocimiento.

Esa sociedad, imaginada para el presente siglo, abriría la puerta a nuevos estadios de desarrollo mundial, en la medida en que el conocimiento fuese compartido y aprovechado en aras del desarrollo humano sostenible.

Sin embargo, es sobre la base de las sociedades de los siglos anteriores —que dan forma a las que hoy viven en los albores del siglo XXI— donde se habrá de construir el nuevo desarrollo, que reconoce la limitación de los recursos natu-

rales y la necesidad de su adecuado manejo y conservación, a fin de garantizarlos para las futuras generaciones.

Como herencia histórica de las etapas previas, este siglo muestra ya que una de sus características será la concentración de la población en las ciudades, en tanto núcleos económicos de la globalización y actores principales de la competencia internacional, a partir de sus recursos tanto de infraestructura como humanos. Por consiguiente, se han generado nuevas y crecientes demandas y tensiones que, sumadas a la presión migratoria hacia los centros urbanos de mayor desarrollo, implican inversiones cuantiosas en varios aspectos, entre los que destaca la educación, y dentro de ella, la de nivel superior, que a raíz de los recientes cambios de nivel global ha adquirido nuevas dimensiones y una revaloración que la ubicó como uno de los elementos fundamentales para el crecimiento económico y el desarrollo social de las naciones.

De igual modo, la investigación, actividad generadora de conocimiento, hizo evidente su especial relevancia para el desarrollo de los países, y con ello, las instituciones que promueven y realizan investigación —entre ellas las universidades— se ubicaron como actores principales y líderes en la tarea de fortalecer la capacidad social para la aplicación del saber y en la formación de capital humano. Además, se reconoció que el acceso a este nivel de estudios permite el empoderamiento de hombres y mujeres, quienes, al contar con mayores elementos para la toma de decisiones autónomas en lo personal y en lo social, han puesto en evidencia la contribución que las instituciones de educación superior (IES) pueden hacer al logro de una mayor equidad social, a la vez que al fortalecimiento de una cultura democrática, al transmitir los valores, normas y actitudes que favorecen la construcción de sociedades civiles plurales e incluyentes.

No obstante, en esta primera década del siglo XXI las sociedades del conocimiento están todavía en proceso de conformación, pues los mismos avances tecnológicos que las hacen posibles son los obstáculos para su consecución, en la medida en que a nivel mundial persisten grandes desigualdades entre países, y aun al interior de cada uno de ellos: el acceso a la información no es el mismo para todos ni en todos los lugares, y la capacidad de transformar la información en conocimiento no está igualmente desarrollada. Además, existen todavía grandes atrasos en materia educativa, sobre todo en países del hemisferio sur: baste señalar que en abril de 2006 había 781 millones de analfabetos adultos en el mundo, y de ellos, dos terceras partes corresponden a mujeres (UNESCO, 2007).

En contraste, el contexto mundial en que se desenvuelve la educación superior en los países desarrollados, se caracteriza por una cada vez mayor diferenciación y especialización de las instituciones dedicadas a este nivel, que incluye la creciente participación de instituciones y centros privados, así como otros que, al depender de grandes corporaciones, forman a sus propios recursos humanos en concordancia con los requerimientos de desarrollo y expansión de aquellas. Tal diversidad de instituciones, programas y modalidades ha hecho necesario establecer mecanismos de aseguramiento de la calidad que tomen en cuenta el nuevo contexto global de la educación. Frente al notable crecimiento de este nivel de estudios en los países desarrollados, los países en desarrollo se han quedado a la zaga, con lo que la brecha entre unos y otros se ha ampliado todavía más respecto de lo que era en el siglo pasado, y los recursos asignados —sobre todo provenientes del financiamiento público— han sido insuficientes para sostener los esfuerzos por ampliar la cobertura y mejorar la calidad.

Si a nivel global la competencia se da no sólo por los mercados, sino por las inversiones a todos niveles (empresa, región, país), las ventajas serán para quienes ofrezcan mejores condiciones ya no únicamente en lo relativo a infraestructura o costos de operación, sino, sobre todo, en lo que respecta a la capacidad, formación y mejoramiento continuo del capital humano, y es ahí donde la educación superior encuentra oportunidades para su contribución al desarrollo tanto de los países, como de ella misma.

No obstante, debido, precisamente, a las potencialidades que presenta, la educación superior enfrenta, hoy en día, la necesidad de replantear su quehacer en el contexto de la sociedad y la economía del conocimiento, a fin de poder concretar en la realidad aquellas capacidades que le han sido reconocidas.

Para Salmi (2002) existen tres retos principales que se relacionan entre sí y que afectan de manera directa el papel y las funciones de la educación superior: la globalización, la creciente importancia del conocimiento y la revolución de la información y la comunicación.

Por su parte, diversos organismos internacionales como el Banco Mundial, la UNESCO y la OCDE, han declarado que uno de los principales retos, sobre todo en países en desarrollo o de desarrollo medio, es reducir tanto las desigualdades de acceso a la educación superior, como las brechas que existen entre las IES en lo que se refiere a sus resultados. Adicionalmente, y ante los requerimientos que impone la cada vez menor distancia entre creación y utilización del conocimiento, se hace necesario que las IES desarrollen la capacidad institucional de acceder al conocimiento global y adaptarlo al uso local, y que puedan ofrecer alternativas de aprendizaje continuo para estudiantes no tradicionales. Esto es, que las instituciones de educación superior se transformen en verdaderas comunidades de conocimiento y aprendizaje, a las cuales

se pueda acceder desde formas diversas de participación y mediante el establecimiento de interacciones múltiples: entre los estudiantes en diversas modalidades, la comunidad, los académicos y la administración. En este sentido, se ha llegado a mencionar la existencia de una tercera revolución de la educación superior, en la cual las instituciones de ese nivel se esfuerzan por acercarse más a su contexto a fin de conformar redes de cooperación, en aras de tornarse más relevantes, a diferencia de los siglos anteriores en que las universidades, si bien formaban parte de la sociedad, orientaban sus actividades hacia el interior de ellas mismas. De ahí que la tercera revolución, iniciada hace unas décadas, involucra un cambio de orientación que mira hacia fuera, hacia la comunidad y el entorno, otorgando a las instituciones de educación superior mayor capacidad de respuesta a las demandas sociales.

Esas nuevas condiciones para el funcionamiento de las IES les han demandado, de manera primordial, el incrementar su flexibilidad y capacidad de respuesta para configurar los perfiles profesionales emergentes y atender los requerimientos de educación a lo largo de toda la vida, derivados de las necesidades de adaptación a las condiciones cambiantes de los mercados laborales (Estrella, 2006).

En el mismo sentido, para la UNESCO (2006) existen tres grandes retos que la educación superior habrá de enfrentar en la siguiente década, a saber: relevancia, calidad y cooperación internacional.

La relevancia, entendida como la capacidad de atender las necesidades sociales e individuales, adquiere importancia porque los ciudadanos forman la sociedad, y la educación superior construye ciudadanía, a nivel regional, nacional e internacional. Por su parte, el reto de la calidad ha de tomar en cuenta la dificultad que entraña su definición, pues depende de aspectos

como la diversidad cultural, la historia, la tradición, y el desarrollo económico, social y cultural, y en tal sentido se trata de un concepto que habrá de adaptarse a las condiciones particulares de cada país, región e institución. Finalmente, la cooperación internacional es indispensable para afrontar los desafíos de la globalización, e implica el diálogo y el establecimiento de redes entre instituciones, a la vez que solidaridad entre naciones, a fin de que la cooperación no se traduzca en una nueva forma de colonialismo del norte hacia el sur, o de países desarrollados a aquellos en vías de desarrollo, sino que dichas naciones reciban apoyo para identificar sus propias capacidades de producción de saberes.

En la era del conocimiento, la educación no cumple sólo un papel estratégico para el crecimiento económico, sino que amplía sus fronteras a la configuración de un modelo de sociedad que proporcione bienestar a sus habitantes, disminuya las brechas entre regiones y grupos sociales, impulse la democracia como forma de vida en todos los campos de acción humana, promueva la tolerancia y el respeto para la convivencia social, coadyuve a la madurez política, y facilite medios para que los hombres y mujeres de un país transformen e innoven constantemente sus condiciones de vida desde una perspectiva integral de desarrollo humano (UNESCO, 2006).

CONTEXTO NACIONAL

Los desafíos identificados en el contexto global son válidos también para la situación de la educación superior en nuestro país, aunque adquieren rasgos específicos en función de la problemática mexicana, en la que se han recono-

cido como tareas urgentes las que tienen que ver con la atención a la seguridad, la superación de la pobreza y la promoción del empleo.

Mientras que en materia de desarrollo económico el panorama internacional sigue estando marcado por el constante cambio, en años recientes han surgido nuevos líderes comerciales que han logrado adaptar su economía a las nuevas condiciones de apertura, desregulación y producción orientada a la exportación, con lo que se ha fortalecido el sector terciario de sus economías. México no ha estado al margen de esas transformaciones, pues si bien durante mucho tiempo nuestro país atrajo inversiones de industrias que requerían intensivamente de mano de obra no calificada, en los últimos 15 años se ha tenido un notable desempeño exportador, aunque cabe destacar que se presentan notables diferencias entre regiones y ciudades, así como entre sectores productivos, por lo que se puede afirmar que la inserción de la economía mexicana en la global se ha ido realizando parcialmente.

Así, y tomando en cuenta que las principales fuentes de competitividad de una nación se derivan de la capacidad para articular ciencia, tecnología, administración y producción, y que tal capacidad se encuentra desigualmente distribuida en el territorio nacional, la educación superior muestra su idoneidad para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población en la medida en que el conocimiento sea accesible y pertinente para cada vez más amplios sectores sociales, que podrán estar, entonces, en mejores condiciones para ubicarse en empleos formales.

También, y desde su actividad de investigación, la educación superior puede contribuir al fortalecimiento de la base tecnológica mediante la innovación y generación de conocimiento aplicable, así como a un mejor entendimiento de los procesos e interacciones que caracterizan la cultura contemporánea y

su impacto en la vida de los ciudadanos, entendimiento que es de utilidad para proponer soluciones a los problemas de convivencia social y para el fortalecimiento de la vida democrática.

De igual modo, y con base en su labor de extensión, las instituciones de educación superior tienen la capacidad y la responsabilidad de compartir con las comunidades locales la información y el conocimiento proveniente tanto de las propias IES como de la comunidad externa local y del resto del mundo, para así retomar su liderazgo social como espacios de discusión, reflexión y propuesta de futuros mejores y posibles.

Sin embargo, para actualizar esas potencialidades, la educación superior continúa requiriendo atender temas cruciales, como los de cobertura y acceso, equidad, mejoramiento de la calidad, pertinencia y responsabilidad social. Aunado a ello, desde la presidencia de la república se ha reconocido la urgencia de romper con el círculo vicioso de pobreza-falta de educación, para transformarlo en uno virtuoso de educación, empleo, inversión y competitividad, al tiempo que se ha subrayado la importancia de fortalecer la educación científica y tecnológica.

En cuanto a la cobertura y el acceso, la realidad demográfica de México plantea desafíos específicos para el futuro cercano en materia educativa, y sobre todo para las IES.

Al igual que en el resto del mundo, la dinámica poblacional de México ha mostrado una reducción en la tasa de crecimiento desde hace poco más de quince años, aunque se prevé que para el año 2044 nuestro país llegará a tener 132 millones de habitantes. Las proyecciones hechas para el año 2030 indican que, junto con la disminución del grupo de edad de 0 a 14 años, la mayor proporción de habitantes estará en el grupo de 25 a 64 años, a la vez

que se tendrá un notorio incremento de adultos mayores. Asimismo, y en concordancia con las características del desarrollo contemporáneo, si bien la actual distribución de la población mexicana se concentra en unas cuantas regiones y ciudades, en contraste con una población rural dispersa en múltiples localidades pequeñas, las proyecciones indican que para los próximos treinta años el sistema de ciudades crecerá y desempeñará un papel estratégico en la reorganización de las estructuras económicas y sociales del país (Tuirán, 2006).

La globalización, el envejecimiento de la población mundial y los rápidos cambios en los patrones de la manufactura —incluyendo los grandes avances en la tecnología— han revolucionado el mundo del trabajo a tal grado, que las profesiones conocidas hasta ahora tendrán que transformarse con la aparición de perfiles emergentes, resultado de la demanda de formación en las áreas relacionadas con la generación de conocimiento, las tecnologías de información, la ecología, métodos avanzados de producción y la administración de los recursos humanos (OCDE, 2006). Aunado a ello, las características de la población mexicana previstas hacia el año 2030 representan, por una parte, estabilidad en la demanda de educación básica pero, a la vez, una notable presión para estar en posibilidades de atender las demandas diversas de quienes deseen ingresar a estudios formales de nivel superior, busquen ampliar sus conocimientos en un área específica, deseen simplemente incrementar sus saberes, o requieran de actualización permanente, todos ellos parte del grupo de población que tendrá la responsabilidad de crear la riqueza de nuestro país en el futuro cercano.

En este respecto, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2006) ha considerado necesario que para el

año 2012 la educación superior eleve su cobertura a cuando menos 30% del grupo de edad correspondiente a ese nivel, y que las entidades federativas tengan una cobertura de 20% o superior.

Este reto de ampliar la cobertura se ve amplificado cuando se toma en cuenta que el acceso a los diversos niveles de educación muestra en nuestro país una estructura piramidal; esto es, que a mayor nivel educativo es menor el número de estudiantes ubicados en él. Por ello, se vuelve urgente lograr mayor equidad en el acceso a la educación superior, para lo cual ya se han tomado acciones gubernamentales orientadas a favorecer el ingreso y permanencia de jóvenes en el nivel medio superior —reconocido como el cuello de botella en el acceso al siguiente nivel—, lo que en el corto plazo representará un incremento en el número de solicitantes de atención educativa por parte de las IES, que también habrán de fortalecer o poner en marcha programas que favorezcan el ingreso de aspirantes provenientes de grupos en desventaja y que contribuyan a evitar su deserción por causa de sus condiciones diferenciales, como son los casos de aspirantes con capacidades diferentes, indígenas y personas en condiciones de urgencia económica, características que en no pocas ocasiones se presentan en conjunto.

Al ser la pobreza extrema uno de los más urgentes problemas que México tiene por resolver, y que se manifiesta de manera más aguda en algunas regiones del país, la contribución que para superarla puede hacer la educación superior se concreta en las estrategias de colaboración que se pongan en marcha entre las IES —tanto públicas como privadas—, la sociedad y las autoridades, para mejorar la cobertura, la retención y el egreso.

Sin embargo, el incremento en el número de estudiantes atendidos presenta siempre riesgos para la calidad con que se prestan los servicios educativos, de

modo que éste constituye un tercer desafío para las IES mexicanas, que se agrega a los dos anteriores y hace aún más complejo el panorama en que se desarrolla la educación superior en nuestro país.

Para asegurar la buena calidad, las acciones de evaluación interna y externa, los mecanismos de acreditación de programas educativos y certificación de procesos, han mostrado su capacidad de propiciar cambios significativos en el quehacer de las instituciones de educación superior. Sin embargo, la misma ANUIES (2006) ha reconocido la necesidad de renovar los actuales sistemas de evaluación para hacerlos más productivos tomando en cuenta las particularidades institucionales, a fin de que contribuyan más efectivamente al mejoramiento de la educación y al fomento de la innovación.

Un cuarto elemento de desafío es la necesidad de aumentar la pertinencia de la educación superior, entendida no sólo como eficiencia, competitividad y ajuste de la oferta educativa a los requerimientos del mercado, pues si a la educación superior corresponde contribuir al desarrollo del país y a la conformación de una sociedad más democrática mediante la formación de ciudadanos responsables, así como fortalecer la identidad y la cultura, es necesario que las IES vinculen más estrechamente sus tareas académicas con los proyectos de desarrollo nacional, así como con las necesidades y expectativas de los individuos y la sociedad (ANUIES, 2006). Para ello habrá que revisar no sólo los planes de estudio, su flexibilidad y contenidos, así como las líneas prioritarias de investigación y la forma actual de llevarla a cabo —que requiere ser más colaborativa—, sino también la ejecución de las actividades de extensión, difusión y vinculación, a fin de que contribuyan efectivamente a asegurar una formación integral de los estudiantes y un contacto más cercano con las comunidades locales y regionales.

Como corolario de los elementos anteriores, que si bien no son los únicos sí son los que más destacan en la particular problemática de la educación superior en México, las IES enfrentan el permanente desafío de llevar a cabo sus tareas con un presupuesto limitado, ya que el constante crecimiento de la demanda educativa las enfrenta con presiones derivadas del reclamo social por ampliar la cobertura y la calidad, que se hacen aún mayores ante las crecientes necesidades de infraestructura que ello implica, y que se traducen, a final de cuentas, en una carrera donde los recursos económicos están siempre a la zaga de las necesidades. De ahí que mientras desde las instancias gubernamentales se han establecido programas que otorgan recursos con base en mecanismos de evaluación de la calidad y obtención de resultados, en el concierto de las IES se ha planteado la conveniencia de diseñar estrategias orientadas a procurarse fondos adicionales y a optimizar el uso de la capacidad instalada, pues se ha reconocido que la inversión pública y privada en este nivel educativo, además de insuficiente, presenta límites estructurales en el corto plazo, por lo que la ANUIES (2006) propone contar con nuevos esquemas de financiamiento multianual, tanto para las instituciones como para los diversos planes, programas y proyectos, y superar las inequidades en el financiamiento. Esos esquemas tendrán que estar sostenidos en todo momento por las mejores prácticas de gestión y una absoluta transparencia en el manejo de los recursos, en atención a la exigencia social y al compromiso de las instituciones de educación superior con la rendición de cuentas.

CONTEXTO ESTATAL

El dinamismo exportador registrado por nuestro país en los años recientes se ha presentado de manera especial en algunos estados de la franja fronteriza norte, como Coahuila, Chihuahua, Nuevo León y Baja California, los que en conjunto representaron 60% del incremento de las exportaciones entre 1999 y 2003. De acuerdo con datos a septiembre de 2006, Baja California, debido a su estratégica posición geográfica, fue la tercera entidad con mayor inversión extranjera directa, y la mayoría de las empresas con participación extranjera se ubicaban en la industria manufacturera (48.1%), seguidas por aquellas en el sector servicios (29.3%) y comercio (16.1%) (Secretaría de Economía, 2006).

Como consecuencia de lo anterior, en la entidad se ha desarrollado un importante sector industrial, sobre todo integrado por empresas maquiladoras, que representan casi la tercera parte del total nacional (31.4%) según datos del INEGI (2005), lo que permite afirmar que la economía bajacaliforniana ha sido beneficiaria de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), a la vez que ha sabido aprovechar vocaciones productivas del estado, pues al analizar el comportamiento del producto interno bruto (PIB) estatal se observa que las actividades económicas que participan con mayor porcentaje son las de comercio, restaurantes y hoteles; en segundo lugar, las que se refieren a servicios comunales, sociales y personales; y en tercer lugar, la industria manufacturera, que ha visto reducir su participación en el periodo de 1999 a 2004, si bien es la que tuvo una más alta proporción de empleos creados (56%) en el periodo enero-octubre de 2006, mientras que el comercio apenas participó con 7%.

La misma cercanía con la mayor economía del planeta tiene impacto en el desarrollo de México, y sobre todo de las ciudades fronterizas del norte, las

cuales mantienen constante interacción formal e informal. Así, y no obstante el beneficio aportado por la industria maquiladora con la creación de numerosos empleos desde los años setenta hasta finales del siglo pasado, actualmente, y como consecuencia de la desaceleración económica y la disminución del nivel de consumo de los estadounidenses, la industria maquiladora nacional, y en especial la de nuestra entidad, ha reducido su proporción, lo que ha llegado a ocasionar cierres de industrias en la región (Díaz-Bautista, 2007). Además, se ha producido un círculo vicioso entre el tipo de empleos de baja remuneración que genera esa industria y la elevada composición no calificada de las corrientes migratorias que llegan a Baja California, lo que impacta en el atractivo del estado para atraer otro tipo de inversiones más intensivas en capital humano y que permitirían el pago de salarios más altos (Ocegueda, 2003). Por ello, el adiestramiento de la fuerza laboral, y sobre todo la educación de nivel superior, se convierten en elementos indispensables para incrementar el capital humano disponible y fortalecer así a la economía regional.

