



**PLAN DE
DESARROLLO
INSTITUCIONAL
2023 - 2027**



**Universidad Autónoma
de Baja California**



**Plan de Desarrollo
Institucional
2023 - 2027**

14 DE JUNIO DE 2023



Universidad Autónoma de Baja California

Dr. Luis Enrique Palafox Maestre
RECTOR

Dr. Joaquín Caso Niebla
SECRETARIO GENERAL

Dra. Lus Mercedes López Acuña
VICERRECTORA CAMPUS ENSENADA

Dr. Jesús Adolfo Soto Curiel
VICERRECTOR CAMPUS MEXICALI

Dra. Haydeé Gomez Llanos Juárez
VICERRECTORA CAMPUS TIJUANA

Dr. Oscar Omar Ovalle Osuna
COORDINADOR DE PLANEACIÓN
Y DESARROLLO INSTITUCIONAL



Consejo Planeación 2023

Dr. David Álvarez García
Dra. Brenda Imelda Boroel Cervantes
Dr. Joaquín Caso Niebla
Dra. Liliana Cardoza Avendaño
Dra. Sheila Delhumeau Rivera
Dra. Yessica Espinosa Díaz
Dra. Dora Luz Flores Gutiérrez
Dra. Haydeé Gomez Llanos Juárez
Dra. Lus Mercedes López Acuña
Dra. Martha Ofelia Lobo Rodríguez
M. I. Edith Montiel Ayala
Dr. Oscar Omar Ovalle Osuna
Dr. Luis Enrique Palafox Maestre
Dra. Cristina Pérez Linares
C.P. Gabriela Rosas Bazúa
Dra. Margarita Ramírez Ramírez
Dr. Jesús Adolfo Soto Curiel
Dra. Deysy Margarita Tovar Hernández
Mtra. Vanessa Verdugo González
Dr. Jorge Alberto Villavicencio Aguilar

Apoyo institucional 2023

Dr. Omar Álvarez Xochihua
Dra. Patricia Avitia Carlos
Mtro. José María Armendáriz Palomares
Mtra. Karina Cárdenas Rodríguez
Mtro. Alberto Guerrero Reyes
Mtra. Margarita García Miranda
Dra. Yessica Martínez Soto
M.C.G. Manuel Monjardín Acosta
Dra. Luz María Ortega Villa
Dra. Sara Ojeda Benítez
Dr. David Guadalupe Toledo Sarracino
Dr. Roberto Carlos Zamudio Cornejo

Asesor externo

Dr. Fernando M Reimers



Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento

Mtra. Sandra Guadalupe Aispuro Flores	Dra. Sósima Carrillo
Mtro. Luis Alberto Alcántara Jurado	Lic. Elva Obdulia Carrillo López
Dr. David Álvarez García	Dr. Joaquín Caso Niebla
Dr. Omar Álvarez Xochihua	Mtra. Lidia Magdalena Castañeda González
Dr. Jorge Arturo Alvelais Palacios	Mtra. Olivia Castro Mascareño
M.I. Daniel Everardo Amador Bartolini	Mtra. Yadira Castro Parra
Med. Ezequiel Angulo Angulo	Biol. María del Milagro Ceniceros Ruíz
Dra. Lourdes Evelyn Apodaca Del Ángel	Dra. Jessica Lizbeth Cisneros Martínez
Mtro. José María Armendáriz Palomares	Dr. Iván Jesús Contreras Espinoza
M.C. Emilio Manuel Arrayales Millán	Mtra. Grisel Corral Aguayo
Dr. Cosme René Arreola Valle	Dr. Mario Alberto Curiel Alvarez
Mtra. Diana Isabel Atondo Sepúlveda	Dr. Luis Walter Daesslé Heuser
Dr. José Manuel Avendaño Reyes	C. Ilse Estephanie De los Santos Urías
Dr. Leonel Avendaño Reyes	Dra. Sheila Delhumeau Rivera
Dra. Patricia Avitia Carlos	Dra. Fabiola Maribel Denegri De Dios
Dr. Raúl Balbuena Bello	Dra. María del Rocío Domínguez Gaona
Dra. Reyna Virginia Barragán Quintero	Mtra. Mariana Domínguez Grael
Mtra. Mariana Becerra Valenzuela	Dr. Emmanuel Santiago Durazo Romero
Dra. Brenda Imelda Boroel Cervantes	Dra. Yessica Espinosa Diaz
Dra. Laura Alicia Camarillo Govea	Mtra. Karla Verónica Felix Jaramillo
Dra. Ana Edith Canales Murillo	Dr. Christian Alonso Fernández Huerta
Mtra. Pollett Cancino Murillo	Dr. Pedro Antonio Fernández Ruiz
Mtra. Norma Candolfi Arballo	M.C.A. Velia Verónica Ferreiro Martínez
Mtra. Karina Cárdenas Rodríguez	Dra. Dora Luz Flores Gutiérrez
Dra. Lilliana Cardoza Avendaño	Lic. Narciso Flores Romero
Dra. Karina Caro Corrales	C. Daril Isael Fortis Segura
C. Emilio Venustiano Carranza Gallardo	Dr. Gilberto Manuel Galindo Aldana



- Dr. Julio César García Briones
Dr. Zaúl García Ezequiel
Mtra. Margarita García Miranda
Dra. Ivone Giffard Mena
Dra. Haydeé Gomez Llanos Juárez
Dr. José Francisco Gómez Mc Donough
Dr. Antonio Gómez Roa
Dr. Daniel González Mendoza
Dra. Verónica González Torres
Mtro. Alberto Guerrero Reyes
Mtro. Esteban Hernández Armas
Mtro. Rúben Hernández Duran
C. Karla Lizbeth Hernández Estrada
Mtro. Alonso Hernández Guitrón
Dra. Leidy Hernández Mesa
Dra. Priscilla Elizabeth Iglesias Vázquez
Dr. Everardo Inzunza González
Dra. Julieta Yadira Islas Limón
Mtra. María del Carmen Jáuregui Romo
Mtro. Alejandro Jiménez Hernández
Dr. José Alfonso Jiménez Moreno
Dra. Araceli Celina Justo López
M.C.J. Jessica Abeth Lagos Fregoso
Dr. Gerardo Guillermo León Barrios
Mtro. Salvador León Guridi
Dra. Juana Claudia Leyva Aguilera
Dra. Martha Ofelia Lobo Rodríguez
Dra. Lus Mercedes López Acuña
Dra. Lilia Guadalupe López Arriaga
Dra. Icela López Gaspar
Dra. Maricela López Ornelas
Dr. Sergio Gerardo Malaga Villegas
Mtra. Claudia Lizeth Márquez Martínez
Dra. Edith Martín Galindo
Dra. Ana Laura Martínez
Dr. Miguel Enrique Martínez Rosas
Dra. Yessica Martínez Soto
Dr. David Abdel Mejía Medina
Dra. Diana Lizbeth Méndez Medina
Mtra. Gricelda Mendivil Rosas
Dra. Natalie Millán Aguiñaga
M.C.G. Manuel Monjardín Acosta
M. I. Edith Montiel Ayala
Dra. María de Jesús Montoya Robles
Dr. Alberto Leopoldo Morán y Solares
Dra. Raquel Muñiz Salazar
Mtro. Luis Mario Muñoz del Real
Dra. Mydory Oyuky Nakasima López
Lic. Fernando Francisco Núñez Martínez
Arq. Ada Frania Núñez Romero
Dra. Sara Ojeda Benítez
Dra. Luz María Ortega Villa
Dra. Eilen Oviedo González
Mtro. Luis Alfredo Padilla López
Mtro. Jesús Antonio Padilla Sánchez
Dr. Luis Enrique Palafox Maestre
Dra. Karla Larissa Parra Encinas
Dr. Alejandro José Peimbert Duarte



Dra. Alicia Percevault Manzano
Dr. Guillermo Pérez Cortez
Dra. Cristina Pérez Linares
Mtro. José Cupertino Pérez Murillo
Mtro. Marco Antonio Pinto Ramos
Dr. Ismael Plascencia López
Dra. Patricia Radilla Chávez
Dra. Margarita Ramírez Ramírez
Dr. Natanael Ramírez Angulo
Dr. Rogelio Arturo Ramos Irigoyen
Mtro. Roberto Alejandro Reyes Martínez
Dra. Marisa Reyes Orta
Dra. Erika Paola Reyes Piñuelas
M.C.S. Ulises Rieke Campoy
Dr. Juan Carlos Rodríguez Macías
M.C.S Leticia Gabriela Rodríguez Pedraza
C. Celeste Cecilia Rodríguez Ramírez
C.P. Gabriela Rosas Bazúa
M.C.S Súa Madai Rosique Ramírez
Dr. Rogelio Everth Ruiz Ríos
Dr. Rafael Saldivar Arreola
Dra. Sandra Julieta Saldivar González
L.S.C. Sandra Mariela Sánchez Prado

Mtra. Ana Sofía Santibáñez Halphen
Mtro. Luis Manuel Serrano Dávila
Dra. Hortencia Silva Jiménez
Dra. Estela Salomé Solís Gutiérrez
Lic. María Aracely Sosa Salas
Dra. Sonia del Carmen Soto Alvarado
Dr. Jesús Adolfo Soto Curiel
C. Gisselle Perla Soto Quezada
Mtro. Jorge Alejandro Soto Ruiz
Dr. Juan Crisóstomo Tapia Mercado
Dr. David Guadalupe Toledo Sarracino
Dra. Deysy Margarita Tovar Hernández
Dra. Ana María Vázquez Espinoza
C. Gisselle Vega Cortez
Dra. Lizzette Velasco Aulcy
Mtra. Vanessa Verdugo González
C.P. Mireya Elizabeth Veyna Reyna
Mtra. Rocío Alejandra Villanueva Urueta
C. Jesús Fernando Villarreal Gómez
C. Jorge Alberto Villavicencio Aguilar
Dr. Roberto Carlos Zumudio Cornejo
Dra. Heidy Anhelí Zúñiga Amaya

Índice

Presentación	7
Proceso para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional 2023-2027	11
Tendencias y desafíos de la educación superior en el contexto global: la universidad posCOVID	17
Aproximación general a la Educación Superior en México	39
Contexto de la educación superior en Baja California	67
Diagnóstico Institucional	85
Misión y Visión	157
Valores Institucionales	159
Políticas Transversales	161
Modelo estratégico de la UABC 2023-2027	163
Prioridades Institucionales/ estrategias/ líneas de acción	167
Indicadores Macro	205
Implementación, seguimiento y evaluación	211
Referencias	263
Anexo	279



Presentación

La grandeza de la Universidad Autónoma de Baja California se explica por el arduo trabajo de los miles de miembros de la comunidad universitaria del pasado y del presente. Por ello, inicio reconociendo y agradeciendo su legado, que nos permite hoy ser retribuidos con la confianza que la sociedad bajacaliforniana deposita en nuestra institución, con una mirada positiva hacia el futuro, reconociendo los retos que nos impone el contexto global.

Actualmente, vivimos un momento crítico para el planeta y para quienes lo habitamos. La reciente pandemia ha puesto en evidencia la fragilidad de la vida humana, y nos ha hecho recordar la innegable interconexión que existe entre todas las especies y la responsabilidad que tenemos ante el cambio climático, que es el principal reto que enfrentamos. Se estima que dentro de los próximos diez años afrontaremos problemas ecológicos cada vez más serios, con impactos en el abastecimiento de agua, en la calidad de la vida humana, y en la pérdida de los recursos naturales y de la biodiversidad.

Aunado a ello, en nuestras sociedades se siguen presentando conflictos bélicos donde la paz, el respeto a los derechos humanos y un mínimo nivel de bienestar son condiciones inalcanzables para millones de personas.

A nivel global, estamos en un momento en que, a causa de la pandemia vivida en 2020-2021, se agudizaron problemáticas como la desigualdad y la polarización social, la desconfianza en los sistemas políticos, la violencia de género y los problemas psicológicos y emocionales.

Estas problemáticas tuvieron su reflejo de formas particulares en cada país y región. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina, la pobreza extrema en la región ha regresado a los niveles de la pandemia en 2020, que además impactó al reducir en tres años la esperanza de vida de las personas que viven en esta parte del mundo. Junto con ello, se registra una elevada inflación, incremento en la frecuencia de desastres y los impactos de la crisis climática, con el consecuente riesgo de inseguridad alimentaria y nutricional. Se observa, a nivel regional,



una crisis silenciosa derivada de la interrupción de la educación presencial, lo que impacta en el desarrollo de toda una generación niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

En México, la pandemia representó una presión excesiva para el sistema de salud, que no ha logrado recuperarse, con las consecuencias en la atención de cientos de miles de habitantes. La pobreza extrema, que registró un incremento entre 2018 y 2020, ha ido disminuyendo lentamente en los siguientes tres años, y el tránsito hacia la educación en línea representó un aumento del rezago educativo, en especial entre grupos de población sin acceso a tecnologías de información e internet. De acuerdo con la encuesta de VoCes-19, la salud mental de adolescentes y jóvenes fue una de las dimensiones más afectadas por la pandemia, ya que, entre las personas encuestadas, 64% de adolescentes y 71% de jóvenes mostraron síntomas de depresión.

Para Baja California, aunque el impacto de la pandemia fue menor al del resto del país, compartimos la problemática de rezago educativo y salud mental de adolescentes y jóvenes.

Como contraparte, la crisis provocada por la pandemia llevó a una aceleración en el uso de tecnologías de información y comunicación, la digitalización y la automatización, así como en el impulso a la adopción de la inteligencia artificial, tanto en los procesos productivos como en la vida cotidiana, y surgieron nuevas ocupaciones en el mundo del trabajo.

Ante estos escenarios, mantenemos la profunda convicción de que la educación —y en especial la de nivel superior— sigue siendo la mejor vía para el desarrollo humano y la movilidad social. Pero, al mismo tiempo, reconocemos con la UNESCO que, si bien la educación ha desempeñado un papel fundamental en la transformación de las sociedades humanas, para estar en posibilidades de forjar futuros pacíficos, justos y sostenibles, es necesario transformar la educación misma.

Por eso, en este Plan de Desarrollo Institucional 2023-2027 (PDI) se ha hecho una revisión de la misión y visión institucionales, a fin de incorporar en ellas con renovada fuerza las dimensiones de la sustentabilidad, tecnológica y de justicia social.

A fin de alcanzar esa visión y cumplir nuestra misión, se plantean tres políticas institucionales que, tomando en cuenta el actual entorno global, nacional y regional, habrán de ser consideradas en cada iniciativa y acción que emprendamos las y los universitarios, como son la excelencia e innovación educativa; la cultura de paz y derechos humanos; y la autonomía universitaria, transparencia y rendición de cuentas.



En el marco de las políticas mencionadas, se han establecido cinco prioridades institucionales, que aluden a los propósitos de ofrecer un aprendizaje integral, flexible y de excelencia que se prolongue a lo largo de la vida; a realizar investigación que ofrezca soluciones innovadoras a los retos actuales; a procurar el bienestar de la comunidad universitaria; a contribuir al desarrollo regional e internacional; y finalmente, a implementar una gestión oportuna, flexible, transparente y sostenible, que apoye y asegure el financiamiento de las funciones sustantivas universitarias.

Con base en esas políticas y prioridades, la comunidad universitaria, a través de una encuesta que se aplicó entre estudiantes, docentes, y personal administrativo y de servicios, definió necesidades y acciones que dieron como resultado el establecimiento de 30 estrategias que se pondrán en marcha durante la presente gestión rectoral.

A través de los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento, integrados por representantes de los diversos sectores que integran la comunidad UABC, se revisaron las acciones propuestas, se modificaron o ampliaron algunas, y se agregaron otras más, para establecer un total de 206 líneas de acción a través de las cuales se concretarán las políticas y estrategias planteadas.

De este modo, el PDI 2023-2027 al ser producto del trabajo colegiado de las y los universitarios, manifiesta sus aspiraciones y su compromiso de mejora continua, y es por ello, el mejor instrumento que entre todas y todos hemos construido para orientar el desarrollo de esta que es la máxima institución de educación superior en Baja California.

La relevancia de las instituciones de educación superior, como la nuestra, se fundamenta en su responsabilidad de formar profesionistas que además de contribuir al desarrollo social, sean capaces de lograr su desarrollo personal. Asimismo, las universidades somos el espacio que la sociedad misma se ha dado para buscar respuestas a las preguntas que se plantea la humanidad y así generar conocimiento e innovación tecnológica y, en consecuencia, enriquecer la cultura humana mediante la difusión y divulgación del producto de sus actividades.

En la actualidad, cuando la sociedad se cuestiona y duda de la veracidad y repercusiones de los retos globales, las universidades son y deben continuar siendo un faro de sabiduría y de confianza, basadas en su espíritu científico y humanista, que solo puede desarrollarse con base en el respeto irrestricto de la autonomía.



PRESENTACIÓN

Invito a la comunidad bajacaliforniana y de la UABC a sumarse a este proyecto universitario, con la confianza de que tenemos las capacidades para cuidar de nuestro futuro y del planeta, y que juntos sigamos construyendo una sociedad más justa y próspera, de respeto y libertades, para lograr, en paz y armonía, la realización plena.

Dr. Luis Enrique Palafox Maestre

RECTOR





Proceso para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional 2023-2027

La elaboración del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2023-2027 de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) consistió en un proceso de 10 etapas que se desarrollaron durante los meses de febrero a junio de 2023 (véase figura 1). Primeramente, se definió la estructura de contenido del documento y se estableció el cronograma y metodología de trabajo, lo cual fue consensuado con el Consejo de Planeación —órgano instalado el 9 de febrero de 2023 con base en el *Reglamento de Planeación de la Universidad Autónoma de Baja California* —.

Esta primera etapa tuvo como punto de partida el análisis de los planes de desarrollo institucional de las últimas tres gestiones rectorales, así como documentos análogos de IES nacionales e internacionales para identificar las mejores prácticas en esta materia.

Posteriormente, en los meses de marzo y abril se realizó la recopilación y análisis de numerosos documentos que permitieron elaborar el diagnóstico del contexto externo que, a nivel inter-nacional, incluyó como referentes los productos emitidos por el Banco Mundial (BM), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), entre otros; a nivel nacional, se consultaron documentos y bases de datos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL); Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología (Conahcyt), anteriormente denominado Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología Conacyt), el Instituto Mexicano para la Competitividad



A.C. (IMCO), la Secretaría de Educación Pública (SEP), por mencionar algunos; y a nivel estatal, datos e información de la Secretaría de Educación de Baja California (SE-BC) y del Gobierno del Estado.

A nivel interno, se revisaron los informes de evaluación emitidos por algunos Organismos como Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A.C. (Copaes), se analizaron indicadores institucionales en cuanto al estado de recursos y capacidades, las propuestas de planes de trabajo de los (as) aspirantes al proceso de selección para la rectoría 2023-2027 y se consideraron las 10 líneas de acción planteadas al inicio de la gestión rectoral. Además, se efectuaron diversas consultas a la comunidad universitaria, a fin de asegurar el carácter incluyente y participativo de este proceso, desde el pleno convencimiento de lo imprescindible, el conocimiento colectivo y el trabajo colaborativo. Respecto a esto último, mención especial merece el foro de consulta en línea realizado entre el 24 y 31 de marzo de 2023, el cual contó con la participación de 2 406 integrantes de la comunidad universitaria —estudiantes, egresados(as), integrantes del personal directivo, académico, administrativo y de servicios—, quienes emitieron su percepción sobre distintos aspectos de la universidad e identificaron las problemáticas actuales a nivel institucional y sus posibles soluciones. Asimismo, se destaca las múltiples visitas realizadas por el rector al total de las unidades académicas para conocer las inquietudes de estudiantes, docentes y personal administrativo, lo que ha sido un elemento diferenciador de esta gestión.

Con la información recuperada durante la etapa del diagnóstico, se plantearon propuestas para actualizar la misión y visión de la UABC —esta última con un planteamiento renovado al 2040—, así como la elaboración de las prioridades, estrategias y líneas de acción institucionales. Estos elementos fueron consensuados con los y las titulares de las dependencias administrativas y con el Consejo de Planeación. Cabe aclarar que durante este proceso, la UABC se vio acom-pañada por un asesor externo —Dr. Fernando M. Reimers— quien brindó orientaciones pun-tuales sobre el rumbo que debe tomar la universidad para atender sus necesidades internas y responder a las grandes exigencias del entorno.

La propuesta de prioridades, estrategias y líneas de acción fue validada el 22 de mayo de 2023 por los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento (GTPS), los cuales se conformaron por 157 participantes, entre estudiantes, funcionarios(as), integrantes del personal académico, directivo y administrativo, quienes permitieron contar con representación de la totalidad de las unidades académicas y dependencias administrativas, así como de las siete áreas de conocimiento. Para realizar esta actividad se agruparon a los y las participantes en 22 mesas de trabajo, desde las cuales emitieron valoraciones en cuanto al nivel de claridad, relevancia,

viabilidad y suficiencia de la propuesta, además de realizar observaciones que se tradujeron en ajustes y modificaciones específicas.

La estructura validada se conformó por cinco prioridades institucionales, 30 estrategias, 206 líneas de acción y tres políticas transversales. Enseguida, se procedió a construir indicadores que permitan medir el alcance de las acciones universitarias en los próximos cuatro años y apoyar las tareas de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas. Este ejercicio se realizó en colaboración con los y las titulares de las dependencias administrativas, logrando contar con la definición de 30 *indicadores macro*¹—con el planteamiento de sus líneas base y metas respectivas—.

Adicionalmente, se elaboró un plan de ejecución en el que se señala el periodo de implementación, dentro de los cuatro años de la presente administración, de cada una de las líneas de acción propuestas. Aunque se asume su naturaleza adaptativa, este instrumento permite proponer los periodos ideales de ejecución para lograr los compromisos establecidos.

Una vez integrados el total de los elementos del PDI 2023-2027, el 14 de junio se presentó ante el *Consejo Universitario* —máximo órgano de gobierno de la institución—, y se publicó en el portal web de la UABC. Además, se creó una página exclusiva (<https://planeacion.uabc.mx/pdi2023>), donde se presentan los principales elementos que componen a este documento, destacando la integración de cada una de las prioridades institucionales. De manera complementaria, se realizó la difusión a través de medios institucionales en formato físico y electrónico.

Las acciones aquí expuestas responden a un ejercicio de transparencia ante la comunidad universitaria y la sociedad en general del proceso de planeación de la UABC para el periodo 2023-2027.

¹ Véase en el apartado de indicadores macro.



2023

FEBRERO

ETAPA 1:

Definición de la estructura de contenido del PDI, así como cronograma y metodología de trabajo

- Análisis de los planes de desarrollo institucional de las últimas tres gestiones rectorales, así como documentos análogos de IES nacionales e internacionales para identificar las mejores prácticas en esta materia.
- Consenso del contenido del PDI y cronograma de trabajo con el *Consejo de Planeación*.

Consultas:

- Reunión e instalación formal del *Consejo de Planeación* – 09 de febrero.
- Visitas del Rector a unidades académicas.

MARZO

ETAPA 2:

Análisis de información del contexto externo e interno.

- Búsqueda y análisis de documentos en materia de educación superior a nivel internacional —UNESCO, CEPAL, BM, OCDE, WEF—; nacional — SEP, ANUIES, CONEVAL; Conahcyt, IMCO—; y estatal —SE-BC, Gobierno de Baja California—.
- Análisis de documentos internos como los informes de evaluación institucional emitidos por los CIEES y Copaes, histórico de los indicadores institucionales, propuestas de planes de trabajo de los aspirantes al proceso de selección para la rectoría 2023-2027, las 10 líneas de acción planteadas al inicio de la gestión rectoral, entre otros.

Consultas:

- Reunión con el *Colegio de Directores* campus Ensenada, Tijuana y Mexicali – 07 marzo.
- Reunión con el *Consejo de Planeación* – 10 de marzo.
- Reunión con la *Sociedad de Alumnos* – 23 de marzo.
- Foro de consulta a la comunidad universitaria – 29 de marzo (2 406 participantes).
- Visitas del Rector a unidades académicas.
- Reuniones con asesor externo.



2023

ABRIL

ETAPA 3:

Elaboración del diagnóstico del contexto externo e interno.

- Articulación de los principales hallazgos encontrados de la revisión de documentos de carácter externo e interno que permiten contar con el diagnóstico actual de la educación superior a nivel internacional, nacional, estatal e institucional.

ETAPA 4:

Actualización de la misión y visión

- Actualización de la misión y visión institucional acorde a las necesidades actuales del entorno y de la institución. Cabe destacar que el planteamiento de la visión en este PDI se extendió al 2040.
- Consenso de la misión y visión institucional con el *Consejo de Planeación*.

ETAPA 5:

Elaboración de la propuesta de prioridades, estrategias y líneas de acción institucionales


- Bosquejo de las prioridades, estrategias y líneas de acción institucionales 2023-2027 con base en los resultados del diagnóstico externo e interno.
- Validación por parte de los y las titulares de las dependencias administrativas.

Consultas:

- Foro de egresados(as) – 14 de abril.
- Reunión con el *Consejo de Planeación* – 25 de abril.
- Reuniones con titulares de las dependencias administrativas.
- Visitas del Rector a unidades académicas.
- Reuniones con asesor externo.







Tendencias y desafíos de la educación superior en el contexto global: la universidad posCOVID

La humanidad enfrenta grandes desafíos a nivel global, que ponen en riesgo su integridad y subsistencia. Es claro que el cambio climático y la pérdida de la biodiversidad se encuentran entre las mayores amenazas para el futuro y que —a pesar de las iniciativas y advertencias recurrentes— las acciones que se han desplegado desde hace más de cuatro décadas no han sido suficientes (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, [UNESCO, por sus siglas en inglés], 2022b).

A lo anterior se suma la persistencia de conflictos armados y políticos, que han convertido a diversos países y regiones en espacios cada vez más inseguros y expuestos a la violencia. Entre las tensiones que genera esta situación, no se puede soslayar el aumento de la pobreza y la creciente desigualdad económica. Esta última se ha incrementado rápidamente tanto al interior de los países como entre ellos, volviendo más visible el acceso inequitativo a las oportunidades de estudiar educación superior y de ingresar al mercado laboral (UNESCO, 2022b).

Estas disparidades sociales han provocado que la delincuencia y la anarquía tomen mayor fuerza, lo cual reduce la posibilidad de construir o fortalecer sociedades verdaderamente democráticas. Lo anterior se refleja en un declive de la democracia a nivel general, materializado en la disminución de la proporción de la población mundial que vive en democracias plenas, que pasó de 12.3% en el año 2010 a 6.4% en 2021, según el Índice de Democracia



calculado por la Economist Intelligence Unit (EIU). Esta situación se traduce en menor libertad académica, en la reducción de la autonomía institucional y en una menor tolerancia a la investigación sobre temas socialmente sensibles (UNESCO, 2022b).

Además de estos problemas globales, varias tendencias importantes esbozan los actuales escenarios de las IES, como son la rápida extensión de la matrícula con asimetrías sociales, el vertiginoso desarrollo de la tecnología que trae importantes cambios tanto en la enseñanza como en el mundo laboral, la creciente internacionalización, cambios en los enfoques de financiación (UNESCO, 2022b), entre otros.

Por otra parte, es inevitable remitirse a los dos años de contingencia derivada de la pandemia por el COVID-19, que se caracterizaron por modificar drásticamente las actividades cotidianas de la humanidad y que agravaron las problemáticas antes citadas (Comisión Internacional sobre los Futuros de la educación, 2022; Mok, 2022; UNESCO, 2021). Entre los efectos a corto plazo de este fenómeno mundial, se encuentran el aumento del desempleo y de la inflación, la reducción de salarios e ingresos, mayores índices de pobreza y pobreza extrema, además de un acceso desigual a los servicios de salud. Entre los efectos a mediano y largo plazo, están la posibilidad de quiebre de empresas, disminución de la inversión privada, minoración del crecimiento económico, menor integración en cadenas de valor y el deterioro de las capacidades productivas y del capital humano (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020).

Esta situación emergente expuso una crisis política reflejada en las frecuentes contradicciones entre autoridades locales y gobiernos centrales, así como entre países miembros de bloques de integración regional, sin olvidar la falta de protección a los sectores con mayor pobreza (CEPAL, 2020).

Cabe destacar que la pandemia se presentó en una etapa en que la economía ya se encontraba desacelerada, en la que existían deudas históricamente altas y los salarios y la productividad se habían inmovilizado en diversos países, indistintamente de aquellos denominados en desarrollo o desarrollados, como ha sido reportado por la CEPAL (2020). De acuerdo con lo expuesto por esta comisión, la emergencia sanitaria puso en duda la efectividad del modelo globalizado vigente e incrementó la fragilidad de toda una estructura mundial, al evidenciar más que nunca las desigualdades entre países y grupos sociales. Al mismo tiempo, permitió dimensionar los beneficios de aplicar medidas multilaterales y la urgencia de implementar un plan de acción que conduzca a un modelo de desarrollo sostenible e inclusivo.