En tal sentido, a nivel internacional se afirma que la siguiente fase es impulsar las actividades de mayor sofisticación tecnológica y aquellas en las que la oportunidad y velocidad de entrega son esenciales, lo que requiere, entre otras cosas, de una mayor disponibilidad de ingenieros y técnicos, y de un mayor gasto en investigación y desarrollo, lo que a su vez demanda un mayor número de científicos que tengan a su alcance la posibilidad de adquirir las habilidades que demandan las industrias en expansión (BID, 2006). En nuestra entidad, tal fase ha dado inicio con el desarrollo del proyecto Silicon Border, que en un plazo de 10 a 20 años permitirá ofrecer condiciones competitivas para atraer la industria de alta tecnología, como la relacionada con *software*, biotecnología, óptica, electrónica, metalmecánica especializada y, principalmente, manufactura de semiconductores.

Aunado al futuro desarrollo, es menester tomar en cuenta que la economía de Baja California es de por sí diversificada, pues entre los municipios se distinguen diferentes vocaciones productivas, entre las que destacan, además del turismo, la industria manufacturera (en sus ramas metal-mecánica y fabricación de equipo electrónico), la agroindustria y el comercio. De ahí que atender a las necesidades de formación de capital humano para esa gama de actividades requiere de una estrecha colaboración entre las diversas instituciones y niveles de educación, los sectores productivos y los tres órdenes de gobierno, a fin de estar en condiciones de prever y atender la demanda futura, sobre todo en las siguientes dos décadas, ya que el desarrollo demográfico de la entidad, aunado a las características socioeconómicas de la misma, presentan un enorme reto, en particular para la educación media superior y superior.

En Baja California, la demanda de educación superior es atendida por instituciones públicas y privadas, entre las cuales la participación de la UABC representa, actualmente, la atención de alrededor de 60% de la matrícula total de licenciatura a nivel estatal, si bien la proporción atendida por las instituciones privadas registra un constante aumento de 1999 a la fecha.

Las proyecciones demográficas para Baja California muestran que aun cuando el ritmo de crecimiento poblacional disminuirá, para el año 2010 se estima que el estado alcanzará la cifra de 3.3 millones de habitantes; en 2020 será de 4.1 millones; y llegará a 4.5 millones de habitantes en el año 2025. Además, la composición de la población sufrirá modificaciones similares a las del país en su conjunto, pues se reducirá la proporción de la población en edad inactiva (0 a 11 años y 65 años en adelante), con lo que la mayoría de los habitantes de la entidad estarán en el rango de edad productiva.

Sin embargo, en números absolutos seguirá creciendo la cantidad de habitantes, y para la educación superior esto significa que en el año 2017 habrá

100 000 demandantes adicionales de educación superior respecto de los que se tenían en el año 2000, aunque cabe considerar tanto el grado en que los niveles previos logran absorber la demanda de educación, como la eficiencia terminal de cada uno, para así establecer, del total de ingreso a la educación media superior, el número de estudiantes que logran egresar de él y que constituirán la demanda potencial de educación superior en Baja California. Con ello, los cálculos indican que para el año 2010 la demanda real de licenciatura será de 93 000 personas, y alcanzará su punto máximo en el periodo 2015-2017, con más de 102 000 demandantes.

A partir de esos datos, y tomando en cuenta la propuesta de la ANUIES, que plantea que hacia el año 2012 se alcance una cobertura nacional de 30%, y suponiendo que en nuestra entidad se buscara lograr esa proporción, se tendría para Baja California una meta de cobertura de 95 000 estudiantes de educación superior en 2010, que habría de ascender a 107 500 en 2017.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

La Universidad Autónoma de Baja California (UABC) fue fundada por decreto publicado en el *Periódico Oficial* del estado el 28 de febrero de 1957, como una institución cuyos fines son impartir educación superior, realizar investigación y extender los beneficios de la cultura, y que corresponden a las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios.

A 50 años de su nacimiento, la Universidad Autónoma de Baja California tiene presencia en los cinco municipios del estado, con tres campus ubicados

en Ensenada, Mexicali y Tijuana, además de sus unidades en Tecate, Rosarito, Ciudad Morelos, San Felipe, San Quintín y Ciudad Guadalupe Victoria.

DOCENCIA

La UABC está conformada por 38 unidades académicas, de las cuales 22 son facultades, 7 institutos de investigación, 8 son escuelas, y el Centro de Investigaciones Culturales-Museo. Todas esas unidades se han organizado para conformar 11 dependencias de educación superior (DES), que son: Ingeniería y Tecnología Mexicali, Ciencias Agropecuarias, Ciencias de la Salud Mexicali, Ciencias Sociales Mexicali, Ciencias Administrativas, Ciencias de la Educación y Humanidades Mexicali-Ensenada, Ingeniería y Tecnología Tijuana-Tecate-Ensenada, Ciencias Sociales y Humanidades Tijuana, Ciencias de la Salud Tijuana, Ciencias Naturales y Exactas, y Ciencias del Deporte.

La UABC ofrece un total de 132 programas educativos: 2 de nivel técnico, 88 de licenciatura, 14 de especialidad, 18 de maestría, 7 de doctorado y 3 de maestría/doctorado, y en el semestre 2007-1 la matrícula en esos niveles de estudios es de alrededor de 36 000 alumnos, quienes son atendidos por 4 234 académicos.

El modelo educativo adoptado en la UABC se rige por un sistema de créditos y cuenta con una estructura curricular organizada en etapas de formación —básica, disciplinaria y terminal— que aglutinan niveles y grados educativos. Por tanto, este modelo educativo posibilita la existencia de troncos comunes en los planes de estudio, que consisten en un conjunto de asignaturas contextualizadoras, metodológicas e instrumentales, que son esenciales para la forma-

ción del estudiante, y que por pertenecer a un grupo de licenciaturas afines de una misma área de conocimiento, se cursan en la etapa básica del programa de estudios.

Los planes de estudio se diseñan según el enfoque de competencias profesionales, que se caracteriza por el desarrollo de los procesos, el énfasis en la manera en como aprenden los sujetos, la búsqueda de evidencias de los aprendizajes y las capacidades requeridas en la práctica profesional, y la vinculación entre educación y trabajo, al tiempo que considera el desempeño profesional en un contexto histórico-social y regional particular que exige distintos niveles de complejidad.

La UABC es la institución de educación superior más importante en el estado en función del tamaño de su población estudiantil de nivel licenciatura, que en el ciclo 2007-1 asciende a 34 200 alumnos, y que en la convocatoria del Concurso de Selección 2006-2007, registró 18 992 aspirantes de licenciatura, de los cuales ingresaron 10 453, que representan 55% de quienes buscaban cursar este nivel de estudios.

Nuestra Universidad crece y se desarrolla esforzándose por atender una demanda cada vez mayor de educación de alto nivel en la región; por ello, en el año 2006 se crearon 4 nuevas unidades académicas: Ciencias de la Salud, y Enología y Gastronomía, en Ensenada; Ingeniería y Negocios, en San Quintín, Ensenada; e Ingeniería y Negocios, en Ciudad Guadalupe Victoria, Mexicali. Sin embargo, la diferencia entre demanda y nuevo ingreso hace evidente la urgencia de incrementar todavía más la oferta educativa universitaria a fin de atender las cada vez más numerosas solicitudes de ingreso a la educación superior, y responder de manera más adecuada al compromiso contraído con la comunidad bajacaliforniana.

CUADRO 1. ATENCIÓN A LA DEMANDA POR CAMPUS UNIVERSITARIO, 2006-2007.

NIVEL LICENCIATURA

Campus	Demanda	Nuevo ingreso 2006-2007
Campus Mexicali	6 926	4 598
Campus Tijuana	8 487	3 306
Unidad Tecate	120	183
Unidad Rosarito*		47
Campus Ensenada	3 201	2 135
Unidad San Quintín	258	184
<i>Total</i>	18 992	10 453

Fuente: Coordinación de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar. Registro de Estadística poblacional, 2006-2, UABC.

*La demanda de Rosarito se incluye en Tijuana.

Aunado a lo anterior, ha de considerarse que la demanda del mercado de trabajo por cuadros directivos y técnicos presiona fuertemente sobre la oferta de educación superior, al orientar la formación profesional hacia perfiles específicos, situación que se evidencia en la distribución de la población escolar por área del conocimiento, donde las ciencias agropecuarias representan sólo 1.6% de la matrícula total de la Universidad; el área de ciencias naturales y exactas absorbe 2.5%; y educación y humanidades, 5.8%, situación que muestra inconsistencias respecto de los sectores productivos considerados como los de mayor importancia en el estado.

En este sentido cabe tener en cuenta que las proyecciones respecto de la demanda educativa indican que en los próximos años podría incrementarse el rezago en la atención, para lo cual es importante contar con recursos humanos formados en el área de educación y humanidades y, de igual modo, los proyectos de desarrollo regional relacionados con la alta tecnología requerirán

de profesionales en el área de ciencias exactas. Por otra parte, aun cuando la baja matrícula en el área de ciencias agropecuarias puede explicarse por la situación de crisis en el campo, sigue siendo un área de vital importancia para la subsistencia humana.

CUADRO 2. MATRÍCULA DE LICENCIATURA POR ÁREA DEL CONOCIMIENTO, 2006-2

Área del conocimiento	Matrícula total	Porcentaje (%)
Ciencias administrativas	9 606	28.58
Ciencias agropecuarias	531	1.58
Ciencias de la salud	4 806	14.30
Ciencias naturales y exactas	856	2.54
Ciencias sociales	8 388	24.95
Educación y humanidades	1 966	5.85
Ingeniería y tecnología	7 463	22.20
<i>Total</i>	<i>33 616</i>	<i>100.0</i>
Técnicos	52	
<i>Total</i>	<i>33 668</i>	

Fuente: Coordinación de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar UABC, 2007.

Por ello, y sin menoscabo de la consideración que merecen los anhelos e intereses de los aspirantes a ingresar a la UABC —que en ocasiones están fuertemente influenciados por un contexto en el que la información se distorsiona—, conviene promover la reorientación de la demanda hacia áreas acordes con el desarrollo regional y con la evolución del mercado de trabajo, para lo cual se requiere de un esfuerzo conjunto de los niveles educativos previos al superior, de los tres órdenes de gobierno, de los sectores productivos

y sus organismos representantes, y de las instituciones integrantes del subsistema de educación superior en la entidad.

En la UABC la equidad, como principio inspirador de las acciones institucionales universitarias, va más allá del momento en que un aspirante solicita el ingreso. Las becas, el sistema de tutorías, los apoyos a la movilidad estudiantil, las acciones de orientación permanente y la atención psicopedagógica son manifestaciones concretas de aquel principio por el cual se busca facilitar el tránsito, la permanencia y el egreso de los alumnos.

El sistema universitario de becas cuenta con 10 modalidades propias y gestiona la intermediación con el Programa Nacional de Becas para Educación Superior (Pronabes) del gobierno federal, que otorgó 1 284 becas en el año 2006 (3.8% de la matrícula), mientras que la UABC becó a 5 502 alumnos (16% de la matrícula total en ese año), sobre todo con becas promedio y compensación. Sin embargo, de acuerdo con lo manifestado por los estudiantes en la consulta previa a la integración del *PDI*, y en consonancia con los datos institucionales, es evidente que se requiere ampliar las oportunidades de beca, de donde se puede concluir que hace falta fortalecer la vinculación entre la UABC y sectores externos, a fin de promover mayor número de becas a estudiantes de escasos recursos, que frecuentemente son quienes, además de la desventaja económica, tienen condiciones diferenciales en lo que se refiere al capital cultural necesario para tener un tránsito exitoso por la universidad y evitar la deserción o reprobación.

En este respecto, los indicadores institucionales de retención de los estudiantes del 1° al 2° año señalan que en buena parte de los programas educativos de licenciatura (85.4%) se tienen tasas de retención superiores a 70%, a lo cual ha contribuido la implementación de los troncos comunes que se cursan

en el primer año, y durante los cuales los estudiantes aún no son ubicados en un programa educativo específico —o carrera profesional, como suele denominarse—. Sin embargo, la eficiencia terminal, medida como la diferencia entre el ingreso y el egreso, es de 54% a nivel institucional, por lo que se hace necesario profundizar en la información acerca de la retención y la deserción después del primer año.

Estos datos, junto la opinión de alumnos en la consulta para elaboración del PDI, señalan la necesidad de profundizar en los mecanismos de atención a estudiantes, sobre todo en lo que se refiere la cobertura y sentido de las tutorías, pues al ser el contacto más cercano del alumno con la institución, la adecuada orientación que reciba del tutor —que va más allá de la selección de asignaturas para la reinscripción en cada ciclo escolar— y la estrecha vinculación de la tutoría con la atención psicopedagógica (que puede apoyar en problemas de aprendizaje, hábitos de estudio y organización del tiempo), constituyen, en conjunto, una vía privilegiada por medio de la cual se hace efectiva la educación centrada en el alumno, y que corresponde a dos áreas sobre las cuales la comunidad estudiantil opinó que podían ser mejoradas.

Respecto de la instrumentación del modelo educativo de la UABC, las opiniones de los alumnos ponen de manifiesto que la disponibilidad de asignaturas en la subasta requiere ampliarse, así como la necesidad de mejorar los trámites administrativos relacionados con la prestación del servicio social, lo cual también fue señalado por los propios trabajadores administrativos. Adicionalmente, y como parte de la formación integral de los universitarios, la consulta hizo notar que se requiere promover y apoyar la participación en las actividades deportivas de los estudiantes en general, independientemente de aquellas en que están involucrados los equipos representativos de la Universidad.

Por lo que se refiere a la movilidad estudiantil intrainstitucional, ésta se ha visto beneficiada gracias a la posibilidad de cursar asignaturas en unidades académicas diferentes a las del programa educativo que eligieron, con lo que se ha intensificado entre los estudiantes el aprovechamiento de esta opción de movilidad, que requiere optimizar los procedimientos por los cuales los alumnos ajenos a una unidad académica pueden inscribirse en asignaturas que son de su interés y, junto con ello, los respectivos procesos de incorporación al cárdenx de aquellas asignaturas cursadas fuera del plan de estudios que corresponde al programa educativo en que está inscrito un estudiante.

En lo que respecta a la movilidad estudiantil internacional, la más reciente convocatoria apoyó a 212 alumnos que realizaron estancias en el extranjero, principalmente en España y Chile, debido, sobre todo, a la dificultad en el manejo de un idioma distinto al propio, y que señala la necesidad de fortalecer entre los estudiantes el bilingüismo, para así poder diversificar las acciones que orientan hacia la internacionalización. Además, los alumnos manifiestan en la consulta que se requiere mejorar la promoción por la que se dan a conocer las oportunidades de movilidad, así como los recursos que se otorgan por ese concepto, por lo que podría considerarse la posibilidad de establecer un fondo institucional para estas acciones.

Junto con ello, y como fundamento de una mejor atención a los estudiantes, se hace necesario contar con información acerca de aquellos que son la razón de existencia de la Universidad: saber cómo son nuestros alumnos, qué intereses tienen, qué problemas enfrentan, cuáles son sus expectativas, qué perfil socio-económico y cultural presentan, etcétera, hará posible diseñar servicios de atención más adecuados y a la medida de sus características, lo cual no sólo responde a criterios de equidad, sino también de calidad.

También como parte de los esfuerzos de mejoramiento de calidad, en la Universidad se ha promovido el diseño de sistemas de evaluación colegiada del aprendizaje, sobre todo a partir de la aprobación del nuevo *Estatuto Escolar* en el año 2006, en que se establecieron nuevas formas de evaluación del aprendizaje, acordes con el modelo educativo de la UABC y los planes de estudio por competencias. Para el desarrollo de esas modalidades se requiere una estructura de diseño colegiada, operativa, apegada a la normatividad y de carácter permanente, que se oriente a reducir la discrecionalidad en la evaluación de los aprendizajes logrados por los estudiantes y que a la vez que promueve una cultura de cooperación entre docentes, haga posible identificar las áreas de mejoramiento de su práctica, en función de los resultados de los estudiantes.

En algunas unidades académicas se han implementado ya los exámenes departamentales y de trayecto, por medio de los cuales se obtiene información sobre los aprendizajes logrados por los alumnos y la implementación de los planes diseñados por competencias. Sin embargo, es necesario generalizar estas prácticas en todos los programas educativos y troncos comunes, a fin de estar en mejores condiciones de retroalimentar la evaluación permanente de los planes de estudios y su modificación, a la vez que para fortalecerlos con miras a la reacreditación y reconocimiento internacional.

Ha sido un logro institucional el contar con el reconocimiento de la buena calidad del total de sus 60 programas educativos evaluables, lo que ha colocado a la UABC entre las mejores universidades públicas estatales del país. No obstante, el mantenimiento de ese reconocimiento social y del posicionamiento de nuestra institución implica no cejar en el empeño de seguir buscando vías para ser mejores, pues aún cuando 83.74% de la matrícula es atendida en programas educativos (PE) de buena calidad, se tienen todavía 28 de ellos

que requieren alcanzar el grado de madurez suficiente para ser evaluables y obtener su reconocimiento, para lo cual se ha de considerar, de manera especial, la atención a las recomendaciones que se han hecho por parte de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y de los organismos acreditadores reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (Copaes), que se refieren, sobre todo, a la productividad y consolidación del perfil de los académicos, a la dotación de infraestructura para 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 parte de los planes de estudio diseñados según el modelo de competencias profesionales, se ha impulsado la modalidad de estancias de aprendizaje, a través de las cuales los estudiantes pueden obtener créditos curriculares con base en su participación en ambientes reales de trabajo supervisados por un tutor; y en el año 2006 se inició en varias unidades académicas con el otorgamiento de créditos curriculares a las prácticas profesionales, como ya se venía haciendo en otras escuelas, facultades e institutos; a la vez que se incorporó el servicio social al currículo de algunos PE mediante la opción de acreditar asignaturas vinculadas a aquél. Sin embargo, debido a lo reciente de su implementación, es conveniente fortalecer entre los estudiantes el conocimiento de esas modalidades de otorgamiento de créditos, al igual que las ayudantías docentes, la práctica de investigación, y otras que, aun cuando existían desde tiempo atrás, permanecen desconocidas y muy poco aprovechadas por los alumnos. Del mismo modo, los profesores y estudiantes manifiestan la necesidad de contar con apoyos efectivos y facilidades para la

realización de prácticas académicas fuera del aula, que contribuyen a consolidar los aprendizajes adquiridos en ella. En este sentido, y aun cuando la opinión de miembros del sector externo respecto de la utilidad de las prácticas profesionales es favorable en más de 70% de los casos, se observa como área de oportunidad para fortalecer la vinculación con los sectores productivos.

Un aspecto que había venido siendo motivo de atención es el relativo a la titulación, que mostraba muy bajos índices; sin embargo, con la inclusión en el *Estatuto Escolar* de la titulación automática al cursar un programa educativo acreditado, en el futuro inmediato se verá un notorio mejoramiento en tal indicador de calidad.

Por otra parte, y aun cuando en el nivel institucional el porcentaje de programas que realizan seguimiento de egresados es de 90%, y si bien se han llevado a cabo estudios institucionales, éstos han sido intermitentes; asimismo, 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 al modelo educativo institucional y, sobre todo, hacen ver la conveniencia de iniciar procesos orientados a recabar datos acerca de la satisfacción de los empleadores. En particular, el estudio sobre impacto laboral de egresados y opinión de empleadores, llevado a cabo en 2003, hizo ver la importancia de tomar en cuenta las competencias y habilidades que se buscan en los futuros profesionistas por parte de sus empleadores, para lograr correspondencia con las establecidas en los programas de estudio.

En este mismo sentido, los diagnósticos de las DES y de los programas educativos señalan como necesario continuar fortaleciendo la vinculación con los sectores productivo y social, para lograr la pertinencia tanto de los programas

educativos como de la investigación, a la vez que del estudio sobre impacto laboral del egresado se desprende la necesidad de dar a conocer más ampliamente los servicios que ofrece la Universidad y las posibilidades de vinculación con el sector externo, donde el servicio social y las prácticas profesionales tienen un gran potencial como medios por los cuales la UABC participa en la atención a problemas sociales, que es una de las observaciones hechas por líderes de la comunidad consultados para la elaboración del PDI.

La pertinencia, que se alcanza mediante una permanente observación de los cambios en el entorno y la adaptación de los PE a ellos, es el eje de los procesos de modificación curricular, que en la UABC se llevan a cabo periódicamente, en función del tiempo en que ha venido funcionando un plan de estudios, de las recomendaciones hechas por los organismos evaluadores externos, y de las propias demandas del entorno productivo. Junto con esos procesos, elemento fundamental para alcanzar una mayor pertinencia es la formación de los profesores que tienen a su cargo la implementación de los planes de estudio, y que fue señalada por los mismos académicos como importante, sobre todo en lo que se refiere a contar con una más amplia oferta de cursos de educación continua que contribuyan a su formación profesional.

Además, cabe considerar que la formación óptima involucra no solamente la adquisición de grados académicos superiores a la licenciatura, sino también —y sumamente importante— el contacto de los académicos con las realidades profesionales de sus respectivas áreas disciplinarias, para lo cual la movilidad nacional e internacional se convierte en un medio idóneo, al facilitar la participación de los académicos en congresos y simposios, así como al hacer posible la realización de estancias de investigación con sus pares de otras instituciones de educación superior y centros de estudio. De entre las opciones

disponibles, conviene fortalecer la que se refiere a la participación de los profesores de tiempo completo (PTC) en acciones de vinculación externa y estancias dentro de organizaciones del sector productivo, que contribuyen a vincular los conocimientos teóricos con la práctica cotidiana que se tiene en el ámbito laboral en que habrán de insertarse los estudiantes formados por esos PTC.

De igual modo, y con el fin de promover la formación de futuros investigadores, resulta necesario que desde el nivel de licenciatura se identifique a los estudiantes con vocación y perfil para esa actividad, y se les estimule a participar en proyectos donde puedan desarrollar efectivamente las competencias específicas que demanda la investigación. Pero esto sólo podrá alcanzarse en la medida en que los PTC en las escuelas y facultades sean ellos mismos investigadores, pues se observa que en la UABC la investigación se encuentra concentrada en los institutos y centros, y es muy baja la proporción de académicos de las escuelas y facultades que desarrollan dicha actividad, debido principalmente a la obligación estatutaria de dedicar mayor tiempo a la docencia. Todo ello, a fin de cuentas, repercute en menores oportunidades para que los estudiantes entren en contacto con esa importante función sustantiva. De ahí que, en especial para aquellos alumnos que desean ingresar a un posgrado, la participación en ejercicios de investigación les provee de experiencias y les ayuda a desarrollar competencias útiles para el siguiente nivel de estudios.

POSGRADO E INVESTIGACIÓN

La Universidad Autónoma de Baja California tiene la más amplia oferta de posgrado en la entidad, con 42 programas (14 especialidades, 18 maestrías, 7 doctorados y 3 programas de maestría/doctorado) y una cobertura geográfica que le permite aprovechar los grupos de académicos y la infraestructura disponible en los campus de Ensenada, Mexicali y Tijuana. De los 25 programas evaluables, 60% están reconocidos por su buena calidad, ya sea por estar incluidos en el Padrón Nacional de Posgrado (PNP) SEP-Conacyt o por haber sido evaluados favorablemente en el Programa Integral de Fortalecimiento del Posgrado (Pifop).

La matrícula de posgrado era de 1 327 alumnos en el periodo 2006-2, de los cuales 299 estudiantes (22.5%) cursaban una especialidad; 670 alumnos (50.5%) estudiaban maestría; 100 alumnos (7.5%) cursaban un doctorado; y 258 alumnos (19.5%) estaban inscritos en programas de maestría/doctorado. De la matrícula total de posgrado, 81.5% cursaba sus estudios en programas reconocidos por su buena calidad.

El impulso al posgrado ha sido prioridad para la Universidad, y esto se refleja en la apertura de nuevos programas y el apoyo los procesos de acreditación de la calidad de los mismos, en la elaboración del *Reglamento General de Estudios de Posgrado* y la normatividad específica de cada programa, en el establecimiento de una estrategia institucional para la autoevaluación de los posgrados y su mantenimiento en el PNP, y en el desarrollo e implementación de la estructura administrativa que requiere su funcionamiento. Así, como resultado de la evaluación de los programas educativos postulados para su registro en el PNP SEP-Conacyt, en la convocatoria 2006 la UABC obtuvo el registro

CUADRO 3. ALUMNOS DE POSGRADO POR TIPO DE PROGRAMA, 2006-2

Nivel	PE	PE calidad	Matrícula		Matrícula Porcentaje	
			total	%	PE calidad	(%)
Especialidad	14	3	299	22.5	102	47.2
Maestría	18	8	670	50.5	336	86.82
Doctorado	7	2	100	7.5	37	100.0
Maest./Doct.	3	2	258	19.5	252	100.0
<i>Total</i>	<i>42</i>	<i>15</i>	<i>1 327</i>	<i>100.0</i>	<i>727</i>	<i>81.5</i>

Fuente: Coordinación de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar, UABC 2006; Coordinación de Posgrado e Investigación, UABC, 2006.

de 8 nuevos programas de posgrado, con lo que actualmente tiene un total de 15 programas acreditados como de alto nivel, que representan 35.7% del total que se ofrecen, lo que revela la importancia de formular estrategias efectivas que posibiliten, en el corto plazo, que mayor número de programas de posgrado sean susceptibles de evaluación y obtengan ese reconocimiento. Entre dichas estrategias se puede considerar la revisión de los planes de estudio de posgrado y su modificación de acuerdo con el modelo de competencias pertinentes según el tipo de programa —ya sea profesionalizante o de investigación—; la formación de los profesores de posgrado en estrategias didácticas que favorezcan aprendizajes significativos, tal como se ha venido haciendo en licenciatura; y una más estrecha vinculación de los programas de posgrado con la atención a los problemas regionales, entre otras.

En relación con este tema, la consulta a estudiantes de posgrado revela la necesidad de involucrarlos más directamente en los procesos de acreditación, y poco más de 30% de los alumnos consultados expresaron opiniones respecto

de que los programas de este nivel presentan fallas en la organización de las actividades académicas, a la vez que requieren fortalecer la formación de los estudiantes en actividades de investigación y mejorar los apoyos a quienes desean realizar esta actividad. Además, aún falta consolidar esta importante actividad universitaria a través de la elaboración de planes estratégicos de posgrado, la creación de un sistema de indicadores e instrumentos de evaluación para el seguimiento del posgrado y la elaboración de manuales de procedimientos por cada programa, así como la difusión de la normatividad existente. También se requiere impulsar la coordinación y comunicación entre las unidades académicas y dependencias administrativas a fin de que los procesos administrativos relativos al posgrado posibiliten dar mayor flexibilidad a los programas, a la par de buscar nuevas fuentes de financiamiento, establecer convenios de colaboración con otras instituciones de educación y centros de investigación, y contar con una más eficiente gestión de fondos de becas para el posgrado.

Es innegable que la Universidad ha venido realizando acciones sistemáticas y orientadas a mejorar la infraestructura y ampliar los recursos de apoyo al posgrado, que es una de las demandas expresadas durante la consulta entre estudiantes de ese nivel. Como ejemplo, cabe mencionar que hacia el año 2000 se tenían apenas 15 suscripciones a bases de datos bibliográficas, que para el semestre 2006-2 habían ascendido a 58. No obstante, es menester impulsar el uso efectivo de los recursos bibliográficos de apoyo al posgrado y la investigación, pues se encuentran subutilizados tanto por académicos como por estudiantes, quienes en muchas ocasiones no conocen de su existencia ni la manera de utilizar las bases de datos en beneficio de sus labores académicas.

De los 1 477 profesores, investigadores y técnicos académicos de carrera que laboran en la UABC, los investigadores representan 12.3%. El número de

académicos que forma parte del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) o del Sistema Nacional de Creadores (SNC) es de 130, de los cuales 29 son candidatos, 88 son de nivel I, 12 tienen el nivel II, y uno pertenece al nivel III, en tanto que dos académicos son miembros del SNC. Por otra parte, del total de académicos, 396 cuentan con reconocimiento de perfil deseable Promep, lo que señala que tales características requieren ser mejoradas, sobre todo a partir de estrategias que fortalezcan la productividad académica, necesaria para acceder al reconocimiento de los organismos mencionados.

La distribución de los proyectos de investigación por área de conocimiento muestra que del total de 317 proyectos registrados en 2006, casi 60% corresponde a investigación aplicada; menos de la tercera parte (31.2%) es de investigación básica; y sólo 9.5% corresponde a desarrollo experimental. Asimismo, cabe destacar que poco más de la tercera parte (34%) se ubican en el área de ciencias sociales y humanidades (108 proyectos), 22.1% (70 proyectos) son de ciencias exactas y naturales, 67 proyectos (22.1%) son de ciencias de la salud, a ciencias de la ingeniería le corresponden 55 proyectos (17.4%), y en ciencias agropecuarias se tienen 17 proyectos (5.4%).

Estos datos ponen de manifiesto cómo sólo dos áreas de conocimiento absorben más de la mitad de los proyectos registrados (56.1%); sin embargo, al analizar por separado aquellos que fueron aprobados en la Convocatoria Interna de Apoyo a Proyectos de Investigación de la UABC, se observa que la mayor parte de los que recibieron recursos se ubica en el área de ingeniería y tecnología (31 proyectos), seguidos por los de ciencias naturales y exactas (20 proyectos) y de ciencias agropecuarias (19 proyectos), mientras que en el área de educación y humanidades fueron aprobados solamente tres proyectos.

Al contrastar el análisis con los indicadores por DES, resulta evidente que la actividad de investigación se encuentra más consolidada en las áreas de

CUADRO 4. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN POR TIPO, 2006.

Tipo de proyecto	Núm. de proyectos	Porcentaje
Desarrollo experimental	30	9.5
Investigación aplicada	188	59.3
Investigación básica	99	31.2
<i>Total</i>	<i>317</i>	<i>100.0</i>

Fuente: Coordinación de Posgrado e Investigación, UABC, 2006. Formatos 911, SEP-ANUIES-INEGI, 2006.

ciencias agropecuarias y de ciencias naturales y exactas, a la vez que ha ido creciendo en la de ingeniería y tecnología, y que corresponden, además, a las mismas áreas en que se ubican las DES con mayores índices de productividad académica, con cuerpos académicos (CA) con mayor grado de consolidación, y con mayor número de investigadores en el SNI. En contraste, aun cuando existe mayor número de proyectos registrados en el área de ciencias sociales y humanidades, la DES de Educación y Humanidades Mexicali-Ensenada, y la de Ciencias Sociales Mexicali se ubican, junto con la de Ciencias Económico-Administrativas, como las de menor proporción de PTC en el SNI.

En la Universidad se ha impulsado el fortalecimiento de la investigación al reconocer las contribuciones que es capaz de hacer al mejoramiento de la calidad de vida de los bajacalifornianos y al desarrollo de la entidad; y hacia el interior de la institución se toma en cuenta su importancia para la obtención del reconocimiento de perfil Promep por parte de los académicos, a la vez que para lograr mayores grados de consolidación de los CA. Por ello se han incrementado los recursos asignados a esta función sustantiva, se han fortalecido los sistemas de información, la red de bibliotecas y adquisición de acervo para la investigación, y se ha favorecido el establecimiento de redes de investigación.

Sin embargo, esta función sustantiva requiere de un renovado impulso para consolidarse como recurso estratégico para el desarrollo regional y convertirse en manifestación concreta del compromiso social de la Universidad —tal como fue manifestado por los miembros del sector externo—, por lo que se hace necesario asociar más estrechamente las líneas de generación y aplicación de conocimiento (LGAC) con las necesidades y ámbitos de oportunidad de Baja California, pues al contrastar los temas de los proyectos de investigación registrados con las vocaciones productivas del estado (manufactura, agroindustria y comercio), se manifiesta un desfase entre intereses de investigación institucionales y necesidades estatales, que se agudiza por el reducido involucramiento del sector productivo en acciones vinculadas con la investigación y el desarrollo, y la falta de coordinación estatal y nacional para el establecimiento de una agenda de prioridades para la investigación. De ahí que se hace necesario elaborar y difundir el Plan Estratégico de Investigación, actualizar la normatividad aplicable a esta actividad, y formalizar mecanismos de seguimiento y evaluación permanente de sus actividades, a la par de establecer una política científica relativa al establecimiento y mantenimiento de líneas de investigación que favorezca la consolidación de los CA al tiempo que se atienden las necesidades regionales. Además, se requiere mejorar la comunicación entre investigadores y dichos CA, y fortalecer la tríada docencia-investigación-vinculación como sustento de los planes de estudio.

De acuerdo con la consulta realizada a la comunidad universitaria, es menester incrementar la participación de los estudiantes —tanto de licenciatura como de posgrado— en proyectos de investigación, así como las oportunidades para su incorporación en ellos, mejorar los servicios de apoyo a esta actividad, e impulsar decididamente las acciones de promoción, difusión y divulgación

del conocimiento, sobre todo en la medida en que el propósito institucional es servir al ser humano de manera integral, al considerarlo como un ser con oportunidades de realización plena.

Para la generación y aplicación del conocimiento, la Universidad cuenta con 69 CA en total, de los cuales 8 están consolidados (12%), en consolidación se tienen 19 (27%), y 42 (61%) se encuentran en formación; en ellos se desarrollan 128 líneas de generación y aplicación del conocimiento.

Con base en la actividad colegiada de los cuerpos académicos se lleva a cabo la elaboración de productos como publicaciones arbitradas, tesis, cátedras colegiadas y eventos académicos. Además, los CA participan en la docencia y tutorías a los estudiantes en niveles de licenciatura y posgrado, así como en la formación de recursos humanos de posgrado. No obstante, los académicos que participaron en la consulta expresaron opiniones desfavorables respecto del desempeño de los cuerpos colegiados, entre los que se cuentan los CA.

En los CA consolidados, la mitad de ellos presenta la necesidad de incorporar a mayor número de miembros, fortalecer la colaboración entre ellos y, en algunos casos, la publicación de alto nivel y la participación en redes internacionales. Cabe destacar que los cuerpos colegiados consolidados corresponden sobre todo a la DES de Ciencias Naturales y Exactas.

De los 19 CA en consolidación, la necesidad principal es incrementar el número de PTC en el SNI mediante el fortalecimiento de la productividad académica de alto nivel, la participación en redes nacionales e internacionales, e incorporar a mayor número de estudiantes en las actividades de generación y aplicación del conocimiento, ya sea como tesistas o en proyectos de investigación. Las DES a las que corresponden estos CA son, sobre todo, las de Ingeniería y Tecnología, la de Ciencias Naturales y Exactas, y la de Ciencias

Agropecuarias. Las DES de Ciencias Sociales Mexicali y la de Educación y Humanidades Mexicali-Ensenada cuentan con sólo un CA en consolidación, cada una.

Por lo que se refiere a los 42 CA en formación, es necesario mejorar el nivel de habilitación de sus integrantes y la obtención de grados académicos; capacitarlos en el desarrollo de proyectos de investigación; equilibrar la asignación de actividades (docencia, investigación, tutorías y gestión) que permitan la obtención del perfil Promep; y promover el trabajo en redes y la elaboración conjunta de artículos arbitrados para lograr, en el mediano plazo, su consolidación.

Si bien durante la consulta los académicos opinaron que hace falta integrar a más profesores en los CA, es menester que cuenten con un perfil mínimo que contribuya a mejorar el grado de consolidación del cuerpo académico, lo que plantea la necesidad de impulsar las actividades orientadas al fortalecimiento y ampliación de las capacidades de los miembros del personal académico a fin de que se traduzcan en elementos de competitividad académica, en especial en aquellas DES con rezagos en materia de investigación. Así, será posible avanzar en la consolidación de los CA y en el desarrollo y fortalecimiento de LGAC acordes con las áreas estratégicas asociadas al desarrollo regional.

En su carácter de órganos colegiados generadores de conocimiento, los CA constituyen la base sobre la cual la UABC habrá de constituirse en una comunidad de conocimiento y aprendizaje, al integrar las versiones disciplinarias en visiones holísticas. Pero a fin de lograrlo, es indispensable promover el establecimiento de vías y canales de comunicación entre los CA, que den paso a acciones de colaboración inter y transdisciplinaria.

De igual modo, es menester promover el fortalecimiento de la vida colegiada universitaria mediante una efectiva participación de los represen-

tantes de las comunidades de cada unidad académica en la toma de decisiones, ya que de acuerdo con la consulta, poco más de 40% de los académicos manifestó que el desempeño de los órganos colegiados de su unidad académica requiere mejorarse.

EXTENSIÓN DE LA CULTURA Y LOS SERVICIOS

La Universidad, a través de la función de extensión universitaria, tiene como objetivo preservar y difundir el conocimiento y la cultura, así como promover la identidad nacional en favor de su propia comunidad y de la sociedad en general. Para ello desarrolla cursos y talleres para fomentar y preservar las manifestaciones culturales; realiza actividades de promoción, difusión y divulgación de la ciencia y la cultura; produce materiales impresos, radiofónicos y audiovisuales; implementa programas educativos no formales de educación continua; y establece convenios y acciones de vinculación y prestación de servicios con los sectores social y productivo, que incluyen el seguimiento de egresados y la prestación del servicio social por parte de los estudiantes.

Para las labores de promoción y difusión cultural actualmente se cuenta con la Escuela de Artes, que ofrece programas educativos formales en diversas disciplinas artísticas, a la vez que mediante la incorporación de los cursos culturales con valor curricular en los planes de estudio de licenciatura, y que cuenta con un programa de actividades culturales que ofrece a la comunidad interna y externa. No obstante, para promover una mayor participación de los universitarios (trabajadores y alumnos) en este ámbito, se hace necesario incluir en las actividades de promoción, difusión y divulgación de la ciencia y

la cultura, al resto de las unidades académicas de la UABC, a fin de que los profesores e investigadores se involucren en ellas a la vez como receptores y ejecutores de acciones de extensión, pues en la consulta realizada entre personal académico se señala la necesidad de fortalecer los apoyos para la difusión del conocimiento.

Por lo que respecta a la producción en medios de comunicación impresos y electrónicos (radio y televisión), nuestra institución tiene un prestigio ganado a través de varias décadas de trabajo caracterizado por una excelente calidad técnica y de contenidos. Sin embargo, el alcance que tienen estos productos de la extensión universitaria es sumamente reducido cuando se toma en cuenta el tamaño de la población bajacaliforniana, y aun el de la propia comunidad universitaria, con lo que los beneficios que pueden aportar el conocimiento y la cultura para el mejoramiento del ser humano se quedan en una capacidad potencial que requiere decidido impulso para desarrollarse a plenitud.

No obstante que los reconocimientos logrados por la producción audiovisual universitaria son motivo de orgullo institucional, su propósito fundacional es alcanzar a la mayor cantidad de audiencia posible y contribuir a la construcción de una sociedad más informada, con mayores elementos de juicio que permitan a los ciudadanos participar activamente en las decisiones de su vida personal y en comunidad.

De igual modo, con ya tres décadas de producción y transmisiones, la radio universitaria ha logrado establecerse en Ensenada, Mexicali y Tijuana, aunque sigue requiriendo captar audiencias más amplias a partir de una reflexión sobre la programación que ofrece y los modelos de producción que utiliza.

En cuanto a la producción impresa, reconocida históricamente como el cimiento de la sociedad moderna, enfrenta actualmente la competencia de

medios donde el predominio de la imagen constituye un obstáculo para la reflexión, la abstracción y el pensamiento lógico-deductivo, característicos de un modelo de civilización que hizo de las universidades los centros de conocimiento por excelencia. De ahí que se requiere, junto con la búsqueda de formatos ágiles y adaptados a las ventajas que ofrecen las tecnologías de información y comunicación —como podría ser el libro electrónico—, una estrategia institucional de promoción de la lectura, que abarque a estudiantes y trabajadores administrativos y académicos, y les provea herramientas útiles para encontrar y discriminar la información relevante de entre el cúmulo de ofertas disponibles en papel o virtuales, a la vez que haga posible desarrollar capacidades de comprensión más allá de una lectura literal, en consonancia con el necesario tránsito hacia una sociedad del conocimiento, donde la capacidad de seleccionar y adaptar el saber se vuelven indispensables para el mejoramiento de la calidad de vida de los individuos.

De este modo, respecto de los medios de comunicación universitarios, la estrategia apunta hacia la formación de públicos internos y externos, y a la reconfiguración de la oferta actual, más que hacia el incremento de los productos.

En materia de acciones de vinculación, en sus varias modalidades, como parte de la reforma universitaria se descentralizaron hacia las unidades académicas las actividades correspondientes, y se les dotó de personal encargado de realizarlas. Así, la educación continua, la vinculación con los sectores social y productivo, la prestación del servicio social y el seguimiento de egresados son ámbitos de la extensión universitaria en los que las escuelas, facultades e institutos tienen responsabilidad directa.

En el caso de educación continua, se cumplió el propósito de acercarla más hacia las comunidades naturales que demandan sus servicios, como

son los egresados, para quienes los cursos y diplomados como opción de titulación constituyen una vía por la cual pueden dar cumplimiento a la fase final de su formación profesional.

En el año 2006 se llevaron a cabo un total de 1 775 acciones de educación continua, frente a 1 905 en el año anterior, de manera que se hace necesario fortalecer esta área, respecto de la cual los procesos administrativos relacionados con el registro de cursos, la contratación de instructores y la distribución de los recursos obtenidos, se han convertido en el principal obstáculo para el adecuado desarrollo de estas actividades, tal como lo manifestaron los académicos participantes en la consulta para elaborar el *PDI 2007-2010*. Asimismo, para consolidar el avance de estas actividades es importante realizar un mayor esfuerzo en la difusión de los servicios de educación continua, involucrar más a los profesores e investigadores y facilitar su participación, así como efectuar acciones conjuntas entre varias unidades académicas.