En función de lo anterior, tal como lo menciona la UNESCO (2022a, 2022b), el camino hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se ha vuelto más incierto e impredecible, por lo que se requieren mayores esfuerzos para alcanzar las metas planteadas. En este sentido, las IES desempeñan un papel fundamental para contribuir, e incluso liderar, un desarrollo sostenible con rigor, compromiso social y pensamiento crítico. Esto debido a que siempre han sido consideradas un agente determinante para el avance de la sociedad, al ofrecer respuestas a todo tipo de retos a través de sus funciones de docencia, investigación y transferencia del conocimiento (Universia, 2023).

Ante este panorama, vale la pena cuestionar cuál es la dirección que debe tomar la educación superior y considerar la invitación que hace la UNESCO a reflexionar sobre qué debemos seguir haciendo, qué debemos dejar de hacer y qué debemos reinventar de cara al año 2050. De esta manera, el nuevo contrato social para la educación debe unir a la sociedad en torno a los esfuerzos colectivos, a la par de aportar el conocimiento y la innovación necesarios para forjar futuros sostenibles y pacíficos para todos, basados en el principio de justicia social, económica y ambiental. Lo anterior no será posible sin concebir a la educación como un bien público (UNESCO, 2022a, 2022b).

Así, acuerdos como los que surgieron del V Encuentro Internacional de Rectores Universia, celebrado en España en el año 2023,² han destacado el papel de la universidad en la consolidación de dichos futuros, al refrendar su compromiso con las ideas del aprendizaje a lo largo de la vida, el emprendimiento e innovación y las redes e interconexión. Entre los convenios prioritarios que surgen de esta declaración, se encuentran el reforzar la misión de las universidades para hacer frente a los retos sociales, ambientales y económicos; ampliar y flexibilizar la oferta de aprendizaje a lo largo de la vida adulta; proveer una formación integral orientada al desarrollo de conocimientos multidisciplinares, habilidades transversales y valores; cultivar competencias innovadoras y emprendedoras; integrar los desafíos globales y locales en las agendas de investigación; facilitar la movilidad de estudiantes y personal académico e incrementar la colaboración entre las IES y los sectores gubernamental, industrial y social (Universia, 2023).

Por tanto, resulta imperativo renovar la educación superior para que cumpla su papel estratégico en la generación e intercambio de conocimientos, en la formación de profesionales integrales capaces de realizar sus propias contribuciones en el futuro, además del despliegue

² Encuentro en el que participó el actual rector de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC).



de acciones con sentido de responsabilidad social a nivel local y mundial (UNESCO, 2022b). Para ello, la UNESCO emite algunas propuestas, que pueden ser consultadas en la figura 1.

FIGURA 1.

Propuestas de la UNESCO para renovar la educación.



Nota. Elaboración propia a partir de la Comisión Internacional sobre los Futuros de la educación (2022), en *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación*.



Entre los planteamientos, se postula que la pedagogía debe partir de principios como la *cooperación*, la *colaboración* y la *solidaridad*. Esto debido a que existen capacidades sociales e intelectuales que permiten transformar el mundo de forma empática y con compasión, evitando sesgos y divisiones. Asimismo, estos principios también deben caracterizar a la evaluación, y reconocer que el aprendizaje es significativo para todas y todos. Además, desde la perspectiva curricular, los planes de estudio deben promover el aprendizaje ecológico, interdisciplinario e intercultural, de manera que se pueda contribuir, acceder, cuestionar y aplicar el conocimiento.

Por su parte, respecto al ámbito docente, la Comisión Internacional sobre los Futuros de la Educación (2022) señala que la enseñanza debe profesionalizarse, lo cual conlleva reconocer al personal docente por su labor, identificándolo como figura clave para el logro de una transformación educativa y social. Para ello, la práctica pedagógica debe distinguirse por la colaboración y el trabajo en equipo, así como por la investigación y la creación de nuevos conocimientos. Esto último requiere de autonomía y libertad, pues posibilitan participar en el debate público y los diálogos sobre la educación.

Desde el nivel institucional, es necesario promover la inclusión, la equidad y el bienestar individual y colectivo, por lo que es esencial que los espacios escolares se caractericen por contar con infraestructura y condiciones que consideren la diversidad. Finalmente, se deben ampliar las oportunidades educativas a lo largo de la vida y en diversos espacios sociales y culturales, procurar que sean significativas y de calidad, y que el gobierno ejerza un papel fundamental en términos de financiamiento público y regulación de la educación. De manera concisa, esta propuesta manifiesta que el derecho a la educación debe ampliarse, para que englobe al derecho a la información, la ciencia, la cultura y la conectividad.

De acuerdo con lo expuesto hasta aquí, se destacan nueve elementos fundamentales a considerar en la configuración de las IES en el marco de las problemáticas actuales y en la era posCOVID, mismos que se describen a continuación.



ACCESO DEMOCRÁTICO A LA EDUCACIÓN Y CONCLUSIÓN DE LOS ESTUDIOS

El aprendizaje es un atributo esencial de la especie humana, por lo que las personas deben contar con las oportunidades adecuadas que garanticen su derecho a aprender. En atención al ODS número 4 y desde el planteamiento del *aprendizaje a lo largo de la vida*, las agendas educativas mundiales se han preocupado por ampliar, bajo condiciones de igualdad, las posibilidades de acceso de la población a la educación superior. Hacer esto realidad en la política y en la práctica ha implicado abordar el tema desde la perspectiva de la equidad, la no discriminación, la financiación y la gobernanza (UNESCO, 2022b).

No obstante, continúan las disparidades en la educación superior, en términos de acceso y tasas de finalización, situación que se ha acentuado a lo largo de los años. La pobreza, el aumento de la matrícula, los procesos de evaluación para ingresar a las IES y la discriminación son algunas de las problemáticas principales que limitan el acceso a la educación de las poblaciones marginadas (UNESCO, 2022a).

Un aspecto que requiere especial atención en este rubro es que el talento y el mérito se han constituido como variables determinantes en los mecanismos de admisión, a fin de asegurar el logro de una trayectoria exitosa en la educación terciaria. Esta circunstancia tiende a soslayar que el origen de estos atributos se ubica en niveles inferiores de los sistemas educativos y que, por ende, la calidad de la educación primaria y secundaria es decisiva. Aunado a esto, existen desigualdades sociales que se traducen en una diferencia en las posibilidades de acceso a una IES, como lo es el nivel de ingresos económicos (UNESCO, 2022a).

Bajo este panorama, si la admisión a la educación superior no se basa en criterios renovados y orientados a la equidad, se seguirán reproduciendo las desigualdades sociales existentes. Por ello, hacen falta mecanismos que promuevan la articulación entre los diferentes niveles educativos, desde el básico al superior, así como sistemas de apoyo financieros y pedagógicos que aseguren las mismas oportunidades para todas y todos (UNESCO, 2022a).

De acuerdo con datos recientes, en los últimos 20 años se ha registrado un aumento en el acceso a la educación universitaria. La tasa bruta mostró un cambio notable, al pasar de 19% a 38% a nivel global, siendo América Latina el segundo lugar en términos de crecimiento, después de Asia oriental y sudoriental (UNESCO, 2022a). Sin embargo, abordar el tema del acceso no consiste solamente en permitir la entrada a más personas, sino en apoyar su desarrollo y capacidades individuales, satisfaciendo las necesidades de manera diferenciada y favoreciendo la permanencia y conclusión oportuna de los estudios (UNESCO, 2021a).

A este respecto, la pandemia provocó la pérdida de aprendizajes y el aumento de la tasa de abandono en la educación superior, como resultado de las presiones financieras, el aplazamiento de la graduación y la incertidumbre del mercado laboral (Mok, 2022). Además, en términos académicos, el personal docente no fue preparado eficazmente para adoptar pedagogías para el aprendizaje en línea (Abdrasheva et al., 2022), generando el efecto desalentador de lo que se ha denominado *corona teaching*, que refiere los esfuerzos del profesorado por usar los limitados recursos tecnológicos disponibles para trasladar sus clases presenciales al formato virtual, sin modificaciones metodológicas o curriculares (Pedró, 2021a, como se citó en UNESCO, 2022a).

En este sentido, es necesario subsanar los efectos de la pandemia y, además, replantear la educación superior, tomando en cuenta que la esperanza de vida seguirá aumentando; que los cambios demográficos modifican el perfil de la población, y que las condiciones sociales y económicas son cambiantes, transformando con ello las necesidades educativas. Aunado a esto, se requiere reconocer que las universidades no se pueden limitar a que los programas educativos de tiempo completo se dirijan únicamente a jóvenes de recién egreso del nivel medio superior, sino que deben transitar a un esquema de aprendizaje a lo largo de la vida y a la oferta de itinerarios flexibles, con el fin de atender las necesidades de aprendizaje de las personas (UNESCO, 2022b).

Según un informe publicado por la UNESCO (2021) sobre el camino que debe adoptar la educación superior de cara al año 2050, en el que se recogieron las opiniones de 1 200 personas de alrededor de 100 países, las y los ciudadanos siguen considerando que este nivel educativo desempeña un papel importante para hacer del mundo un lugar mejor, al lado del apoyo de los gobiernos y la confianza de la sociedad civil. Los resultados de esta encuesta sugieren que con un mayor número de personas graduadas del nivel superior, más se facilitaría el trayecto a un desarrollo verdaderamente sostenible, lo que reitera el énfasis en ampliar las oportunidades de acceso con igualdad. Sin embargo, este cambio no es suficiente, sino que debe ir acompañado de la innovación en los planes de estudio y en las políticas educativas.



APRENDIZAJE FLEXIBLE Y PERSONALIZADO

El crecimiento de la educación terciaria comenzó a manifestar una desaceleración en el periodo de 2015 a 2021, y si bien este indicador se ha estabilizado en los últimos años, requiere de monitoreo para determinar en qué medida están cambiando las tendencias en términos de acceso, matriculación y demanda. Esto da cuenta de los grandes desafíos a los que se enfrenta este nivel hoy en día, entre ellos la UNESCO (2022a) considera la necesidad de crear entornos de aprendizaje inclusivos y accesibles, con currículos actualizados que promuevan la confianza por parte del estudiantado en los conocimientos que le brinda la escuela para la vida laboral. Además, se necesita un replanteamiento de la visión y organización de las universidades, de manera que ofrezcan un marco unitario de propósito y se potencie la oferta educativa, convirtiéndola en más atractiva y relevante para distintos sectores de la población.

Los progresos tecnológicos y la diversificación de las fuentes de información han dado lugar a que el alumnado ya no dependa de una única fuente de aprendizaje, lo que ha derivado en la necesidad de transformar los paradigmas formativos y en otorgarle un peso particular a los esquemas de aprendizaje permanente y al autoaprendizaje (Karakhanyan, 2022). Desde esta perspectiva, la tarea para las IES es la de centrar su visión en la promoción de la autonomía intelectual y el pensamiento crítico; la formación ciudadana global y local; la capacidad de articular la racionalidad científica con la creatividad, con sustento en el humanismo y la ética; la creación de nuevas formas de evaluación formativa que promuevan la retroalimentación relevante; el replanteamiento del uso de los tiempos y espacios más allá de las aulas, y el apoyo al desarrollo de habilidades empresariales (Mok, 2022).

Incorporar lo anterior en las agendas universitarias conlleva la necesidad de ofrecer itinerarios de aprendizaje más flexibles, que permitan transitar sin mayores obstáculos de una carrera o de una institución a otra, posibilitando el intercambio tanto de estudiantes como de docentes. Ello requeriría contar con mecanismos que reconozcan las diversas modalidades y espacios educativos, como los formales, no formales e informales, y los presenciales, a distancia o mixtos. A su vez, esto implica, por una parte, integrar marcos de cualificación, normas para la práctica y mecanismos de evaluación que permitan enmarcar las experiencias formativas y sus equivalencias y, por otra, facultar a las IES, a los representantes del campo laboral y a organismos reguladores para reconocer dichos mecanismos, los aprendizajes logrados y los créditos obtenidos y transferidos (Karakhanyan, 2022; UNESCO 2022a; 2022b).

estudiantado tanto la posibilidad de elegir el área de conocimientos, como también la profundidad y la amplitud de la oferta académica. Esto exige que el profesorado se comprometa con valores como el respeto, la ciudadanía, la responsabilidad, la ética, la empatía, la innovación y una forma creativa de convertir al estudiante en protagonista de su propios procesos de aprendizaje (UNESCO, 2021). De acuerdo con lo anterior, los aspectos que deben sustentar las pedagogías actuales y futuras deberán ser la creación de espacios para el aprendizaje basado en proyectos de carácter interdisciplinario, el implicar al alumnado en el estudio de casos, así como el asegurar que se exponga a entornos simulados o reales (Henderson et al., 2022).

Por otra parte, en términos de flexibilización del currículo, hay que destacar el papel de las credenciales (acreditaciones) alternativas, que fungen como una opción de formación educativa en respuesta al mercado laboral, las cuales han servido como complemento a los títulos y al aprendizaje de habilidades para el trabajo (Mateo et al., 2022). Este tipo de programas prometen mayor productividad, movilidad social y económica, debido a que se enfocan en enseñar competencias cognitivas, técnicas, socioemocionales, hábitos de trabajo y habilidades tecnológicas (Ferreyra et al., 2021).

Las principales diferencias entre las credenciales y las titulaciones, además de la duración y la extensión de sus competencias, refieren a los proveedores, pues en las acreditaciones alternativas los organismos industriales profesionales suelen tener un papel muy importante, en comparación con los títulos académicos que provienen de las IES. También cabe aclarar que, a diferencia de las credenciales alternativas, los títulos académicos ofrecen mayores oportunidades de crear redes de contacto profesionales (conocido como *networking*), lo cual permite reforzar las conexiones humanas y las redes de colaboración (Mateo et al., 2022).

No obstante, debe destacarse que el valor o el reconocimiento en el mercado laboral varía y que no todas las profesiones responden de la misma manera a las credenciales alternativas, pues para el caso del ejercicio profesional del derecho, la farmacéutica y la medicina, necesariamente se requiere de títulos académicos oficiales (ver cuadro 1) (Mateo et al., 2022).

**CUADRO 1.**

Profesiones que admiten credenciales alternativas.

PROFESIONES	DESCRIPCIÓN
Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	Programadores informáticos, desarrolladores, analistas de seguridad, especialistas en soporte informático y profesionales de las TIC
Ingeniería, construcción, instalación, reparación y transporte	Carpinteros, obreros de la construcción, instaladores y reparadores de líneas eléctricas, electricistas, camioneros, fontaneros y chapistas

Nota. Información proporcionada por Mateo et al. (2022), en el documento *Un mundo en transformación: de las titulaciones tradicionales a las credenciales alternativas basadas en habilidades*.

En línea con lo anterior, existen múltiples empresas, como Apple, Google, IBM y el Bank of America, que no exigen títulos académicos para emplear a su personal, sino que contratan con base en acreditaciones alternativas y ofrecen certificados profesionales y planes de estudio en alianza con IES. Así, esta opción resulta altamente atractiva para jóvenes y adultos en búsqueda de empleo, además de representar una oportunidad para mejorar las perspectivas de empleadores de personas de bajos ingresos, poblaciones marginadas o indígenas (Lim, 2022).

Desde esta perspectiva, los denominados cursos abiertos masivos en línea (MOOC, siglas de *massive online open courses*) han tenido una importante participación en la formación de sujetos competentes. Esto debido a su gran flexibilidad, pues la inscripción y seguimiento de los cursos es completamente gratuito, con excepción de un único pago para recibir la certificación. Además, ofrecen una vasta diversidad de temas que probablemente sean del interés de las personas integradas a una plataforma MOOC, lo que promueve la continuidad del uso de este tipo de métodos para el aprendizaje (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE], 2020). A continuación se ilustra el crecimiento de los MOOC en el periodo 2017-2021 (cuadro 2) y los principales proveedores (cuadro 3).

CUADRO 2.

Crecimiento de los MOOC.

	2017	2018	2019	2020	2021
Estudiantes (millones)	81	101	120	180	220
Universidades	800+	900+	900+	950	950
Cursos	9 400	11 400	13 500	16 300	19 400
Microcredenciales	---	630	820	1 180	1 670
Grados basados en MOOC	50	50	50	67	70

Nota. Elaboración propia a partir de la información de Shah (2018a, 2018b, 2019, 2020, 2021), a través del sitio Class Central.

CUADRO 3.

Principales proveedores de *MOOC* en términos de usuarios y ofertas.

	ESTUDIANTES (MILLONES)	CURSOS	MICROCREDENCIALES	GRADOS
Coursera	97	6 000	910	34
edX	42	3 550	480	13
FutureLearn	17	1 400	180	22
Swayam	22	1 465	0	0

Notas. Elaboración propia a partir de la información de Shah (2021), a través del sitio Class Central. (También existen otras plataformas con presencia global y con un amplio número de usuarios, como Udemy, SkillShare y LinkedIn Learnig).



En Latinoamérica, en cuanto a educación profesional, Platzi se ubica como la plataforma de educación digital líder, la cual ofrece cursos y trayectorias personalizadas en idioma español para sus usuarios mediante la implementación de herramientas tecnológicas de inteligencia artificial, brindando actualización profesional para atender las demandas del mercado laboral, específicamente de la industria de la tecnología.³

Conforme a la tendencia observada entre quienes participan en los MOOC en los países de Latinoamérica, la mayor parte son jóvenes pertenecientes a posiciones socioeconómicas elevadas, con altos niveles de educación y cualificación (OCDE, 2020). Si se realiza una comparativa entre países, se puede apreciar que en México apenas se inicia el desarrollo de los MOOC, lo que lo pone en una situación de desventaja. De acuerdo con Casillas et al. (2022), son muy escasas las instituciones que han decidido incluir estos cursos, ya sea dentro de su currículum académico o como parte de la educación continua para su personal o la formación de profesionistas.

Las personas interesadas en incorporarse al estudio de las opciones formativas que ofrecen este tipo de plataformas pueden enfrentarse a limitantes como el idioma, el costo o los recursos tecnológicos; no obstante, la flexibilidad y alcance de estas es muy amplio, e incluso se perfilan distintos modelos de negocio donde la oferta puede ser diseñada e impartida por expertos sin que sea estrictamente necesario que pertenezcan a una empresa o a una IES en específico.

En línea con lo anterior, estas plataformas invitan a las universidades a romper la barrera de su alcance regional y contar, en el corto plazo, con una comunidad internacional. Lo anterior requiere del establecimiento de alianzas, capacidades y recursos, para emprender esta unidad de oferta no escolarizada con formatos flexibles.

³ En el caso específico de México, existe la plataforma educativa México X, la cual ofrece cursos gratuitos en formato MOOC, donde el contenido en su mayoría es realizado por universidades y centros educativos. La UABC ha incursionado en el uso de esta plataforma y actualmente oferta algunos cursos.

AVANCE ACELERADO DE LA DIGITALIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN

Como sugiere la literatura hasta aquí recuperada, uno de los factores que moldean fuertemente a los sistemas de educación superior tiene que ver con los avances tecnológicos, que han llevado a un nivel de digitalización y automatización nunca antes visto y que continúan en rápida evolución. Entre los progresos prometedores que cuentan con el potencial de mejorar y enriquecer la enseñanza, el aprendizaje y la investigación, se encuentran la inteligencia artificial, el denominado aprendizaje automático (*machine learning*), la realidad virtual, la analítica de datos, el internet de las cosas y las plataformas colaborativas (UNESCO, 2022a).

Aunque pueda ser discutible la efectividad de la educación en línea durante la pandemia, fue gracias a las tecnologías que las IES lograron implementar esquemas de continuidad académica (CEPAL, 2020); no obstante, su uso requiere una nueva mentalidad en el profesorado y una formación adecuada (UNESCO, 2022b). Según Hodges y equipo (2020), para ser efectivos, los cursos universitarios a distancia exigen de un diseño instruccional cuidadoso, que parta de un modelo sistemático que guíe su concepción y desarrollo. Así, su tiempo típico de planeación, preparación e implementación tiende a ser de 6 a 9 meses previo a su impartición.

Su implementación involucra, además, nuevas configuraciones de la infraestructura física para permitir el desarrollo de métodos innovadores de enseñanza y aprendizaje, el funcionamiento de un sistema de gestión del aprendizaje (conocido como LMS, siglas de *learning management system*), la prestación de servicios informáticos para apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje en línea —mediante la solución de posibles problemas técnicos— y la habilitación de bibliotecas en línea como proveedores clave de contenidos digitales (Abdrasheva et al., 2022; Ali, 2020; UNESCO, 2022b).

Por otra parte, la inteligencia artificial es una de las tecnologías que han visto un vertiginoso ritmo de adopción en años recientes. Entre los recursos de este tipo que más se han popularizado se encuentra ChatGPT (derivado de *chat generative pre-trained transformer*, que se puede traducir al español como chat transformador generativo preentrenado), un modelo de lenguaje desarrollado por OpenAI, un laboratorio de investigación estadounidense. De acuerdo con estimaciones de la UNESCO, en un lapso de dos meses posteriores a su lanzamiento —en noviembre de 2022—, ChatGPT ya había alcanzado los 100 millones de usuarios, convirtiéndose en una de las herramientas de mayor éxito en esta categoría (Sabzalieva y Valentini, 2023).



A pesar de su corta trayectoria, la inteligencia artificial ya es objeto de discusiones en el marco internacional sobre su empleo en el contexto de la educación superior, causando interés, por ejemplo, por su capacidad para acreditar exámenes universitarios en el campo de la medicina y el derecho (Arredondo, 2023; Carrasco et al., 2023). Para la UNESCO, herramientas como ChatGPT representan múltiples posibilidades para la enseñanza y el aprendizaje en el nivel terciario, la investigación, la administración y el compromiso comunitario. Entre estas, se encuentran su capacidad para generar y evaluar información, para realizar cálculos y pruebas, su potencial para la revisión de artículos académicos, la respuesta a consultas de estudiantes y demás actores, la traducción de información y el desarrollo de estrategias para la mejora del bienestar comunitario (Sabzalieva y Valentini, 2023).

No obstante, este tipo de herramientas han implicado también una serie de debates sobre las repercusiones éticas de su uso. Entre las temáticas en este rubro, destacan la amenaza potencial a la seguridad y privacidad; cuestiones de integridad académica y falta de regulación; la promoción de desigualdades sociales; discusiones sobre su acceso y comercialización, y la sustitución de tareas profesionales, lo que en consecuencia aumentaría las tasas de desempleo (Carrasco et al., 2023; Sabzalieva y Valentini, 2023).

NECESIDADES EMERGENTES DEL MERCADO LABORAL

El mercado laboral es otro escenario que se ha visto fuertemente influenciado por la digitalización y la automatización, situación que exige que las IES repiensen la formación que ofrecen a sus estudiantes, a fin de asegurar su inserción efectiva en el campo de trabajo y promover su permanencia y que alcancen puestos de alta calidad (OCDE, 2021).

En los casos en los que el contexto local es diverso, existen diferentes opiniones sobre qué habilidades son necesarias y cómo deben practicarse. De ahí la importancia de que las personas al frente de la educación superior sean capaces de identificar las habilidades más demandadas y relevantes tanto a nivel local como global (UNESCO, 2021).

El nuevo mercado laboral está siendo impulsado por los avances en las tecnologías, como la ciencia de datos y la inteligencia artificial. Asimismo, está cambiando su composición y evolución con detalles, profundidad y dinamos sin precedentes. De esta manera, las oportunidades laborales cambian de acuerdo con las necesidades del contexto tecnológico, demográfico y económico en evolución (World Economic Forum [WEF], 2020).

Al respecto, según un diagnóstico publicado por el WEF (2020), se identifican siete grupos ocupacionales empíricamente distintivos, como son la ciencia de datos, la inteligencia artificial, la computación en la nube, el desarrollo de productos, la mercadotecnia (*marketing*), las ventas y el desarrollo de contenido. Además, se observa que las tendencias del mercado global presentan un fuerte crecimiento en empleos relacionados con la economía verde y el cuidado.

En relación con lo anterior, LinkedIn y el Banco Mundial emitieron una taxonomía que señala las habilidades más demandadas en el campo laboral. Entre estas se encuentran habilidades comerciales, como mercadotecnia, gestión de proyectos, elaboración de presupuestos y desarrollo empresarial; habilidades industriales especializadas, como computación en la nube, video y edición en mercadotecnia, ventas y creación de contenido; habilidades globales, como liderazgo, comunicación, negociación, creatividad y resolución de problemas; habilidades básicas tecnológicas, como diseño web, mercadotecnia en línea, redes sociales, telecomunicaciones, dibujo y *software* de diseño de ingeniería, *software* médico y clínico; finalmente, habilidades disruptivas tecnológicas, como ciencia de datos, procesamiento de lenguaje natural, automatización, robótica y ciberseguridad (WEF, 2020).

Adicional a lo anterior, como parte del último reporte del WEF (2023) sobre el futuro del trabajo, se destacan hallazgos relevantes para la educación superior en su rol de formadora de profesionistas a través de programas de licenciatura, posgrado y educación continua. Estos programas habrán de considerar de manera indispensable el desarrollo del pensamiento analítico, el pensamiento creativo, el liderazgo, la capacidad de influencia social y las habilidades y conocimientos sobre inteligencia de datos (*big data*) e inteligencia artificial, dado que serán ampliamente demandados por el mercado laboral en los próximos años.

Al respecto, se prevé un impulso al crecimiento de la actualización profesional en todas las industrias, debido a la penetración y adopción de la digitalización y automatización para mejorar la competitividad de las empresas, industrias, regiones y países. Se destaca que para las industrias del ramo de la agricultura, manufactura avanzada, salud, electrónica y educación, las IES solo atienden 10% de la actualización y reconversión de habilidades que demanda el ecosistema de aprendizaje y entrenamiento global.

En esta línea, el Foro Económico Mundial plantea la importancia de la participación que tendrán las universidades y otras IES en la oferta formativa demandada por el sector productivo (ver figura 2), lo que invita a reforzar las capacidades de estas instituciones para brindar educación continua competitiva e innovar sus procesos educativos.

**FIGURA 2.**

Oferta formativa para el periodo 2023-2027. Composición media esperada de los programas de formación.



Nota. Adaptación y traducción de la encuesta de los trabajos del futuro del Foro Económico Mundial (2023).

No obstante, cabe destacar que los niveles de competencia tecnológica han aumentado en México. Según el Informe Global de Habilidades de Coursera (2022), en el año 2021 este nivel fue de 10% en el país, mientras que en 2022 incrementó a 52%, por lo que los líderes educativos deben encontrar maneras de aprovechar esta mejora.

Lo anterior permite anticipar que la transición al nuevo mundo laboral estará centrada tanto en el ser humano como en la tecnología. Añadido a este panorama evidente, la pandemia demostró la relevancia del desarrollo de competencias que impulsen la resiliencia ante imprevistos y cambios estructurales. El alto impacto que tuvo esta situación de confinamiento impuso la búsqueda de soluciones rápidas con la finalidad de propiciar el equilibrio (UNESCO, 2013, como se citó en OCDE, 2021).

CONCIENTIZACIÓN DE LA SALUD MENTAL

Si bien por mucho tiempo las habilidades cognitivas han sido consideradas determinantes para el éxito académico y laboral, la OCDE (2021) ha expuesto que las habilidades sociales y emocionales también intervienen directamente en determinar el empleo futuro e incluso, en algunos casos, son aún más importantes.

No obstante, el bienestar psicológico de docentes y estudiantes se vio afectado como consecuencia de la pandemia por COVID-19, situación derivada de la disminución, e incluso ruptura, de las interacciones sociales que surgió de la transición a la educación totalmente en línea. De acuerdo con Mok (2022), la UNESCO ha establecido a la salud mental como un objetivo primordial en el alumnado y el personal, considerando como una responsabilidad de las IES el atender la necesidad de proveer servicios de consulta para estos actores.

Sumado a lo anterior, la reducción de oportunidades en el mercado laboral, la dudosa estabilidad del empleo y el aislamiento social provocan que generaciones de estudiantes muestren sentimientos de desesperanza. Por ende, se apuesta al asesoramiento de carrera profesional y al apoyo emocional mediante canales accesibles que ayuden a quienes egresen a desarrollarse en el ámbito profesional (Mok, 2022).