Uno de los más recientes logros institucionales en materia de vinculación es el de la constitución de un grupo de trabajo para analizar las acciones que de manera conjunta pueden realizar la administración del proyecto Silicon Border (Frontera del Silicio) y las unidades académicas y de gestión de la Universidad. En el mes de marzo de 2006 se logró la firma de un memorando de entendimiento a través del cual la UABC recibirá de los administradores del proyecto una superficie de 25 hectáreas para que se construya un centro donde se desarrollen recursos humanos de alto nivel que puedan, desde su área disciplinaria, integrarse a las actividades que se realicen en el parque tecnológico, a la vez que se impulsarán la investigación aplicada y la transferencia de tecnología.

Así podemos ver que la vinculación de la Universidad con su contexto externo se logra cotidianamente, tanto en los servicios grandes o pequeños

que generan ingresos, como a través de las acciones de reciprocidad y solidaridad social.

El servicio social es una de las maneras en que la Universidad retribuye a la sociedad que la sustenta y se vincula con ella. Los datos de los prestadores de servicio social para el periodo 2006-2 muestran cómo son la propia UABC y demás instituciones de educación superior las principales receptoras de los beneficios del servicio social universitario, seguidas por el sector social, lo que señala la necesidad de reorientar las acciones a fin de que la reciprocidad que inspira a esta actividad se haga efectiva en beneficio de la comunidad externa a la UABC.

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 aprender en el mundo del trabajo algunos aspectos aplicados de su profesión, proponer alternativas de solución, impulsar los cambios para mejorar procesos y condiciones; por lo que requiere de un renovado impulso en sus acciones para desarrollar un intercambio de servicios y recursos con la comunidad, y adquirir nuevos matices en sectores que requieren de la presencia universitaria.

En este sentido, la oportunidad con que la UABC responda a las necesidades sociales depende de la agilidad con que sea capaz de procesar los trámites correspondientes, y es en este punto en el que la comunidad universitaria ha opinado que es necesario establecer procedimientos estandarizados para las acciones de vinculación, así como simplificar y hacer más eficientes los trámites asociados al servicio social.

Una modalidad de vinculación que ha mostrado su capacidad para acercar recursos a la UABC, al tiempo que fortalece los lazos con los sectores produc-

CUADRO 5. PRESTADORES DE SERVICIO SOCIAL POR SECTOR, 2006-1 Y 2006-2

Sector	Asignados 2006-1	Porcentaje	Asignados 2006-2	Porcentaje (%)
Universitario	3 696	49.4	4 356	47.5
Federal	306	4.1	142	1.5
Estatad	177	2.4	199	2.2
Municipal	325	4.3	348	3.8
Social	2 976	39.8	4 123	45.0
Total	7 480	100.0	9 168	100.0

Fuente: Coordinación de Formación Básica UABC, 2006.

tivos de la entidad, es la que se lleva a cabo a través de la Fundación UABC, que en la figura de asociación civil sin fines de lucro ha conseguido apoyos y recursos alternos que permiten mejorar la calidad de los programas y servicios universitarios en favor del desarrollo de su entorno. Ejemplo de ello es el proyecto “Sociedad civil en la frontera: desarrollo de microempresas y ONG en Mexicali”, que tiene como objetivo apoyar a microempresas en zonas rurales mediante préstamos y actividades de investigación que beneficien directamente a mujeres de bajos ingresos y sus familias. Al ser una entidad auxiliar de reciente creación, requiere ser conocida por la comunidad y fortalecer su presencia, tal como se desprende de los resultados de la consulta al sector externo, en los que se manifiesta el desconocimiento sobre la Fundación UABC, ya que 58% de los participantes no tuvieron elementos de juicio respecto de los servicios que presta dicha entidad.

También como parte de la vinculación universitaria, el seguimiento y apoyo a los egresados es un elemento estratégico de evaluación del quehacer institu-

cional, ya que permite conocer los resultados de la UABC en materia de habilitación de los profesionales que se insertan en el ámbito laboral y la pertinencia de los planes de estudio que ellos cursaron. Gracias al apoyo recibido en dos ocasiones como parte del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), se asignaron recursos para el seguimiento de egresados de la UABC, y actualmente se encuentran en proceso de análisis los resultados sobre el estudio de egresados 2005. Sin embargo, precisamente por ser las unidades académicas las directamente responsables de la formación de los estudiantes, este proceso fue descentralizado hacia las escuelas, facultades e institutos; pero a fin de que se fortalezcan estas actividades se requiere, además de los recursos e infraestructura suficientes, mayor difusión a dichas actividades, sus objetivos e importancia, así como capacitar a los encargados del seguimiento de egresados en las técnicas de investigación requeridas para la obtención de información.

Al analizar la evolución de la extensión universitaria en la UABC se puede afirmar que si bien esta función sustantiva ha crecido en cantidad de productos y servicios que se ofrecen a la comunidad externa, aún se requiere fortalecer la integración de sus actividades con la docencia y la investigación, y su impacto en la formación de los estudiantes ha sido limitado, por lo que se requiere de un esfuerzo integral que contemple no sólo las actividades artísticas y culturales, sino también las de vinculación con los sectores externos y las de comunicación interna, para acercar a la comunidad universitaria al beneficio y participación en las actividades de esta función sustantiva.

En este sentido, es importante eficientar la utilización de los recursos económicos, humanos e infraestructura en las unidades académicas para realizar estas actividades y hacer efectiva la descentralización de las funciones y volver

más eficaces los procedimientos administrativos en concordancia con lineamientos y normatividad específicos para la función de extensión universitaria. Sobre todo, es fundamental conocer el impacto que tiene esta función en la formación integral de los universitarios, ya sea desde la perspectiva de cómo las prácticas profesionales y el servicio social contribuyen al fortalecimiento de los aprendizajes logrados, o bien de la necesaria visión humanista que se logra por la participación en actividades culturales.

En su calidad de espacio de interacción entre la Universidad y la sociedad, es necesario identificar las contribuciones que, efectivamente, realiza la extensión para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad externa, a fin de estar en condiciones de establecer las acciones que se requieran para el mejoramiento de esta importante función sustantiva.

FINANCIAMIENTO

En la UABC los ingresos provienen de tres fuentes, y de ellas, las dos principales son los subsidios de los gobiernos federal y estatal, mientras que la tercera la constituyen los ingresos que la propia Universidad recaba a través de sorteos y ventas de artículos universitarios, así como por prestación de servicios especializados en las unidades académicas, como son los análisis microbiológicos y fisicoquímicos, servicios de consulta en las clínicas de odontología, centros de atención médica y hospital veterinario, cursos culturales y de idiomas, convenios de vinculación, y cursos y diplomados de educación continua, entre otros.

Por otra parte, y como vía para acceder a recursos adicionales, la Universidad participa en las convocatorias de las bolsas de apoyo económico extraordinario

que ofrecen las distintas dependencias de gobierno, como son, entre otros, los Fondos de Apoyos Múltiples (FAM) y el PIFI, orientados, sobre todo, a mejorar la infraestructura institucional y mejorar los servicios que presta la UABC.

Cabe destacar que, en lo referente a ingresos ordinarios, los apoyos federal y estatal han registrado un notorio incremento en los últimos cuatro años, y a través de las convocatorias extraordinarias emitidas en los últimos cinco años, nuestra institución se ha visto favorecida con apoyos crecientes, sobre todo del PIFI, que han contribuido significativamente a alcanzar las metas de mejoramiento a través de la asignación de recursos a programas específicos que atienden las áreas de oportunidad y las problemáticas más relevantes de la Universidad. Así, la gestión de recursos de la UABC a través de convocatorias externas sobresale en el ámbito nacional, manteniéndose entre las primeras diez universidades más beneficiadas en el país.

INFRAESTRUCTURA

No obstante los recursos asignados, con el fin de que la Universidad pueda realizar sus funciones adecuadamente y avanzar hacia niveles más elevados de calidad académica y cobertura educativa, es necesario ampliar, equipar y mantener las instalaciones de aulas, cubículos, laboratorios y talleres, para poder seguir incrementando la capacidad de atender, con buena calidad, a la creciente demanda de formación profesional que se generará en la entidad en el futuro cercano, así como para desarrollar los programas de especialidad y posgrado y realizar en condiciones apropiadas las labores de investigación y extensión. Para ello, además de procurar fondos adicionales y gestionar los

subsidios correspondientes, se requiere que la distribución de los recursos entre las unidades académicas se haga sobre la base de criterios conocidos y socializados entre la comunidad universitaria, ya que más de la tercera parte de académicos de tiempo completo que respondieron a la consulta para elaborar el *PDI 2007-2010*, expresó opiniones desfavorables en lo que se refiere a la distribución de los recursos financieros, situación que ya se había presentado en el caso de la Encuesta Anual de Ambiente Organizacional 2004, en que 34.8% de los trabajadores administrativos así lo indicaron, lo que señala la necesidad de revisar las políticas institucionales en esta materia, particularmente en las unidades académicas.

Junto con una adecuada infraestructura, su mantenimiento adquiere matices de importancia al analizar las respuestas dadas por el personal académico que participó en la consulta previa a la elaboración de este *Plan de Desarrollo Institucional*, ya que poco más de la tercera parte de ellos manifestaron opiniones desfavorables respecto del mantenimiento de laboratorios, aulas, cu-bículos, talleres y áreas verdes de su unidad académica; y en el mismo sentido se expresó más de la tercera parte de los trabajadores administrativos, al referirse a las instalaciones y espacios deportivos de la Universidad.

Aunado a lo anterior, los resultados de los trabajos de consulta para la elaboración del *PDI* muestran que se hace necesario ampliar el diseño, el desarrollo y la operación certificada de los procedimientos automatizados que respaldan las actividades de apoyo administrativo, a fin de atender los servicios estudiantiles, la administración de los recursos humanos, la gestión y aplicación de recursos financieros, así como la adquisición y suministro de bienes y servicios, pues más de la mitad de los profesores, y cerca de la tercera parte de los trabajadores administrativos, manifestaron no estar

satisfechos con los trámites relativos a la adquisición y suministro de bienes y servicios, mientras que una tercera parte de los estudiantes expresaron opiniones similares respecto de los procesos que más les atañen, como son los de reinscripción y servicio social.

Por eso cabe señalar que, para el adecuado apoyo de las actividades universitarias, se requiere actualizar, ampliar y mantener operativos los sistemas de cómputo y equipos de telecomunicaciones que favorezcan el uso eficiente de la información y apoyen la incorporación creciente de modalidades educativas mixtas, abiertas y a distancia, como complemento de la formación presencial.

La atención a estos aspectos de la gestión permitirá a la institución reafirmar las certificaciones obtenidas y respaldar en los hechos los reconocimientos logrados, para lo cual también se hace necesario tomar en cuenta que 36% de los académicos participantes en la consulta mostraron opiniones desfavorables en cuanto a los procesos de certificación de procesos administrativos.

Un aspecto que poco a poco ha ido adquiriendo creciente relevancia, en función de la crisis ambiental que se cierne sobre el mundo, es el que tiene que ver la realización de acciones que busquen aminorar el impacto que el desarrollo institucional pudiese tener sobre el entorno. Por ello, en congruencia con la misión establecida por la propia UABC, se ha de procurar armonizar la búsqueda de la calidad académica y administrativa y el mantenimiento de una infraestructura adecuada, con el interés por el cuidado y respeto al medio ambiente.

SERVICIOS DE CÓMPUTO Y TELECOMUNICACIONES

En la actual etapa de tránsito hacia la conformación de una sociedad del conocimiento, las tecnologías de información y comunicación (TIC) constituyen la herramienta fundamental que posibilita el acceso a datos, facilita interacciones a distancia, y permite la transmisión de información. En la UABC se cuenta con infraestructura de cómputo y telecomunicaciones que contribuye al buen desarrollo de las funciones sustantivas y del apoyo que éstas merecen. No obstante, la rapidez de los cambios en la tecnología provoca que los equipos caigan en la obsolescencia en periodos más cortos.

Del total de computadoras en la UABC, 64.7% (3 039 computadoras) son para el servicio de los casi 35 000 alumnos; 26% (1 225) están dedicadas a los más de 4 000 profesores e investigadores; y 9.3% (434 computadoras) son para los servicios administrativos. Sin embargo, de ellas, se considera que algunas requieren su reposición por ser ya obsoletas, a lo que se suma la necesidad de incrementar el equipamiento disponible para uso de los estudiantes.

Junto con lo anterior, además de continuar con las acciones de vinculación que permiten ofrecer facilidades para la adquisición de computadoras portátiles por parte de los estudiantes, se hace necesario fortalecer la red inalámbrica institucional y mejorar su operatividad, sobre todo en las extensiones de nueva creación, así como en el campus Tijuana, donde 30% de los alumnos consultados opinaron desfavorablemente sobre los servicios informáticos, mientras que a nivel institucional, más de un tercio de los académicos que participaron en la consulta para elaborar este PDI, expresó opiniones similares respecto del mantenimiento de equipo de cómputo y redes, así como en lo relativo al acervo existente en bibliotecas.

APOYO A LA ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS Y CERTIFICACIÓN DE PROCESOS

Lograr el mejoramiento de la infraestructura de telecomunicaciones y de información bibliográfica es también importante para asegurar la calidad de los 60 programas educativos de licenciatura que ya han sido reconocidos por su buena calidad, y avanzar en la acreditación de los 28 restantes que necesitan ser evaluados y obtener su reconocimiento a la calidad por alguna de las instancias evaluadoras que lo otorgan. En este sentido, de los 42 programas de posgrado, 25 son evaluables, y de ellos, 15 programas están reconocidos por su buena calidad, ya sea por estar incluidos en el PNP SEP-Conacyt, o por haber sido evaluados favorablemente en el Pifop, lo que representa 36% del total de programas de ese nivel. Esto significa que 64% (27 programas) aún requiere lograr el reconocimiento de calidad. Sin embargo, de esos 27 programas, solamente 10 son evaluables y 17 necesitan estar en condiciones de serlo.

Como elemento de sustancial importancia para la acreditación de los programas se ha de considerar, de manera especial, la atención a las recomendaciones que han hecho los organismos evaluadores externos, que se refieren, sobre todo, a la productividad y consolidación de los académicos; a la dotación de infraestructura de los laboratorios y talleres; 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. Además, se requiere realizar las evaluaciones de apertura y las evaluaciones conducentes para que los programas de licenciatura de nueva creación estén en condiciones de solicitar su acreditación ante los organismos nacionales e internacionales pertinentes.

También en el ámbito administrativo la Universidad ha avanzado notablemente en el cumplimiento de los propósitos de mejoramiento y aseguramiento de la calidad, al llegar a 121 laboratorios y procesos certificados, de los cuales 60 corresponden a procesos de gestión y 56 son laboratorios certificados en la norma ISO 9001:2000, además de 5 laboratorios certificados por la norma de la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA), aunque quedan por certificarse 5 procesos. Y al igual que en el caso de la acreditación de programas educativos, el refrendo de los reconocimientos a la calidad requiere de fuertes inversiones en el mantenimiento de los equipos de laboratorio y talleres, a la vez que en capacitación del personal encargado de los mismos; y para los programas educativos, en mejoramiento del perfil de los académicos.

AMBIENTE Y RELACIONES LABORALES

En el semestre 2007-1 laboran en la Universidad 1 601 trabajadores administrativos y 4 234 académicos, que son representados por sus respectivos sindicatos titulares de los contratos colectivos de trabajo: el Sindicato Estatal de Trabajadores Universitarios (SETU) y el Sindicato de Profesores Superación Universitaria (SPSU). Con ambas organizaciones se mantienen relaciones respetuosas y cordiales, como resultado del cuidadoso seguimiento de la normatividad establecida y el espíritu solidario que los sindicatos tienen respecto de las metas de mejoramiento institucional.

Hacia el interior de la Universidad la comunicación entre compañeros de trabajo se considera que va de buena a excelente en casi 90% de los casos, situación que encuentra su antecedente en la Encuesta Anual de Ambiente

Organizacional 2004 (EAAO 2004), en que las opiniones favorables de los trabajadores administrativos sobre la comunicación en su área de trabajo eran superiores a 80%. Esto indica que es posible favorecer procesos de comunicación organizacional que aprovechen la horizontalidad de los intercambios entre los trabajadores, y a la vez promuevan una comunicación más participativa entre los distintos niveles, a fin de contribuir a consolidar a la Universidad como comunidad de aprendizaje, capaz de recuperar la experiencia de sus propios trabajadores.

Por lo que se refiere a la atención que presta el personal administrativo, 30% de los estudiantes que participaron en la consulta opinaron que la atención y el trato por parte de dicho personal va de regular a muy malo, y ya antes, en la EAAO 2004, más de la mitad de los estudiantes reportaron una opinión regular en cuanto al trato por parte de los trabajadores administrativos. En contraste, los resultados de la EAAO 2004 mostraron que 94.5% de los trabajadores administrativos tuvieron opiniones favorables respecto de la atención que prestaban. Si bien los resultados han mejorado, todavía se hace necesario promover entre el personal administrativo una cultura de atención y servicio al usuario interno; en este caso, estudiantes, académicos y los propios compañeros de otras dependencias administrativas. 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, impulsar la estandarización de los procesos en las vicerrectorías y, fundamentalmente, fortalecer la coordinación con las unidades académicas.

REFORMA UNIVERSITARIA

Con el fin de que las actividades administrativas se convirtieran en un apoyo efectivo para las labores sustantivas de la Universidad, y que así estuviera en posibilidades de responder adecuadamente a los requerimientos que le presenta una sociedad en continua transformación, en años recientes se llevó a cabo una renovación de la estructura organizativa, en el marco de la reforma universitaria. Así, las actividades académicas se realizan, actualmente, con el concurso de una estructura administrativa descentralizada, que ha delegado en las vicerrectorías la operación de los servicios de apoyo sustantivo, académico, administrativo, financiero y estratégico, a fin de que las unidades académicas logren resolver sus requerimientos dentro de su propio campus, lo que les permite asumir de manera integral sus labores de docencia, investigación, educación continua, vinculación y difusión, así como las actividades complementarias que ellas involucran.

Desde su ámbito de competencias, redefinidas en la reforma universitaria, la administración central de la UABC promueve, supervisa y audita que el funcionamiento institucional se desarrolle con apego a la normatividad universitaria, misma que al haber sido actualizada, incluye la tutela de los derechos estudiantiles, establece las obligaciones de los funcionarios universitarios, regula los procesos administrativos, ofrece acceso a la información que genera la Universidad, y define un marco de acción en condiciones de transparencia y rendición de cuentas, con lo que se ha logrado avanzar en la solución de problemas estructurales y mejorar las condiciones laborales, gracias a la colaboración de los sindicatos de académicos y administrativos, titulares de los contratos colectivos.

Sin embargo, la profundización de la reforma puesta en marcha conlleva 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 trata de descentralizar para ser más eficientes, y desconcentrar para administrar con mayor eficacia.

Cabe destacar que a casi cuatro años de la reforma universitaria, la comunidad universitaria no termina de familiarizarse con la nueva estructura organizacional, como se puede deducir de los resultados de la consulta de planeación, en que la tercera parte de los trabajadores administrativos participantes expresaron opiniones desfavorables respecto de los procesos de descentralización de actividades administrativas a las vicerrectorías. Esta situación amerita establecer estrategias de reforzamiento de la información concerniente a la reforma, pero buscando conocer, al mismo tiempo, los hechos, situaciones o elementos que pudiesen estar entorpeciendo la aplicación efectiva de la descentralización.

VIDA COLEGIADA

Descentralizar decisiones y recursos implica nuevas formas de conducción institucional. La reforma universitaria (organizacional) lleva consigo implícitamente una reforma en los procesos de toma de decisiones y de participación universitaria en las actividades institucionales, y requiere vincular a los cuerpos colegiados con los procesos de gestión administrativa y académica mediante su participación con papeles diferenciados.

La vida colegiada permite el intercambio de ideas y el análisis de opciones de decisión, proporciona mayor estabilidad institucional, otorga consenso y establece el compromiso de los actores universitarios respecto de las funciones sustantivas de la institución, a la vez que contribuye a la construcción cotidiana de una identidad colectiva de la Universidad y fortalece su autonomía; de ahí la importancia de que las decisiones sean constantemente colegiadas y en apego a la normatividad propia de las unidades académicas y de la Universidad en general.