NUEVOS ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN

La pandemia también influyó en el área de la investigación, dejando en claro que la ciencia siempre estará para el beneficio colectivo global, mediante la generación de conocimientos dirigidos al desarrollo social y económico. Dentro de los efectos positivos de esta situación de contingencia, se encuentra que se abrieron mayores oportunidades en la elaboración de proyectos de investigación, a través de la colaboración con asociaciones y autoridades gubernamentales, pues estas recurrieron al apoyo de la ciencia para fundamentar la toma de decisiones (Abdrasheva et al., 2022).

En contraparte, también existieron dificultades relacionadas con el bajo presupuesto en estudios no vinculados al COVID-19, inestabilidad en las carreras profesionales y aumento en los sesgos de las publicaciones académicas. Adicionalmente, desde la perspectiva de género, se ha reportado que las mujeres tuvieron mayores dificultades en su participación como investigadoras en relación con sus homólogos masculinos. Esto debido a los desafíos adicionales a los que se enfrentaron, como fueron el cuidado de familiares y las tareas domésticas, lo cual generó una brecha notoria en la producción científica (Perrotta, 2021; UNESCO-Instituto



Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe [IESALC], 2021a, como se citaron en Abdrasheva et al., 2022).

Las IES requieren encaminarse hacia enfoques transdisciplinarios que permitan pensar y trabajar desde diferentes perspectivas en la producción e intercambio de conocimiento. Resulta necesaria una agenda con mayor alcance social, que permita implementar prácticas que atiendan las problemáticas actuales en las que se actúe bajo el principio de los derechos humanos, mediante políticas internas que garanticen la igualdad de género, la libertad de expresión y de investigación (UNESCO, 2022b).

Debido a esto último, resulta esencial identificar a las instituciones del tipo superior como comunidades académicas investigadoras que contribuyen en el desarrollo de conocimientos para la atención de necesidades sociales (UNESCO, 2022b).

Por otra parte, desde una perspectiva más general sobre la investigación y el acceso al conocimiento, de acuerdo con la UNESCO (2021) es esencial que dicho acervo de saberes se encuentre disponible para diversos públicos. Por ello, es recomendable procurar la traducción en distintos idiomas, publicar en revistas con acceso abierto, promover la ciencia abierta, permitir la colaboración internacional mediante el uso de la tecnología y facilitar el uso de recursos gratuitos.

EL GIRO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

De acuerdo con Serna y Serna (2021), la internacionalización es una tendencia que ha adquirido cada vez mayor relevancia en el contexto de la educación terciaria del siglo XXI, manifestándose en la incorporación de la dimensión internacional o intercultural en los procesos y funciones de las IES. Cada vez son más los sistemas y centros educativos que la adoptan como un objetivo orientado hacia la excelencia de los procesos formativos, la investigación y las actividades académicas, fundamentándose en la cooperación y el intercambio internacional. Los principales motivos para su adopción aluden a la movilidad de estudiantes y docentes; la colaboración en los procesos de formación e investigación; la compartición de estándares académicos y de calidad; la cooperación y asistencia para el desarrollo institucional; el entendimiento internacional e intercultural; la difusión del conocimiento y la innovación; la comprensión y acción compartida de los desafíos globales, entre otros.

Según Pedró y Galán (2022), las IES tienen el compromiso de incorporar la cooperación internacional como base de sus programas y unidades organizativas, puesto que esta permite el

aprendizaje político entre pares, la creación de alianzas que fomenten la resiliencia en los sistemas y la compartición de recursos y soluciones tecnológicas. Por medio de esta cooperación, se intenta promover un enfoque humanista, lo cual conlleva un cambio de paradigma que se caracterice por la justicia en múltiples direcciones —sin intereses comerciales y económicos específicos— y la igualdad entre países y organismos educativos. Ello será posible con el aumento del número de estudiantes y académicos internacionales, promoviendo que las IES obtengan atractivo nacional e internacional como destino para estudiantes y personal docente con talento.

En términos de experiencias estudiantiles, en las últimas dos décadas se ha presentado un incremento en la movilidad presencial en el extranjero, aunque su porcentaje global continúa siendo bastante bajo, 2% del estudiantado del mundo (Mok, 2022). Además, durante el confinamiento derivado de la pandemia esta oportunidad se vio gravemente afectada, al haber sido reducidas o paralizadas diversas rutas de tránsito. A su vez, se creó una brecha entre el estudiantado internacional y las comunidades locales, provocando que experimentaran xenofobia y discriminación, lo cual afectó su bienestar y les incitó a estudiar en casa o a cambiar de destino (UNESCO, 2022b).

De forma contraria, cabe destacar que el COVID-19 potencializó la movilidad virtual, pues este medio permitió internacionalizar los servicios educativos. Además de ser sostenible desde el punto de vista ambiental —pues reduce costos y viajes físicos—, esta modalidad resulta más accesible para estudiantes que no pueden trasladarse con facilidad, como en los casos de personas con alguna discapacidad física. En suma, son estos entornos los que, en mayor medida, permiten apoyar el aprendizaje internacional e intercultural para todas y todos (Mok, 2022; Pedró y Galán, 2022).

Ahora bien, aunque se reconoce que la movilidad física tiene mayor preferencia en la internacionalización, es importante plantear que la movilidad virtual podría presentar una solución para suscitar experiencias internacionales pospandemia (Abdrasheva et al., 2022).

A pesar de este panorama positivo, la internacionalización presenta desafíos importantes, como la falta de infraestructura tecnológica, la calidad de los programas y certificados, las medidas administrativas entre instituciones, las barreras lingüísticas y el acceso a la información (Mok, 2022). Resolver estas condiciones es un llamado de peso para las IES en el presente.



Por último, resulta esencial resaltar que la internacionalización en el extranjero requiere un equilibrio con una internacionalización en casa, que incluya las dimensiones internacionales e interculturales en los procesos académicos a escala nacional (de Wit & Altbach, 2021).

FINANCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Habitualmente ha existido poco interés e información entre los medios de comunicación, el estudiantado y los padres y madres de familia o tutores, sobre los modelos económicos de las IES. Sin embargo, las estrategias que estas adoptaron para hacer frente a la pandemia, basadas principalmente en la educación en línea, generaron diversos cuestionamientos a nivel social y académico; por ejemplo, ¿la educación a distancia realmente vale la pena?, y de ser así, ¿cuál es el verdadero valor de las IES? (Henderson et al., 2022).

De acuerdo con Abdrasheva et al. (2022), la pandemia influyó en los sistemas de educación superior de manera profunda y diversa, afectándolos no solo en cuanto a los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino también en términos de la administración, gestión, investigación e internacionalización. A esto se suma el impacto financiero, debido a que los gobiernos de los llamados países en desarrollo priorizaron, lógicamente, destinar sus recursos a los gastos sanitarios. En una situación de normalidad, la educación superior ya requiere de mayores insumos per cápita en contraste con otros niveles educativos, por lo que el acento que se suscitó en este rubro por causa de la crisis derivó en cambios significativos, como lo son promociones inmovilizadas por las condiciones desfavorables del mercado laboral, la jubilación adelantada, la reducción del personal académico y la interrupción de becas o ayudas económicas (Teferra et al., 2022; UNESCO, 2022b).

Por otra parte, según Mok (2022), esta situación no solo afecta de forma directa a las IES y los ingresos unipersonales, sino que los bajos logros educativos del alumnado terminan influyendo en los ingresos de forma nacional. Al perder una tercera parte del año académico debido a clausuras institucionales, se determina que el alumnado, en promedio, sufrió una pérdida de 2.6% de ingresos económicos en toda su carrera.

De manera general, las universidades necesitan encontrar fuentes diversas de financiamiento que permitan responder con mayor eficiencia a las barreras y los desafíos económicos (Mok, 2022). Una de las recomendaciones que han emergido del contexto internacional, particularmente por parte de organismos como Teferra et al. (2022), es la de adoptar el enfoque denominado *enseñanza gratuita selectiva*, por considerarse financieramente sostenible a largo

plazo y una garantía de subvenciones cruzadas, de los grupos más ricos de la población hacia los más vulnerables. El mecanismo funcionaría al asegurar la gratuidad educativa a 40% o 60% de la población estudiantil con recursos más limitados, a la vez que el estudiantado proveniente de núcleos familiares con mayores ingresos contribuiría a las tasas de matrícula.

GOBERNANZA Y AUTONOMÍA UNIVERSITARIA

La práctica de la gobernanza por parte de las IES involucra todos esos mecanismos a través de los cuales estas prestan atención al carácter público de los servicios educativos. En asociación directa con este componente, la autonomía se erige como un elemento esencial para el libre ejercicio de la labor docente y la búsqueda del conocimiento, siendo un requisito que permite perfeccionar la calidad, creatividad, innovación y relevancia. Sin embargo, no por ello se debe eludir la rendición de cuentas por parte de estas instituciones; al contrario, la autonomía concedida debe respaldarse con responsabilidad y equilibrio en referentes sólidos que garanticen dicha obligación (Karakhanyan, 2022; UNESCO, 2022b)

Para la UNESCO (2022b), todos los sistemas necesitan de mecanismos bien reforzados y controlados que garanticen que los fines públicos tengan prioridad sobre los fines privados. En este sentido, el obtener una buena gobernanza y un liderazgo activo implica que la dirección que adoptan las IES cumpla con un papel facilitador entre las relaciones de los agentes externos interesados y el personal académico, de manera que se asegure una colaboración valiosa y equilibrada entre las partes (Karakhanyan, 2022).

En conclusión, es esencial proteger de las interferencias políticas la libertad académica del personal y del estudiantado. Esto requiere un alto grado de autonomía y autogobierno institucional, así como un equilibrio adecuado entre estos y la responsabilidad pública (UNESCO, 2022b).



Aproximación general a la Educación Superior en México

A nivel nacional, el sistema de ES se ha distinguido por su complejidad, debido a que está conformado por una serie de elementos que lo convierten en un espacio donde convergen un sinnúmero de ideas y pensamientos.

La educación de nivel superior es aquella que se imparte posterior al bachillerato u otros sistemas equivalentes, e incluye los niveles de técnico superior universitario (TSU), licenciatura (universitaria, tecnológica y normal) y posgrado (especialidad, maestría y doctorado). Estos son ofrecidos por una amplia gama de instituciones que se diferencian por sus misiones, objetivos y orientaciones. Por subsistemas, podemos encontrar a universidades públicas estatales, universidades públicas estatales con apoyo solidario, universidades interculturales, universidades politécnicas, universidades tecnológicas, institutos tecnológicos descentralizados, institutos tecnológicos federales, universidades públicas federales, entre otras instituciones de sostenimiento público y privado (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2022a).

Referir a la ES hace remitirnos a sus funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión cultural y extensión universitaria, compromisos que aluden, a su vez, a su gran responsabilidad social, pues a través de estas se ocupa de la formación de profesionistas comprometidos con el desarrollo y progreso de su comunidad (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES], 2018). En este sentido, en nuestra nación el cumplimiento de esta misión recae en las 8 789 instituciones que conforman el sistema educativo superior mexicano, el cual brinda servicio a 5 192 618 estudiantes, tanto en modalidad escolarizada como no escolarizada (Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural [DGSUI], 2023).



Para el logro del crecimiento educativo, el sistema ofrece diferentes opciones de formación, que contemplan los intereses profesionales de la población estudiantil; no obstante, esta diversidad de oportunidades no garantiza el ingreso y progresión en este nivel. Así resulta prioritario robustecer el sistema de educación superior y desarrollar un plan factible dirigido al contexto social actual.

Las políticas educativas nacionales se han fundamentado en la evaluación, el aseguramiento de la calidad y en la obtención de financiamiento derivado de los resultados registrados con base en dichos juicios de valor, esquema que ha sido implementado en México desde la década de los años ochenta del siglo XX. Entre los beneficios derivados de estas políticas se encuentran la habilitación de la planta docente con estudios de posgrado y la oportunidad de formación continua; el rediseño y actualización de planes de estudio con base en la pertinencia y las necesidades sociales; la promoción de la movilidad académica y estudiantil; la vinculación con los sectores productivos, entre otros (Buendía y Salas, 2020). Sin embargo, el manejo de las IES desde su interior es complicado y existe una diversidad de retos asociados a la gobernanza, el manejo de recursos y la operatividad de los planes de estudio.

Relacionado con lo anterior, en las últimas décadas la función de la ES pasó de percibirse como un privilegio exclusivo de los grupos sociales favorecidos económica y políticamente, a uno orientado a apoyar el crecimiento de los sectores de la población con mayores necesidades. Por ende, el objetivo de las políticas educativas en México se ha centrado en reducir las brechas educativas y las desigualdades socioeconómicas, con el fin de consolidar el desarrollo de la nación (Buendía, 2021).

Al inicio del sexenio presidencial en curso se contaba con una cobertura en ES de 39.7%, la cual ha aumentado a 42.5% al ciclo 2021-2022, en parte por la creación de 146 Universidades para el Bienestar Benito Juárez García (Gobierno de la República, 2022). Además, se planteó un aumento sostenido de la matrícula hasta la obtención de un 50% al 2024 según los objetivos nacionales establecidos en el Programa Sectorial de Educación 2020-2024 (SEP, 2020).

Ante la demanda de la sociedad por realizar estudios del nivel superior y con base en el artículo 3º constitucional, donde la educación se prevé como un derecho de los mexicanos y las mexicanas, es necesario contar con los elementos imprescindibles para atender el aumento acelerado de los aspirantes a cursar una carrera universitaria. Así, resulta prioritario impulsar la creación de IES, tanto públicas como privadas, y diversificar la oferta de programas educativos y de modalidades no convencionales.

Las transformaciones que han sufrido los sistemas de ES a nivel mundial y nacional guardan estrecho vínculo con tendencias como el auge de las modalidades educativas no convencionales, basadas en entornos de aprendizaje virtuales; la flexibilización de los modelos formativos; el fomento de la internacionalización; la ampliación de la oferta académica; el incremento de la oferta de posgrados y de formación continua, y la transparencia en la rendición de cuentas de las universidades (López et al., 2020; Walker, 2020).

Ante ello, la sociedad y el sector productivo demandan el dominio de tres tipos de competencias: socioemocionales (traducidas al manejo de habilidades comunicativas, colaborativas y autónomas); cognitivas (las cuales involucran el desarrollo de habilidades complejas para el aprendizaje, lectoescritura, razonamiento matemático, tecnológicas y pensamiento computacional, así como el manejo de información y datos) y, por último, competencias físicas (que involucran la movilización de las destrezas motoras) (CEPAL/Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI], 2020).

Los retos y avances son evidentes y se han realizado propuestas en una diversidad de espacios entre actores educativos, en las que resalta la necesidad de mejorar la calidad de los servicios educativos, a la par de ampliar la cobertura de los mismos. Sin embargo, existen áreas de oportunidad, las cuales es menester tomar en consideración durante los procesos de planeación y dirección de cualquier institución educativa, siendo el propósito del presente documento.

GOBERNANZA Y AUTONOMÍA UNIVERSITARIA EN EL CONTEXTO MEXICANO

Las universidades públicas mexicanas se han caracterizado por su facultad de ejercer un gobierno autónomo, el cual les permite mantener su relevancia, pertinencia y calidad como instituciones formadoras de capital humano. Sin embargo, el término autonomía no debe ser entendido como sinónimo de abuso de poder, corrupción y secrecía. En realidad, el ejercicio de dicha facultad se encuentra íntimamente ligado a la transparencia y la rendición de cuentas a la sociedad en cada una de las decisiones y acuerdos tomados como institución: el rediseño de planes de estudio, la distribución y administración de presupuestos, la selección y contratación de personal, las condiciones laborales de las trabajadoras y los trabajadores universitarios, la distribución equitativa de carga de trabajo, el desarrollo de investigación, las actividades encaminadas a la difusión, entre otros.



El pleno ejercicio de la autonomía por parte de las IES implica dos dimensiones: la gobernabilidad y la gobernanza. La primera contempla la capacidad del gobierno universitario para solucionar adecuadamente las exigencias internas y externas a la institución, procedentes de sindicatos, asociaciones de estudiantes, situaciones académicas relativas al quehacer universitario, referentes al cumplimiento de los propósitos y fines del logro institucional Acosta (2014).

La gobernanza, por su parte, se relaciona con el análisis del gobierno educativo y las interrelaciones acaecidas entre sus actores, en las que se distribuye el poder y la autoridad legítimamente, con miras al logro de indicadores y el cumplimiento de objetivos comunes. De ello se desprende la necesidad de actuar con base en un ejercicio democrático de toma de decisiones, en el que es necesario, deseable y esperado el involucramiento y la participación activa de los diferentes agentes universitarios, permitiendo el funcionamiento efectivo y eficaz del gobierno dentro de la institución al atender las demandas y necesidades contextuales (Acosta, 2022).

De la misma forma, la gobernanza institucional se asocia a la gestión de las estructuras administrativas y académicas que conviven entre sí y que —por medio de espacios donde se realizan intercambios de ideas y opiniones— toman decisiones para el beneficio y evolución de las instituciones. Una gobernanza efectiva promueve la calidad educativa mediante la habilitación del personal docente, el mejoramiento de la infraestructura, el bienestar institucional y el desarrollo de investigación con impacto social (Garzón y Rodríguez, 2019).

Gobernabilidad y gobernanza son dos conceptos que permiten a las IES responder eficientemente a las demandas de la sociedad por medio de la gestión adecuada de recursos económicos, el involucramiento de los actores educativos en la toma de decisiones, la percepción de financiamiento externo, la innovación de las prácticas educativas, el establecimiento de convenios con sectores productivos para asegurar la empleabilidad de los egresados y las egresadas y su pleno ejercicio profesional en beneficio de la nación, entre otros.

No obstante, en la actualidad la autonomía universitaria es cuestionada por diversas voces en distintos órdenes, sobre todo en el ámbito político. Es indispensable mantener la libertad académica con respecto a las exigencias políticas extrínsecas, por lo que se considera que el decremento de ésta podría estar ligado a la crítica constante hacia estas instituciones (Coordinación General Académica y de Innovación [CGAI], UDG 2022). Por tanto, la universidad puede representar una amenaza para los intereses de los gobiernos, al no encontrarse articulada con ellos. La autonomía universitaria se expresa en el qué, cómo y para qué enseñar, sin perder de vista la visión social de la educación y la responsabilidad que adquiere con la población, por lo que orienta la búsqueda del conoci-



miento a través de la libertad y el pensamiento crítico (Coordinación General Académica y de Innovación [CGAI], UDG 2022).

FINANCIAMIENTO

El tema del presupuesto económico y el gasto público destinado para el apoyo a la ES en México ha sido prioritario en los planes de desarrollo de los gobiernos nacionales. Sin embargo, a través de los años ha existido descontento e insatisfacción por parte de los actores educativos involucrados y se ha alzado la voz respecto a la necesidad de aumentar en gran medida el recurso destinado a dicho rubro, exigiéndose una real correspondencia entre las acciones y el discurso gubernamental sobre la importancia de la educación como vehículo para la transformación social y económica.

La restricción presupuestal es una lucha constante para las IES del país, pues al afectar enormemente la operatividad de la vida universitaria en cada uno de sus ámbitos, limita la calidad de los servicios educativos que ofrecen. Al respecto, la Ley General de Educación establece en su artículo 119 que el gobierno federal debe destinar al menos 8% del PIB al gasto en educación pública y, de este monto, un mínimo de 1% para apoyar la ES, la investigación científica y humanística, el desarrollo tecnológico y la innovación (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019).

Desde hace más de 20 años ha existido un incremento importante en la matrícula del nivel terciario, situación que se ha visto beneficiada principalmente por el crecimiento de la educación privada, la diversificación de la oferta educativa y la implementación de nuevas modalidades institucionales. A lo largo de este tiempo, las restricciones financieras hacia la ES fueron constantes; sin embargo, a partir del inicio del nuevo siglo se acordó que el poder legislativo tendría mayor peso en la asignación de recursos del Presupuesto de Egresos de la Federación. Esto derivó en que los rectores de las Universidades Públicas Estatales (UPES) a través de la ANUIES, tuvieran una mayor participación en la designación de recursos.

Las UPES son subsidiadas por el gobierno federal a través de recursos ordinarios y extraordinarios. Los primeros corresponden a la cobertura del gasto operatorio de las instituciones, mientras que los segundos son sometidos a concurso y se otorgan en función del aseguramiento de la calidad de la educación, del aumento ordenado de la matrícula y de la solución de problemas estructurales de las IES (Mendoza, 2022). El subsidio extraordinario se ha adquirido mediante una pluralidad de programas a lo largo del tiempo, sin embargo, en la actualidad



se encuentran el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (Prodep) y el Programa de Expansión de la Educación Media Superior y Superior (U079).

Este tipo de programas ha brindado la oportunidad a las IES de fortalecerse y entrar en una dinámica de competitividad académica, formación continua, mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura y equidad educativa. Sin embargo, el acceso a estos beneficios ha sido dispar y se ha centralizado en un grupo selecto de universidades. Aunado a ello, en los últimos años el recurso de financiamiento extraordinario —a través de los programas mencionados anteriormente— ha disminuido en gran medida, lo cual limita de nueva cuenta la percepción de presupuestos mayores.

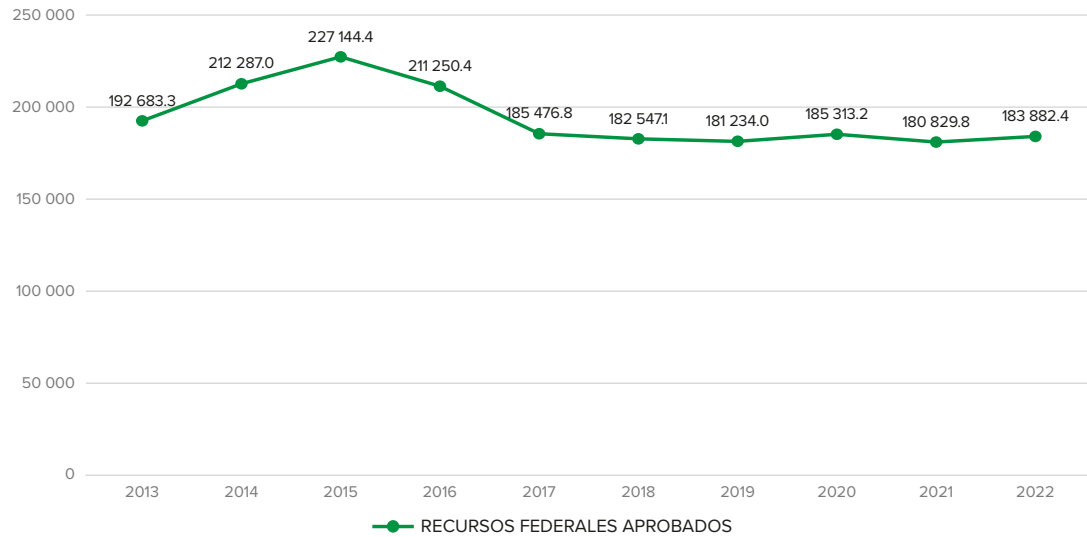
En la actualidad, las UPES del país enfrentan complicaciones para asegurar sus funciones sustantivas debido a la reducción de recursos económicos por parte de las instancias gubernamentales, lo que podría afectar el cumplimiento de sus responsabilidades sociales (Estrada, 2021). Como parte de las políticas emprendidas por el gobierno en materia de ES se encuentra la modificación al artículo 3º constitucional, que decretó la obligatoriedad y gratuidad de esta, siendo el Estado el responsable del cumplimiento de este derecho, y que también se ve reflejado en la normativa secundaria Ley General de Educación (artículos 6, 48 y 119) y la Ley General de Educación Superior (artículos 6, 62, 63, 66). Para ello, el Congreso de la Unión fundaría el Fondo Federal Especial (FFE), con el objetivo de asegurar la permanencia y continuidad de la ES para los mexicanos y las mexicanas (Cámara de Diputados, 2019, como se citó en Estrada, 2021).

El recurso federal aprobado para atender las necesidades de la ES y posgrado ha sufrido variaciones constantes a lo largo de los años, teniendo su cifra más alta en 2015, con un apoyo de 227 144.4 millones de pesos (mdp). Posterior a ello, ha predominado una tendencia a la baja, con un ligero aumento de 1.01% respecto a la transición de 2021 a 2022. Por lo anterior, existe una evidente necesidad de ampliar la obtención de recursos para impactar positivamente en los servicios educativos prestados por las instituciones públicas de la nación (véase figura 3).

Así, el gobierno debe trabajar en la programación efectiva de recursos por parte del Presupuesto de Egresos de la Federación, para atender adecuadamente sus responsabilidades a través de las UPES del país (Estrada, 2021) y satisfacer con pertinencia, calidad y equidad el derecho a la ES de los mexicanos y las mexicanas.

FIGURA 3.

Recursos federales aprobados para educación superior y posgrado, 2013-2022.



Nota. Adaptada del informe del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2022, p. 5), con información de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

En México, el ejercicio de transparencia y rendición de cuentas para las universidades públicas se adscribe al manejo de recursos económicos y académicos (Buendía y Salas, 2020).

Las situaciones de corrupción, abuso de poder y manejo inadecuado de los recursos han situado a las IES como uno de los temas recurrentes de la opinión pública. Por otra parte, la rendición de cuentas ha generado visiones dispares entre el personal académico, entre las que destaca el cuestionamiento sobre el poder otorgado a los organismos externos en la toma de decisiones de la universidad.

La rendición de cuentas ha cambiado los valores sociales en torno a la operatividad de las universidades y abona al cumplimiento de los compromisos adquiridos por las mismas res-



pecto a la autonomía y transparencia, asociando a la primera con un uso consciente y responsable de los recursos y, a la segunda, con los mecanismos para el aseguramiento de la calidad, como lo son la evaluación y acreditación de programas, procesos y actores educativos.

Por ello, la universidad —a pesar de ser históricamente una institución evaluada por sí misma— ha incursionado en una dinámica de evaluaciones ante organismos gubernamentales y no gubernamentales para acreditar una gestión responsable de los recursos económicos obtenidos, en aras de reflejar un ejercicio democrático, teniendo como objetivo ganar la plena confianza de quien le financia, audita y de la sociedad misma (Buendía y Salas, 2020). Así, la universidad ha de responder por medio de estrategias pertinentes de evaluación, que verdaderamente permitan medir el impacto social del recurso ejercido en beneficio de la población mexicana (Coordinación General Académica y de Innovación [CGAI], UDG 2022).

Por último, el aseguramiento de la calidad permite la participación y colaboración entre los involucrados, así como la adaptación al contexto y la atención de las particularidades del mismo para lograr el cumplimiento de los estándares de calidad propuestos (Ruiz-Ramírez y Glasserman, 2021).

COBERTURA Y CALIDAD CON EQUIDAD

La desigualdad social, como problema estructural, afecta en gran medida a la población mexicana, pues impacta los distintos ámbitos de la vida social en el país. La Encuesta Nacional de los Hogares (INEGI, 2015) reporta una relación directamente proporcional entre ingresos económicos y acceso a ES; es decir, la asistencia a la educación universitaria de jóvenes pertenecientes a un grupo socioeconómico privilegiado es considerablemente mayor que la de jóvenes pertenecientes a grupos desfavorecidos.

A partir de la normativa y políticas públicas en materia educativa, la educación se concibe como un derecho imprescindible los ciudadanos y las ciudadanas, razón por la que resulta necesario contar con mecanismos para asegurar oportunidades equitativas para el ingreso, la permanencia y el egreso de los y las jóvenes, sin importar las condiciones socioeconómicas. Con esto en mente, el sistema de ES ha presentado un crecimiento significativo en comparación con el siglo pasado, expansión que se encuentra asociada al incremento demográfico, las políticas de cobertura educativa, el crecimiento de la oferta de programas de estudios y a la incorporación de la mujer en actividades económicas, sociales, políticas y culturales (ANUIES, 2000).

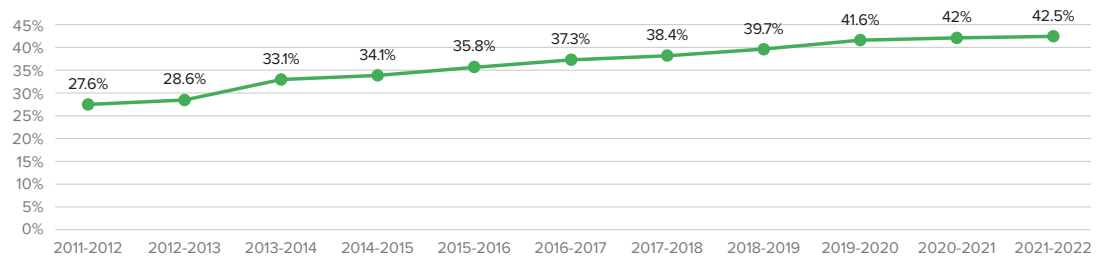
El crecimiento de la matrícula se relaciona con la atención a la situación de desigualdad educativa, traducida a su vez en disparidad para operar las IES, condiciones laborales deficientes para el personal académico, uniformidad de modelos educativos que no responden a necesidades específicas de la región y del estudiantado, obtención inequitativa de recursos económicos para las universidades por parte de los gobiernos federales y estatales, entre otros. Dichas condiciones perpetúan las barreras sociales que impiden el acceso a la educación de calidad que plasma el gobierno en sus normativas, a la que aspira la población (Mendoza, 2022).