En los años recientes se ha promovido la conformación de comités diversos para atender procesos como los del Programa de Premios en Reconocimiento al Desempeño del Personal Académico, los de la planeación institucional a través del Consejo de Planeación y de los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento, la dictaminación de programas de Servicio Social, los Concursos de Oposición y de Méritos con la participación de las Academias, y otros. No obstante, en la consulta realizada para la elaboración del *PDI 2007-2010*, 35% de los académicos expresó opiniones que van de regular a muy mala en lo que se refiere al desempeño de los cuerpos colegiados de su unidad académica, y poco más de un tercio de ellos se manifestaron de modo similar en cuanto a la participación en un CA y en la toma de decisiones de su escuela, facultad o instituto.

Los estudiantes de licenciatura, por su parte, tuvieron opiniones en porcentaje similar para la actuación de los consejeros técnicos y universitarios de su unidad académica: cerca de 30% de ellos expresaron que su desempeño iba de regular a muy malo. Pero en lo que se refiere a la sociedad de alumnos, la proporción subió a 42.2% de alumnos que opinaron desfavorablemente.

Por ello, es menester promover la participación y hacer efectiva la normatividad existente en materia de los órganos colegiados que se tienen ya estable-

cidos; y sobre todo, revitalizar las prácticas relacionadas con las determinaciones y recomendaciones que emanan de dichos órganos, para hacer de ellos verdaderas instancias de reflexión y representación de quienes forman parte de la UABC.

NORMATIVIDAD

En los últimos cuatro años, las modificaciones a la estructura organizacional de la Universidad requirieron de realizar las adecuaciones correspondientes en la legislación para garantizar el adecuado funcionamiento de las áreas que integran la institución y de aquellas que fueran creadas. Esto tiene como consecuencia que a partir de los estatutos y reglamentos generales, se ha de elaborar la normatividad específica para procesos y áreas particulares, como es el caso de los reglamentos internos para cada unidad académica en función de la nueva estructura de coordinaciones, o la que se refiere a la integración y funcionamiento de los CA.

De igual modo, en lo que respecta a los procesos de gestión, se requiere actualizar procedimientos administrativos, manuales de organización y manuales de puestos en función de la nueva estructura administrativa, sobre todo tomando en cuenta que la capacitación recibida para desempeñar las labores del personal administrativo recibió opiniones desfavorables por parte de 31% de los participantes en la consulta, de modo que es éste un aspecto que puede mejorarse no sólo mediante cursos diseñados para las labores específicas de cada área, sino también al hacer explícitas las funciones que la institución espera sean desempeñadas por quienes ocupan los diferentes puestos de trabajo.

De especial importancia para conformar una sólida base que permita operar en las realidades de una sociedad basada en el conocimiento, es otorgar plena certeza a la propiedad intelectual que corresponde por desarrollos tecnológicos, patentes y obras impresas y audiovisuales.

PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

Las actividades de planeación y seguimiento institucional son permanentes. Involucran, por una parte, la elaboración del *Plan de Desarrollo Institucional*, los informes anuales y la constante actualización de la información que se genera en la Universidad y que es requerida por las diversas instancias internas y externas, como son organismos acreditadores, CIEES, y los gobiernos federal y estatal.

La madurez alcanzada por la UABC en este ámbito se caracteriza por una planeación participativa, que considera a los diversos actores institucionales por medio de Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento, a la vez que mediante un Consejo de Planeación, instalado en concordancia con la normatividad institucional.

Como parte de la planeación, la adecuada evaluación de programas y procesos pasa por la revisión de planes de estudio, el conocimiento de los resultados de la implementación de programas educativos mediante recopilación de información entre los sectores externos, a la vez que por las evaluaciones intermedias y de trayecto, previstas en el nuevo *Estatuto Escolar*, las cuales son incipientes en nuestra institución. Asimismo, incluye la constante vigilancia de los procesos de gestión, a fin de garantizar que mantienen los estándares de calidad que se requieren para su certificación.

Tanto en lo académico como en lo administrativo, se requiere profundizar en la implementación de estrategias y mecanismos de evaluación y seguimiento que permitan a la Universidad el constante mejoramiento, al tiempo que proporcionan información sobre el desempeño institucional y da respuesta al reclamo de una sociedad que ha depositado en la UABC su confianza y sus recursos.

Elemento importante en el seguimiento del desarrollo institucional es contar con un sistema que facilite el acceso a la información y favorezca mecanismos de comunicación efectivos, a fin de que la información institucional sea difundida y conocida por los universitarios y la sociedad en general. En este sentido, se han realizado acciones orientadas a contar con un sistema de indicadores académicos y administrativos; y a instancias del Patronato Universitario, en trabajo conjunto con la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional y la Coordinación de Información Académica, se ha logrado la definición y construcción indicadores institucionales por parte de algunas coordinaciones como: Formación Básica, Formación Profesional y Vinculación Universitaria, Posgrado e Investigación, Cooperación Internacional e Intercambio Académico, Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar, y la Tesorería.

En conjunto, esos indicadores institucionales permiten tener una imagen del funcionamiento de las actividades que cada una de las coordinaciones tiene bajo su responsabilidad, y son parte fundamental del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA) y del Sistema de Indicadores Institucionales de nuestra Universidad. Sin embargo, la constitución de bases de datos institucionales confiables, homogéneas y accesibles a distintos niveles, es todavía una tarea por realizar.

Junto con el seguimiento a los procesos internos, y con miras a lograr la acreditación de los programas educativos evaluables y de nueva creación, es

menester atender las recomendaciones y sugerencias de los organismos evaluadores internacionales y nacionales (CIEES, Copaes y Conacyt, entre otros).

Finalmente, para la adecuada implementación de las iniciativas y estrategias contempladas en el *Plan de Desarrollo Institucional 2007-2010*, y en congruencia con la dinámica de participación puesta en marcha para su elaboración, habrán de establecerse las correspondientes etapas de seguimiento y evaluación, en las que participen, nuevamente y en distintos momentos, miembros de la comunidad interna y externa, así como los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento y el Consejo de Planeación y Desarrollo Institucional.

TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Por iniciativa propia, y desde hace ya varios años, la UABC hizo de la transparencia un valor explícito, que se practicaba desde décadas atrás, al presentar año con año a la comunidad externa, los estados financieros de la institución dictaminados por un auditor externo.

Además de haberse normado la rendición de cuentas de los asuntos a cargo de titulares de unidades académicas y dependencias administrativas, se estableció como obligación de los funcionarios universitarios la presentación de su registro patrimonial, y junto con ello la UABC fue la primera institución de educación superior en ser revisada por la Auditoría Superior de la Federación, por solicitud expresa de la propia Universidad. También se expidió la reglamentación específica para la asignación de contratos por prestación de servicios, que por la vía de concursos es determinada por un comité.

Pero la transparencia como valor institucional no se limita al adecuado manejo de los recursos económicos, sino que alcanza a la información sobre

las actividades que se desarrollan en la UABC, y que son sostenidas por la sociedad, pues en la medida en que una comunidad conoce lo que se hace y cómo se hace, a la vez que los resultados de las acciones institucionales, puede fortalecerse el sentido de apropiación respecto de la que es la máxima casa de estudios de Baja California. Es por ello que además de agilizar el acceso a la información institucional y su conocimiento por parte de la sociedad, al interior de la Universidad se hace necesario avanzar en la implementación de auditorías académicas que consideren, además de resultados medidos a través de indicadores de productividad, la evaluación de procesos y aspectos cualitativos de desempeño, que permitan detectar las áreas susceptibles de mejoramiento. Con todo ello, la Universidad logrará consolidar el buen posicionamiento del que ya goza entre los bajacalifornianos, como institución que responde a las expectativas depositadas en ella y cumple con el compromiso de mejorar continuamente, en beneficio del desarrollo de la entidad.

FILOSOFÍA, MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICAS
INSTITUCIONALES



FILOSOFÍA, MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES

FILOSOFÍA DE LA UABC

Es con base en la filosofía de una institución, producto de la sabiduría acumulada en sus años de vida, como se puede comprender lo que es su misión, ya que la filosofía institucional inspira y orienta los esfuerzos encaminados a cumplir lo que se ha comprendido que es la razón de ser y existir, en este caso, la misión de la Universidad Autónoma de Baja California.

Dinámica como el contexto en el que lleva a cabo sus actividades, la UABC es una organización viva que se transforma para mejorar, de ahí que su filosofía, esencialmente la misma, va recogiendo las experiencias y aprendizajes que contribuyen a profundizar la reflexión acerca de su quehacer y a consolidar los valores que la caracterizan como institución de educación superior, a la vez que permite ir delineando una visión más clara de lo que queremos que sea nuestra alma máter en el futuro, y posibilita establecer las políticas institu-

cionales que, como principios orientadores, encauzarán las acciones pertinentes para hacer realidad aquel futuro previsto, en congruencia con su misión. Por ello es fundamental que filosofía, misión y visión de la UABC sean conocidas dentro y fuera de la Universidad, ya que son tanto el punto de partida de las políticas institucionales que se proponen en este plan, como los referentes para comprender, sumarse o proponer las acciones que los universitarios habremos de llevar a cabo.

La filosofía de la Universidad Autónoma de Baja California se expresa en los siguientes postulados:

La UABC es una comunidad de aprendizaje en la cual los procesos y productos del quehacer 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 sustantivas de docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios, así como los servicios de apoyo. En esta comunidad de aprendizaje se valoran particularmente el esfuerzo permanente en pos de la excelencia, la justicia, la comunicación multidireccional, la participación responsable, la innovación, el liderazgo fundado en las competencias académicas y profesionales, una actitud emprendedora y creativa, la honestidad, la pluralidad, la libertad, y el respeto y aprecio entre todos sus miembros.

En la UABC el estudiante constituye el centro de atención de los esfuerzos institucionales, y es considerado como un ser humano capaz, activo y responsable de su propio proceso formativo, a quien se atiende a través de un modelo educativo flexible, centrado en el aprendizaje del alumno y fundamentado en la evaluación colegiada, con un currículo que incluye tanto la genera-

ción de conocimiento que se logra con la investigación, como el servicio social, en tanto elemento de pertinencia y retribución a la sociedad, y que se complementa con una sólida formación valoral y el apoyo de los servicios de atención diseñados de acuerdo con las necesidades estudiantiles. En ese modelo educativo la educación es una estrategia para lograr la formación y actualización permanente de los individuos, que se enfoca en la vinculación de los procesos de aprendizaje con las habilidades requeridas en la práctica profesional y en el trabajo, y enfatiza la actuación o el desempeño del sujeto en un contexto particular y con diversos niveles de complejidad.

El personal académico, en el contexto de sus funciones docentes, representa el contacto más directo de la Universidad con el estudiante, por ello es apreciado como un facilitador y promotor del aprendizaje. Como investigador, es para la UABC elemento fundamental para contribuir al desarrollo regional, pues al generar conocimientos y aplicaciones tecnológicas, permite a la Universidad constituirse en líder de opinión ante la sociedad. En el ámbito de la extensión, es el vínculo entre la sociedad y nuestra alma máter, a través del cual la institución da vigencia a su vocación de servicio a la comunidad interna y externa.

El académico es capaz de potenciar aún más su trabajo al participar en CA integrados por colegas con intereses y perspectivas complementarias, de ahí que la Universidad promueva su continua habilitación y mejoramiento.

La docencia en la UABC es vista como una parte indispensable del proceso de aprendizaje, pues provee el andamiaje necesario para que el estudiante construya el conocimiento durante sus distintas etapas formativas y desarrolle las competencias que le permitirán ser un miembro útil a la sociedad, responsable y comprometido con ella.

Por su parte, la investigación es considerada como una labor que enriquece la docencia al aportarle conocimientos pertinentes y actualizados, y que al ser llevada a cabo por los profesores contribuye a su mejor habilitación, con lo que se favorece la consolidación de los CA. Asimismo, la participación de los profesores e investigadores en actividades de investigación promueve su incorporación a redes académicas, y en el posgrado es un elemento de especial importancia para la formación de los estudiantes de ese nivel. Además, al ser la labor por medio de la cual la Universidad analiza la realidad, participa directamente del compromiso de proponer soluciones a los diversos problemas del estado, de la región, del país y del mundo.

La extensión de los beneficios de la cultura y los servicios que presta la institución constituye para la UABC un excelente canal de comunicación y retroalimentación con la sociedad, a la vez que el medio idóneo para enriquecer la formación de su comunidad interna y externa. A través de sus diversas modalidades, la extensión universitaria permite que la institución se mantenga firmemente integrada al contexto, tanto como difusora, promotora y divulgadora de cultura y conocimiento, como en su carácter de institución capaz de prestar servicios y contribuir a la solución de los problemas sociales del entorno, en particular de aquellos asociados con los sectores más desprotegidos y menos beneficiados de la sociedad.

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 organizacional promueve la integración, vinculación y coordinación de todos los esfuerzos

institucionales, al tiempo que facilita el uso eficiente y transparente de los recursos.

Para la Universidad Autónoma de Baja California, sus miembros (estudiantes, académicos, personal administrativo y de apoyo) son el recurso más valioso con que cuenta, y actúa en consecuencia con ello.

MISIÓN

La UABC, como protagonista crítica y constructiva de la sociedad bajacaliforniana, tiene como misión promover alternativas viables para el desarrollo social, económico, político y cultural de la entidad y del país, en condiciones de pluralidad, equidad, respeto y sustentabilidad, y con ello contribuir al logro de una sociedad más justa, democrática y respetuosa de su medio ambiente, mediante:

- La formación integral, capacitación y actualización de profesionistas autónomos, críticos y propositivos, con un alto sentido ético y de responsabilidad social y ecológica, que les facilite convertirse en ciudadanos plenamente realizados, capaces de insertarse en la dinámica de un mundo globalizado, de enfrentar y resolver de manera creativa 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, del país y del mundo en general.
- La creación, promoción y difusión de valores culturales y de expresiones artísticas, así como la divulgación de conocimiento, que enriquezcan la

calidad de vida de los habitantes de Baja California, del país y del mundo en general.

VISIÓN

En el año 2012 la UABC ha consolidado su liderazgo académico en virtud de que todos los programas educativos evaluables de licenciatura, especialidad y posgrado cuentan con acreditación de su buena calidad, ya sea por parte de los organismos reconocidos por el Copaes o por su incorporación al PNP, debido a que su planta académica, su estructura curricular, sus modalidades de evaluación colegiada e institucional y sus instalaciones cumplen con las normas establecidas. Asimismo, dicho reconocimiento de calidad se ha logrado porque sus estudiantes presentan niveles de permanencia; de tutelaje individualizado; de interacción internacional; de acceso a servicios y equipos para el manejo de información; de desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes; de egreso y titulación en tiempo; así como de actitud emprendedora e inserción laboral, que son muestra de la operación consistente de un modelo educativo flexible estructurado según etapas de formación, que hace énfasis en el logro de aprendizajes significativos y en el desarrollo de competencias profesionales.

En la institución, la mayoría de sus CA se encuentran consolidados, pues sus integrantes forman parte de redes de pares nacionales e internacionales, cuentan con la capacidad y competitividad académica suficientes para realizar sus labores de docencia, gestión, investigación y difusión de manera equilibrada, y con apego a la líneas de generación y aplicación del conocimiento que han sido definidas y validadas por las instancias académicas

colegiadas correspondientes, en función de su pertinencia local, estatal, regional, nacional e internacional.

Las unidades académicas contribuyen a la formación integral del estudiante mediante la prestación de servicios psicopedagógicos y promoción de actividades deportivas, artísticas y culturales, a la vez que constituyen vehículos de difusión de las opciones de educación continua, vinculación y servicios que ofrecen a sus egresados y a los sectores social, público y privado.

Para apoyar la realización de sus funciones sustantivas, la UABC mantiene vínculos de intercambio y colaboración con diversas instituciones de educación superior, nacionales e internacionales, los cuales han favorecido su capacidad académica.

Las funciones sustantivas se desarrollan con el apoyo de una estructura administrativa descentralizada que favorece la operación colegiada y flexible; la comunicación oportuna; la movilidad académica y estudiantil; la formulación expedita tanto de nuevos programas educativos como de las modificaciones de los existentes; la interacción nacional e internacional con otras instituciones y con los sectores externos; la simplificación y agilización de los servicios de apoyo a estudiantes y a las propias instancias universitarias; la gestión y aplicación transparente, equitativa y oportuna de recursos; el mantenimiento y actualización de la infraestructura y equipos; así como en un ambiente de colaboración con las organizaciones gremiales, los órganos de gobierno y las entidades universitarias auxiliares.

Por lo anterior, la UABC es reconocida socialmente como líder académico y de opinión, recurso estratégico de la entidad, y es altamente valorada por la calidad en el desempeño profesional de sus egresados, la pertinencia de la investigación que realiza y que contribuye al desarrollo de la entidad, así como

por la cercanía que mantiene con los diversos sectores sociales a través de la prestación de servicios y acciones de reciprocidad, la difusión cultural y la divulgación científica, que permiten el mejoramiento de la calidad de vida de los bajacalifornianos.

POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Las políticas institucionales son consideradas criterios generales que perfilan los ejes de atención prioritaria que orientan las acciones que habrán de realizar cada uno de los miembros de la UABC, ya sean trabajadores administrativos, académicos o de servicios. Para la Universidad Autónoma de Baja California, las políticas institucionales son las siguientes:

1. FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS ALUMNOS

Una de la principales políticas institucionales es brindar una formación integral a los alumnos de acuerdo con el modelo educativo adoptado por la UABC, que se centra en el aprendizaje, así como ofrecer a los estudiantes: *a)* opciones múltiples para la selección de programas educativos mediante la modalidad de troncos comunes por áreas disciplinarias; *b)* una formación integral a través de currículos flexibles, la incorporación de idiomas, actividades artísticas y deportivas, la prestación de servicio social, la incorporación de prácticas profesionales y la realización estancias de aprendizaje extramuros acreditables; *c)* apoyos para su mejor desempeño, como la atención psicopedagógica y las

tutorías académicas; y *d*) acceso a equipo de cómputo, a programas de movilidad estudiantil, y a diversas modalidades de becas institucionales que faciliten su permanencia en la Universidad.

2. FORTALECIMIENTO Y FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta política tiene como propósito fortalecer y fomentar la investigación, puesto que dicha actividad es un medio para mejorar las capacidades de la planta académica, consolidar los CA y proponer soluciones a los problemas de la región; asimismo, se orienta a promover la participación de los alumnos en proyectos de investigación, a estimular los procesos de innovación asociados a la investigación, la colaboración transdisciplinaria, y el desarrollo y fortalecimiento de las LGAC en áreas estratégicas asociadas a las necesidades del desarrollo local, regional y nacional, como son aquellas relacionadas con los recursos hidrológicos, las fuentes de energía, las desigualdades sociales, el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías, entre otras.

3. FOMENTO A LA DIFUSIÓN DE LA CULTURA Y A LA PRÁCTICA DEL DEPORTE

Una de las tareas que la sociedad le confió a la institución es la difusión de la cultura. Por ello, con esta política se busca contribuir a la formación integral del estudiante, ampliar y diversificar las actividades culturales, difundir y divulgar tanto el conocimiento como las diferentes manifestaciones de la

cultura y las artes y, en general, a hacer extensivos los beneficios de la cultura a la población de Baja California.

Por otro lado, una de las consecuencias del desarrollo de las comunicaciones y del transporte, característicos de la vida contemporánea, es el sedentarismo de la población; por ello, esta política también se orienta al fomento de la actividad física y del deporte como práctica cotidiana, tanto de los universitarios como de la sociedad en general, como una vía para preservar o mejorar el estado físico de las personas y, con ello, la salud.

4. OFERTA EDUCATIVA PERTINENTE CON CALIDAD Y EQUIDAD

Para la Universidad es prioritario continuar con los esfuerzos tendientes a generar oportunidades de formación en condiciones de equidad. Esto requiere identificar tanto las áreas disciplinarias como los ámbitos geográficos en los que se centrarán las tareas universitarias con el propósito de ofrecer opciones de educación superior, en igualdad de condiciones, a la población de Baja California. Además, esta política también se orienta a ampliar y diversificar la oferta educativa mediante modalidades educativas flexibles —presenciales, mixtas y no presenciales—, a mantener y fortalecer la calidad de los programas educativos evaluables de licenciatura y posgrado vía su acreditación y/o reacreditación nacional e internacional, y a avanzar en los procesos de integración y fortalecimiento de redes académicas de docencia e investigación, con el fin de incrementar la competitividad académica y la calidad de los programas educativos mediante la cooperación con otras IES estatales, nacionales e internacionales.

5. FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Una política estratégica prioritaria la constituye el fortalecimiento de las unidades académicas mediante: el fomento de la colaboración interdisciplinaria, la ampliación de redes de cooperación académica nacionales e internacionales, la identificación y apoyo de liderazgos académicos y el impulso al seguimiento, a la evaluación colegiada y a la gestión, con lo que se busca que las unidades académicas asuman con éxito su papel determinante en la realización de sus funciones sustantivas.

Por su parte, también es estratégico para la institución contar con personal administrativo altamente capacitado, en permanente actualización, para la realización de sus labores de apoyo a las actividades académicas.

6. MEJORAMIENTO DE LA VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

Es política de la Universidad intensificar las relaciones con la sociedad a la que sirve. Para ello, es necesario que la institución esté en contacto permanente con su entorno para apoyar a los sectores que así lo requieran, ya sea productivo, gubernamental o social.

En este sentido, esta política busca mantener y consolidar los vínculos de la UABC con la comunidad —egresados, benefactores o la sociedad en general—, a través de acciones de educación continua, prestación de servicios, convenios de colaboración, así como también mediante aquellas actividades con las cuales la Universidad manifiesta reciprocidad y solidaridad social con

su entorno, o bien por conducto de aquellas que constituyen un medio para interactuar con la sociedad y para diversificar la gestión de fondos extraordinarios en apoyo a las tareas universitarias, como las que lleva a cabo el Patronato Universitario y la Fundación UABC.

7. GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Esta política tiene como propósito que en las unidades académicas las funciones sustantivas se desarrollen con el apoyo de una estructura administrativa descentralizada, con procesos de comunicación externa e interna oportunos, y mecanismos de operación flexibles, y mediante la toma de decisiones colegiadas que fomenten la participación de las diversas instancias que intervienen en la realización de dichas funciones, a fin de que las actividades académicas se desarrollen con un mayor grado de flexibilidad y las administrativas respondan de manera adecuada a los requerimientos derivados de las primeras.

De igual forma, esta política se orienta a fomentar la comunicación, la colaboración y la toma de decisiones colegiada como práctica cotidiana en las relaciones de la Universidad con sus órganos de gobierno y con las organizaciones gremiales.

8. RESPONSABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE

Cuidar el medio ambiente es un tema que ha cobrado relevancia en los últimos años. Es responsabilidad de la sociedad legar a las generaciones futuras un

ambiente adecuado para su desarrollo. Por tal motivo, mediante esta política, la Universidad asume el compromiso de, por un lado, procurar el desempeño de sus actividades con respeto al medio ambiente y, por el otro, promover la búsqueda de alternativas de solución a los problemas ambientales de la región, así como a su prevención, con lo cual se busca contribuir al fomento y difusión de una cultura que propicie el mejoramiento de la calidad de la vida.

9. ASEGURAMIENTO Y MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN

Esta política se orienta a ampliar el diseño, desarrollo y operación certificada de los procesos que respaldan las actividades de: apoyo administrativo, servicio a los estudiantes, administración de los recursos humanos, gestión y aplicación de recursos financieros, así como la adquisición y suministro de bienes y servicios.

10. DESARROLLO EQUILIBRADO Y OPERACIÓN EFICIENTE DE LA PLANTA FÍSICA E INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA

El desarrollo equilibrado de la planta física y de la infraestructura académica es tarea que debe prever la Universidad a fin de ampliar, equipar y mantener las instalaciones de aulas, cubículos, bibliotecas, laboratorios y talleres, para poder continuar incrementando la capacidad de atención con buena calidad a la creciente demanda de formación profesional que se generará en la entidad en el futuro próximo, así como para impartir los programas de especialidad y posgrado, ofrecer los servicios de educación continua y realizar las labores de investigación y vinculación en condiciones adecuadas.

Por otro lado, es necesario actualizar, ampliar y mantener operativos los sistemas de cómputo y equipos de telecomunicaciones, a fin de propiciar un uso eficiente de la información y apoyar la incorporación creciente de modalidades educativas flexibles, abiertas y a distancia, como complemento a la formación presencial.

11. TRANSPARENCIA, RENDICIÓN DE CUENTAS Y NORMATIVIDAD

Esta política tiene como fin arraigar la cultura de la evaluación, la transparencia y la rendición de cuentas que se ha desarrollado en nuestra institución. Dicha cultura permite que las actividades sustantivas y las de apoyo administrativo avancen en los procesos de aseguramiento de la calidad y de mejora continua de las funciones sustantivas y adjetivas, a la vez que es un medio a través del cual, por un lado, la institución informa a la sociedad acerca del destino de los recursos que le ha otorgado y, por el otro, le manifiesta la reciprocidad universitaria por el reconocimiento que le ha otorgado.

También es tarea de la Universidad dar certidumbre, tanto al personal como al funcionamiento de la institución, en diversos aspectos que atañen a las labores que en ésta se llevan a cabo, como el de la propiedad intelectual, entre otros. En tal sentido, esta política se dirige, asimismo, a revisar y actualizar las normas que emanen de la institución para que estén en correspondencia con el desarrollo de las actividades universitarias.

12. PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN CONTINUAS

Con esta política se busca dar continuidad a la cultura de la planeación y de la evaluación que se ha desarrollado en la institución desde hace más de dos décadas. Se orienta a fortalecer el sistema de planeación, seguimiento y evaluación institucional para asegurar el desarrollo de la Universidad mediante la generación continua de indicadores y de información acerca del desempeño de las actividades académicas y administrativas, que permitan la toma de decisiones oportunas tendientes a mantener el rumbo deseado en el quehacer universitario.

De igual forma, esta política se orienta a convertir a la planeación y a la evaluación en actividades cotidianas en las unidades académicas y administrativas de la Universidad. Por ello, también implica avanzar en la realización de evaluaciones académicas y del desempeño del personal universitario, como una vía para asegurar la mejora continua de la institución.

INICIATIVAS INSTITUCIONALES



INICIATIVAS INSTITUCIONALES

A partir del análisis de los contextos externo e interno, así como con base en la consulta realizada entre la comunidad universitaria y miembros de la sociedad en general, y enriquecidos ambos por la información con que cuenta la Universidad acerca de sí misma, que se deriva de diversos ejercicios de autoevaluación, para cada una de las políticas institucionales, el Consejo de Planeación y Desarrollo Institucional identificó las iniciativas generales que, a manera de estrategias para el cumplimiento de las políticas institucionales, permitirán a la UABC concretar su visión de futuro y cumplir adecuadamente con la misión que la sociedad le ha encomendado.

Posteriormente, los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento —en tanto representantes de los diversos sectores de la comunidad universitaria—, según su ámbito de participación, procedieron a definir las iniciativas específicas para cada una de las doce iniciativas generales, así como los objetivos, y las estrategias para lograrlos.

Dado que los GTPS proveyeron de un cúmulo de recomendaciones detalladas, en este apartado se presentan, asociadas a cada política institucional, las iniciativas generales con su propósito, y las iniciativas específicas con sus objetivos y estrategias correspondientes, de manera que los aspectos particulares y de mayor detalle serán considerados por los responsables de ejecutar los programas que se deriven de cada iniciativa.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 1

FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS ALUMNOS

INICIATIVA GENERAL 1.1

FORTALECIMIENTO DE LA FORMACIÓN DEL ALUMNO

Esta iniciativa contempla otorgar a los estudiantes las condiciones óptimas para favorecer su formación integral, a través del mejoramiento de los programas de estudio, cuyo currículo incluya elementos de formación en valores, culturales y deportivos, así la prestación de servicios de apoyo tutorial, psicopedagógico y de movilidad estudiantil que contribuyen a favorecer la adquisición de los aprendizajes y el desarrollo de competencias profesionales.

INICIATIVA ESPECÍFICA 1.1.1

FORTALECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO POR COMPETENCIAS

Esta iniciativa específica se fundamenta en la necesidad de mejorar continuamente los planes de estudios por competencias, a partir del establecimiento de mecanismos de evaluación colegiada y de seguimiento del desempeño de los estudiantes y egresados, a fin de retroalimentar el modelo educativo UABC.

Objetivo:

- Consolidar la implementación de los planes de estudio por competencias en el nivel licenciatura.

Estrategias:

- Revisar las competencias establecidas en los planes de estudio con base en los modelos de cognición y pedagógicos correspondientes.
- Establecer procedimientos de evaluación colegiada de competencias en cada una de las tres etapas formativas, en congruencia con el modelo educativo UABC.
- Implementar un programa de seguimiento para verificación de las competencias de los estudiantes y egresados.

INICIATIVA ESPECÍFICA 1.1.2

PROMOCIÓN Y FOMENTO DE LOS VALORES EN LOS UNIVERSITARIOS

Con esta iniciativa se reconoce la necesidad de impulsar con mayor fuerza la asunción de los valores que sostiene la UABC.

Objetivo:

- Fortalecer una cultura institucional de ejercicio de valores profesionales y humanos.

Estrategias:

- Hacer explícitos los valores que se busca promover en la UABC y difundirlos amplia y profundamente entre la comunidad universitaria.
- Incluir en las asignaturas de los planes de estudio el componente valoral de las competencias que se busca promover en el estudiante.
- Incorporar en la evaluación docente por parte del alumno, temas relativos a fomento de los valores a cargo del profesor.

INICIATIVA ESPECÍFICA 1.1.3

FORTALECIMIENTO DE DIVERSAS MODALIDADES DE ACREDITACIÓN

Esta iniciativa parte del reconocimiento de que la vinculación es un elemento que contribuye a fortalecer el proceso de aprendizaje de los estudiantes, por lo que requiere condiciones específicas para su mejor desarrollo.

Objetivo:

- Incrementar la participación de los estudiantes en actividades que les permitan obtener créditos curriculares por modalidades alternas a la de los cursos presenciales.

Estrategias:

- Promover el establecimiento de convenios con organizaciones de los sectores público y privado, para el desarrollo de proyectos de vinculación con valor en créditos, prácticas profesionales, servicio social, estancias de aprendizaje y otras modalidades de acreditación.
- Fortalecer la orientación académica de los estudiantes respecto de las modalidades de acreditación.
- Asignar horas/semana/mes a los PTC responsables de proyectos por medio de los cuales los estudiantes obtienen créditos curriculares al equivalerlos a la impartición de asignaturas.

INICIATIVA ESPECÍFICA 1.1.4

FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍAS ACADÉMICAS

Al reconocer la importancia de la actividad de tutoría, esta iniciativa se orienta a mejorar los diversos aspectos involucrados en ella, en beneficio de los estudiantes.

Objetivo:

- Coadyuvar en la formación integral del alumno.

Estrategias:

- Socializar al interior de las unidades académicas el sistema institucional de tutorías académicas.
- Capacitar a los académicos de tiempo completo en la actividad de tutoría.
- Establecer criterios y lineamientos para la asignación de horas/semana/mes para tutorías y para el número de alumnos tutorados por PTC.
- Establecer un programa de evaluación de las tutorías por parte del estudiante.

INICIATIVA ESPECÍFICA 1.1.5

*FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA
Y PSICOLÓGICA*

Al ser la orientación educativa y psicológica apoyo importante para la permanencia y buen tránsito del estudiante por la Universidad, esta iniciativa busca incidir en el mejoramiento del servicio que las áreas encargadas de aquella prestan a los estudiantes.

Objetivo:

- Optimizar el potencial humano con el que cuenta el alumno al ingresar.

Estrategias:

- Identificar las fortalezas y debilidades psicopedagógicas con que ingresa el alumno para darles seguimiento y atención.
- Establecer un programa permanente del desarrollo psicopedagógico del estudiante.
- Fortalecer la colaboración entre tutores y orientadores psicopedagógicos, en beneficio del estudiante.

INICIATIVA ESPECÍFICA 1.1.6

PROMOCIÓN DE LA MOVILIDAD ESTUDIANTIL NACIONAL E INTERNACIONAL

En atención a que la movilidad estudiantil favorece la inserción del estudiante y futuro profesionista en el mundo contemporáneo, esta iniciativa pretende fortalecer la promoción y el establecimiento de acciones interinstitucionales, a nivel nacional e internacional.

Objetivo:

- Incrementar la participación de los alumnos en programas de movilidad estudiantil.

Estrategias:

- Publicitar ampliamente los programas de movilidad.
- Fortalecer los vínculos con IES nacionales y extranjeras que ofrezcan PE compatibles con los de la UABC.
- Gestionar los recursos de apoyo a la movilidad estudiantil, así como flexibilizar y hacer más oportunos los procedimientos administrativos y académicos relativos a dichas acciones.

INICIATIVA ESPECÍFICA 1.1.7

FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES CULTURALES, DEPORTIVAS Y ARTÍSTICAS

En congruencia con la misión institucional que contempla la formación integral de profesionistas de buena calidad, esta iniciativa reconoce la importancia de promover entre los estudiantes la participación en actividades culturales, deportivas y artísticas.

Objetivo:

- Contribuir a la formación cultural, deportiva y artística del estudiante.

Estrategias:

- Promover las opciones que existen en los programas de estudio para que los estudiantes opten por cursos acreditables que contribuyen a su formación cultural, artística y deportiva.
- Orientar a los estudiantes hacia la participación en programas culturales, artísticos y deportivos.
- Promocionar a través de las escuelas de Artes y de Deportes actividades culturales, artísticas y deportivas en beneficio de los estudiantes.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 2

FORTALECIMIENTO Y FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

INICIATIVA GENERAL 2.1

FORTALECIMIENTO Y FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta iniciativa se refiere a la necesidad de que la investigación tenga condiciones que favorezcan su realización por parte de un mayor número de académicos, a fin de que contribuya efectivamente al desarrollo regional y nacional.

INICIATIVA ESPECÍFICA 2.1.1

FINANCIAMIENTO PARA PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Esta iniciativa reconoce que en la UABC la investigación requiere mayores recursos y apoyos, así como un adecuado seguimiento y evaluación de sus actividades.

Objetivo:

- Consolidar el número de proyectos apoyados por la institución y/o el nivel de financiamiento de los mismos.

Estrategias:

- Promover la complementación de la bolsa de la Convocatoria Interna para proyectos de investigación mediante la búsqueda de apoyos externos.
- Promover convenios con la iniciativa privada y el sector público para la realización de proyectos de investigación interinstitucional o como servicios de vinculación, así como su registro como proyectos vigentes ante la Coordinación de Posgrado e Investigación.
- Mejorar los servicios de apoyo para la investigación e impulsar el uso efectivo de los recursos bibliográficos, impresos y electrónicos, de apoyo al posgrado y la investigación.
- Formalizar mecanismos de seguimiento y evaluación permanente de las actividades de investigación.

INICIATIVA ESPECÍFICA 2.1.2

CONTRIBUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN AL DESARROLLO LOCAL, ESTATAL Y REGIONAL

Atendiendo al reclamo social por una mayor participación de la Universidad en la solución de problemas locales, estatales y regionales, esta iniciativa reconoce la necesidad de impulsar las investigaciones que tienen ese propósito.

Objetivo:

- Incrementar la participación de la investigación que se realiza en la UABC en la solución de problemas locales, estatales y regionales.

Estrategias:

- Identificar las áreas prioritarias para el desarrollo local, estatal y regional en que pueda incidir la investigación que se hace en la UABC, y propiciar que las líneas de generación y aplicación de conocimiento, así como los procesos de innovación, se asocien más estrechamente con dichas áreas.
- Incluir en la Convocatoria Interna de Apoyo a Proyectos de Investigación, apoyos especiales para proyectos en las áreas estratégicas que se hubieren definido.
- Promover convenios de apoyo con los sectores público y privado para realizar investigación en las áreas estratégicas.
- Incrementar la participación de los estudiantes —tanto de licenciatura como de posgrado— en proyectos de investigación, así como las oportunidades para su incorporación en ellos.

INICIATIVA ESPECÍFICA 2.1.3

CONSOLIDACIÓN DE REDES NACIONALES E INTERNACIONALES

Con esta iniciativa se reconoce la necesidad de mejorar la participación de los profesores e investigadores de la UABC en redes de cooperación de nivel nacional e internacional, como vía para el fortalecimiento de su capacidad académica.

Objetivo:

- Incrementar la participación de los académicos en redes nacionales e internacionales.

Estrategias:

- Apoyar la participación de los académicos en acciones de movilidad nacional e internacional, sobre todo en estancias de investigación.

- Promover el establecimiento de redes de investigación por iniciativa de los académicos de la UABC.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 3

FOMENTO A LA DIFUSIÓN DE LA CULTURA Y A LA PRÁCTICA DEL DEPORTE

INICIATIVA GENERAL 3.1

IMPULSO A LA DIFUSIÓN DE LA CULTURA Y A LA PRÁCTICA DEL DEPORTE

Al reconocer la escasa participación de la comunidad interna en las actividades culturales y deportivas, esta iniciativa pretende integrarlas a la vida cotidiana de las unidades académicas.

INICIATIVA ESPECÍFICA 3.1.1

PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA DIFUSIÓN DE LA CULTURA INTRAMUROS

Con esta iniciativa se busca promover una mayor actividad cultural al interior de la Universidad y fortalecer la formación integral de los universitarios mediante su acceso a bienes culturales producidos dentro y fuera de la UABC.

Objetivo:

- Establecer y mantener procesos de generación y consumo artístico y cultural en las unidades académicas y administrativas.

Estrategias:

- Conformar en la comunidad universitaria de un comité inter-DES para la difusión del arte y cultura.

- Propiciar que las unidades académicas difundan sus propios productos culturales y artísticos, así como de su consumo, tanto al interior de ellas como en el resto de la Universidad.
- Incluir en los planes de estudio de licenciatura de la UABC, unidades de aprendizaje que propicien la reflexión sobre hombre, sociedad y cultura.
- Promover la difusión al interior de la UABC, de oferta cultural externa.

INICIATIVA ESPECÍFICA 3.1.2

IMPULSO A LA DIFUSIÓN DE LA CULTURA GENERADA EN LA UABC, ENTRE LA SOCIEDAD EN GENERAL

La UABC, en tanto máxima casa de estudios, asume con esta iniciativa su responsabilidad de contribuir al desarrollo cultural de la comunidad.

Objetivo:

- Posicionar a la Universidad como generadora de desarrollo cultural en todos los sectores de la sociedad bajacaliforniana.

Estrategias:

- Detectar e inventariar los bienes y servicios artísticos y culturales existentes en las diversas unidades académicas.
- Organizar un programa institucional de difusión artístico-cultural que incluya a las unidades académicas, y presentarlo a la comunidad.
- Buscar formatos ágiles para publicación, adaptados a las ventajas que ofrecen las tecnologías de información y comunicación (como podría ser el libro electrónico).
- Impulsar decididamente las acciones de promoción, difusión y divulgación del conocimiento.

INICIATIVA ESPECÍFICA 3.1.3

PROMOCIÓN DEL DEPORTE DENTRO Y FUERA DE LA UNIVERSIDAD

Esta iniciativa reconoce la importancia del deporte y la actividad física para el bienestar de los seres humanos, por lo que busca una mayor participación tanto de trabajadores de la UABC como de la comunidad externa, en actividades deportivas y de acondicionamiento físico.

Objetivos:

- Fortalecer la práctica del deporte y actividades de acondicionamiento físico por parte de los universitarios (estudiantes y trabajadores académicos y administrativos).
- Promover la participación de la comunidad en actividades deportivas y de acondicionamiento físico que son promovidas por la UABC.

Estrategias:

- Mejorar y consolidar los programas de actividades deportivas en las unidades académicas.
- Establecer un programa institucional de acondicionamiento físico para trabajadores académicos y administrativos.
- Fortalecer la oferta deportiva orientada a la comunidad externa, así como los eventos por convocatoria a la sociedad en general.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 4

OFERTA EDUCATIVA PERTINENTE CON CALIDAD Y EQUIDAD

INICIATIVA GENERAL 4.1

ASEGURAMIENTO DE LA PERTINENCIA, CALIDAD Y EQUIDAD DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS

Mediante esta iniciativa la UABC sostiene su compromiso de mantener y ampliar su oferta educativa acorde con las necesidades del desarrollo regional a fin de lograr su pertinencia, y de continuar trabajando por el mejoramiento de la calidad de los programas educativos.

INICIATIVA ESPECÍFICA 4.1.1

OFERTA PERTINENTE DE PROGRAMAS EDUCATIVOS

Esta iniciativa atiende a la necesidad de evaluación de los programas educativos, tanto en sus insumos como en sus resultados y en los procesos que se implementan en ellos, a la vez que reconoce la importancia de su vinculación con los sectores externos.

Objetivo:

- Asegurar que los programas educativos de licenciatura y posgrado respondan a las demandas sociales y productivas, en forma congruente con los cambios del entorno en los ámbitos regional, nacional e internacional.

Estrategias:

- Evaluar permanente los PE a fin de que respondan a las demandas sociales y del sector productivo.
- Revisar los planes de estudio de posgrado y, en su caso, modificarlos según el modelo de competencias pertinentes de acuerdo con el tipo de programa (ya sea profesionalizante o de investigación).