Así, la universidad tiene como responsabilidad trabajar en favor de la comunidad para otorgar formación en valores por medio de la democracia, la inclusión y la justicia, para dar oportunidad de acceder a una vida digna (Mendoza, 2022) y cumplir así con su función socializadora.

Dicho lo anterior, la tasa de cobertura ha incrementado considerablemente a través de los años. Durante el ciclo 2011-2012, de las personas en edad de cursar estudios profesionales, 27.6% pudieron hacerlo, mientras que en la actualidad este porcentaje ha registrado un aumento de 14.9%; es decir, hoy día cuatro de cada 10 estudiantes cuentan con acceso a la ES en México. Sin embargo, el incremento sostenido ha disminuido considerablemente a partir de 2019, toda vez que ha sido menor a 1% anual (véase figura 4).

FIGURA 4.

Evolución de la tasa de cobertura de la educación superior en México.



Nota. Elaboración propia con base en Sistema de Estadísticas Continuas de Educación del Formato 911, Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa (DGPPYEE, 2023).



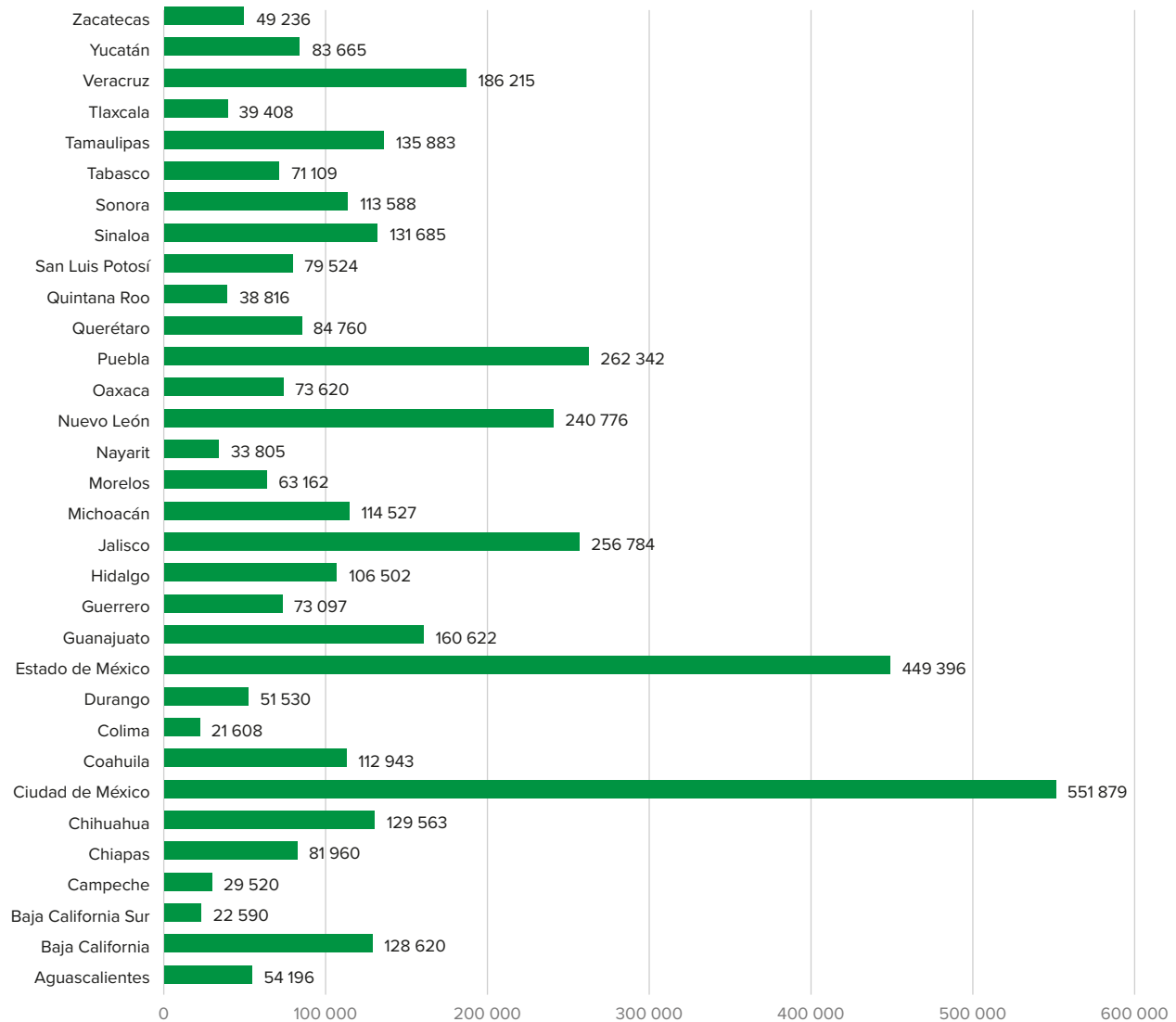
Cabe destacar que el crecimiento de la cobertura no supone una asignación equitativa del presupuesto público (Mendoza, 2022); por ende, es necesario reconocer los esfuerzos de las IES del país para atender su responsabilidad de brindar acceso a la ES, aun teniendo condiciones limitadas con respecto al presupuesto económico que perciben por parte del gobierno federal y estatal. Lo anterior refleja la necesidad de exigir el cumplimiento de los criterios establecidos como mínimos para el otorgamiento de recursos y atender al estudiantado en condiciones dignas.

Para el ciclo escolar 2022-2023, se cuenta con una matrícula de 5 192 618 estudiantes inscritos en IES de sostenimiento público y privado a lo largo del país en modalidad escolarizada y no escolarizada. De estos, 54% corresponden al sexo femenino y 46% al sexo masculino. Al contar con 490 000 docentes, existe una proporción de 10:1 entre estudiantes y docentes; es decir, a cada profesor universitario le compete atender a 10 alumnos(as).

Respecto a la matrícula de ES por entidad federativa durante el ciclo 2022-2023, se encuentra que la mayor cantidad de población estudiantil se concentra en el centro del país, particularmente en la Ciudad de México, con 10.6%, seguido por el Estado de México, con 8.6%, y Puebla, con 5%. Por otra parte, los estados que cuentan con menor representatividad con respecto al total de la población inscrita en IES del país son Colima (0.4%), Baja California Sur (0.4%) y Campeche (0.6%) (véase figura 5).

FIGURA 5.

Matrícula de educación superior por entidad federativa, 2022-2023.



Nota. Elaboración propia con base en Sistema de Estadísticas Continuas de Educación del Formato 911, (DGPPYEE, 2023).



La entidad federativa con mayor cantidad de IES es el Estado de México, al contar con 825 planteles en su territorio. Por su parte, la Ciudad de México resalta por sumar la mayor cantidad de docentes, 87 023. En el otro extremo se encuentra el estado de Baja California Sur, que cuenta con 57 instituciones y 3 231 docentes, por lo que se sitúa como la entidad con menor cantidad de planteles y población docente en la lista (véase cuadro 4).

CUADRO 4.

Número de instituciones y docentes en el sistema de educación superior, 2022-2023

ENTIDAD	NÚMERO DE INSTITUCIONES	NÚMERO DE DOCENTES
Aguascalientes	110	6 385
Baja California	271	16 963
Baja California Sur	57	3 231
Campeche	104	3 712
Chiapas	415	12 191
Chihuahua	248	12 549
Ciudad de México	676	87 023
Coahuila	263	13 813
Colima	98	3 852
Durango	141	6 550
Estado de México	825	55 078
Guanajuato	365	18 232
Guerrero	280	6 747
Hidalgo	197	9 299
Jalisco	492	31 384
Michoacán	399	15 489
Morelos	228	9 101
Nayarit	138	4 882
Nuevo León	354	23 014
Oaxaca	244	8 761

CUADRO 4.
 Continuación.

ENTIDAD	NÚMERO DE INSTITUCIONES	NÚMERO DE DOCENTES
Puebla	580	24 290
Querétaro	173	13 259
Quintana Roo	128	7 200
San Luis Potosí	156	8 492
Sinaloa	237	13 066
Sonora	230	11 869
Tabasco	164	8 631
Tamaulipas	249	12 967
Tlaxcala	86	4 144
Veracruz	567	23 660
Yucatán	189	9 614
Zacatecas	125	4 861
TOTAL	8 789	490 309

Nota. Modificado del Sistema de Estadísticas Continuas de Educación del Formato 911 (DGPPYEE, 2023).

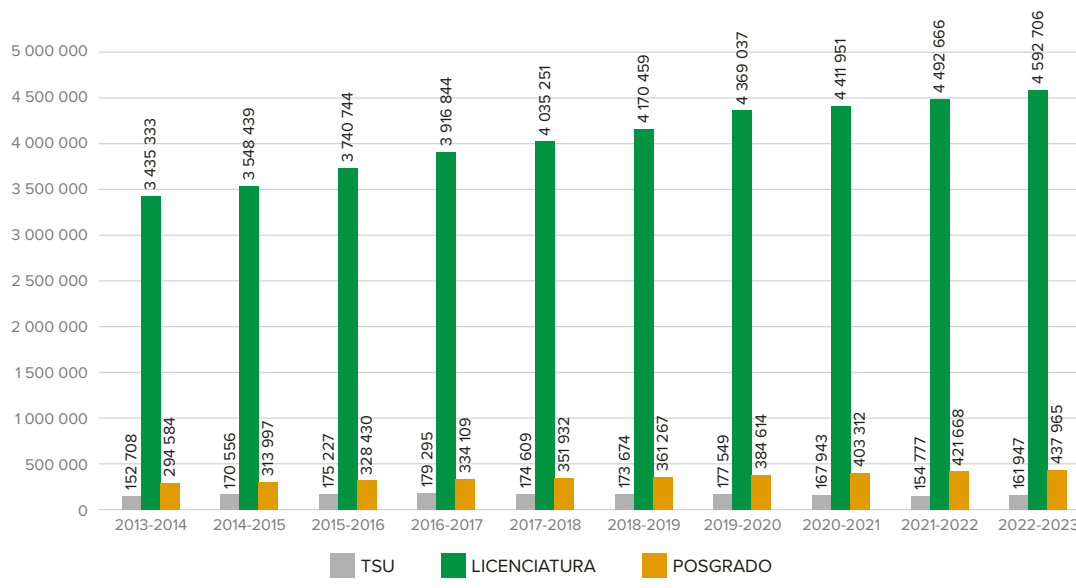
Con el objetivo de fortalecer una ES equitativa, el gobierno federal ha redoblado esfuerzos para aumentar la matrícula en las IES del país, y aunque el incremento de la cobertura benefició a la juventud mexicana, el asegurar el ingreso no resulta suficiente, sino que es necesario implementar estrategias para aumentar los índices de permanencia y eficiencia terminal del estudiantado, lo cual requiere atender a la diversidad de las instituciones y asegurar la satisfacción de las necesidades de los actores que integran el sistema educativo mexicano.

Con base en lo anterior, la principal estrategia a nivel nacional ha sido el otorgamiento de becas, en especial por medio de las becas de manutención, las cuales permiten cubrir una parte de las necesidades económicas del alumnado. A pesar de dichos esfuerzos, este tipo de apoyos han resultado insuficientes para eliminar las brechas socioeconómicas, por lo que la inequidad y la desigualdad continúan siendo un problema para la ES (Buendía, 2021).



La matrícula en educación superior presenta un aumento sostenido de al menos 1% a lo largo de los últimos 10 años en estudios de TSU, licenciaturas y posgrados. Para el ciclo 2022-2023 se encuentran inscritos 5 192 618 estudiantes en IES del país.

FIGURA 6.
Matrícula de TSU, licenciatura y posgrado.

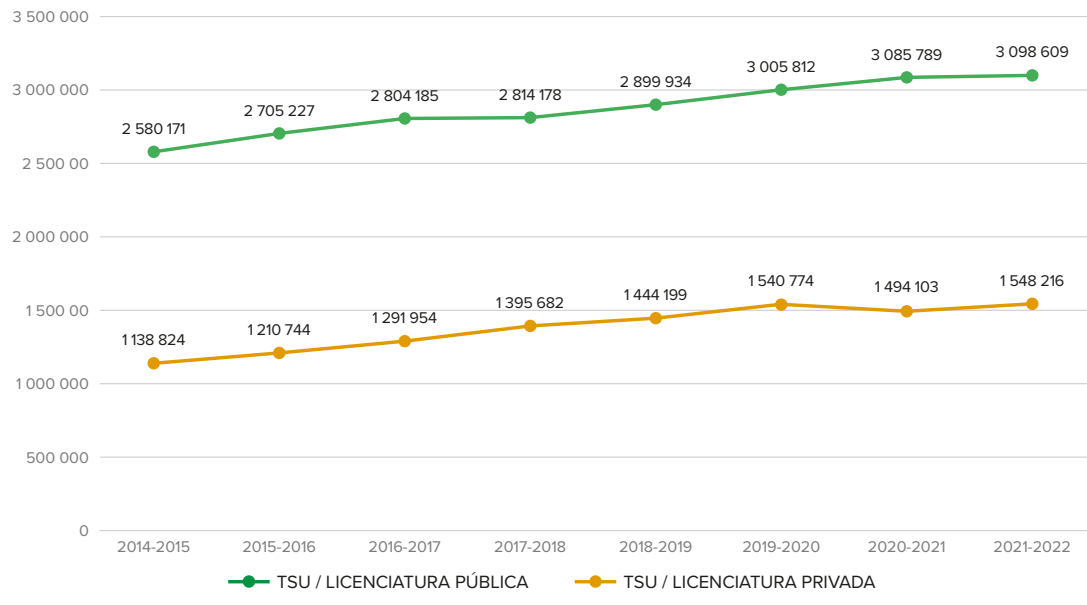


Nota. Recuperado del Sistema de Estadísticas Continuas de Educación del Formato 911, (DGPPYEE, 2023).

Con respecto a la matrícula nacional en TSU y licenciatura por tipo de sostenimiento se ha presentado un incremento sostenido en el sistema público, siendo el de mayor importancia el suscitado durante el ciclo 2014-2015, con una incorporación de 125 mil estudiantes. Por su parte, las IES privadas mostraron un incremento sostenido durante seis ciclos, con una pequeña

caída durante 2020-2021 y una posterior recuperación de matrícula durante el ciclo posterior inmediato. El mayor incremento fue suscitado durante el ciclo 2017-2018, con la incorporación de 103 mil estudiantes. En la actualidad, se cuenta con el doble de estudiantado inscritos en instituciones públicas con respecto a las privadas (véase figura 7).

FIGURA 7.
 Matrícula nacional en TSU y licenciatura por tipo de sostenimiento.



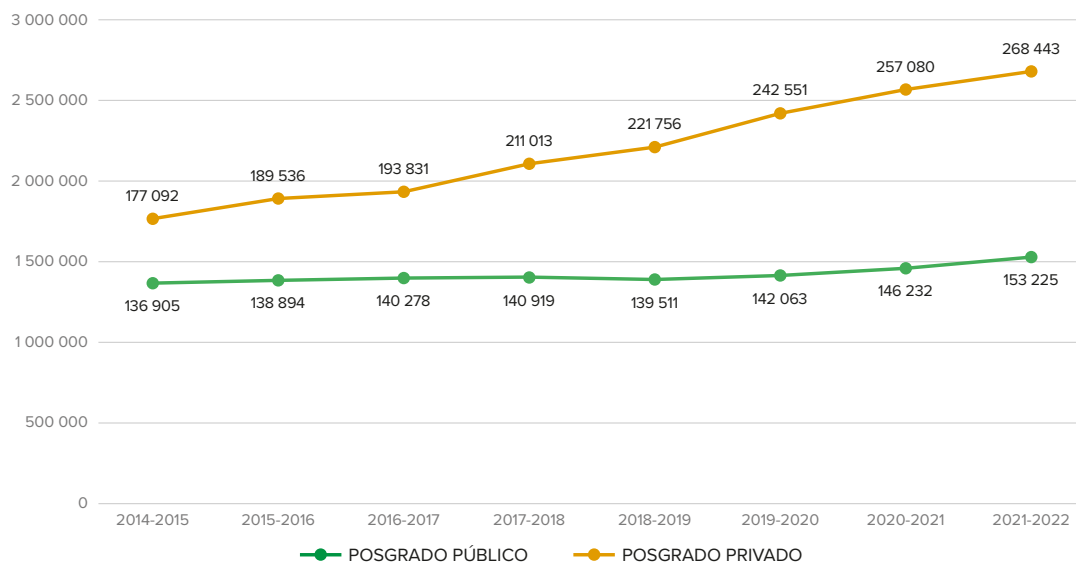
Nota. Elaboración propia con base en los Anuarios Estadísticos del 2013 a 2022 de la ANUIES (2023).

En cuanto a la matrícula de posgrado en relación con el sostenimiento de las IES, se encuentra una tendencia opuesta en las frecuencias de estudiantes de licenciatura y de posgrado: mientras los primeros se concentran en instituciones públicas, los segundos se ubican en institu-



ciones privadas. La tendencia histórica muestra un incremento sostenido de la matrícula en estudios de posgrado en instituciones del sector privado. Así mismo, las IES públicas muestran un ligero incremento, con un caso único de disminución de matrícula durante la transición entre el ciclo 2017-2018 al 2018-2019 al presentar una baja de 1 408 estudiantes. En la actualidad el 64% estudia una especialidad, maestría o doctorado en una IES privada.

FIGURA 8.
Matrícula nacional en posgrado por tipo de sostenimiento.



Nota. Elaboración propia con base en los Anuarios Estadísticos del 2013 a 2022 de la ANUIES (2023).

Si bien los datos reportados por organismos gubernamentales y sus discursos abonan parcialmente al logro del aseguramiento de la cobertura en educación, la realidad es distinta. El gobierno de México no ha podido cumplir con los compromisos adquiridos respecto a garan-

tizar el acceso a la ES y una distribución justa, digna y equitativa de los recursos públicos. Las políticas y los métodos implementados han tenido resultados ineficientes. La desigualdad es una realidad en las IES y es necesaria una visión innovadora que esté orientada a resarcir el rezago histórico que el gobierno tiene con las universidades y la sociedad, mediante un apoyo genuino a los grupos vulnerables (Silva, 2014).

Cuando se menciona a la equidad como el vehículo para eliminar las brechas socioeconómicas y abatir la desigualdad, es necesario apelar no solo al aumento en cobertura, sino también a la calidad, siendo este uno de los retos fundamentales de la ES. De manera general, la calidad es entendida como una propiedad o atributo que determina el valor de un objeto, producto o proceso, asociándose principalmente al mundo empresarial y a términos como excelencia, eficiencia, eficacia y pertinencia. En el contexto educativo, la calidad se representa como la eficiencia en los procesos y la congruencia de estos con los resultados, para cumplir con las expectativas de quienes reciben los servicios educativos (de la Orden, 2009; García et al., 2020).

En este sentido, la UNESCO (1998; 2016, García et al., 2020) propone que la calidad educativa debe comprender todas las actividades y funciones de un sistema o institución, abarcando sus planes y programas de estudio, sus acciones de enseñanza y evaluación, los actores educativos, la infraestructura y los servicios ofrecidos. Además, define a este elemento desde cinco dimensiones: relevancia, referida a las finalidades sociales y políticas asignadas a la educación; pertinencia, entendida como su significatividad para los individuos que atraviesan los procesos formativos; equidad, que considera la igualdad de oportunidades para el acceso a la educación de todas las personas; eficacia, que se define como la medida en que se logran los objetivos propuestos; y eficiencia, que se entiende como el grado en que se manejan los recursos que solventan los centros educativos, es decir, los resultados de sus procesos administrativos y de transparencia.

De esta manera, la calidad educativa se asocia estrechamente a la idea de la evaluación, la cual es un mecanismo fundamental para la mejora continua de los actores, instituciones y procesos educativos (Balpuesta, 2017; Marciniak, 2018). En aras de promover la calidad, México ha privilegiado los procesos de evaluación y acreditación de instituciones, programas educativos, procesos de gestión y actores educativos por medio de organismos gubernamentales y no gubernamentales. El primero de esos programas fue el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), abocado a promover el desarrollo científico e incentivar económicamente al personal académico.



Aun cuando el contexto es complejo, existen logros en beneficio de la calidad educativa, derivados principalmente de indicadores asociados a acreditaciones y evaluaciones externas a los programas educativos de las universidades, realizadas por los organismos reconocidos por el Consejo para la Evaluación de la Educación Superior (Copaes), los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (Conahcyt). Así, puede afirmarse que a las UPES les corresponde el 34.2% del total de programas educativos a nivel licenciatura y el 60.8% de posgrados considerados de calidad (véase cuadro 5). Así mismo, le corresponde el 27% del alumnado que cursa estudios de licenciatura y el 13.4% con respecto al total de estudiantado en posgrado (véase cuadro 6).

CUADRO 5.

Cantidad de programas educativos de calidad de TSU, licenciatura y posgrado, 2023.

SUBSISTEMA	TSU/LICENCIATURA	POSGRADO
Centros Públicos de Investigación Conahcyt	-*	161
Centros de Investigación Federal	-	145
IES estatales	1 407	1 923
IES federales	244	521
IES privadas	923	162
Tecnológico Nacional de México	-	183
Universidades politécnicas	95	16
Universidades interculturales	8	9
Otros	45	45
Institutos tecnológicos	705	-
Normales	1	-
Universidades tecnológicas	659	-
Universidades públicas estatales con apoyo solidario (UPEAS)	58	-
TOTALES	4 145	3 165

Nota. Elaboración propia con base en información del Prodep, para el Tipo Superior S247, (DGPPYEE, 2022) y (Copaes, 2023).

* No se encuentra información debido a inconsistencias entre los rubros considerados por Copaes y Conahcyt.

CUADRO 6.

Proporción de matrícula inscrita en programas educativos de calidad de licenciatura y posgrado, 2021-2022.

SUBSISTEMA	TSU/LICENCIATURA	POSGRADO
Centros de Investigación Conahcyt	379	4 464
Escuelas normales públicas	110 325	3 116
Instituciones particulares	1 548 216	268 443
Otras IES públicas	209 604	34 511
Unidades descentralizadas del Tecnológico Nacional de México	227 012	1 053
Universidades federales del Tecnológico Nacional de México	344 104	4 646
Universidades interculturales	18 555	175
Universidades politécnicas	102 562	1 360
Universidades públicas estatales	1 253 631	56 356
UPEAS	66 277	1 248
Universidades públicas federales	541 553	46 091
Universidades tecnológicas	224 607	205
TOTALES	4 646 825	421 668

Nota. Elaboración propia con base en ANUIES (2023).

Es menester reconocer los efectos adversos que han provocado los procesos de evaluación y acreditación en las IES del país, asociados al trinomio evaluación-calidad-financiamiento, teniendo entre sus críticas principales la posibilidad de obtención de mayor cantidad de recursos económicos por medio de la simulación de procesos evaluativos. Es imperativo considerar esquemas en los que se vinculen métodos de evaluación cualitativa, que permitan visualizar condiciones específicas para cada institución (Buendía, 2015).



DE LA CALIDAD A LA EXCELENCIA

El modelo vigente de evaluación y acreditación para la ES en México fue precursor para promover e introducir de manera activa una cultura de evaluación, en el cual, las comunidades académicas se vieron involucradas en la creación de estándares, indicadores y marcos de referencia que son de relevancia y utilidad para la planeación de las IES. Sin embargo, este modelo concibe signos de agotamiento en la atención de demandas de la ciudadanía, de las IES y en la atención a las políticas públicas, además de excluir los desafíos hacia el futuro (Secretaría de Educación Pública y Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior, [SEP y CONACES, 2022).

La Ley General de Educación Superior (2021) establece que para universalizar de manera grupal, progresiva y contextualizada los procesos de mejora continua integral de las IES se cuenta con el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES) teniendo como objetivo:

“Diseñar, proponer, articular y desarrollar estrategias y acciones en materia de evaluación y acreditación de los componentes del Sistema Nacional de Educación Superior, con un carácter integral, sistemático y participativo, para contribuir a su mejora continua y al máximo logro de aprendizaje de las y los estudiantes, sin importar su nivel socioeconómico, rasgos culturales, su lugar de residencia ni el campo de formación profesional” (SEP y CONACES, 2022, p.29).

Como parte de los criterios orientadores del SEAES que cruzan transversalmente los ámbitos de evaluación y que son detallados en los modelos, marcos de referencia, metodologías e instrumentos son el compromiso con la responsabilidad social, la equidad social y de género, la inclusión, la excelencia, la vanguardia, la innovación social y la interculturalidad.

Respecto a la excelencia, las universidades deben posicionar a los y las estudiantes en el centro del proceso educativo, promover la mejora integral constante y el máximo logro de los aprendizajes para desarrollar un pensamiento crítico que contribuya a fortalecer los lazos entre escuela y comunidad. A diferencia de la calidad, la excelencia comprende la capacidad de definir ese ideal a través de una visión clara, pertinente, equitativa e incluyente por medio del establecimiento de acciones y metas necesarias en el corto y mediano plazo. Por tanto, las IES deberán contribuir a lograr el desarrollo humano integral y la obtención de resultados tangibles en la formación profesional, orientados al seguimiento permanente de su transformación y mejora, evaluando sus procesos y resultados de manera integral pero diferenciada (SEP y CONACES, 2022).

TRAYECTORIAS ACADÉMICAS DEL PROFESORADO: RECONOCIMIENTO DE SUS DIFERENCIAS

La trayectoria académica del personal docente es entendida como el entorno de ordenamiento y generación de su práctica, la cual inicia con su ingreso a laborar dentro de una institución y culmina, deseablemente, con su jubilación. Así, existen diversos nombramientos que caracterizan sus atribuciones. Entre ellos, destaca el de profesor de tiempo completo (PTC), cuyo trayecto en la universidad responde a un conjunto de indicadores de desempeño en tres actividades principales: docencia, investigación y extensión, siendo evaluado por medio de procesos y políticas contextuales, lo que permite regular su ingreso, permanencia y retiro (Buendía et al., 2019).

El segundo grupo es conformado por docentes de asignatura, quienes son contratados por las universidades para atender, mayoritariamente, la docencia. Por ende, el profesorado de tiempo parcial constituye un grupo diverso en singularidades, pero que simultáneamente comparte condiciones laborales y académicas similares (Buendía et al., 2019).

Para el año 2021, en México existían 484 114 docentes, de los cuales 23% eran de tiempo completo, 1% de tres cuartos de tiempo, 4% de medio tiempo y 72% de asignatura. Uno de los grupos que ha visto un mayor incremento es el del personal docente de asignatura, que entre 2014 y 2021 pasó de 269 755 docentes a 349 621, aumentando 29.6% (Execum, 2022).

De igual forma, es necesario tomar en cuenta la habilitación del personal docente como parte de su trayectoria académica. La Universidad de Guanajuato tiene el porcentaje más alto del país con respecto a técnicos superiores universitarios ejerciendo como docentes, con 5.5% de su planta académica. Por su parte, la Universidad Autónoma de Tlaxcala cuenta con el mayor porcentaje de docentes con estudios de licenciatura (53.9%). A su vez, la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) se sitúa como la IES con mayor proporción de docentes con estudios de especialidad en el país (véase figura 9).

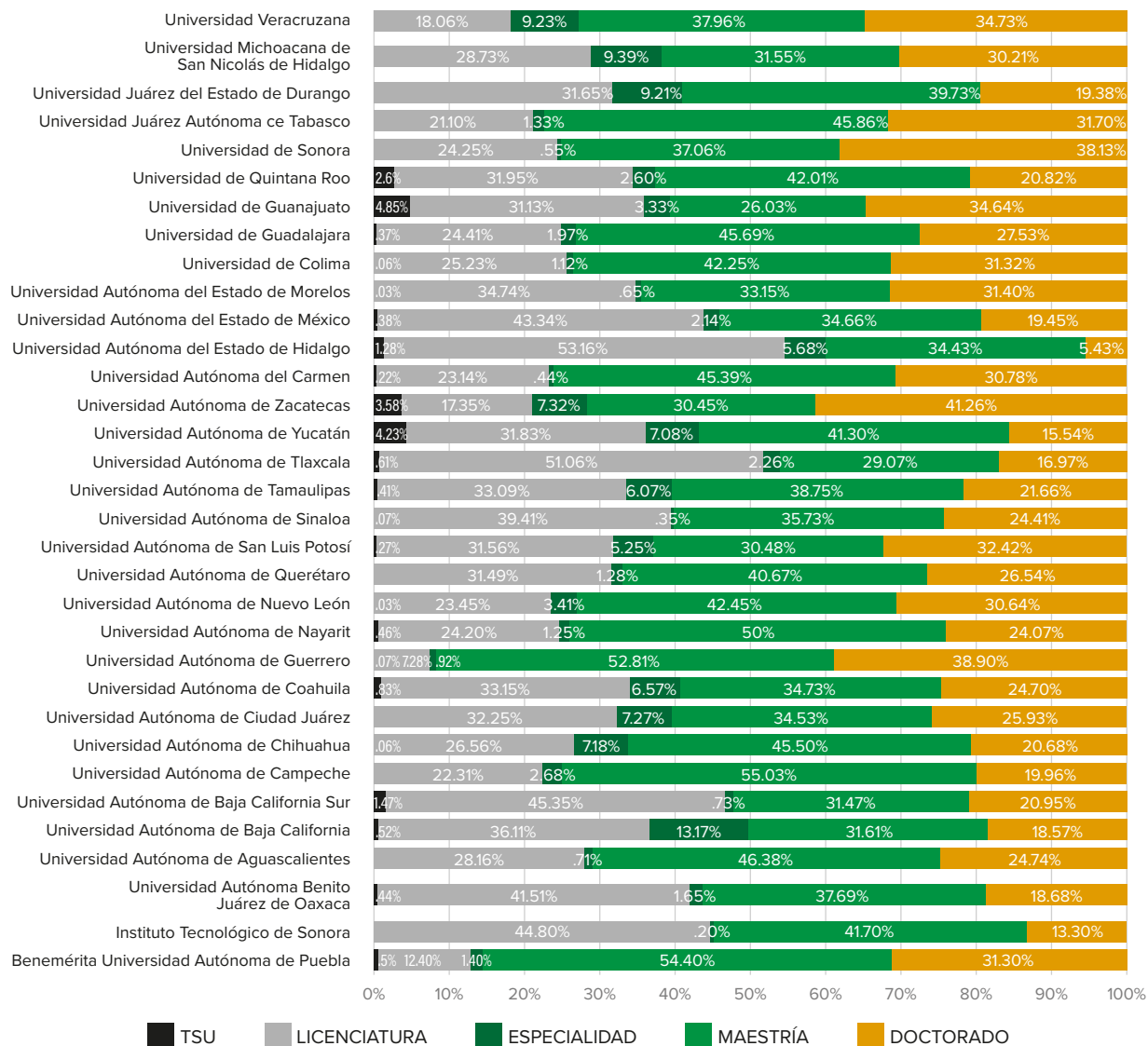
En otro referente, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla tiene en sus filas la mayor cantidad de docentes con maestría, toda vez que uno de cada dos docentes cuenta con dicho grado. Por último, la Universidad Autónoma de Guerrero se sitúa como la UPE con mayor proporción de docentes adscritos con doctorado, con 37.9% de su planta.

De este modo, resulta necesario desarrollar condiciones dignas para ejercer la profesión académica, que reduzcan las desigualdades y permitan democratizar los espacios universitarios promoviendo la participación activa en la vida institucional (Galaz y Stack, 2021).



FIGURA 9.

Nivel de habilitación de la planta docente a nivel nacional, 2021.



Nota. Elaboración propia con base en información de Execum (2022).

INVESTIGACIÓN

Desde hace más de 40 años, la universidad ha sido asociada al crecimiento de la economía del conocimiento, pues suele acreditársele la producción y acumulación del mismo. Además, es reconocida como el centro de los procesos de transmisión de conocimiento para el sector público y privado. La relación existente entre la universidad y el sector empresarial está fundamentada principalmente en el desarrollo de capital humano, el cual se forma dentro de las IES y satisface las necesidades de los potenciales empleadores. Sin embargo, esta visión ha sido criticada por quienes consideran que la docencia y la formación del estudiantado son las funciones principales de la universidad.

Las políticas educativas para la modernización de la ES orientaron sus esfuerzos a la expansión regulada de la cobertura y a la profesionalización de la planta docente, principalmente, al otorgar oportunidades para el estudio de posgrados en sus áreas de desarrollo. Estos procesos han sido asociados al incremento de las percepciones económicas y del mantenimiento y ampliación de la infraestructura destinada para el cumplimiento de los ejercicios investigativos de las y los involucrados.

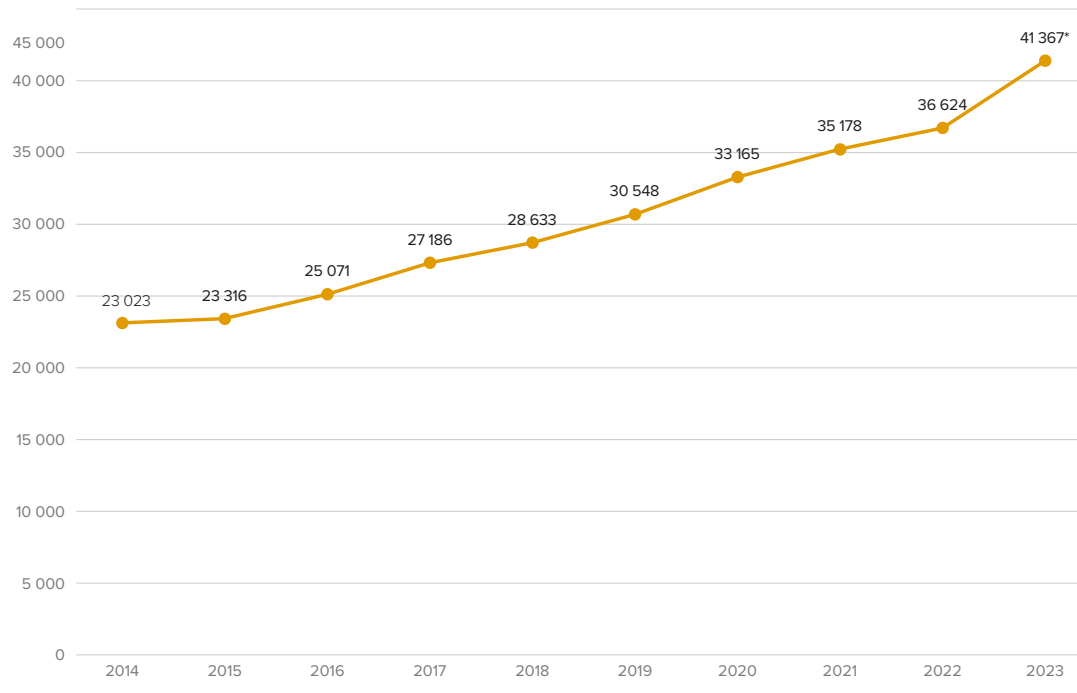
Con las modificaciones realizadas al artículo tercero constitucional, se reconoce a la ciencia y tecnología como un bien público, por lo cual, toda persona ha de gozar de los beneficios que implica su promoción, desarrollo y acceso. Bajo esta idea, el gobierno de la república impulsó el desarrollo de la Ley General de Humanidades, Ciencia, Tecnologías e Innovación (HCTI), la cual trae consigo una serie de cambios significativos en la asignación de presupuesto -el cual no podrá ser inferior al otorgado el año anterior inmediato-, procedimientos para la participación en el SNI, la instauración del Sistema Nacional de Posgrados, la asignación de becas universales para estudiantes de universidades públicas en programas orientados a la investigación, otorgamiento de becas sin instituciones como intermediarias y la transformación del Conacyt por el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (Conahcyt) como nuevo promotor de la ciencia en el país (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2023).

El desarrollo de investigaciones científicas de calidad en el país es uno de los pilares para la innovación y con ello el crecimiento económico del mismo, por lo que resulta necesario contar con apoyos que incentiven a los investigadores e investigadoras a realizar dicha labor. Con base en lo anterior, el encargado de apoyarlos económicamente es el Conacyt, por medio del SNI, el cual ha registrado un aumento sostenido en los últimos 10 años, así como un incremento considerable —de 13%— durante el primer trimestre de 2023, respecto al año anterior (véase figura 10).



De igual manera, la SEP apoya en dicho rubro por medio del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (Prodep), que ha mantenido un incremento sostenido de 2013 a 2019, con una caída porcentual mínima de 0.5%. No obstante, durante 2021 se registró una preocupante disminución en la cantidad de docentes beneficiados con el apoyo (41%), a partir de lo cual el crecimiento no ha sido estable (véase figura 11). Así, el apoyo económico percibido por las investigadoras e investigadores mexicanos aún no logra cubrir los gastos de los proyectos a desarrollar, siendo una de las causas principales el escaso crecimiento del gasto público en investigación, ciencia, tecnología y desarrollo tecnológico.

FIGURA 10.
Evolución del número de investigadores(as) que pertenecen al SNI, 2014-2023.

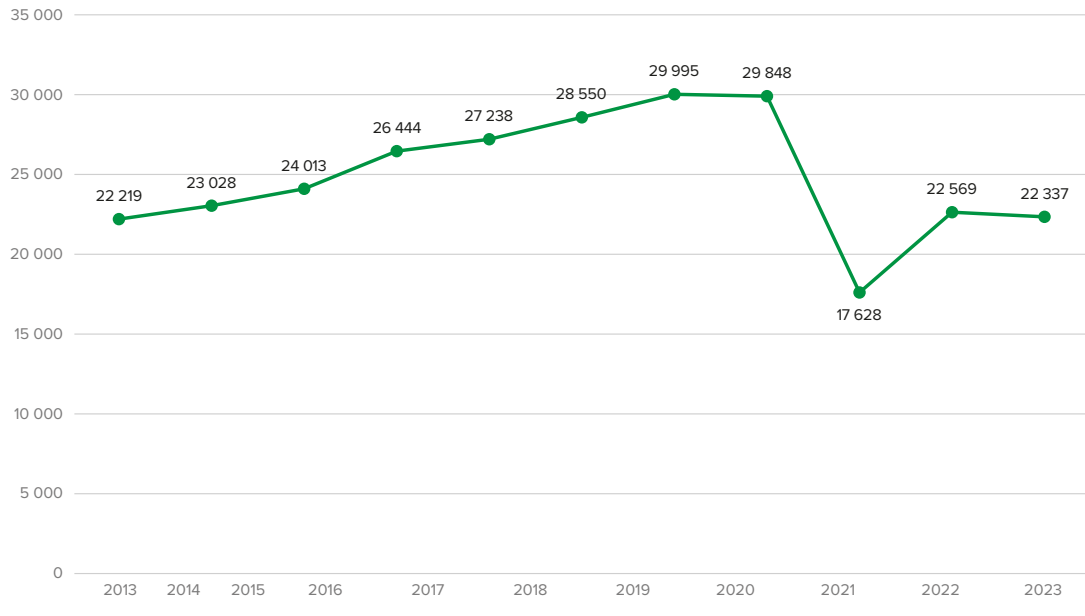


Nota. Elaboración propia con base en información del Prodep, para el Tipo Superior S247, DGSUI (2023).

* Al primer trimestre del año.

FIGURA 11.

Evolución del número de investigadores(as) que pertenecen al Prodep, 2013-2023.



Nota. Elaboración propia con base en información del Prodep, para el Tipo Superior S247, DGSUI (2023).

EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN

La extensión universitaria es una de las funciones inherentes a las IES; sin embargo, requiere de mayor intención. Es una categoría ética y de responsabilidad social de la educación superior pública, debido a que relaciona la docencia e investigación con la sociedad, asociándose a la responsabilidad de producir y dar a conocer el conocimiento para promover el progreso de la humanidad y el cuidado del planeta. A pesar de los esfuerzos de las universidades por incluir actividades para favorecer la extensión, existe poca evidencia de su impacto en la sociedad. Entre dichas acciones han destacado los servicios comunitarios, la extensión académica a través de educación continua y formación del profesorado, los servicios asistenciales a la comunidad externa por medio de servicios médicos y dentales, las actividades recreativas y deportivas, becas, dormitorios, entre otras.



Asimismo, la vinculación entre universidades-gobiernos-empresas resulta beneficiosa para el desarrollo de las sociedades, debido a que el trabajo en conjunto permite solucionar las necesidades de la población a través de innovaciones tecnológicas, desarrollo científico, promoción de la salud, deporte y cultura, entre otros aspectos.

DESIGUALDAD SOCIAL Y COMPETITIVIDAD EN MÉXICO

México es una nación caracterizada por su diversidad, en la que convergen y se relacionan todo tipo de culturas. A lo largo del tiempo han existido esfuerzos por parte de los gobiernos para satisfacer las necesidades de la sociedad; sin embargo, estos no han sido suficientes y ha prevalecido una distribución desproporcional de la riqueza, con el grueso de la población viviendo en condiciones de pobreza. Según datos proporcionados por el BM (2023), en el año 2021 la economía del país contó con un incremento porcentual de 4.7% en el Producto Interno Bruto (PIB) con respecto al 2020, el cual tuvo un decremento de 8% debido a la pandemia por COVID-19. Así, México se sitúa por debajo de 92 naciones y del promedio de los miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el cual fue de 5.4%. Aunado a ello, para 2022, se presentó un decremento de 1.6 % en relación con el ciclo anterior, registrando así, un incremento de 3.7% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2023b).

La propuesta de apertura económica a los mercados internacionales mediante la firma del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (hoy T-MEC) ha posibilitado el establecimiento de relaciones productivas, el crecimiento del mercado nacional y con ello fortalecer su complejidad económica en diversas regiones del país. La pandemia por COVID-19 puso en manifiesto la importancia de la localización geográfica de los centros de manufactura dentro de las cadenas productivas globales como una ventaja competitiva, derivado de ello México cuenta con una ubicación estratégica para la logística y suministro a escala mundial debido a su amplia frontera y relaciones comerciales con Estados Unidos, quien cuenta con la economía de mayor impacto en el planeta. No obstante, para aprovechar esta oportunidad denominada *nearshoring*, México y las regiones que lo componen, deben incrementar su competitividad y por ende la innovación con el objetivo de capitalizar su posición geográfica y utilizarla en beneficio del desarrollo económico y progreso de la sociedad, un ejemplo de ello es la empresa Tesla que ha anunciado que se establece en el estado de Nuevo León debido a su competitividad, captando una inversión mayor a cinco mil millones de dólares y la posibilidad de creación de seis mil empleos (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2023).

En perspectiva, existen diversos organismos que miden la competitividad de las naciones, entre ellos destaca el índice de Competitividad del Foro Económico Mundial, en donde México, en el 2019 —última publicación periódica debido a la pandemia por COVID-19— ocupó el lugar 48 de 141 países, así mismo, con respecto a los indicadores relacionados con ES, se obtuvo la posición 79 en cuanto a habilidades en fuerza de trabajo y el puesto 45 en cuanto a investigación y desarrollo dentro del pilar de innovación. Por otra parte, se indican deficiencias con respecto al indicador de transparencia, obteniendo el puesto 116 de la lista total, siendo esta una actividad fundamental para el desarrollo de negocios e incentivos para la inversión extranjera (WEF, 2019).

Es así como la competitividad es entendida como el cúmulo de cualidades que promueven el desarrollo económico, la inversión y el incremento de empleos, por lo que resulta importante mantenerla en altos estándares, toda vez que estimula la captación de inversión internacional y un mayor flujo de recursos económicos (México Competitivo, 2017).

Aunado a lo anterior, las condiciones políticas, socioeconómicas y la contingencia sanitaria derivada de la COVID-19 han propiciado el crecimiento de situaciones clave que aquejan a un amplio sector de la población y afectan el bienestar de la misma, como son la desigualdad, la marginación y la pobreza. En el año 2020, 55.7 millones de connacionales (43.9% de la población) se encontraban en condiciones de pobreza, mientras que 10.8 millones (8.5%) vivían en situación de pobreza extrema, siendo los estados de Chiapas, Guerrero, Puebla, Oaxaca y Tlaxcala los más afectados en la nación (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL], 2022).

La pobreza conduce, en la mayoría de los casos, a la búsqueda y obtención de oportunidades de vida más dignas. Por ello, la migración hacia la frontera norte, con el propósito de ingresar al país vecino, es la principal alternativa para millones de mexicanos. A estos problemas los acompañan las situaciones de inseguridad, violencia, narcotráfico, abuso de poder, ineficiencia de las autoridades gubernamentales, entre otros (INEGI, 2022b).

En consecuencia, México enfrenta una gran cantidad de retos sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales, por lo que deberá generar estrategias e implementar una serie de acciones para asegurar el bienestar de sus ciudadanos.

En la siguiente década el país deberá alcanzar su punto máximo de crecimiento, al contar con 130 millones de habitantes, cuya mayoría serán personas en edad productiva, lo que representa un alto potencial. De esta manera, la educación y el apoyo a la ciencia y tecnología son un



factor determinante para garantizar un crecimiento económico adecuado y satisfacer las necesidades de empleo de la población e incentivar la movilidad social de la misma.

México tiene el desafío de asegurar un mejor futuro a las nuevas generaciones, en donde el crecimiento económico, social y cultural disminuya considerablemente la desigualdad, la pobreza, la migración forzada, el desempleo y las condiciones laborales precarias. Así, las decisiones y acciones a tomar deberán de enfocarse en ampliar la inversión pública y privada en educación, ciencia y cultura, para satisfacer las demandas y necesidades de una población azotada por condiciones deficientes, que añora justicia, paz y mejores condiciones de vida.



Contexto de la educación superior en Baja California

En Baja California, la oferta en ES se compone de: a) dos universidades públicas federales, el Centro de Nanociencias y Nanotecnología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en Ensenada, y el Centro de Investigación y Desarrollo de Tecnología Digital (Citedi) del Instituto Politécnico Nacional (IPN), en Tijuana; b) una universidad pública estatal, representada por la UABC, con presencia en todos los municipios; c) tres institutos tecnológicos, con sede en Ensenada, Mexicali y Tijuana; d) una universidad tecnológica, en Tijuana; e) una universidad politécnica, en Mexicali; f) dos centros de investigación públicos, el Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada (CICESE) y El Colegio de la Frontera Norte (El Colef), con sede en Tijuana, ambos pertenecientes al Conahcyt.; g) 10 escuelas normales estatales (tres en Ensenada, seis en Mexicali y una en Tijuana); h) dos sedes de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), en Mexicali y Tijuana; i) la Universidad Intercultural de Baja California, en San Quintín; j) la Academia de Seguridad Pública del Estado de Baja California, en Tijuana, y k) 130 IES de sostenimiento privado, con registro de validez oficial de estudios (Gobierno de México, 2022; Subsecretaría de Educación Media Superior, 2020).

De acuerdo con el INEGI (2022a), durante el ciclo escolar 2021-2022 Baja California ocupó el décimo lugar en el país en cuanto a matrícula escolar en el nivel superior, con 131 320 estudiantes de licenciatura y posgrado en modalidad escolarizada, de los cuales 61 857 son hombres (47.1%) y 69 463 son mujeres (52.9%) (véase cuadro 7). A este número se suman 22 371 estudiantes que cursaron sus estudios en modalidad no escolarizada, 55.4% del género femenino y 44.6% del masculino (SEP, 2022a).

**CUADRO 7.**

Matrícula escolar de educación superior. Total nacional y por entidad federativa. Modalidad escolarizada. Ciclo escolar 2021-2022.

LUGAR	ENTIDAD FEDERATIVA	TOTAL ESTATAL	GÉNERO	
			Hombres	Mujeres
1	Ciudad de México	548 757	269 828	278 929
2	Estado de México	437 011	205 097	231 914
3	Puebla	259 521	118 445	141 076
4	Jalisco	248 716	115 357	133 359
5	Nuevo León	247 216	119 852	127 364
6	Veracruz	186 916	92 559	94 357
7	Guanajuato	157 304	73 403	83 901
8	Chihuahua	132 718	61 241	71 477
9	Tamaulipas	131 721	61 496	70 225
10	Baja California	131 320	61 857	69 463
11	Sinaloa	123 082	56 163	66 919
12	Sonora	114 049	52 899	61 150
13	Coahuila	113 565	55 271	58 294
14	Michoacán	112 773	51 932	60 841
15	Hidalgo	106 265	48 509	57 756
16	Querétaro	86 622	40 267	46 355
17	Yucatán	84 230	40 027	44 203
18	Chiapas	81 378	40 487	40 891
19	San Luis Potosí	79 906	36 968	42 938
20	Oaxaca	75 355	33 969	41 386
21	Guerrero	74 538	33 167	41 371
22	Tabasco	69 850	34 544	35 306
23	Morelos	64 216	29 555	34 661
24	Aguascalientes	54 936	25 369	29 567
25	Durango	51 682	24 347	27 335
26	Zacatecas	48 901	21 876	27 025

CUADRO 7.
 Continuación.

LUGAR	ENTIDAD FEDERATIVA	TOTAL ESTATAL	GÉNERO	
			Hombres	Mujeres
27	Quintana Roo	37 873	18 410	19 463
28	Tlaxcala	36 979	16 589	20 390
29	Nayarit	33 730	15 192	18 538
30	Campeche	28 727	13 830	14 897
31	Baja California Sur	22 750	10 450	12 300
32	Colima	21 455	9 772	11 683
TOTAL	MÉXICO	4 004 062	1 888 728	2 115 334

Nota. Adaptación de la información de INEGI (2022c), a través de la búsqueda de variables por todas las entidades, ambos sexos, ciclo escolar 2021-2022, nivel educativo superior.

Al profundizar en este recuento y en la situación de los propios municipios de Baja California, destaca que durante el ciclo escolar 2021-2022, en la modalidad escolarizada, Tijuana contó con mayor matrícula (50.5%), seguido de Mexicali (32.5%), Ensenada (13.8%), Tecate (1.5%), Playas de Rosarito (0.7%) y San Quintín (0.99%). Asimismo, la oferta de ES se concentró principalmente en el nivel de licenciatura universitaria (90.2%), seguido de posgrado (4.9%), normal licenciatura (2.5%) y técnico superior universitario (2.4%) (SE-BC, 2022a).

**CUADRO 8.**

Matrícula de licenciatura y posgrado en modalidad escolarizada en Baja California, 2021-2022.

MUNICIPIO	TIPO	NIVEL				
		TSU	Normal licenciatura	Licenciatura universitaria	Posgrado	Total
Ensenada	Estudiantes	0	419	16 403	1 364	18 186
	Docentes	0	41	1 745	529	2 315
Mexicali	Estudiantes	0	1 372	38 735	2 531	42 638
	Docentes	0	214	3 313	545	4 072
Tecate	Estudiantes	0	0	1 976	3	1 979
	Docentes	0	0	126	1	127
Tijuana	Estudiantes	3 173	1 052	59 570	2 485	66 280
	Docentes	216	135	4 531	578	5 460
Playas de Rosarito	Estudiantes	3	0	925	10	938
	Docentes	4	0	78	3	85
San Quintín	Estudiantes	0	376	923	0	1 299
	Docentes	0	37	91	0	128
Baja California	Estudiantes	3 176	3 219	118 532	6 393	131 320
	Docentes	220	427	9 884	1 656	12 187

Nota. Principales cifras estadísticas: anuario de datos e indicadores educativos, ciclo escolar 2021-2022 (Secretaría de Educación de Baja California [SE-BC], 2022a).

Del alumnado total (118 532) que estudió una licenciatura universitaria en la modalidad escolarizada, 73.1% realizó sus estudios en una institución de sostenimiento público, mientras que 26.9% lo hizo en alguna de sostenimiento privado. En el caso del posgrado, de los 6,393 estudiantes el 48.3% realizó sus estudios en una institución de sostenimiento público y 51.6% en instituciones privadas, en Baja California (SE-BC, 2022a).

En relación a los programas de calidad del Sistema Nacional de Posgrado (SNP) del Conahcyt (2023), de los 3,165 con reconocimiento de calidad a nivel nacional, Baja California aporta 3.4% con 107 de los posgrados del país, de los cuales 18 pertenecen a CICESE, 8 al El Colef, 2 Instituto

Educativo del Noroeste A. C. 2 al IPN, 10 al Tecnológico Nacional de México y un total de 67 ofrecidos por la UABC (Conahcyt, 2023).

Aunado a lo anterior, como se puede observar en el cuadro 9, de los 131 320 estudiantes que cursaron en modalidad escolarizada en el ciclo escolar 2021-2022 en Baja California, 68 042 lo hicieron en instituciones de sostenimiento autónomo, siendo este el de mayor matrícula. De los demás, 35 378 estudiaron en IES privadas, 18 543 en instituciones de sustento federal, 7 034 en IES con auspicio estatal y, finalmente, 2 323 en instituciones de sostenimiento federal transferido (SE-BC, 2022a).

CUADRO 9.

Matrícula en modalidad escolarizada por tipo de sostenimiento del nivel superior en Baja California, 2021-2022.

TIPO DE SOSTENIMIENTO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Autónomo	68 042	31 035	37 007
Estatal	7 034	3 880	3 154
Federal	18 543	12 003	6 540
Federal transferido	2 323	532	1 791
Privado	35 378	14 407	20 971
Baja California	131 320	61 857	69 463

Nota. Principales cifras estadísticas: anuario de datos e indicadores educativos, ciclo escolar 2021-2022 (SE-BC, 2022a).

Debe destacarse que una proporción importante de estudiantes en Baja California decide realizar sus estudios en programas de calidad reconocidos por el Copaes y los CIEES, para el caso de licenciatura, y por el Conahcyt, en lo que corresponde a posgrado. En el año 2019, la matrícula de programas de calidad en la entidad fue de 61 372 estudiantes, que representa 3.07% de la nacional, por lo que se ubicó en el quinto lugar, después de Ciudad de México,



Nuevo León, Jalisco y Puebla (Sistema Integrado de Información de la Educación Superior [SIIES], 2019).

En Baja California se ofertan 26.3% de los programas de posgrado registrados ante el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), y se distribuyen de la siguiente manera conforme a su nivel de desarrollo: 44.3% se categorizan como programas consolidados, 21.1% son de competencia internacional, 27.1% se encuentran en desarrollo y 7.4% son de reciente creación (véase cuadro 10). En cuanto a su distribución por grado académico, se dividen en 10.1% de especialidades, 54.1% de maestrías y 35.8% de doctorados (véase cuadro 11) (SIIES, 2021a; 2021b).

CUADRO 10.

Programas de posgrado nacionales y en Baja California, por nivel de desarrollo, año 2021.

ENTIDAD	COMPETENCIA INTERNACIONAL	CONSOLIDADO	EN DESARROLLO	RECIENTE CREACIÓN	TOTAL
Baja California	134	281	172	47	634
Nacional	290	760	1 038	324	2 412

Nota. Basado en datos del SIIES, a través de los agregados especiales y entidad federativa, en la categoría PNPC, gráfica por nivel (2021a; 2021b).

CUADRO 11.

Programas de posgrado nacionales y en Baja California, por grado académico, año 2021.

ENTIDAD	ESPECIALIDAD	MAESTRÍA	DOCTORADO	TOTAL
Baja California	64	343	227	634
Nacional	371	1 311	730	2 412

Nota. Basado en datos del SIIES, a través de los agregados especiales y entidad federativa, en la categoría PNP, gráfica por grado (2021a; 2021b).

En términos de cobertura, Baja California presentaba una tasa bruta de 44.6% para el ciclo escolar 2020-2021, mostrando un aumento significativo —de 2.9%— en el ciclo 2022-2023 (véase cuadro 12) (SEP, 2022a).

CUADRO 12.

Tasa bruta de cobertura en educación superior (licenciatura) en Baja California de 18 a 22 años de edad.

PERIODO	PORCENTAJE	
	Baja California	Nacional
2020-2021	44.6	ND
2021-2022	45.7	42.5
2022-2023	47.5	42.8

Nota. Estadística educativa. Baja California, ciclo escolar 2021-2022 (SE-BC, 2022a). Los datos no incluyen el posgrado.

Asimismo, destaca que de los y las estudiantes que egresaron de los diferentes subsistemas de bachillerato en el periodo 2021-2022 en la entidad, 74.6% lograron ingresar a la ES (véase cuadro 13), lo que representa un índice de absorción 5% por encima del promedio nacional. No obstante es importante mencionar la disminución de egreso de media superior pasando del 42,778 estudiantes en el ciclo escolar 2019-2020 a 36,143 para el ciclo escolar 2021-2022, representando un 15% menos (SEP, 2022a; SE-BC, 2022a).

**CUADRO 13.**

Tasa de absorción del nivel de educación superior, Baja California.

BAJA CALIFORNIA			
Ciclo escolar	Absorción %	Nuevo ingreso a la Educación Superior	Egresados de Bachillerato
		2019-2020	2018-2019
2019-2022	68.8%	28 983	42 778
		2020-2021	2019-2020
2020-2021	63.7%	25 333	39 764
		2021-2022	2020-2021
2021-2022	74.6%	26 964	36 143

Nota. Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la SE-BC (2022a).