- Impulsar la vinculación de los programas educativos con los sectores social y productivo, vía prácticas profesionales, servicio social y elaboración de tesis de posgrado que atiendan problemas de la región.
- Elaborar estudios de factibilidad en todos los programas de estudio de nueva creación.
- Promover el uso efectivo de los recursos bibliográficos, impresos y electrónicos, en apoyo a las actividades docentes.

INICIATIVA ESPECÍFICA 4.1.2

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS

Esta iniciativa se refiere a la necesidad de mantener y asegurar las condiciones que permiten obtener el reconocimiento de la buena calidad de los programas educativos.

Objetivo:

- Asegurar la calidad de los programas educativos de técnico superior universitario, licenciatura y posgrado, atendiendo a los estándares, nacionales e internacionales, de los organismos externos de acreditación.

Estrategias:

- Gestionar apoyos financieros para atender a las recomendaciones hechas por los organismos evaluadores y acreditadores.
- Realizar las evaluaciones de apertura y las evaluaciones conducentes para que los programas de licenciatura de nueva creación estén en condiciones de solicitar su acreditación ante los organismos externos pertinentes.
- Diagnosticar las áreas de atención especial para instrumentar acciones tendientes a cumplir con los indicadores de calidad.
- Crear un sistema de indicadores e instrumentos de evaluación para el seguimiento del posgrado.

- Elaborar planes estratégicos de posgrado por DES.
- Establecer y/o aprovechar convenios de colaboración con otras instituciones de educación y centros de investigación en apoyo a la docencia en licenciatura y posgrado.

INICIATIVA ESPECÍFICA 4.1.3

OPORTUNIDADES DE FORMACIÓN EN CONDICIONES DE EQUIDAD

Atendiendo a las condiciones diferenciales que presentan los estudiantes, esta iniciativa busca otorgar oportunidades equitativas para su acceso y permanencia en la Universidad.

Objetivos:

- Ampliar y diversificar la oferta educativa tomando en cuenta las condiciones diferentes que se presentan en los municipios del estado.
- Favorecer la culminación de los estudios profesionales de estudiantes en situación de desventaja.

Estrategias:

- Identificar las áreas disciplinarias y los ámbitos geográficos en los que se centrarán las ofertas educativas.
- Fortalecer el programa institucional de becas y establecer mecanismos para la evaluación de sus resultados.
- Establecer programas especiales de apoyo y de seguimiento a estudiantes con capacidades diferentes identificadas desde el ingreso.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 5
FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES ACADÉMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

INICIATIVA GENERAL 5.1

FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL ACADÉMICO

Con esta iniciativa general se busca atender la necesidad de mejorar el nivel de habilitación de profesores e investigadores, como elemento para la consolidación de los CA, mediante su formación disciplinaria y profesional, la vinculación con los sectores externos, y estableciendo condiciones adecuadas para que los académicos puedan mejorar su productividad.

INICIATIVA ESPECÍFICA 5.1.1

FORTALECIMIENTO DE LOS CUERPOS ACADÉMICOS

Esta iniciativa reconoce la necesidad de mejorar el grado de consolidación de los CA de la UABC.

Objetivos:

- Incrementar los productos del trabajo académico y de investigación que contribuyen a mejorar el grado de consolidación de los CA.
- Fortalecer la realización de actividades colegiadas en los CA.

Estrategias:

- Identificar al personal académico de tiempo completo que requiere mejorar sus productos de difusión científica, y ofrecerles talleres de elaboración de documentos especializados.
- Implementar un programa de ayudantías docentes por medio de becarios para apoyar a los profesores que requieren mejorar su producción académica.

- Establecer equilibrios entre la carga docente y las prácticas de investigación y de divulgación, así como las de gestión, vinculación, etcétera.
- Fortalecer el fondo para ampliar el pago por dictaminación de artículos en revistas arbitradas e indexadas.
- Favorecer el registro de patentes por desarrollos tecnológicos producto de los académicos.
- Promover el establecimiento de vías y canales de comunicación entre los CA, que den paso a acciones de colaboración inter y transdisciplinaria.
- Fortalecer los mecanismos de apoyo a los CA para su consolidación.

INICIATIVA ESPECÍFICA 5.1.2

MEJORAMIENTO DE LA HABILITACIÓN Y DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL ACADÉMICO

A través de esta iniciativa, la Universidad asume la necesidad de promover entre sus profesores e investigadores acciones que contribuyan a mejorar su capacidad y competitividad académicas.

Objetivos:

- Formar recursos humanos altamente preparados, con competencias internacionales e interculturales.
- Incorporar en los CA a mayor número de profesores e investigadores habilitados. Incrementar la realización de investigación por parte de los profesores de tiempo completo.

Estrategias:

- Consolidar los programas internos de formación y de gestión en la búsqueda de apoyos externos para la obtención de posgrados por parte de los profesores, y establecer convenios de formación docente que consideren una adecuada descarga de horas al interior de las DES.

- Promover la producción académica de quienes ya tienen doctorado y no forman parte de un CA.
- Motivar y apoyar a los recién doctorados, así como a la planta académica en su conjunto, para aumentar los indicadores de productividad que contribuyan a su incorporación en el Promep, SNI y SNC.
- Fortalecer el programa institucional de tutoría en investigación para profesores que se inician en esta actividad.

INICIATIVA GENERAL 5.2

FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN PERMANENTE DEL PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO

Mediante esta iniciativa general se asume que el mejoramiento de la calidad institucional es un proceso continuo, que involucra de manera especial a los trabajadores académicos y administrativos, y que requiere de un adecuado clima organizacional para el mejor desempeño de sus labores.

INICIATIVA ESPECÍFICA 5.2.1

FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN PEDAGÓGICA Y PROFESIONAL DEL PERSONAL ACADÉMICO

Con esta iniciativa se atiende la necesidad de contar con personal académico capacitado para implementar adecuadamente el modelo educativo UABC, en beneficio de los estudiantes.

Objetivos:

- Mejorar las habilidades pedagógicas y la actualización profesional de los docentes, para asegurar la calidad de los programas educativos e incrementar el número de profesores que actúen como facilitadores.

Estrategias:

- Fortalecer el programa institucional de formación docente que incluya a profesores de posgrado y se enfoque en habilitar en las nuevas tecnologías del aprendizaje y nuevas formas de aprender a aprender, así como en estrategias didácticas congruentes con el desarrollo de las competencias estipuladas en los PE.
- Crear un programa de habilidades de apoyo (idiomas, administración, gestión) que permita reforzar el perfil académico, y con ello favorecer la participación del docente en redes de colaboración nacionales e internacionales.
- Fortalecer las estancias de actualización profesional en los sectores social y productivo, en congruencia con las asignaturas que imparten los profesores.
- Apoyar a los académicos en la asistencia a cursos, seminarios y eventos académicos que contribuyan a su formación y actualización profesional.

INICIATIVA ESPECÍFICA 5.2.2

MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL

Mediante esta iniciativa la Universidad reconoce que el clima organizacional es parte fundamental de una cultura de calidad y servicio, y busca atender las áreas de oportunidad que presente la institución.

Objetivo:

- Promover el clima organizacional adecuado para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.

Estrategias:

- Dar continuidad a la elaboración de diagnósticos del clima organizacional.
- Atender las áreas débiles detectadas por la Encuesta Anual del Ambiente Organizacional.

INICIATIVA ESPECÍFICA 5.2.3

MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS

Esta iniciativa surge como respuesta a las nuevas condiciones organizacionales derivadas de la reforma universitaria, que requieren adaptar y mejorar la prestación de servicios por parte de los trabajadores administrativos.

Objetivo:

- Profesionalizar al personal administrativo.

Estrategias:

- Realizar una evaluación diagnóstica que permita conocer las necesidades de capacitación las diferentes áreas de servicios administrativos.
- Diseñar e implementar un programa profesionalizante que responda de mejor manera a la organización institucional actual.
- Actualizar e incrementar los conocimientos y habilidades del personal administrativo, en correspondencia con el tipo de servicios que se ofrecen.
- Implementar un programa de calidad en el servicio y la atención, que incluya procesos de evaluación y seguimiento.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 6

MEJORAMIENTO DE LA VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

INICIATIVA GENERAL 6.1

PARTICIPACIÓN DE LA VINCULACIÓN EN LA RESPUESTA A LOS PROBLEMAS REGIONALES

Esta iniciativa atiende a la necesidad de posicionar a la UABC como líder de opinión en la comunidad, a partir del fortalecimiento de sus nexos con los

diversos sectores de la sociedad, y en especial mediante una adecuada respuesta a las necesidades de actualización de sus egresados y de los profesionistas en todo el estado, a la vez que contribuye a facilitar las labores propias de la Fundación UABC.

INICIATIVA ESPECÍFICA 6.1.1

VINCULACIÓN PERTINENTE Y RELEVANTE

Por medio de esta iniciativa se busca mejorar la actividad de vinculación en el sentido de su adecuación a las necesidades del desarrollo local y regional, y promover una más decidida participación de los sectores externos.

Objetivo:

- Propiciar que los proyectos de vinculación se orienten hacia la solución de los problemas prioritarios para el desarrollo de las potencialidades y vocaciones locales y regionales.

Estrategias:

- Reorientar las acciones de servicio social a fin de que la reciprocidad que inspira a esta actividad se haga efectiva en beneficio de la comunidad externa a la UABC y, complementariamente, para la propia institución.
- Fortalecer los lazos con organismos de los sectores público, privado y social, para ampliar las posibilidades de establecimiento de proyectos de vinculación.
- Establecer mecanismos de difusión internos y externos de las oportunidades de vinculación con la UABC y de los proyectos realizados y en proceso.
- Fortalecer la participación de los consejos de vinculación en la definición de las áreas prioritarias y de oportunidad susceptibles de atenderse mediante proyectos de vinculación.

- Establecer un programa de evaluación de la vinculación.

INICIATIVA ESPECÍFICA 6.1.2

MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE VINCULACIÓN

Con esta iniciativa se reconoce la necesidad de flexibilizar, simplificar y sistematizar los procesos relacionados con la gestión de vinculación, a fin de fortalecer su ejecución.

Objetivo:

- Consolidar el proceso de simplificación administrativa de las acciones de vinculación.

Estrategias:

- Definir y sistematizar los procesos de gestión y seguimiento administrativo de las acciones de vinculación.
- Simplificar y hacer más eficientes los trámites asociados al servicio social, y en general, a la vinculación universitaria.
- Incluir en el registro de la carga académica del personal académico su participación en las actividades de vinculación.
- Normar y sistematizar la elaboración y formalización de convenios y el seguimiento de las actividades académicas registrables como vinculación.

INICIATIVA ESPECÍFICA 6.1.3

APOYO A LA ACTUALIZACIÓN DE LOS EGRESADOS Y DE LOS PROFESIONISTAS EN GENERAL

Esta iniciativa reconoce la necesidad de un adecuado y permanente seguimiento de los egresados y de su desempeño en el mercado laboral, y se orienta a mejorar y ampliar la oferta de eventos de actualización profesional dirigidos al público externo.

Objetivo:

- Fomentar la capacitación y actualización continua de los egresados y de los técnicos y profesionistas de la sociedad en general, en concordancia con el avance del conocimiento y las necesidades de sus respectivos ámbitos de trabajo.

Estrategias:

- Fomentar los vínculos de las unidades académicas con sus egresados vía la impartición de cursos de actualización profesional.
- Flexibilizar y agilizar el proceso de registro de cursos de educación continua, diplomados, seminarios, talleres y conferencias, y facilitar la participación de mayor número de profesores e investigadores en ellos.
- Fortalecer y diversificar la promoción de actividades de actualización profesional y de educación continua.
- Mejorar los procesos de obtención de información mediante la capacitación de los encargados del seguimiento de egresados en las técnicas de investigación requeridas para la obtención de información relevante acerca del desempeño y satisfacción de los egresados y de la satisfacción de sus empleadores, puesto que son elementos que permiten valorar la pertinencia de los PE.

INICIATIVA ESPECÍFICA 6.1.4

FORTALECIMIENTO DE LA FUNDACIÓN UABC

Con esta iniciativa se establece la importancia que tiene para la Universidad la gestión y procuración de recursos que realiza la Fundación UABC, como instancia que favorece la vinculación institucional nacional e internacional.

Objetivo:

- Facilitar las actividades de gestión de vinculación y procuración que realiza la Fundación UABC.

Estrategias:

- Establecer un programa de difusión de los productos de la vinculación en la comunidad externa que sensibilice a los diversos sectores respecto de su importancia.
- Diseñar mecanismos de promoción para los proyectos de vinculación, a través de la Fundación UABC.
- Fortalecer la capacidad de gestión de recursos de la Fundación UABC en apoyo a las actividades universitarias.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 7

GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

INICIATIVA GENERAL 7.1

FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA INSTITUCIONAL

Esta iniciativa general responde a la necesidad de proyectar la imagen institucional e informar a la comunidad de la calidad académica que ofrece mediante acciones de relaciones públicas y de información.

INICIATIVA ESPECÍFICA 7.1.1
COORDINACIÓN Y EQUILIBRIO EN LA DIFUSIÓN DEL
QUEHACER UNIVERSITARIO

Se reconoce, mediante esta iniciativa, la necesidad de mantener una adecuada proporción en la difusión de información generada por las unidades académicas e instancias administrativas.

Objetivo:

- Proyectar hacia el exterior una imagen sólida de la UABC como institución en la que se llevan a cabo diversas actividades —académicas, culturales, deportivas y de gestión— en cada uno de sus campus y extensiones.

Estrategias:

- Diseñar un Plan de Comunicación para la coordinación de la política comunicativa interna y externa.
- Optimizar los recursos económicos, humanos y la infraestructura para lograr equilibrar la difusión de la información que se genera en los campus.
- Trabajar en forma coordinada con las vicerrectorías en la difusión de la información.

INICIATIVA GENERAL 7.2
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EFICIENTE Y OPORTUNA

Con esta iniciativa la UABC reconoce la necesidad de agilizar y hacer más oportunos los procesos de comunicación e información que se establecen entre sus diversas instancias y niveles jerárquicos, por lo que tiene como propósito establecer un modelo institucional de comunicación interna para la UABC, que contribuya a fortalecer la vida colegiada y la participación de los universitarios en la toma de decisiones.

INICIATIVA ESPECÍFICA 7.2.1

RED UNIVERSITARIA DE COMUNICACIÓN

Mediante esta iniciativa se reconoce la necesidad de mejorar los procesos de comunicación y de distribución interna de información, evitando las interrupciones y retrasos en el flujo comunicativo.

Objetivo:

- Conformar una red universitaria en materia de comunicación, que permita el ágil y constante flujo de información desde y hacia todos los agentes involucrados.

Estrategias:

- Hacer un diagnóstico de comunicación interna que determine la situación real y las estrategias a seguir para elaborar el modelo institucional de comunicación.
- Elaborar el modelo institucional de comunicación organizacional interna e implementarlo en el desempeño de todas las actividades universitarias.
- Impulsar el desarrollo de una integración horizontal interna en y entre las unidades académicas.

INICIATIVA ESPECÍFICA 7.2.2

FORTALECIMIENTO DE LOS CUERPOS COLEGIADOS

Esta iniciativa hace patente la importancia de promover la actividad de los cuerpos colegiados que existen en la Universidad y su mayor involucramiento en la vida institucional.

Objetivo:

- Hacer de los cuerpos colegiados instancias efectivas de opinión y toma de decisiones.

Estrategias:

- Vincular a los cuerpos colegiados con los procesos de gestión administrativa y académica mediante su participación con papeles diferenciados.
- Promover la participación y hacer efectiva la normatividad existente en materia de los órganos colegiados que ya se tienen establecidos.
- Revitalizar las prácticas relacionadas con las determinaciones y recomendaciones que emanan los órganos colegiados, para hacer de ellos verdaderas instancias de reflexión y representación de quienes forman parte de la UABC.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 8

RESPONSABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE

INICIATIVA GENERAL 8.1

UNIVERSIDAD RESPONSABLE CON EL MEDIO AMBIENTE

Mediante esta iniciativa se busca dar cumplimiento a la misión de la UABC en lo que corresponde a la formación de profesionistas respetuosos de su medio ambiente, a la vez que se pretende extender ese compromiso a la institución toda, en tanto agente destacado en la sociedad bajacaliforniana.

INICIATIVA ESPECÍFICA 8.1

FOMENTO DEL RESPETO AL MEDIO AMBIENTE EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Esta iniciativa atiende a la necesidad de congruencia entre la misión institucional y su quehacer interno.

Objetivo:

- Consolidar una cultura a favor del medio ambiente en la comunidad universitaria.

Estrategias:

- Contar con un programa permanente de concientización ambiental dirigido a la comunidad universitaria.
- Propiciar que las unidades académicas cumplan con los requerimientos ambientales establecidos en la normatividad ambiental.
- Fomentar, como opciones de servicio social, el establecimiento de brigadas de reforestación, así como de limpieza de instalaciones y jardines.

INICIATIVA ESPECÍFICA 8.1.2

PREVENCIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS AMBIENTALES EN LA UABC

Esta iniciativa reconoce a la Universidad como una comunidad viva, en cuyos procesos se hace necesario fortalecer la perspectiva de cuidado ambiental.

Objetivo:

- Consolidar a la UABC como una institución congruente con los postulados ambientales de su misión.

Estrategias:

- Dar continuidad a las tareas de diagnóstico de la situación actual del uso y manejo de los recursos.
- Fortalecer las labores de la Comisión de Asuntos Ambientales de la Universidad y las acciones que lleva a cabo de acuerdo con el Programa Nacional de Auditoría Ambiental.
- Hacer más eficientes el uso, reuso y reciclaje de los recursos en la UABC.

INICIATIVA ESPECÍFICA 8.1.3

PREVENCIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS AMBIENTALES EN LA REGIÓN

En atención a su carácter de líder social que tiene la Universidad, esta iniciativa atiende a la necesidad de que la UABC contribuya a la solución de los problemas del desarrollo local y regional en materia ambiental.

Objetivo:

- Posicionar a la UABC como líder en la atención a la problemática ambiental de la región.

Estrategias:

- Incluir a los temas ambientales entre las prioridades de investigación de la UABC.
- Desarrollar investigación en materia ambiental pertinente a los problemas de la región.
- Integrar a los estudiantes en las actividades y proyectos ambientales internos y externos.
- Establecer programas de servicio social y comunitario para el fomento de la cultura del cuidado al medio ambiente en los diferentes sectores de la sociedad.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 9
ASEGURAMIENTO Y MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS
DE GESTIÓN

INICIATIVA GENERAL 9.1
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y MEJORA CONTINUA DE
LOS PROCESOS

Esta iniciativa reconoce la necesidad de contar con procesos de gestión certificados por su buena calidad, que contribuyan efectivamente al desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad, por lo que atiende tanto a los aspectos de manejo de información y organización, el adecuado manejo del patrimonio y recursos, como a los procesos de prestación de servicios que son solicitados por las dependencias universitarias y unidades académicas, todo ello en un ambiente de seguridad física que proteja la integridad de los universitarios.

INICIATIVA ESPECÍFICA 9.1.1
CERTIFICACIÓN DE PROCESOS ACADÉMICO-ADMINISTRATIVOS

Esta iniciativa atiende a la necesidad de que un mayor número de procesos de gestión sean reconocidos por su buena calidad, por lo que pretende establecer condiciones que favorezcan su certificación.

Objetivo:

- Incrementar el número de laboratorios, talleres y procesos académico-administrativos y de gestión certificados de acuerdo con normas nacionales e internacionales (ISO 9001:2000, 17025, EMA, FDA, etcétera).

Estrategias:

- Atender las recomendaciones de los organismos certificadores para la atención de áreas débiles que impiden la certificación o recertificación de procesos, laboratorios y talleres.
- Dar prioridad a los laboratorios que ofrecen atención a alumnos, servicios de vinculación y procesos de gestión, así como a los procesos sistematizados (v. gr. recursos humanos, servicios administrativos, financieros).
- Fomentar el diseño, el desarrollo y la operación certificada de los procedimientos automatizados que respaldan las actividades de apoyo administrativo.
- Dar continuidad a las acciones de capacitación en la certificación de procesos (v. gr. sensibilización de las normas, auditores, diseño de sistemas, evaluación).
- Favorecer la movilidad intrainstitucional —entre unidades académicas y dependencias administrativas— de personal capacitado en sistemas de gestión de calidad, en apoyo a la mejora de los sistemas e implementación de nuevos procesos.

INICIATIVA ESPECÍFICA 9.1.2

ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS INSTITUCIONALES

Como resultado de la reforma universitaria, se hace necesario actualizar, adaptar y evaluar las funciones que se llevan a cabo en los diferentes puestos y niveles, por lo que esta iniciativa pretende establecer la plataforma normativa para el desempeño de los diferentes procesos y puestos que hay en la organización.

Objetivo:

- Consolidar la reforma universitaria en los aspectos de normatividad de procesos, procedimientos y funciones, con criterios de flexibilidad y articulación intrainstitucional.

Estrategias:

- Elaborar y, en su caso, actualizar los manuales de procedimientos, funciones, análisis de puestos y estructura en las diversas áreas de la institución, y afinar directrices, lineamientos y estándares generales que permitan ordenar y normalizar sistemas e instrumentos para la operación de la función adjetiva.
- Establecer acciones de evaluación continua, estandarización e implementación de la desconcentración de procesos y procedimientos.
- Socializar la información sobre los nuevos procesos y procedimientos institucionales.
- Formular programas para capacitar al personal en la realización de las nuevas funciones que se consideren en los manuales.
- Poner a disposición de los usuarios los manuales de organización y procedimientos en formato electrónico.

INICIATIVA ESPECÍFICA 9.1.3

SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Al ser la UABC una organización donde las personas son su recurso más valioso, esta iniciativa otorga congruencia a la filosofía institucional, al buscar mejorar las condiciones de seguridad en que desarrollan sus labores los universitarios.

Objetivo:

- Establecer condiciones adecuadas de seguridad física para el adecuado desempeño de las funciones sustantivas y de gestión administrativa.

Estrategias:

- Realizar un diagnóstico de las condiciones de seguridad laboral y protección civil con las que funciona la UABC.
- Establecer un programa de protección civil y seguridad en el trabajo en los campus, unidades académicas y dependencias de la UABC.

INICIATIVA ESPECÍFICA 9.1.4

OPTIMIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

Con esta iniciativa la Universidad asume su compromiso de manejar responsablemente los recursos que la sociedad le otorga y los que obtiene por otras vías, buscando su mejor aprovechamiento.

Objetivo:

- Incrementar la captación de recursos propios y hacer más eficientes el uso y manejo del patrimonio universitario.

Estrategias:

- Fomentar y apoyar las acciones de vinculación y prestación de servicios, explotación de marcas registradas y patentes, etcétera.
- Concursar en convocatorias nacionales e internacionales para la obtención de recursos adicionales.
- Definir criterios para el reemplazo de la infraestructura universitaria y del equipamiento de la Universidad.
- Optimizar el aprovechamiento de recursos tecnológicos vía su uso compartido entre unidades académicas y DES.

INICIATIVA ESPECÍFICA 9.1.5

SUMINISTRO DE BIENES Y SERVICIOS

Esta iniciativa se refiere a que las dimensiones organizacionales de la UABC hacen necesario que los procedimientos de suministro de bienes, servicios y arrendamientos se lleven a cabo de manera óptima, a fin de favorecer el desarrollo de las funciones sustantivas.

Objetivo:

- Simplificar, agilizar, flexibilizar y optimizar el suministro de bienes, servicios y arrendamientos.

Estrategias:

- Impulsar la unificación de los procesos de gestión en las vicerrectorías.
- Establecer los mecanismos de difusión y comunicación de los cambios a la normatividad y procedimientos presupuestales y financieros.
- Estandarizar el catálogo contable y programático de la institución.
- Atender las recomendaciones de bienes y servicios expresadas por las áreas solicitantes.
- Fomentar y apoyar, en donde sea pertinente, las compras consolidadas para los bienes, servicios y arrendamientos.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 10
DESARROLLO EQUILIBRADO Y OPERACIÓN EFICIENTE DE LA PLANTA FÍSICA E INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA

INICIATIVA GENERAL 10.1

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN APOYO A ACTIVIDADES SUSTANTIVAS

Esta iniciativa pone de manifiesto la importancia de contar con sistemas de información eficientes y adecuados a las necesidades del modelo educativo UABC, así como de mantener una continua actualización y mejora de la infraestructura informática de apoyo, a la vez que busca mejorar la utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación por parte de los universitarios.

INICIATIVA ESPECÍFICA 10.1.1

AFIANZAMIENTO DEL SISTEMA DE BIBLIOTECAS DE LA UABC

Acorde con el modelo educativo UABC, esta iniciativa busca fortalecer los recursos de información que contribuyen a los aprendizajes de los estudiantes, con énfasis en la capacitación requerida para localizar, discriminar y utilizar esa información.

Objetivo:

- Contribuir a los fines de una educación centrada en el estudiante, proporcionando información a través de los servicios bibliotecarios e intercambio de información con instancias internas y externas a la institución.

Estrategias:

- Incrementar el recurso informativo (revistas y libros, ambos impresos y electrónicos, bases de datos, videos) en apoyo a los programas educativos.
- Ampliar y promover el acceso y utilización de los recursos de información.
- Promover el trabajo de colaboración entre las bibliotecas centrales y periféricas.
- Fortalecer los servicios de bibliotecas centrales y periféricas.
- Iniciar el acervo digital propio.
- Continuar con la formación de recurso humano especializado en bibliotecas.
- Establecer un programa de desarrollo de habilidades lectoras en los universitarios (trabajadores y estudiantes).

INICIATIVA ESPECÍFICA 10.1.2

LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN COMO APOYO A LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Esta iniciativa atiende a las necesidades de proveer servicios informáticos con calidad y oportunidad, y de mejorar e incrementar los recursos de infraestructura informática con que se cuenta.

Objetivo:

- Incrementar y diversificar la capacidad de atención con calidad de los servicios de informáticos.

Estrategias:

- Capacitar a los académicos en el uso de tecnologías de información en apoyo al proceso de aprendizaje.
- Actualizar continuamente a los responsables de laboratorios de informática en las unidades académicas.

- Gestionar el incremento de la infraestructura informática de la institución.

INICIATIVA ESPECÍFICA 10.1.3

FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE REDES Y SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES EN APOYO DE LAS ÁREAS SUSTANTIVAS DE LA UABC

Al ser las redes universitarias elementos fundamentales para el adecuado desempeño de las labores universitarias, esta iniciativa reconoce la necesidad de su actualización y mantenimiento, así como la de profesionalización de quienes las tienen a su cargo.

Objetivo:

- Actualizar y mejorar la infraestructura de redes de telecomunicaciones para soportar los nuevos requerimientos de servicios y sistemas utilizados por la comunidad universitaria, como son la transmisión de voz, datos e imagen, así como otros de carácter especial.

Estrategias:

- Actualizar y fortalecer la conectividad de las redes universitarias y mejorar su operatividad.
- Identificar y utilizar vías que propicien economías en el equipamiento y servicios de telecomunicación e informáticos.
- Continuar con las acciones de capacitación del personal técnico encargado de redes y telecomunicación.
- Asegurar la funcionalidad de los servicios informáticos y de redes de telecomunicaciones.
- Homologar y automatizar procesos informáticos.

INICIATIVA ESPECÍFICA 10.1.4

CONTINUIDAD EN LA MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA Y ESQUEMAS DE SEGURIDAD INFORMÁTICA INSTITUCIONAL

Mediante esta iniciativa se reconoce la potencial vulnerabilidad de la infraestructura informática institucional, por lo que se busca fortalecer la seguridad en esta materia y establecer programas de atención para situaciones de emergencia.

Objetivo:

- Asegurar que la información institucional que se crea, modifica, almacena y transmite utilizando la infraestructura de cómputo y red de la UABC, cuente con niveles de seguridad y protección adecuados para mantener su disponibilidad, integridad y confiabilidad.

Estrategias:

- Diseñar un esquema y políticas de seguridad informática.
- Ampliar la infraestructura de seguridad informática y diagnosticar los niveles de seguridad en redes y sistemas.
- Diseñar e implementar un programa de información y capacitación en seguridad informática para la comunidad universitaria.
- Crear un grupo de prevención y respuesta a incidentes de seguridad informática.
- Implementar sistemas para el manejo y monitoreo de información y administración de la seguridad informática a nivel institucional.

INICIATIVA GENERAL 10.2

PLANTA FÍSICA E INFRAESTRUCTURA ACADÉMICA

Esta iniciativa busca propiciar que la Universidad disponga de instalaciones suficientes y adecuadas para atender la demanda educativa y su ampliación,

tomando en cuenta los requerimientos que presentan las nuevas tecnologías de información y comunicación, así como los derivados de la aplicación de criterios de sustentabilidad y preservación del patrimonio universitario.

INICIATIVA ESPECÍFICA 10.2.1

PLAN MAESTRO DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Esta iniciativa confirma la actitud proactiva de la Universidad, al prever los requerimientos de infraestructura al tiempo que se atienden las necesidades que presenta el actual desarrollo institucional.

Objetivo:

- Planear el mejoramiento y crecimiento de la infraestructura física acorde con las necesidades actuales y futuras de la institución.

Estrategias:

- Realizar un diagnóstico integral e inventario de planta física y su pertinencia con los requerimientos actuales, considerando los siguientes aspectos: uso de los espacios, antigüedad, optimización, congruencia con la vocación del espacio, vida útil, equipamientos y tipo de servicios que prestan.
- Adecuar los espacios físicos existentes y futuros a las nuevas tecnologías, incluyendo su adecuado uso y protección.
- Ampliar, equipar y mantener las instalaciones de aulas, cubículos, laboratorios y talleres.
- Crear los criterios y lineamientos para que en los nuevos proyectos de edificación se incluyan las características óptimas de sustentabilidad y de identidad universitaria a través de su imagen urbana.
- Elaborar un programa de identificación y conservación del patrimonio cultural que forma parte de la infraestructura de la institución.

- Realizar las gestiones necesarias ante los sectores público y privado para la obtención de nuevas reservas territoriales.
- Prever los requerimientos de planta física e infraestructura educativa a mediano y largo plazos.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 11

TRANSPARENCIA, RENDICIÓN DE CUENTAS Y NORMATIVIDAD

INICIATIVA GENERAL 11.1

TRANSPARENCIA Y ACTUALIZACIÓN DE LA NORMATIVIDAD

Con esta iniciativa general se pretende consolidar en la UABC la cultura de transparencia y rendición de cuentas en los diversos procesos de la vida institucional, a la vez que se busca establecer, actualizar o adaptar la normatividad universitaria a fin de que contribuya al mejor desempeño de las labores institucionales.

INICIATIVA ESPECÍFICA 11.1.1

FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL, LA TRANSPARENCIA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Esta iniciativa atiende a la necesidad de establecer procesos de evaluación permanente y cuyos resultados —recopilados por sistemas de información eficientes— sean conocidos por la comunidad interna y externa.

Objetivo:

- Consolidar una cultura de evaluación institucional que rinda cuentas transparentes de los resultados.

Estrategias:

- Implementar procesos de evaluación interna y externa en las áreas y procesos en que aún no se realiza.
- Establecer bases de datos homogéneas y compartidas sobre resultados de los procesos de evaluación en los diversos niveles e instancias de la UABC.
- Fortalecer la cultura de la transparencia en la distribución y uso de los recursos en las unidades académicas.
- Dar a conocer a la comunidad universitaria y a los sectores sociales que lo soliciten, la información sobre los resultados de los procesos de evaluación institucional.

INICIATIVA ESPECÍFICA 11.1.2

RENDICIÓN DE CUENTAS DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS

Con esta iniciativa se reconoce que una adecuada rendición de cuentas no se limita a los recursos económicos, por lo que busca extenderla a los aspectos académicos.

Objetivo:

- Transparentar indicadores relativos al perfil y al desempeño de los académicos (evaluaciones, opinión de estudiantes, perfil académico, productividad, entre otros).

Estrategias:

- Avanzar en la implementación de auditorías académicas.
- Fomentar el uso de los medios electrónicos de la institución a nivel general y de las unidades académicas para dar a conocer los indicadores de perfil y desempeño de los académicos.

INICIATIVA ESPECÍFICA 11.1.3

ACCESO A LA INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Mediante esta iniciativa se reconoce la necesidad de contar con lineamientos que establezcan claramente los criterios y procedimientos para el acceso a la información con que cuenta la UABC.

Objetivo:

- Avanzar en los procesos de acceso a la información institucional que se encuentra bajo la custodia o genere la Universidad.

Estrategias:

- Emitir los lineamientos de operación del Comité de Información.
- Expedir los lineamientos que tengan por objeto garantizar la protección de los datos confidenciales de los miembros de la comunidad universitaria.
- Avanzar en la modernización de los archivos de la institución.
- Definir los criterios para la clasificación y desclasificación de la información reservada.

INICIATIVA ESPECÍFICA 11.1.4

EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS

Al reconocer que la transparencia debe abarcar todos los ámbitos del quehacer institucional, esta iniciativa busca consolidarla en los procesos que atienden directamente las necesidades de las funciones sustantivas.

Objetivo:

- Adecuar las regulaciones para la planeación, programación, contratación y control de las obras, bienes y servicios que contribuyan a apoyar las labores de docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios.

Estrategias:

- Avanzar en los procesos de regulación y control de los bienes patrimoniales de la Universidad.
- Avanzar en la regulación de la disponibilidad y uso de los servicios y apoyos materiales a disposición de los alumnos y trabajadores universitarios.

INICIATIVA ESPECÍFICA 11.1.5

ACTUALIZACIÓN DE LA NORMATIVIDAD UNIVERSITARIA

Por ser la Universidad una organización dinámica, esta iniciativa asume la necesidad de mantener una continua revisión y adecuación de la legislación universitaria, que permita el adecuado desarrollo de la institución.

Objetivo:

- Mantener el marco normativo de la institución acorde con las actividades que en ella se realizan.

Estrategias:

- Revisar y actualizar la normatividad universitaria y, cuando así corresponda, someter al Consejo Universitario las modificaciones pertinentes a fin de que responda adecuadamente a las actividades que se realizan en la Universidad (por ejemplo, reglamentos de las unidades académicas, de posgrado, de adquisiciones, de obras, organización y funcionamiento de cuerpos académicos, entre otros).
- Otorgar plena certeza jurídica a la propiedad intelectual que corresponde por desarrollos tecnológicos, patentes y obras impresas y audiovisuales.

POLÍTICA INSTITUCIONAL 12

PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN CONTINUAS

INICIATIVA GENERAL 12.1

PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN ACADÉMICA Y DE GESTIÓN

Esta iniciativa reconoce que una adecuada planeación de la vida institucional requiere de información confiable y suficiente, manifestada a través de indicadores de desempeño académico y administrativo que son constantemente monitoreados por procesos de evaluación en concordancia con las iniciativas establecidas en el PDI 2007-2010.

INICIATIVA ESPECÍFICA 12.1.1

CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Esta iniciativa reconoce la necesidad de completar el establecimiento de un sistema de indicadores que dé cuenta del estado del desarrollo institucional y contribuya a una mejor toma de decisiones.

Objetivo:

- Generar un sistema de información integral para la adecuada toma de decisiones institucionales.

Estrategias:

- Dar continuidad en el desarrollo de bases de datos que integren la información para la correcta toma de decisiones, con criterios de confiabilidad, compatibilidad y accesibilidad a distintos niveles.
- Avanzar en la implementación del Sistema Institucional de Indicadores en apoyo a la toma de decisiones en los diversos ámbitos del quehacer universitario (estudiantil, académico, administrativo y financiero).

INICIATIVA ESPECÍFICA 12.1.2

CONSOLIDACIÓN DE LAS EVALUACIONES INSTITUCIONALES DEL APRENDIZAJE

Con esta iniciativa se manifiesta que es necesario avanzar en el establecimiento de procesos de evaluación en distintos niveles y periodos, en congruencia con el modelo educativo de la UABC.

Objetivo:

- Contar con información sistematizada sobre el aprendizaje logrado por los estudiantes.

Estrategias:

- Dar continuidad a la realización de exámenes departamentales, de trayecto y de egreso en los PE de licenciatura.
- Sistematizar los resultados de las evaluaciones del aprendizaje para fortalecer los procesos de evaluación de los PE.

INICIATIVA ESPECÍFICA 12.1.3

SISTEMA DE INDICADORES ACADÉMICOS

A partir de la necesidad de evidenciar el desarrollo académico de la Universidad, esta iniciativa se orienta a promover la utilización de indicadores útiles para la evaluación interna y externa.

Objetivo:

- Establecer un sistema de indicadores académicos confiable, expedito y accesible.

Estrategias:

- Definir los indicadores académicos relevantes de acuerdo con los criterios de organismos evaluadores externos y con las necesidades de la propia UABC.
- Determinar las diversas responsabilidades para la actualización de información y acceso al sistema.

INICIATIVA ESPECÍFICA 12.1.4

SISTEMA DE INDICADORES ADMINISTRATIVOS

Esta iniciativa asume la necesidad de consolidar el manejo de la información sobre la gestión, así como la conveniencia de contar con indicadores claros acerca de los niveles de desempeño institucional en materia administrativa, que contribuyan con los procesos de evaluación.

Objetivo:

- Consolidar el sistema de indicadores administrativos en apoyo a la planeación y evaluación institucional.

Estrategias:

- Definir los indicadores administrativos relevantes de acuerdo con los criterios de organismos evaluadores externos y con las necesidades de la propia UABC.
- Fortalecer el sistema integral de información administrativa y financiera.
- Definir instancias responsables de la actualización de los indicadores.

INICIATIVA ESPECÍFICA 12.1.5

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PDI

En atención a lo que el mismo *Plan de Desarrollo Institucional 2007-2010* establece, esta iniciativa pretende dar cumplimiento a la fase de seguimiento y evaluación de las acciones generadas como consecuencia de su implementación.

Objetivo:

- Valorar el avance y resultados de las políticas e iniciativas establecidas en el *PDI 2007-2010*.

Estrategias:

- Convocar periódicamente al Consejo de Planeación y Desarrollo Institucional y a los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento para que opinen acerca de los resultados obtenidos durante la implementación del PDI y, en su caso, sugieran las modificaciones correspondientes.

REFERENCIAS

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). (2006). Consolidación y avance de la educación superior en México. Temas cruciales de la agenda. En: www.anui.es.mx, recuperado el 22 de noviembre de 2006.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2006). La inserción de México en la Economía Internacional: Integración, Competitividad y Desarrollo Regional. Disponible en: www.foropoliticaspUBLICAS.org.mx, recuperado en febrero de 2007.
- Díaz-Bautista, A. et al. (2007). Desarrollo económico de la frontera norte de México. En: www.eumed.net/coursecon/ecolat/, recuperado el 12 de febrero de 2007.
- Estrella Valenzuela, G. (2006). Propuesta de desarrollo institucional 2006-2010. Documento presentado en el proceso de sucesión rectoral de la UABC. En: www.uabc.mx/juntadegobierno, recuperado en octubre de 2006.
- INEGI. (2005). Segundo Censo de Población y Vivienda. Baja California. México: INEGI.
- Ocegueda, J. M. (2003). "Estructura económica y especialización en Baja California: Tendencias recientes". En: Benjamín Burgos, Alejandro Mungaray y Juan Manuel Ocegueda. *Estructura económica y demanda de educación superior en el noroeste de México*. ANUIES-Miguel Ángel Porrúa, México.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2006). Creating Jobs in the 21st Century. En: OECD Forum 2006. Disponible en http://www.oecd.org/document/32/0,2340,en_21571361_35842076_36665568_1_1_1_1,00.html, recuperado el 12 de febrero de 2007.

- Salmi, J. (2002). “La educación superior en un punto decisivo”. Conferencia disponible en: <http://www1.worldbank.org/education/tertiary/lima.html>, recuperada en octubre de 2006.
- Secretaría de Economía. (2006). “Inversión extranjera en el estado de Baja California”, disponible en: www.economia.gob.mx/pics/p/p1178/bcnsep06.doc, recuperado en febrero de 2007.
- Tuirán, R. (2006). Retos y oportunidades demográficas de México en el siglo XXI. México: Conapo.
- UNESCO. (2005). Hacia las sociedades del conocimiento. París: UNESCO. En: www.unesco.org/es/worldreport, recuperado el 12 de febrero de 2007.
- UNESCO. (2006). UNESCO's view on the future of higher education: Interview with Mr. Georges Haddad, Director, Division of Higher Education, UNESCO, and GUNI Secretariat, Spain. Disponible en la dirección electrónica: http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-url_id=52290&url_do=do_topic&url_section=201.html, recuperado el 12 de febrero de 2007.
- UNESCO. (2007). Datos disponibles en <http://portal.UNESCO.org/education>, recuperados el 12 de febrero de 2007.

El *Plan de Desarrollo Institucional 2007-2010* se terminó de imprimir en mayo de 2007, en Impresora San Andrés, S.A. de C.V., Río Moco-rito y Vazco de Quiroga 801, col. Pro Hogar, Mexicali, Baja California, tel. (686) 567-0501. www.sanandres.com.mx. El tiraje consta de 500 ejemplares.