No obstante, un factor que ha multiplicado las dificultades para el estudiantado de la ES, sobre todo en términos de la tasa de abandono, tiene que ver con la pandemia por COVID-19. Ello se ha manifestado, al menos, en tres vertientes: 1) intensificación de los problemas económicos; 2) incremento de los problemas de tipo psicoafectivo asociados a crisis de salud mental (UABC, 2020a) y 3) rezago educativo no solo en el nivel superior, sino desde media superior y niveles precedentes (Subsecretaría de Educación Básica, 2021; SE-BC 2022b), que trae consigo que el alumnado presente mayores deficiencias en términos de conocimientos y habilidades. De acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) la pérdida de los aprendizajes en estudiantes mexicanos equivale a dos grados escolares (García, 2021).

Por otra parte, para el inicio del ciclo escolar 2021-2022, un conjunto de 14 969 docentes atendió 368 escuelas en el estado, distribuidos de la siguiente manera: 45.4% en el municipio de Tijuana, 30.8% en Mexicali, 15.8% en Ensenada, 2.4% en Tecate, 2.7% en San Quintín y 2.9% en Playas de Rosarito. Además, por tipo de centro laboral, 8 191 (54.7%) se encontraba adscrito a instituciones de sostenimiento público y 6 778 (45.3%) a instituciones privadas (SE-BC, 2022a).

En cuanto al reconocimiento que otorga el Conahcyt al personal académico, cuya función principal se concentra en la generación y aplicación del conocimiento, para el año 2021 había 35 178 con distinción del SNI a nivel nacional. Por su parte, Baja California contaba con 1 180 do-

centes reconocidos por el SNI, lo cual representa 3.3% de las y los investigadores que poseían esta distinción en el país, ocupando el séptimo lugar, después de la Ciudad de México, Jalisco, Estado de México, Nuevo León, Puebla y Guanajuato (Conahcyt, 2021). El cuadro 14 muestra la distribución de investigadores(as) con este reconocimiento.

CUADRO 14.

Personal docente con distinción del SNI en México y Baja California (BC), años 2017-2021.

AÑO	NIVEL I		NIVEL II		NIVEL III		CANDIDATOS		TOTAL	
	BC	Nacional	BC	Nacional	BC	Nacional	BC	Nacional	BC	Nacional
2017	401	14 662	168	4 452	76	2 255	196	5 817	841	27 186
2018	425	15 145	169	4 572	80	2 368	246	6 548	920	28 633
2019	450	15 988	168	4 578	81	2 493	284	7 849	983	30 548
2020	492	17 094	176	4 762	83	2 584	306	8 725	1 057	33 165
2021	558	18 351	181	4 968	81	2 691	360	9 168	1 180	35 178

Nota. Información recopilada el 12 de mayo de 2023 de Execum (2022).

PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2022-2027: EDUCACIÓN SUPERIOR Y DESARROLLO REGIONAL

El Gobierno del Estado de Baja California B.C. (2022), a través de su Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2022-2027, le atribuye una relevancia particular a la educación ofrecida en el nivel superior, considerándola fundamental para favorecer la incorporación del individuo a la sociedad económicamente activa, así como para el progreso integral, personal y laboral. Asimismo, representa un área de oportunidad para impulsar el desarrollo de la entidad desde una perspectiva regional, debido a la cercanía e influencia binacional existente con el estado de California, EE.UU., circunstancia que posibilita la formación de profesionistas con perfiles de alta calidad y desempeño.



Las estrategias gubernamentales para el desarrollo de la ES, como se ha establecido en el PED 2022-2027, se adhieren al plan nacional de alinear las políticas públicas a la Agenda 2030, tendiente a la consolidación de los ods. Además, contempla una visión prospectiva con el fin de consolidar una transformación para la entidad en el largo plazo, con miras hacia el 2050. En este orden de ideas, la ES es considerada una palanca para el desarrollo sostenible del estado, propósito que se verá favorecido solo en la medida en que se amplíe la cobertura de manera inclusiva y equitativa; se fomenten el bienestar, la permanencia, la seguridad y la sana convivencia en este nivel y se fortalezca su vinculación con los sectores social y económico (Gobierno del Estado de Baja California, 2022).

Por otra parte, se estima a la ES como una pieza clave para la implementación de proyectos de investigación y propuestas de mejora para la educación en Baja California, atendiendo a los temas prioritarios identificados mediante procesos de evaluación educativa, mecanismo que es imprescindible para obtener información fiable y útil en beneficio del sistema educativo. Por ello, entre los temas considerados sustanciales para el nivel terciario, se reconoce la necesidad de mejorar la articulación entre las IES y la evaluación educativa en la entidad, priorizando la generación de nuevos espacios de encuentro, diálogo y difusión que consideren la perspectiva de otros actores de la sociedad.

Aunado a lo anterior, partiendo de la intención de promover la ciencia, tecnología e innovación educativa en la ES, se manifiesta la necesidad de impulsar la invención tecnológica, reducir la brecha digital, ampliar el uso de plataformas educativas virtuales que fortalezcan los aprendizajes esperados y estrechar el vínculo entre las universidades y centros de investigación con el sector empresarial y productivo, destacando nuevamente el aspecto binacional. Además, se ha planteado como meta el incrementar la matrícula de los y las estudiantes inscritos en programas de modalidades semiescolarizada y no escolarizada, con el fin de promover el acceso equitativo a todas y todos los jóvenes, particularmente los que viven en zonas vulnerables.

Las instituciones formadoras de docentes, como son las Escuelas Normales y la UPN, a través de sus unidades en los diversos municipios, también adquieren un papel de importancia en el estado, siendo las dedicadas a la preparación de profesionistas que se desempeñarán en los niveles básico y medio superior. Entre las necesidades identificadas en este tipo de instituciones se encuentran las de profesionalizar a su personal docente, así como la de impulsar la investigación educativa y las acciones de extensión y difusión cultural.

Por último, entre los proyectos considerados como parte del PED 2022-2027 se encuentran el ampliar el número de IES que cuentan con acreditación y certificación por parte de organismos

tanto nacionales, como internacionales; el extender la atención educativa a la población migrante; y activar la participación social, económica y cultural de las mujeres del estado, particularmente aquellas que se encuentren en situación de vulnerabilidad.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS DE BAJA CALIFORNIA

Distinguir las características demográficas y las condiciones socioeconómicas coadyuva en el reconocimiento de los desafíos que enfrenta el sistema educativo estatal. Teniendo en cuenta los cuadernillos estadísticos de la Secretaría de Inclusión Social e Igualdad de Género del estado (2020), en el caso de Baja California se puede observar que en el año 2020 la población alcanzó una cifra de 3 769 020 habitantes, de los cuales 50.4% son hombres y 49.6% son mujeres, con una tasa de crecimiento media anual de 4.2% en el 2000; de 2.3% en el 2010, y de 1.8% en el 2020 (véase cuadro 15).

CUADRO 15.

Población de Baja California por municipio, 2020.

MUNICIPIO	NÚMERO DE HABITANTES	GÉNERO	
		Hombres	Mujeres
Ensenada	443 807	221 307	222 500
Mexicali	1 049 792	529 248	520 544
Playas de Rosarito	126 890	64 386	62 504
San Quintín	117 568	59 778	57 790
Tecate	108 440	57 130	51 310
Tijuana	1 922 523	968 740	953 783
TOTAL	3 769 020	1 900 589	1 868 431

Nota. Dirección de Investigación y Estrategias del Sector de la Secretaría de Inclusión Social e Igualdad de Género de Baja California (2020).



De acuerdo con los indicadores demográficos del año 2022, la población de la entidad cuenta con una edad mediana de 29.21 años y con una esperanza de vida total —al nacimiento— de 76.2 años (Consejo Nacional de Población [CONAPO], 2023). Además, de acuerdo con la proyección de crecimiento de la población de la entidad para el periodo 2016-2050, se estima que para el año 2050 haya 4 776 728 habitantes, de los cuales 2 359 924 serán hombres y 2 426 804 serán mujeres (véase cuadro 16) (CONAPO, 2019).

CUADRO 16.

Proyección de crecimiento de la población de Baja California por municipio, 2016-2050.

AÑO	POBLACIÓN A MITAD DE AÑO	HOMBRES	MUJERES
2016	3 403 335	1 702 175	1 701 160
2020	3 634 868	1 815 647	1 819 221
2025	3 900 683	1 944 635	1 956 048
2030	4 138 349	2 059 160	2 079 189
2035	4 346 778	2 158 768	2 188 010
2040	4 523 989	2 242 596	2 281 393
2045	4 667 696	2 309 762	2 357 934
2050	4 776 728	2 359 924	2 426 804

Nota. Datos recuperados de CONAPO (2019).

Un dato esencial que debe considerarse en la planeación para atender la demanda de ES en la entidad, específicamente en lo que corresponde a la oferta educativa de la UABC, es la evolución de los grupos de edad. Es importante recordar que la educación superior despierta un alto interés en la población entre 18 y 24 años, dado que es su principal objetivo; por ende, ellas y ellos representan el futuro y la nueva dirección ante las necesidades económicas y sociales. En este sentido, se espera que para 2036 este grupo poblacional alcance un máximo histórico de 452 924 jóvenes; sin embargo, se prevé que se reduzca a 423 160 en el año 2050 (CONAPO, 2019).



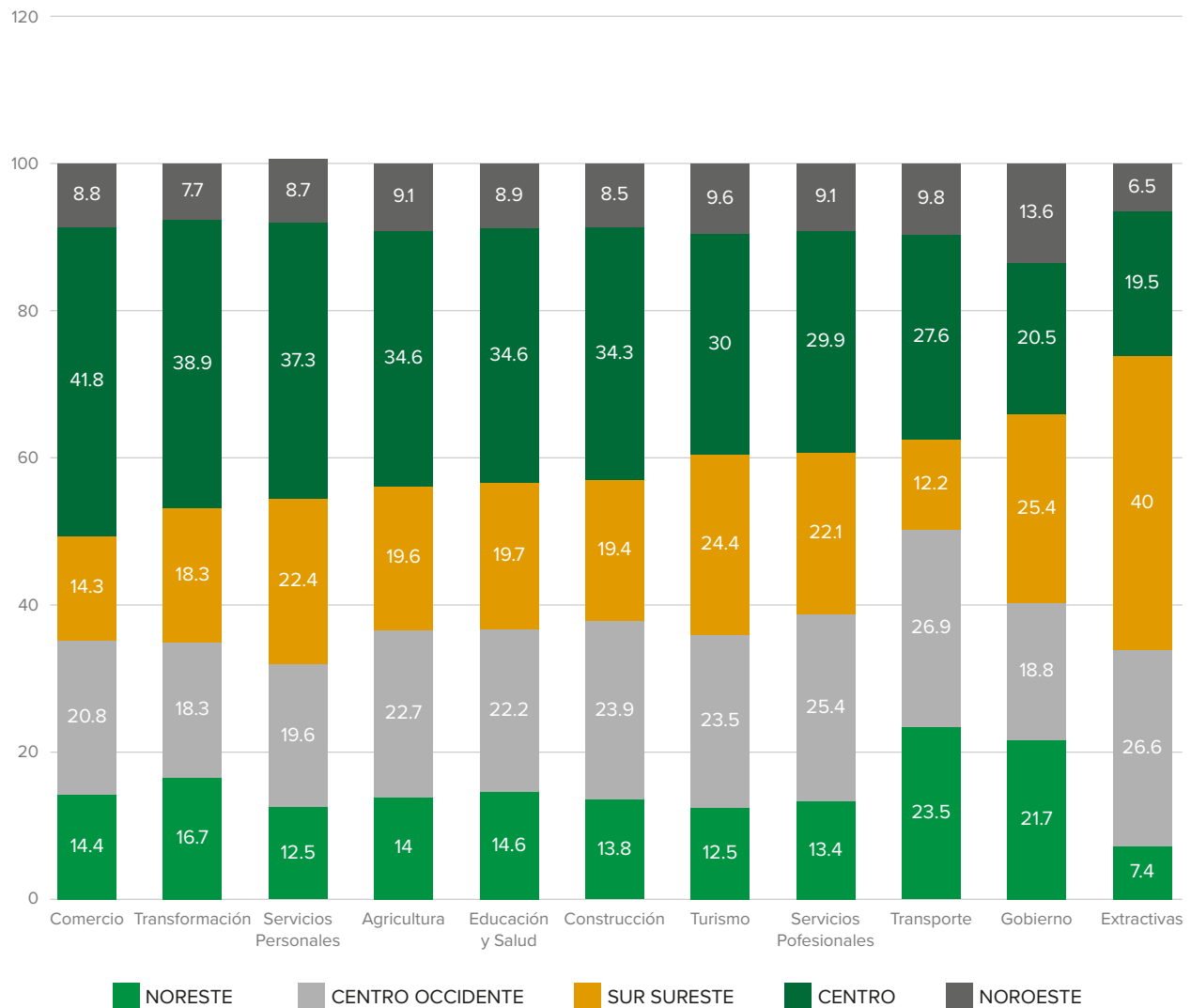
En relación con la actividad económica, de conformidad con datos publicados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2023), en el año 2023 la población económicamente activa (PEA) en Baja California se conforma por 1 848 093 personas de 15 años y más, que representan 61.6% de la población en edad de trabajar, lo cual ubica a la entidad en el lugar número 12 a nivel nacional. A su vez, dicha población se distribuyó en 1 798 153 personas ocupadas y 49 940 desocupadas (97.3% y 2.7% de la PEA, respectivamente) (INEGI, 2023a).

De acuerdo con el Observatorio Laboral (2022), que ofrece información de la Encuesta Nacional de Ocupación de Empleo (ENOE), durante el cuarto trimestre del 2022 la región noroeste destacó por las actividades económicas *extractivas*, que alcanzaron 13.6%, seguidas por las actividades de *transformación*, con 9.8%, y *turismo*, con 9.6%. Respecto a las actividades económicas de menor presencia, se encuentra la *agricultura*, con 6.5%, las relacionadas con el *transporte*, con 7.7% y, por último, actividades de *gobierno*, con 8.1%. Cabe mencionar que la región noroeste tiene menor presencia en la distribución de los ocupados por región en comparación con otras zonas, como el sureste y centro del país, siendo esta última la que destaca en todas las ramas de actividad económica (véase figura 12).



FIGURA 12.

Distribución de los ocupados por región (%), cuarto trimestre del año 2022



Nota. Adaptación de la información del Observatorio Laboral (2022).

De este modo, en el año 2021 la región noroeste contribuyó con 3.8% del PIB nacional, lo que denotó recursos superiores a 923 218 millones de pesos en el valor nominal, de los cuales 2.4% corresponde a actividades primarias, 45.2% a secundarias y 52.4% a terciarias, en contraste con los porcentajes registrados —de 5.1%, 30.7% y 59.5%, respectivamente— a nivel nacional. Cabe aclarar que 32% del PIB en el estado lo aportan las industrias manufactureras, mismas que representan 18.2% a nivel nacional (INEGI, 2022d).

Por otra parte, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un indicador que permite medir la situación de las personas respecto a su acceso a capacidades básicas en términos de salud, educación e ingreso, lo cual permite identificar las condiciones de desarrollo de la sociedad en contextos particulares de los estados del país. En este sentido, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2023), en su Informe de Desarrollo Humano Municipal 2010-2020 sobre México, ubica a Baja California como una de las tres entidades federativas con el mayor IDH (0.809) en la nación, al tener 20% de sus municipios en un nivel de desarrollo “muy alto” y 80% en uno “alto”.

Además, la entidad ocupa el tercer lugar entre los estados líderes exportadores, con recursos del orden de los 48 017 674 miles de dólares en el año 2021, como consecuencia de la contribución de los sectores de computadoras y electrónicos (36.9%), equipo de transporte (16.7%) y otras industrias manufactureras (15%) (INEGI, 2022b).

De acuerdo con el CONEVAL (2020), 43.9% de la población de Baja California se encuentra en situación de pobreza, de la cual 35.4% vive en situación de pobreza moderada y 8.5% en pobreza extrema (véase cuadro 17).



CUADRO 17.

Población en situación de pobreza, indicadores de carencia y de bienestar en Baja California, 2016-2020.

INDICADORES	PORCENTAJE			MILLONES DE PERSONAS			CARENCIAS PROMEDIO		
	2016	2018	2020	2016	2018	2020	2016	2018	2020
Pobreza									
Población en situación de pobreza	43.2	41.9	43.9	52.2	51.9	55.7	2.2	2.3	2.4
Población en situación de pobreza moderada	36.0	34.9	35.4	43.5	43.2	44.9	2.0	2.0	2.1
Población en situación de pobreza extrema	7.2	7.0	8.5	8.7	8.7	10.8	3.6	3.6	3.6
Población vulnerable por carencias sociales	25.3	26.4	23.7	30.5	32.7	30.0	1.8	1.8	1.9
Población vulnerable por ingresos	7.6	8.0	8.9	9.1	9.9	11.2	0.0	0.0	0.0
Población no pobre y no vulnerable	24.0	23.7	23.5	28.9	29.3	29.8	0.0	0.0	0.0
Privación social									
Población con al menos una carencia social	68.5	68.3	67.6	82.7	84.6	85.7	2.1	2.1	2.2
Población con al menos tres carencias sociales	20.0	20.2	23.0	24.2	25.0	29.2	3.5	3.5	3.5
Indicadores de carencia social									
Rezago educativo	18.5	19.0	19.2	22.3	23.5	24.4	2.7	2.8	2.8
Carencia por acceso a los servicios de salud	15.6	16.2	28.2	18.8	20.1	35.7	2.7	2.7	2.8
Carencia por acceso a la seguridad social	54.1	53.5	52.0	65.4	66.2	66.0	2.3	2.3	2.5
Carencia por calidad y espacios de la vivienda	12.0	11.0	9.3	14.5	13.6	11.8	3.1	3.2	3.4

CUADRO 17.
 Continuación.

INDICADORES	PORCENTAJE			MILLONES DE PERSONAS			CARENCIAS PROMEDIO		
	2016	2018	2020	2016	2018	2020	2016	2018	2020
Indicadores de carencia social									
Carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda	19.2	19.6	17.9	23.1	24.3	22.7	3.0	3.0	3.1
Carencia por acceso a una alimentación nutritiva y de calidad	21.9	22.2	22.5	26.5	27.5	28.6	2.6	2.6	2.7
Bienestar económico									
Población con ingreso inferior a la línea de pobreza extrema por ingresos	14.9	14.0	17.2	18.0	17.3	21.9	2.5	2.5	2.5
Población con ingreso inferior a la línea de pobreza por ingresos	50.8	49.9	52.8	61.3	61.8	66.9	1.9	1.9	2.0

Nota. Medición multidimensional de la pobreza. Porcentaje, número de personas y carencias promedio por indicador de pobreza, 2016-2020 (CONEVAL, 2020).

COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN Y NEARSHORING PARA BAJA CALIFORNIA Y EL ROL DE LAS UNIVERSIDADES

Como consecuencia de la pandemia de COVID-19 y la creciente tensión comercial, política y tecnológica entre EE.UU. y China, las empresas multinacionales con cadenas de suministros globales han redefinido sus estrategias, buscando ubicarse lo más cerca posible de sus mercados de consumo para evitar retrasos en la entrega de sus productos y servicios. En este contexto, en el que las plantas productivas y de manufactura tienen un rol protagónico para estas organizaciones, surge la estrategia conocida como *nearshoring*, representando un área de oportunidad para México y, en este caso, el estado de Baja California (Garrido, 2022).



La entidad cuenta con una localización privilegiada y una ventaja competitiva por su frontera con California, EE.UU., lo que resulta en una capacidad favorable para atraer las inversiones a la región. En este sentido, según el reporte de competitividad del IMCO (2022) Baja California ocupó la posición 13 de los 32 estados del país, clasificado con una competitividad media alta. Dentro de los subíndices que componen la competitividad se encuentra el *nivel de innovación*, donde Baja California ocupa la posición 16, siendo un indicador de las capacidades de investigación y desarrollo de las regiones. Por otra parte, se encuentra el subíndice de *sociedad incluyente, preparada y sana*, donde se ubica en la posición 9.

Las universidades y, en general, el sistema de ES, tienen un papel relevante en la estrategia del *nearshoring* y en la competitividad del estado, ya que brindan formación de alto valor en términos disciplinares, además que son generadoras de conocimiento debido a sus capacidades científicas, convirtiéndose en agentes precursores de desarrollo y bienestar regional. Las regiones más competitivas en el mundo cuentan con un sistema universitario fuerte y competitivo, formando parte de los polos de innovación y desarrollo. Un ejemplo de ello es la región de San Diego, California, que ocupa la 3era posición en EE.UU. en lo que respecta al sector de ciencias de la vida, donde la sinergia entre empresas, profesionistas, investigadores(as), universidad y centros de investigación nutren y forman parte de este polo, generando empleos y un desarrollo de empresas en la región Cali-Baja, en ambos lados de la frontera (University of California San Diego [UCSD], 2022).



Diagnóstico Institucional

Desde hace más de seis décadas, la UABC ha brindado sus servicios a la sociedad bajacaliforniana a través de programas educativos de licenciatura y posgrado; proyectos de investigación; diversas actividades de extensión de la cultura y prestación de servicios profesionales, con énfasis particular en la responsabilidad social en cada una de sus acciones.

Fruto del esfuerzo institucional realizado a lo largo de 66 años de existencia, la universidad se ha posicionado como la principal institución educativa en la entidad y como una de las más importantes de nuestro país, siendo la primera en contar tanto con la acreditación del Copaes como de los CIEES, además del otorgamiento de cuatro estrellas por parte de la firma Quacquarelli Symonds Limited (QS) internacional.

A la par, hoy en día la UABC cuenta con la acreditación de 100% de sus programas de licenciatura —en 12 casos, de naturaleza internacional— y de 75% de sus programas de posgrado. De esta manera, la UABC se perfila una de las mejores instituciones a nivel nacional en este rubro, consolidando su avance en materia de calidad y pertinencia educativa, amplitud de su cobertura en atención a la demanda estudiantil y diversidad de sus programas formativos con presencia en toda la entidad.

La organización administrativa de la universidad también se ha desarrollado al unísono de las funciones sustantivas, brindando el soporte necesario para realizarlas. El avance de sus funciones sustantivas implicó la transformación de la administración institucional —para una mayor gobernabilidad de sus recursos y un mejor cumplimiento de sus acciones—, cuyos antecedentes son la reforma universitaria del año 2003, que conllevó la creación de las vicerrectorías de cada municipio entonces existente, y la reorganización del año 2019, que constituyó la estructura administrativa actual.



El camino hacia el desarrollo sustentable se ha iniciado en la universidad. Los logros obtenidos en los ámbitos académico, cultural e institucional, impulsan al mejoramiento de las acciones futuras; al establecimiento de metas más altas; al mayor esfuerzo de las y los universitarios para alcanzar niveles más elevados de excelencia educativa, sin perder de vista el compromiso y solidaridad con la sociedad bajacaliforniana; a compartir los beneficios con cada persona que lo solicite y brindar el conocimiento generado en sus recintos universitarios, todo ello para promover un mejor desarrollo humano.

La revisión de la perspectiva interior de la institución revela las características significativas de la dinámica universitaria emergente, como son el comportamiento de su matrícula y respectivos programas educativos, la composición de su personal académico, la diversidad de las actividades de docencia, investigación, extensión cultural y de servicios, y la organización administrativa que las sustenta. Dicho análisis se presenta en este apartado, configurado en un diagnóstico institucional que ha de constituirse como el elemento que fundamente las acciones de la UABC en el futuro.

ÁMBITO ACADÉMICO UNIVERSITARIO

El aspecto académico por su naturaleza tiene una alta relevancia en la universidad. Gran parte de los esfuerzos institucionales se abocan hacia el desarrollo de la docencia y la investigación que devienen en esta casa de estudios. Por lo tanto, el desenvolvimiento de elementos como el incremento de la matrícula estudiantil, la acreditación de los programas educativos, la demanda de ingreso, la capacidad académica en el área de la docencia, la investigación pertinente, la participación en redes investigativas, el crecimiento de los cuerpos académicos y la habilitación de la planta docente en el área de la investigación, son elementos de vital importancia en la dinámica universitaria que definen el perfil institucional.

El análisis del comportamiento de estos elementos constituye un pilar fundamental en la comprensión de la evolución de la institución, considerando sus antecedentes como parte sustantiva de su conformación actual y un factor de impacto hacia su futuro desarrollo. A continuación se presentan referencias sobre sus principales componentes.



MATRÍCULA UNIVERSITARIA

Parte importante de la esencia universitaria es la formación de recursos humanos de alto nivel, esfuerzo que se manifiesta tanto en las licenciaturas que ofrece la UABC, como en sus programas de posgrado. Para dar respuesta a la demanda de ingreso a la institución, y en vinculación con los sectores sociales y económicos que emplean a sus egresados, la universidad impulsa fuertemente el crecimiento de su matrícula escolar, como se aprecia en su tendencia ascendente de las dos décadas anteriores, al pasar de 25 094 alumnas y alumnos en el año 2002 a 68 621 en 2022, lo cual se traduce en un notorio incremento de 173% en este periodo.

Si bien en términos globales el incremento de la matrícula ha sido alto, es conveniente enfocarse en un antecedente mediato, donde el crecimiento se aprecia a un ritmo más sutil. Tal es el caso del crecimiento reportado entre los años 2018 y 2022, en los que la atención se incrementó de 64 516 estudiantes de licenciatura y posgrado a 68 621, que refleja un aumento de 6.36%, esto es, 4 105 estudiantes más.

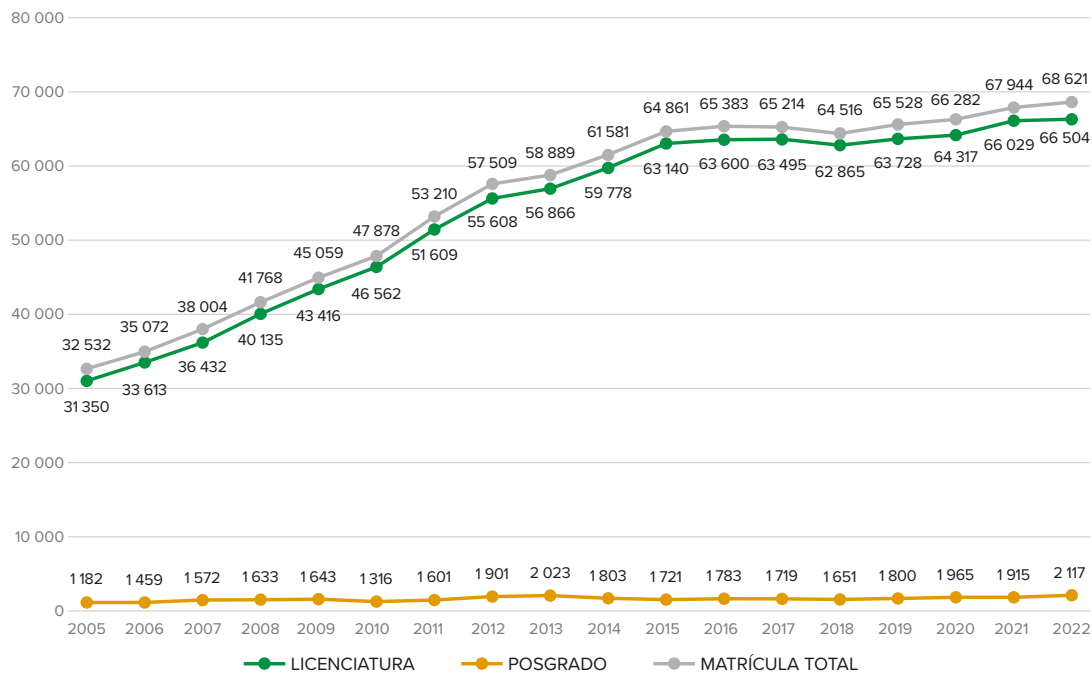
Al analizar la matrícula por nivel educativo, en el área de licenciatura se aprecia un ascenso constante. En ese mismo periodo se registró un incremento de 5.8%, al pasar de 62 865 alumnas y alumnos en 2018 a 66 504 en 2022 (3 639 estudiantes más). Por su parte, en el nivel de posgrado se percibe un aumento de 28.2% de matriculaciones (466 estudiantes), al ascender de 1 651 en 2018 a 2 117 en 2022⁴; no obstante, esta cifra constituye solo 3.1% de la población estudiantil de la universidad, lo que representa una clara área de oportunidad.

De acuerdo con el panorama esbozado, en el año 2022 la UABC cuenta con 68 621 alumnas y alumnos, conformados por 66 504 estudiantes de licenciatura (96.9%) y 2 117 de posgrado (3.1%) (véase figura 13).

⁴ A partir de 2022 se consideran a los y las 532 estudiantes que cursan las especialidades médicas en vinculación con el sector salud

**FIGURA 13.**

Evolución de la matrícula escolar de la UABC por nivel educativo, 2002-2022.



Nota. Elaborada a partir del *Informe de la Gestión Rectoral 2019-2023* (UABC, 2022d, p. 46).

PROGRAMAS EDUCATIVOS

La ascendente demanda estudiantil ha requerido un redoble de recursos institucionales, lo que se ha traducido en una mayor oferta educativa, nueva infraestructura y la diversificación de los servicios universitarios. Esto se puede observar en la apertura de nuevas opciones formativas y la creación de unidades académicas en lugares donde no existían, habilitadas con el personal necesario para su funcionamiento.

El incremento en los programas educativos de licenciatura fue de 9.8%, al aumentar de 133 programas en el año 2018 a 146 en 2022. Esta oferta educativa, presente en toda la entidad, se



distribuye en 37 programas educativos en el campus Ensenada (25%), 52 en el campus Mexicali (36%) y 57 en el campus Tijuana (39%). En el nivel licenciatura, por área del conocimiento, 42 programas corresponden a ingeniería y tecnología (29%), 16 a educación y humanidades (11%), 30 a ciencias sociales (21%), 8 a ciencias naturales y exactas (5%), 18 a ciencias de la salud (12%), 7 a ciencias agropecuarias (5%) y 25 a ciencias administrativas (17%).

En el nivel posgrado, se cuenta con 76 programas educativos, que comprenden 11 de especialidad, 41 maestrías y 24 doctorados. De ellos, 32 son de orientación a la investigación y 44, profesionalizante, con un incremento de 28 programas (58.3%) entre los años 2019 y 2022, al pasar de 48 a 76, respectivamente.

Brindar calidad en la enseñanza que se imparte es un objetivo siempre presente en las acciones educativas de la universidad. Es preocupación institucional que las y los egresados de licenciatura y posgrado cuenten con una formación académica conforme a estándares nacionales e internacionales. En este sentido, entre las metas universitarias logradas se encuentra la acreditación de todos los programas evaluables de licenciatura y de 75% de los programas evaluables de posgrado.

Esto ubica a la UABC dentro de un lugar privilegiado a nivel nacional, al tener acreditados 100% de sus 131 programas educativos de licenciatura evaluables, 112 por Copaes y 19 por CIEES (véase cuadro 18). También es destacable que 12 de estos programas cuentan con acreditación internacional. Asimismo, es importante señalar que 17 programas están inscritos en el Padrón de Programas de Alto Reconocimiento Académico del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (Ceneval), (véase cuadro 19).

**CUADRO 18.**

Evolución de los programas educativos de buena calidad y programas educativos evaluables en la UABC, 2003-2023.

AÑO	PROGRAMAS EDUCATIVOS	
	Copaes	CIEES
2003	16	75
2004	31	81
2005	49	80
2006	60	90
2007	60	105
2008	60	99
2009	62	100
2010	66	121
2011	72	125
2012	75	126
2013	78	128
2014	81	128
2015	86	131
2016	107	131
2017	126	132
2018	130	133
2019	100	30
2020	108	24
2021	107	24
2022	111	20
2023	112	19

Nota. Datos recuperados del *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023* (UABC, 2019, p. 62), de los informes de actividades de los años 2019 (UABC, 2020b, pp. 120-123), 2020 (UABC, 2021, pp. 124-128), 2021 (UABC, 2022b, pp. 164-168) y 2022 (UABC, 2022c, pp. 150-154), y de la Coordinación General de Formación Profesional (UABC, 2023b). Algunos de los programas educativos se encuentran evaluados simultáneamente por ambos organismos.



AÑO	NÚMERO DE PE Y NIVEL		
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1 plus
2011	6	10	0
2012	10	14	0
2013	10	21	0
2014	10	22	0
2015	6	16	0
2016	7	13	0
2017	7	14	0
2018	7	14	0
2019	7	16	1
2020	0	0	0
2021	7	16	1
2022	4	13	0

Nota. Elaborado con base en el Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023 (UABC, 2019, p. 68) y el Informe de la Gestión Rectoral 2019-2023 (UABC, 2022d, p.35).

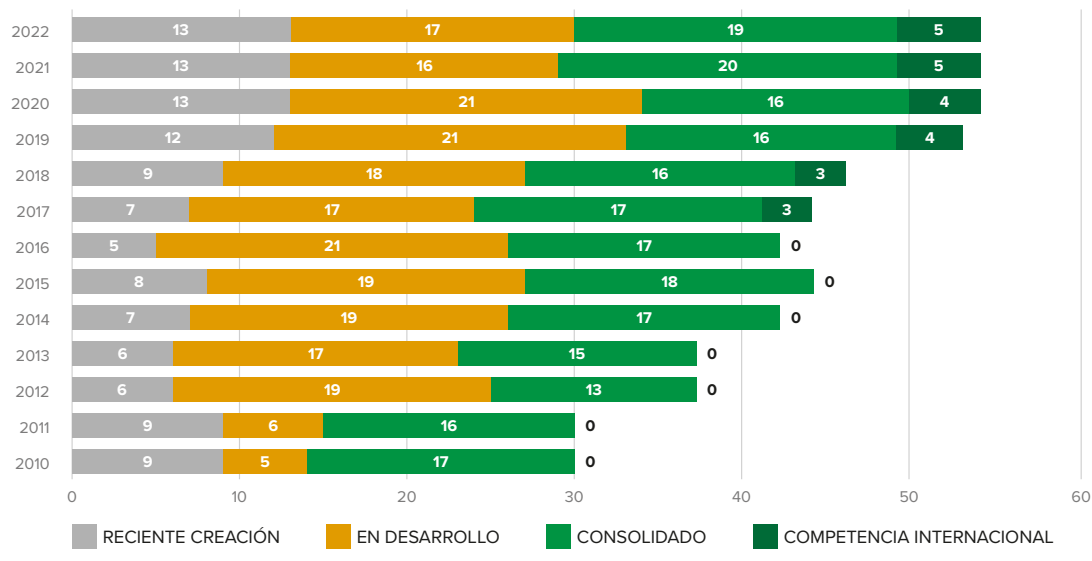
CUADRO 19.
Número de programas educativos de la UABC en el IDAP, 2011-2022.

En el nivel posgrado, 72 programas son objeto de evaluación —de 76 que se imparten—, que para el año 2022, 54 (75%) de estos programas se encontraron integrados al Padrón del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), hoy denominado Sistema Nacional de Posgrado, perteneciente al Conahcyt⁵ (véase figura 14).

⁵ Para el año 2023, de acuerdo con el Conahcyt la UABC cuenta con 67 programas dentro del Sistema Nacional de Posgrado.

**FIGURA 14.**

Número de programas de posgrado de la UABC en el PNPC, 2010-2022.



Nota. Datos recuperados del *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023* (UABC, 2019, p. 64) y del *Informe de la Gestión Rectoral 2019-2023* (UABC, 2022d, p. 34).

INGRESO DE ESTUDIANTES A LA UNIVERSIDAD

Cada periodo, la universidad realiza grandes esfuerzos para atender a la mayor cantidad de estudiantes posibles que solicitan ingresar a la institución para realizar sus estudios de nivel superior. Aunque el número de aspirantes ha decrecido 18.3% en los últimos años, pues de 32 800 en 2018 disminuyó a 26 813 en 2022 (5 987 solicitudes menos), la cantidad de estudiantes admitidos se ha incrementado en relación con el número de aspirantes. En este sentido, un importante indicador lo constituye la tasa de admisión universitaria, que ascendió de 69.17% de aspirantes admitidos en la UABC en 2018, a 72.61% en 2022 (véase cuadro 20).

CUADRO 20.

Comparación del número de aspirantes en relación con el de estudiantes admitidos en la UABC, 2010-2022.

PERIODO	ASPIRANTES INGRESO A UABC	ESTUDIANTES DE NUEVO INGRESO A LICENCIATURA	TASA DE ADMISIÓN
2010	23 888	14 982	62.72
2011	27 173	16 188	59.57
2012	27 863	16 950	60.83
2013	28 093	17 524	62.38
2014	27 522	17 692	64.28
2015	30 730	21 085	68.61
2016	30 798	19 230	62.44
2017	32 388	22 181	68.48
2018	32 800	22 688	69.17
2019	35 538	18 811	52.93
2020	28 317	19 349	68.33
2021	29 249	19 715	67.4
2022	26 813	19 470	72.61

Nota. Datos recuperados del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023 (UABC, 2019, p. 66) y de las estadísticas de la Coordinación General de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar de la UABC (2023a).

Es conveniente analizar con detenimiento los factores que inciden en este comportamiento en particular, toda vez que la dinámica poblacional es ascendente (INEGI, 2021) y, por ende, también la demanda de servicios educativos de nivel superior. Sin embargo, situaciones especiales como la pandemia derivada de la enfermedad causada por el SARS-cov-2 (conocida como COVID-19), así como la existencia de otras instituciones de educación terciaria en la entidad —que compiten con la UABC en la atención de la demanda de ingreso—, requieren una profunda revisión y podrían justificar la disminución de aspirantes a ser admitidos en la institución en especial en los últimos tres años.



De manera particular, la pandemia provocada por el COVID-19 causó un descenso en la cantidad de egresos en el nivel medio superior. A mediados del año 2020, la mayoría de las actividades del país fueron suspendidas como parte de las medidas sanitarias, lo cual derivó en un confinamiento, hasta entonces indefinido. Pese a los esfuerzos por dar continuidad a las actividades educativas de manera remota empleando medios virtuales, un número importante de estudiantes no logró concluir sus estudios, por factores de impacto como la falta de capacitación digital, el contexto socioeconómico y las condiciones de salud (López y Contreras, 2022).

En Baja California, el descenso registrado en la cantidad de egresados de bachillerato impactó directamente en la disminución de los solicitantes de ingreso a la universidad. De acuerdo con la información disponible, solo de 2019 a 2020 el número de egresados del nivel medio superior disminuyó 9.1% en el estado; es decir, de 39 764 egresos pasó a 36 143, respectivamente. Ello tuvo una repercusión directa en las y los aspirantes a ingresar a la UABC, que en 2020 fueron 28 317 y en 2022 disminuyeron a 26 813, que significa un decremento de 5.3% (1 504 aspirantes menos). Cabe destacar que, considerando la relación de egresados de bachillerato en 2020 y aspirantes a ingresar a UABC en el mismo año, se observa que 78.3% de los primeros solicitó ingresar a la universidad, mientras que en 2019 había sido 89.4% (véase figura 15).

Esta circunstancia especial se reflejó de manera directa en una ligera disminución en el crecimiento de la matrícula de nuevo ingreso a licenciatura en la universidad. En comparación con la situación previa a la pandemia, en 2018 ingresaron 22 688 estudiantes, mientras que en 2022 fueron 19 470, que representa una disminución de 14.18%.

PERSONAL ACADÉMICO

La planta académica de la universidad es un pilar fundamental que sustenta la realización del proceso educativo universitario. Los recursos humanos académicos, conformados por docentes, investigadores(as) y técnicos académicos, constituyen un baluarte de suma importancia para asegurar la calidad educativa en la implementación de los planes de estudio de las diversas profesiones universitarias que se imparten en la UABC.

En 2022, la planta académica universitaria se integró por 6 171 profesionales, de los cuales 1 756 (28.5%) corresponden a PTC, 56 (0.9%) personal de medio tiempo y 4 359 (70.6%) docentes por asignatura. Al respecto, se evidencia un incremento importante del personal académico en la última década, toda vez que, tomando como referencia el año 2012, se ha registrado un

crecimiento respectivo de 46.3% de los PTC y 84.9% del personal contratado por asignatura (véase cuadro 21).

Con base en estas cifras, se puede observar que la relación entre estudiantes y docentes ha cambiado de 2012 a 2022, pues pasó de una atención de 13 estudiantes por docente, a una de 11 por docente, respectivamente. En el caso de los PTC, se aprecia que esta relación pasó de 47 estudiantes por profesor en 2012, a una de 39 en 2022, lo que evidencia, por una parte, el valor del trabajo del profesorado de medio tiempo y por asignatura y, por otra, los esfuerzos que ha realizado la UABC por ampliar su planta académica de tiempo completo.

CUADRO 21.

Personal académico de la UABC, 2022.

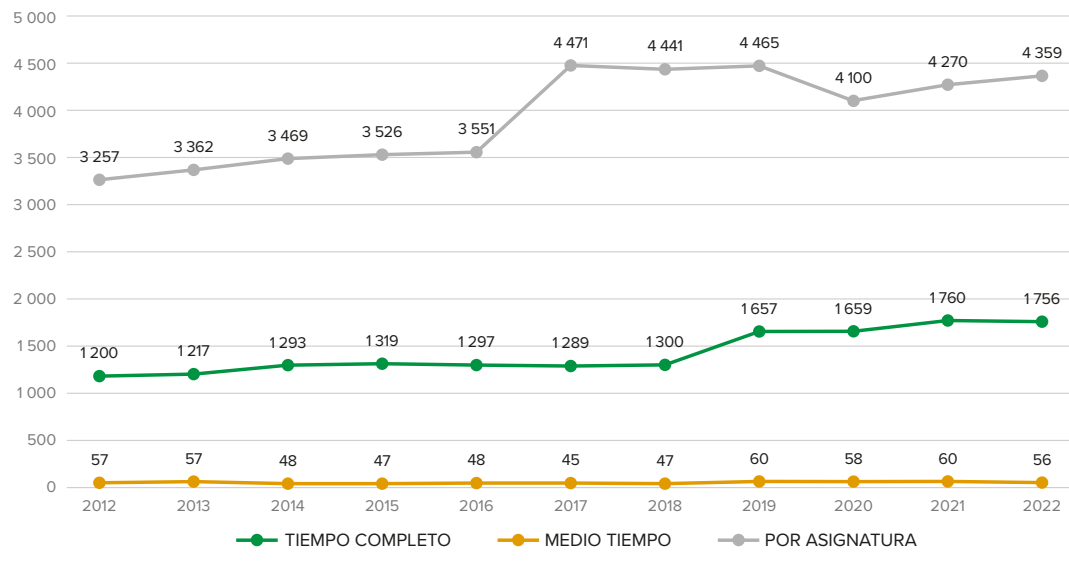
TIPO DE CONTRATACIÓN				
Personal académico	Tiempo completo	Medio tiempo	Por asignatura	Total
Investigador	149	1	0	150
Profesor	1 232	11	4 359	5 602
Técnico académico	375	44	0	419
TOTAL	1 756	56	4 359	6 171

Nota. Elaborado a partir de datos del *Informe de la Gestión Rectoral 2019-2023* (UABC, 2022d, p. 116).

La comparación de este comportamiento en los últimos cinco años fue similar para los PTC, ya que de 2018 a 2022 su número ascendió de 1 300 académicos(as) a 1 756, que significa un incremento de 35.1%. Por el contrario, el personal de asignatura decreció 1.84%, pues en el mismo periodo pasó de 4 441 a 4 359 docentes. Es conveniente hacer notar que, a pesar del incremento constante de los PTC en la conformación de la planta académica, sigue siendo mayor la participación del personal de asignatura en la universidad (véase figura 18).

**FIGURA 15.**

Evolución de la planta académica de la UABC, 2012-2022.



Nota. Adaptación de las figuras del *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023* (UABC, 2019, p. 69) y del *Informe de la Gestión Rectoral 2019-2023* (UABC, 2022d, p. 116)

En relación con la habilitación del personal académico de tiempo completo en la UABC, su dinámica refleja los enormes esfuerzos de la institución por impulsar la formación del profesorado y de los y las investigadoras que componen su planta académica. Así, en 2007, de 1 051 PTC, 41 de ellos contaban con un nivel de licenciatura (3.9%); 117 tenían alguna especialidad (11.2%); 569 —la mayoría— contaba con maestría (54.1%), y 324, con doctorado (30.8%). En contraste, en 2022, de 1 756 académicos(as) de tiempo completo, hay cinco técnicos profesionales (0.2%), aumenta a 103 el nivel de licenciatura (5.9%), desciende el nivel de especialidad a 40 académicos(as) (2.3%), se incrementa el nivel de maestría a 572 (32.6%), y el de doctorado a 1 036 (59%).

Si se analiza la dinámica de la conformación de los PTC en los últimos cinco años, en 2018 había 1 300 académicos(as), 14 de ellos con nivel licenciatura (1.1%); 40 con especialidad (3.1%); 387 con maestría (29.8%) y 859 con doctorado (66%). Para 2022, se sumaron cinco técnicos profesionales; 89 académicos(as) con nivel licenciatura; el número de personas con especialidad se mantuvo sin cambios; 185 docentes con nivel de maestría (incremento de 47.8%) y 177 con doctorado (aumento de 20.6%) (véase cuadro 22).

CUADRO 22.

Nivel de habilitación del personal docente de tiempo completo de la UABC, 2007-2022.

AÑO	NÚMERO DE PTC				
	Técnico profesional	Licenciatura	Especialidad	Maestría	Doctorado
2007	0	41	117	569	324
2008	0	41	103	554	354
2009	0	34	93	571	427
2010	0	34	103	591	433
2011	0	45	79	629	435
2012	0	53	50	531	562
2013	0	52	48	546	575
2014	0	51	53	578	602
2015	0	56	56	541	666
2016	0	23	52	466	756
2017	0	18	50	429	792
2018	0	14	40	387	859
2019	10	100	44	563	940
2020	7	90	42	554	966
2021	6	105	46	590	1 013
2022	5	103	40	572	1 036

Nota. Datos recuperados del *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023* (UABC, 2019, p. 70) y de los informes de actividades de los años 2019 (UABC, 2020b, p. 141), 2020 (UABC, 2021, p. 164), 2021 (UABC, 2022b, p. 206) y 2022 (UABC, 2022c, p. 201).



Asimismo, el número de profesores(as) de tiempo completo que cuentan con el reconocimiento del Prodep se ha incrementado significativamente de 39% en 2007 a 75% en 2022. Este crecimiento ha permanecido casi constante en los últimos cinco años, y solo registró una ligera disminución (1%) en su proporción de 2018 a la fecha, al pasar de 76% a 75%, respectivamente (véase cuadro 23).

CUADRO 23.

Profesores(as) de tiempo completo con reconocimiento del Prodep, 2007-2022.

PERIODO	PORCENTAJE
2007	39%
2008	49%
2009	51%
2010	55%
2011	59%
2012	65%
2013	68%
2014	58%
2015	66%
2016	70%
2017	75%
2018	76%
2019	70%
2020	76%
2021	71%
2022	75%

Nota. Datos recuperados del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023 (UABC, 2019, p. 70) y del Informe de la Gestión Rectoral 2019-2023 (UABC, 2022d, p. 118).



CUERPOS ACADÉMICOS

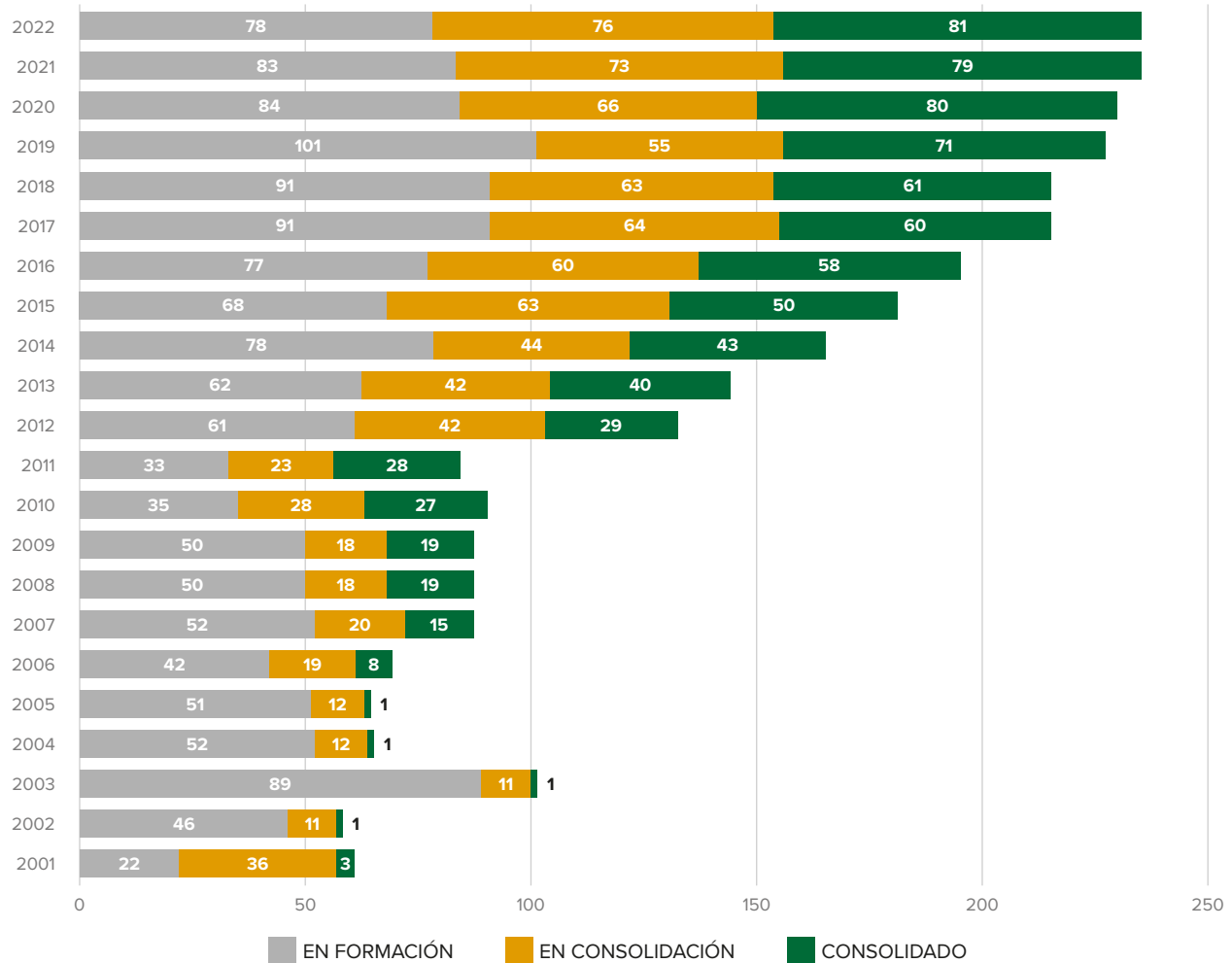
Los cuerpos académicos integrados por profesores(as) investigadores(as) que comparten una o más líneas de estudio, con el fin de generar y aplicar nuevos conocimientos en las diferentes áreas de las ciencias, constituyen una base fundamental para consolidar la calidad educativa en la universidad.

En la UABC ha sido un objetivo constante que las y los académicos participen en estos grupos colegiados. Esto se refleja en el incremento de sus cuerpos académicos a través del tiempo, pues en el año 2001 tenía 61 y en 2022 llegó a 235, que significa un incremento de 174 (poco más de 285%) en dicho periodo. Cabe mencionar que en los últimos cinco años el incremento fue de 20 cuerpos académicos, equivalente a 9.3% de su crecimiento total.

Por su nivel de consolidación, en 2001 se tenían 22 cuerpos en formación (36%), 36 en consolidación (59%) y solo tres consolidados (5%). Para 2022, estos números ascendieron a 78 en formación (33.2%), 76 en consolidación (32.3%) y 81 consolidados (34.5%). Notable ha sido el avance en esta materia, toda vez que la proporción de cuerpos académicos consolidados se incrementó en 78 grupos, es decir, de representar 5%, estos pasaron a ser casi 35% (véase figura 16).

**FIGURA 16.**

Nivel de consolidación de los cuerpos académicos en la UABC, 2001-2022.



Nota. Datos recuperados del *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023* (UABC, 2019, p. 71) y del *Informe de la Gestión Rectoral 2019-2023* (UABC, 2022d, p. 68).

PERSONAL ACADÉMICO QUE FORMA PARTE DEL SNI

El SNI, creado por acuerdo presidencial (1984), reconoce la labor de las personas dedicadas a producir conocimiento científico y tecnológico. En este sentido, coadyuva a que esta actividad se desarrolle de la mejor manera posible y que se conformen grupos de investigación de alto nivel académico.

El reconocimiento se concede a través de la evaluación por pares y consiste en otorgar el nombramiento de investigador nacional. Ello con el fin de fortalecer la investigación en ciencia y tecnología, a la par de que se promueve la innovación, indispensable para impulsar el desarrollo de la región y del país.

En la UABC, el ingreso de sus académicos(as) al SNI ha impulsado la calidad educativa universitaria y se ha convertido en meta importante para el desarrollo de la universidad. En el año 2007, 16% del PTC adquirieron tal reconocimiento, porcentaje que ha ido en incremento hasta el año 2022, en el que 49% del personal académico (es decir, 680 docentes de 1 381) tiene reconocimiento por parte del SNI (véase cuadro 24).

PERIODO	PORCENTAJE
2007	16%
2008	16%
2009	16%
2010	17%
2011	17%
2012	19%
2013	21%
2014	22%
2015	24%
2016	26%
2017	33%
2018	33%
2019	29%
2020	35%
2021	36%
2022	49%

Nota. Datos recuperados del *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023* (UABC, 2019, p. 72) y del *Informe de la Gestión Rectoral 2019-2023* (UABC, 2022d, p. 71).

CUADRO 24.

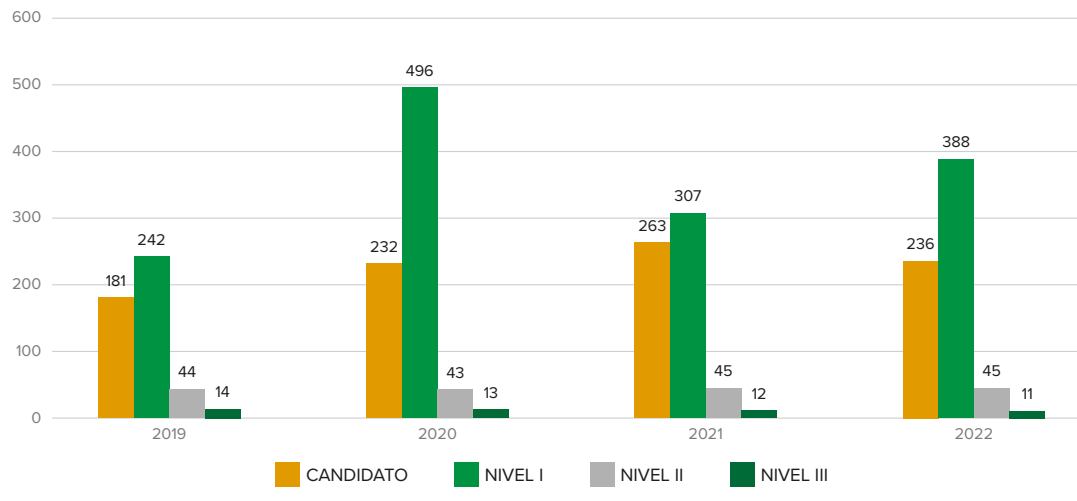
Porcentaje de Profesores(as) de tiempo completo con reconocimiento del SNI, 2007-2022.



Es conveniente destacar la conformación de la planta docente que pertenece al SNI, de acuerdo con los niveles otorgados por este sistema en los años más recientes. En 2019, de 481 PTC con distinción del SNI, 37.6% eran candidatos(as) a este reconocimiento, 50.3% eran nivel I; 9.2%, nivel II, y 2.9%, nivel III. Para el año 2022, el número de académicos(as) con reconocimiento por el SNI aumentó a 680, de los cuales 34.7% eran candidatos(as), 57.1% alcanzaron nivel I, 6.6% correspondieron al nivel II y 1.6% al nivel III (véase figura 17). Esto denota el crecimiento de la pertenencia al SNI del PTC. Asimismo, muestra el mayor dinamismo registrado en el nivel I, que se incrementó en 146 docentes, seguido de los que ostentan candidatura, que ascendieron de 181 a 236 en este periodo, lo cual representa un aumento de 60.3% y 30.4%, respectivamente.

FIGURA 17.

Personal académico miembro del Sistema Nacional de Investigadores 2019-2022, por nivel otorgado.



Nota. Información recuperada del *Informe de la Gestión Rectoral 2019-2023* (UABC, 2022d, p. 71).

PRODUCCIÓN ACADÉMICA

La generación de documentos y artículos derivados de las investigaciones del personal académico universitario, es un indicador importante de la productividad académica y, por ende, de sus niveles de competitividad. Materializada principalmente en artículos y documentos de difusión de los resultados de las investigaciones realizadas, la comunidad académica de la UABC publicó 5 028 productos en el periodo de 2019 a 2022. De estos, 49.3% (2 476 publicaciones) fueron artículos indexados; 11.3% (569), artículos de divulgación; 20.7% (1 042), capítulos de libro; 7.1% (358), libros, y 11.6% (583), memorias de congreso (véase cuadro 25).

Cabe señalar que también se identificó una tendencia decreciente —principalmente asociada a la pandemia— en la producción académica entre los años 2019 y 2022, que pasó de 1 735 publicaciones a 1 019, una disminución de 41.3%. En el caso de los artículos indexados la reducción fue ligera (3.9%), de 696 a 669 en el referido periodo; sin embargo, fue más notoria en los otros productos académicos, como los artículos de divulgación, que disminuyeron de 237 a 30 (87.3%); los capítulos de libro, de 355 a 192 (45.9%); la producción de libros, de 155 a 59 (61.9%), y las memorias de congreso, de 292 a 69 (76.4%).

CUADRO 25.

Productos académicos publicados entre 2019 y 2022.

AÑO	ARTÍCULOS INDEXADOS	ARTÍCULOS DE DIVULGACIÓN	CAPÍTULOS DE LIBRO	LIBROS	MEMORIAS DE CONGRESO	TOTAL
2019	696	237	355	155	292	1 735
2020	454	255	230	71	106	1 116
2021	657	47	265	73	116	1 158
2022	669	30	192	59	69	1 019
TOTAL	2 476	569	1 042	358	583	5 028

Nota. Información recuperada del *Informe de la Gestión Rectoral 2019-2023* (UABC, 2022d, p. 72).



PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS

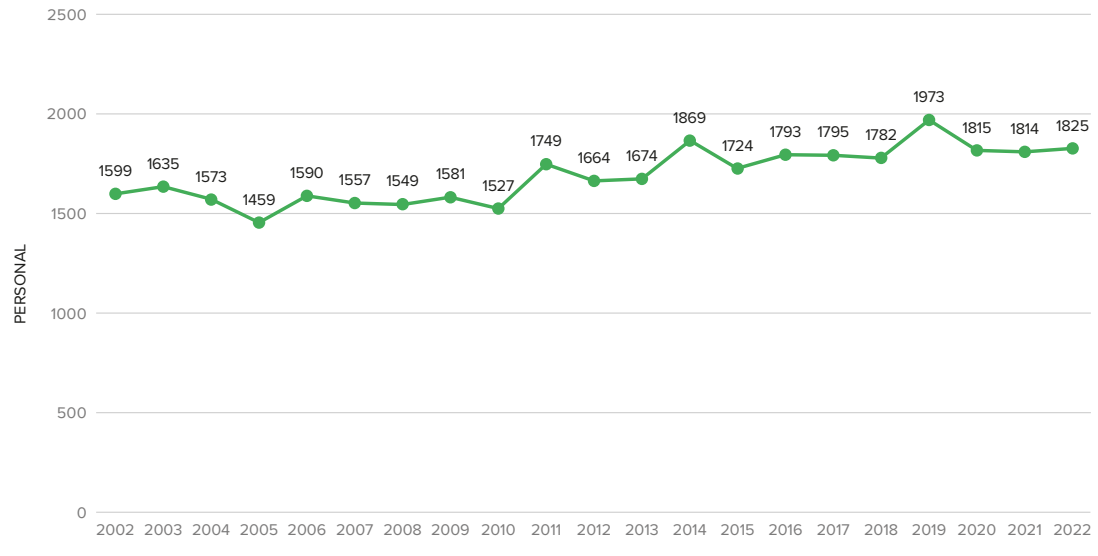
El personal administrativo y de servicios constituye un apoyo fundamental para las tareas académicas de esta institución educativa. Su función es importante porque habilita las funciones sustantivas de la universidad mediante la realización de actividades administrativas y de servicios al interior de cada unidad académica que integra la UABC, a la par de las dependencias responsables de la administración institucional.

El crecimiento del personal administrativo en la universidad ha sido discreto en comparación al del alumnado y personal académico, pasó de 1 599 individuos en el año 2002, a 1 825 en 2022, lo que representa un incremento de 14.1% a lo largo de dos décadas. Esta situación se hace más notoria si se comparan las cifras del último quinquenio, pues en 2018 había 1 782 administrativos y para 2022 solo se han sumado 43 trabajadores (crecimiento de 2.4%), personal responsable de atender a una matrícula de más de 68 000 estudiantes y a más de 6 000 académicos(as) que convergen en la institución para realizar el proceso educativo (véase figura 18).

Al analizar el crecimiento del personal administrativo y de servicios en los últimos 10 años, en relación con el crecimiento de la matrícula escolar y del personal académico, se puede observar una tendencia ligeramente desfavorable. En 2012, había una razón de 35 estudiantes y tres docentes por cada miembro del personal administrativo, mientras que para el año 2022 la relación de docentes se mantuvo en tres, pero la de estudiantes ascendió a 38. Este dato respalda la percepción de que existe una sobrecarga de trabajo para el personal administrativo y de servicios, como se expresa en la sección de necesidades percibidas por la comunidad universitaria.

FIGURA 18.

Personal administrativo y de servicios de la UABC, 2002-2022.



Nota. Datos recuperados del *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023* (UABC, 2019, p. 74) y de los informes de actividades de los años 2019 (UABC, 2020b, p. 151), 2020 (UABC, 2021, p. 176), 2021 (UABC, 2022b, p. 216) y 2022 (UABC, 2022c, p. 204).

FINANCIAMIENTO UNIVERSITARIO

Ha sido preocupación constante en la UABC el contar con los recursos financieros necesarios para brindar una educación de calidad dentro de sus aulas, así como para promover la investigación y la extensión y vinculación, funciones sustantivas universitarias. Por ello se ha orientado hacia una administración financiera de gestión cada vez más pertinente y efectiva, que le permita realizar sus actividades de una manera autónoma, en concordancia con sus fines y propósitos institucionales.

La matrícula universitaria se ha expandido con una dinámica de elevado crecimiento, en el esfuerzo de atender cada vez más la demanda de ingreso a la UABC. Sin embargo, el incremento al financiamiento mediante subsidio ordinario no ha ido a la par de este crecimiento. En el



año 2019 la asignación de recursos financieros ordinarios fue de 3 288 millones de pesos (mdp), con un incremento lento a 3 649 mdp en 2022; esto es 361 mdp adicionales, que significa solo 10.98% de aumento en las finanzas disponibles en términos reales (véase cuadro 26).

CUADRO 26.

Recursos financieros ordinarios y extraordinarios asignados a la UABC (* millones de pesos).

CATEGORÍA	2019	2020	2021	2022
Convenio marco de apoyo a la UABC de recursos federales y estatales	3 288	3 453	3 515	3 649
Gestión de recursos extraordinarios: Fondo de Aportaciones Múltiples, Programa de Apoyo al Desarrollo de la Educación Superior, Programa para el Desarrollo Profesional Docente, Programa de Carrera Docente	88	53.8	197	0.3

Nota. Datos recuperados del *Informe de la Gestión Rectoral 2019-2023* (UABC, 2022d, p. 195).

Un indicador altamente significativo es el subsidio ordinario por alumno, rubro en el que resalta que la UABC ocupa el lugar 26 en comparación con las 35 Universidades Públicas Estatales del país — correspondiéndole 58 582.35 pesos por alumno—, una de las que menos recursos recibe, a pesar de ser de las de mayor matrícula. Esto destaca aún más si se compara con la Universidad Autónoma de Tamaulipas, que con 38 326 estudiantes recibe un subsidio de 109 722 pesos; caso similar el de la Universidad Autónoma de Yucatán, cuyo subsidio federal es de 104 635 pesos, para una matrícula de 19 173 (véase cuadro 27).

CUADRO 27.

Subsidio por alumno, 2023.

NO.	INSTITUCIÓN	IMPORTE ASIGNADO	MATRÍCULA	SUBSIDIO ORDINARIO POR ALUMNO 2023
1	Universidad Autónoma de Tamaulipas	2 579 325 614	38 326	109 722.08
2	Universidad Autónoma de Yucatán	2 261 154 580	19 173	104 635.58
3	Universidad Autónoma de Campeche	683 960 660	7 871	103 820.66
4	Universidad Juárez del Estado de Durango	1 549 223 150	15 519	100 169.21
5	Universidad de Colima	1 780 007 661	14 288	94 574.81
6	Universidad Autónoma de Coahuila	1 646 186 318	28 009	93 193.90
7	Universidad Veracruzana	2 991 615 433	66 679	89 872.61
8	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	1 316 958 666	29 446	89 449.07
9	Universidad Autónoma de Baja California Sur	549 772 339	7 942	86 938.12
10	Universidad Autónoma de San Luis Potosí	2 285 692 592	32 594	82 441.85
11	Universidad Autónoma de Nayarit	1 660 713 693	17 186	82 414.65
12	Universidad de Sonora	1 360 051 819	34 176	79 591.05
13	Universidad de Guanajuato	2 096 134 147	30 300	79 034.66
14	Universidad Autónoma de Aguascalientes	985 799 917	16 769	78 177.9 4
15	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	2 235 114 287	40 635	75 554.04
16	Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo	265 845 196	7 090	74 991.59
17	Universidad Autónoma del Carmen	393 232 484	7 200	71 803.72
18	Universidad Autónoma de Querétaro	1 645 370 059	25 567	67 981.41
19	Universidad Autónoma de Chiapas	1 210 530 852	27 265	67 345.40

**CUADRO 27.**

Continuación.

NO.	INSTITUCIÓN	IMPORTE ASIGNADO	MATRÍCULA	SUBSIDIO ORDINARIO POR ALUMNO 2023
20	Universidad Autónoma de Zacatecas	1 774 161 079	28 164	65 893.26
21	Instituto Tecnológico de Sonora	601 080 555	16 393	65 819.87
22	Universidad Autónoma de Sinaloa	4 865 531 290	71 556	65 502.32
23	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	4 923 580 166	95 224	65 256.58
24	Universidad Autónoma del Estado de Morelos	1 435 617 414	28 778	64 899.02
25	Universidad Autónoma de Chihuahua	1 041 550 026	28 891	63 049.72
26	Universidad Autónoma de Baja California	1 990 159 632	67 944	58 582.35
27	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	1 611 897 424	34 048	56 089.69
28	Universidad Autónoma de Tlaxcala	755 463 055	16 179	55 588.16
29	Universidad Autónoma del Estado de México	2 320 387 307	69 794	53 916.60
30	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	1 290 397 869	36 414	52 652.15
31	Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca	1 130 080 206	19 330	52 478.96
32	Universidad de Guadalajara	7 099 831 807	140 348	51 443.24
33	Universidad Autónoma de Nuevo León	6 368 275 034	136 423	47 093.73
34	Universidad Autónoma de Guerrero	2 295 359 560	35 448	43 889.15
35	Universidad de Occidente	359 872 122	19 018	38 552.79

Notas. Información extraída del portal Transparencia, de la DGEUI (2023).

Matrícula: Sistema de consulta y explotación. Educación Superior, Formatos 911, Ciclo 2021-2022. TSU, licenciatura y posgrado.

Subsidio por alumno: Datos de la Dirección de Subsidio 2022 (incluye subsidio federal y estatal). Para las universidades que brindan educación media superior, el cálculo es de 0.7, donde solo se considera el subsidio ordinario por estudiante.



CRECIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD (UNIDADES ACADÉMICAS, CENTROS, EXTENSIONES POR CAMPUS)

La universidad fue creada con el compromiso social de brindar educación superior a las y los jóvenes bajacalifornianos, en atención a la creciente demanda de su población, que se ha incrementado de forma acelerada y requiere, cada vez más, servicios educativos de alto nivel.

Con la mirada puesta en la calidad, la pertinencia y la equidad, la institución ha enfocado sus esfuerzos en la creación y diversificación de su oferta educativa, proporcionando mayores y mejores opciones académicas de formación profesional, incrementando continuamente la atención a la demanda de ingreso a sus aulas y ampliando su presencia territorial a todo el estado de Baja California.

En el cumplimiento de sus fines, la UABC es la institución de mayor cobertura, al atender a más de 52% de la matrícula escolar del nivel superior en la entidad, a través de sus 40 unidades académicas, además de los tres centros de estudios y dos extensiones universitarias. En la última década, es palpable su crecimiento en matrícula y su expansión geográfica, al abarcar todos los municipios que integran el estado. Para ello, se han creado nuevas unidades académicas y centros educativos, hasta conformar la universidad del presente.

En la actualidad, la UABC tiene presencia estatal, donde en el campus Mexicali cuenta con unidades académicas ubicadas en la zona urbana y rural del municipio, un centro de estudios al interior de la ciudad y dos extensiones universitarias en el Valle de Mexicali y San Felipe. En Tijuana, están presentes las sedes Otay y Zona Río, además de unidades académicas en Valle de las Palmas y Tecate, y un centro de estudios en Rosarito. Finalmente, en Ensenada, brinda servicios a través de la unidad central en Punta Morro y las unidades periféricas en Valle Dorado y San Quintín.



CUADRO 28.

Unidades académicas en campus Mexicali.

CAMPUS MEXICALI				
ZONA URBANA MEXICALI			VALLE DE MEXICALI	SAN FELIPE
Unidad central		Unidades periféricas		
Facultad de Arquitectura y Diseño	Facultad de Artes	Facultad de Ciencias Administrativas	Instituto de Ciencias Agrícolas (ejido Nuevo León)	Extensión Universitaria San Felipe
Facultad de Derecho	Facultad de Ciencias Sociales y Políticas	Facultad de Ciencias Humanas	Facultad de Ingeniería y Negocios Guadalupe Victoria	
Facultad de Ingeniería	Facultad de Deportes	Facultad de Enfermería	Extensión Universitaria Ciudad Morelos	
Instituto de Ingeniería	Facultad de Idiomas	Facultad de Medicina		
Instituto de Investigaciones Sociales	Facultad de Pedagogía e Innovación Educativa	Facultad de Odontología		
		Instituto de Investigaciones Culturales-Museo		
		Instituto de Investigaciones en Ciencias Veterinarias		
		Centro de Ciencias de la Salud		



CUADRO 29.

Unidades académicas en campus Tijuana.

CAMPUS TIJUANA				
ZONA URBANA TIJUANA		VALLE DE LAS PALMAS	TECATE	ROSARITO
Unidad Otay	Zona Río			
Facultad de Ciencias Químicas e Ingeniería	Centro Universitario de Educación en la Salud	Facultad de Ciencias de la Salud	Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales	Centro Universitario Rosarito
Facultad de Medicina y Psicología		Facultad de Ciencias de la Ingeniería y Tecnología	Facultad de Idiomas extensión Tecate	
Facultad de Odontología				
Facultad de Contaduría y Administración				
Facultad de Economía y Relaciones Internacionales				
Facultad de Derecho				
Facultad de Turismo y Mercadotecnia				
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales				
Instituto de Investigaciones Históricas				
Facultad de Artes extensión Tijuana				
Facultad de Idiomas extensión Tijuana				
Facultad de Deportes extensión Tijuana				

**CUADRO 30.**

Unidades académicas en campus Ensenada.

CAMPUS ENSENADA		
ZONA URBANA ENSENADA		SAN QUINTÍN
Punta Morro	Valle Dorado	
Facultad de Enología y Gastronomía	Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales	Facultad de Ingeniería y Negocios
Facultad de Ciencias	Facultad de Artes extensión Ensenada	
Facultad de Ciencias Marinas	Facultad de Idiomas extensión Ensenada	
Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Diseño	Facultad de Deportes extensión Ensenada	
Instituto de Investigaciones Oceanológicas	Escuela de Ciencias de la Salud	
Instituto de Investigaciones y Desarrollo Educativo		

LA UABC FRENTE A LA CRISIS DEL COVID-19

La crisis sanitaria derivada de la propagación del virus SARS-cov-2, causante de la enfermedad conocida como COVID-19, tuvo graves consecuencias sobre la vida humana y afectó de manera significativa los diversos contextos de interacción, incluyendo el educativo (UABC, 2021). De manera repentina y sin precedentes, los sistemas de educación de todo el mundo se vieron obligados a adoptar medidas emergentes para dar continuidad a los servicios educativos, entre las que destacó la estrategia de transitar a modalidades educativas a distancia, cuya principal finalidad fue la de permitir la conclusión de los ciclos escolares a la par de que se buscó proteger la salud de estudiantes, docentes y el personal educativo en general (Cossio et al., 2020; Long y Chei, 2021).

En este contexto, al igual que otras IES, la UABC se enfrentó al desafío de desplegar soluciones tecnológicas para asegurar la continuidad de sus actividades académicas, enfrentándose a obstáculos como la falta de capacitación digital por parte del personal docente, el desconocimiento sobre plataformas virtuales, carencias en cuanto a recursos tecnológicos y conectividad

por parte de estudiantes, la falta de contenidos digitales, entre otras situaciones que amenazaron el proyecto universitario (UABC, 2021).

Apostando a la capacidad, experiencia y determinación de la comunidad universitaria para superar los desafíos que trajeron consigo las transformaciones provocadas por la pandemia, el 18 de marzo de 2020 la UABC inició su Plan de Continuidad Académica, con el propósito de satisfacer la necesidad de seguir ofreciendo una formación profesional de calidad. Dicho plan tuvo tres objetivos fundamentales: 1) salvaguardar la integridad física de los actores educativos; 2) establecer las condiciones institucionales para dar continuidad a las actividades académicas a través del uso de la tecnología digital y la plataforma Blackboard, y 3) mantener la comunicación entre Rectoría, las unidades académicas, las dependencias administrativas y los diversos actores de la universidad, entre los que se encuentran docentes, estudiantes y el personal administrativo y de servicios (UABC, 2021).

Como parte de las acciones relacionadas con este plan, se llevaron a cabo las siguientes medidas: a) se habilitaron aulas virtuales a través del entorno y las herramientas que ofrece la plataforma institucional Blackboard; b) se diseñó un sitio web con recursos de apoyo, guías y tutoriales para el profesorado y estudiantes para transitar a clases a distancia; c) se implementaron estrategias de capacitación para el personal académico en diversas áreas relacionadas con el diseño instruccional, la conducción de cursos y la evaluación en escenarios educativos en línea; d) se adquirió una licencia institucional para el uso de la plataforma Google Education, con acceso a las aplicaciones educativas Classroom, Meet y Drive; e) se diseñó un sistema para dar seguimiento a la actividad docente y al desempeño estudiantil; f) se ofrecieron apoyos institucionales a estudiantes que no contaran con equipo de cómputo, y g) se brindó soporte técnico a docentes y estudiantes.

Asimismo, la universidad tomó medidas para comunicar a la comunidad educativa y a la sociedad en general las recomendaciones sanitarias emitidas por las secretarías de Educación Pública y de Salud; diversos contenidos relacionados con las actividades académicas en línea y el uso de plataformas virtuales; información sobre los trámites escolares y administrativos; ajustes al calendario escolar; recomendaciones sobre la reprogramación de eventos masivos; indicaciones para el retorno seguro a las actividades presenciales, entre otros temas.

Aunado a lo anterior, la comunidad universitaria respondió con el desarrollo de un conjunto de proyectos que permitieron dar soporte a las medidas sanitarias implementadas en la universidad y en la entidad, y coadyuvaron a reducir las probabilidades de contagio del virus. Entre dichos proyectos estuvieron la fabricación de barreras faciales protectoras para el personal del



área de salud, el desarrollo y producción de desinfectante coloidal de alta eficiencia (Sanitizante Cimarrón), el desarrollo y construcción de ventiladores mecánicos (CimaARM 20), la construcción de cámaras de intubación, la elaboración de gel desinfectante a base de alcohol (CimaGel), la provisión de apoyo psicológico a la comunidad, la disposición de un Hospital Móvil Universitario, al lado de otras iniciativas (UABC, 2021).

Para 2021, la implementación del Plan de Continuidad Académica sumó diversos logros para la universidad, entre los que se encontraron la habilitación de 100% de aulas virtuales a través de Blackboard; la participación de un promedio de 65 469.5 estudiantes y 6 157 docentes entre los semestres 2021-1 y 2021-2, tanto de licenciatura como de posgrado; y la oferta de 16 854 cursos de licenciatura y 750 de posgrado en el ciclo 2021-1, que para 2021-2 aumentaron a 17 825 y 839, respectivamente (UABC, 2022b).

En cuanto a la oferta de cursos durante la contingencia académica, se dispusieron en tres modalidades: presencial con apoyo de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), semipresencial y totalmente a distancia. En el semestre 2021-1, el total de cursos que se ofertaron en el nivel licenciatura se distribuyó en 14 272 presenciales apoyados con TIC, 1 416 semipresenciales y 1 166 en línea, mientras que los cursos de posgrado se dividieron en 636 presenciales, 35 semipresenciales y 79 en línea. Por su parte, los cursos de licenciatura ofertados en el ciclo 2021-2 se dividieron en 15 010 presenciales, 1 655 semipresenciales y 1 160 a distancia, mientras que en posgrado se ofertaron 768 presenciales, 43 semipresenciales y 28 en línea (véase cuadro 31).

CUADRO 31.

Número de estudiantes, docentes y cursos que utilizaron la plataforma Blackboard durante el año 2021.

	2021-1		2021-2	
	Licenciatura	Posgrado	Licenciatura	Posgrado
PARTICIPANTES				
Estudiantes	63 194	1 458	64 860	1 427
Docentes	5 477	636	5 560	641
CURSOS				
Presenciales con apoyo de tecnologías	14 272	636	15 010	768
Modalidad semipresencial	1 416	35	1 655	43
A distancia/en línea	1 166	79	1 160	28

Nota. Datos recuperados del *Informe de Actividades 2021* (UABC, 2022b, p. 85).

En 2022, la UABC continuó con su compromiso de incorporar esquemas de colaboración y aprovechamiento de las tecnologías digitales a través de su política de cultura digital. Dicho propósito se deriva de las grandes transformaciones que trajo consigo la pandemia y se basa en la incorporación de la cultura digital en la realización de las funciones sustantivas y de gestión de la universidad, manifestándose en estrategias como la diversificación de los programas educativos mediante el uso y apropiación de las tecnologías digitales; la creación del Catálogo de Unidades de Aprendizaje en Línea (CUAL); el fortalecimiento de la oferta de cursos abiertos masivos en línea (MOOC), entre otras (UABC, 2022c).

Parte fundamental en el marco del Plan de Continuidad Académica, así como en la política de cultura digital, fue el papel que ha ejercido el Centro de Educación Abierta y a Distancia de la UABC, hoy denominado Centro de Investigación para el Aprendizaje Digital (CIAD). Su principal propósito es desarrollar las estrategias institucionales relativas al aprovechamiento de las TIC en los programas educativos, a través de la planeación, definición, operación y evaluación de acciones y proyectos de innovación orientados a promover el desarrollo de una sociedad digital inteligente (UABC, 2022a).



ACREDITACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EVALUACIÓN EN RANKINGS INTERNACIONALES

Como parte de los esfuerzos emprendidos para asegurar la calidad de la gestión institucional, la UABC se ha sometido de manera continua a procesos de evaluación por parte de organismos externos que proporcionen un balance objetivo de las prácticas universitarias y brinden rutas estratégicas para su mejora.

En este sentido, en el año 2021 se obtuvo el reconocimiento a la calidad en materia de gestión institucional por parte del Copaes (2021), el cual se acompañó de un dictamen de evaluación en el que se señalaron diversas recomendaciones (véase cuadro 32) en función de su modelo de evaluación conformado por 11 categorías. Actualmente la universidad se encuentra trabajando con base en estas observaciones realizadas, mismas a las que se brindará seguimiento por parte del organismo en el año 2026, cuando concluye la vigencia de esta acreditación.

CUADRO 32.

Recomendaciones del Copaes en la evaluación realizada en 2021.

CATEGORÍAS	NÚMERO DE RECOMENDACIONES
1. Organización y Normatividad	7
2. Planeación Académico-Administrativa	6
3. Oferta educativa	6
4. Gestión Académica	10
5. Gestión Escolar	8
6. Investigación	17
7. Vinculación, innovación y emprendimiento	10
8. Desarrollo de la Cultura	6
9. Infraestructura Académica	11
10. Recursos financieros	13
11. Gestión Institucional ante la contingencia por COVID-19	13
	107

Nota. Elaboración propia con base en el dictamen de evaluación emitido por el Copaes (2021).

A su vez, en el 2018 la UABC recibió la acreditación institucional de los CIEES, en cuyo dictamen señalaron 54 observaciones (CIEES, 2018). Estas tienen implicaciones en términos de adecuaciones al marco normativo y en la atención de diversas prácticas y procesos relacionados con la planeación y la evaluación institucional, la gestión administrativa y financiera, la infraestructura y los servicios, así como la gestión de la docencia, de la investigación, de la vinculación, y de la extensión y difusión de la cultura (véase cuadro 33).

CUADRO 33.

Número de recomendaciones de los CIEES en la evaluación realizada a la institución en 2018.

EJE	DIMENSIÓN	NÚMERO DE RECOMENDACIONES
Eje I. Proyecto institucional	Marco normativo	2
	Planeación y evaluación	4
Eje II. Gestión administrativa	Procesos administrativos	2
	Finanzas	4
Eje III. Infraestructura y servicios	Infraestructura académica	1
	Servicios de apoyo a estudiantes	1
Eje IV. Gestión de la docencia	Docencia-pregrado y posgrado	1
	Atención a estudiantes	3
	Personal académico	2
	Gestión de la investigación	3
Modulo D. Gestión de la vinculación	D1. Extensión de los servicios de la docencia	6
Modulo E. Internacionalización		9
Modulo F. Gestión de la difusión de la cultura y divulgación científica	F1. Actividades artísticas y culturales	14
	F2. Divulgación científica y humanística	2
TOTAL		54

Nota. Recuperado del PDI 2019-2023 con base en el informe de evaluación emitido por los CIEES (2018).



De estas recomendaciones a junio de 2023 la institución cuenta con un avance de más del 85% de cumplimiento, lo que permitirá encarar con mayores posibilidades de éxito la evaluación que se realizará en el 2023.

Cabe resaltar que a la fecha la UABC es la única IES en el país que cuenta con acreditación de la gestión institucional por parte CIEES y Copaes, lo que la posiciona con un referente en esta materia.

Otro aspecto a destacar en este rubro es la presencia de la universidad en rankings de reconocimiento internacional. Ante ello mencionar que la UABC participa, desde el 2015, en diferentes rankings pertenecientes a la revista Times Higher Education y a la clasificación mundial de universidades QS.

Los datos que se evalúan son diferentes de acuerdo al tipo de ranking. Dentro de los indicadores figuran el total de la matrícula, número de programas de estudio de licenciatura y posgrado, cantidad de egresados, personal académico y administrativo, reputación académica y de empleadores, publicaciones de artículos, datos demográficos de estudiantes y académicos(as), tipo de instalaciones de la universidad, indicadores ODS, entre otros.

Dentro de los cinco rankings en los que la UABC participó en el periodo 2019-2023, se encuentra *THE World University Ranking*, donde actualmente se ocupa la cuarta posición junto con otras 14 UPEs. En *THE Latin America Ranking*, la institución se ubica en el lugar número 94, de 211 universidades y en el tercer lugar de 16 UPEs participantes. Para el caso de *THE University Impact Ranking*, en el que se evalúan las actividades realizadas para el cumplimiento de los ODS, en 2023 se obtuvo la posición 1001+ de 1 591 universidades evaluadas. En cuanto al *QS World University Ranking*, se mantiene la posición de 1201-1400 y se ubica en el séptimo lugar a nivel nacional junto con otras UPEs. Por su parte, en el *QS University Ranking Latin America*, se ubica en el lugar 139, ocupando la octava posición a nivel nacional y el primer lugar de la región noroeste.

CUADRO 34.

Posición de la UABC en los rankings internacionales

RANKING	2019	2020	2021	2022	2023
THE World University Ranking	1001+	1001+	1201+	1501+	
THE Latin America Ranking	101+	101-125+	92	94	
THE University Impact Ranking	201-300	401-600	601-800	801-1000	1001+
QS World University Ranking	-	1001+	1201+	1201-1400	
QS University Rankings Latin America	151	147	140	139	

Nota. Elaboración a partir del Anexo A15 del cuarto informe de actividades de la gestión rectoral 2019-2023.

Finalmente, con relación a los rankings *QS Stars* y *THE Emerging Economies*, la UABC obtuvo resultados destacables. En el primer ranking, logró cuatro estrellas de cinco posibles con una vigencia al 2025. En el segundo ranking, se posicionó en la categoría 501+, donde participaron 906 universidades de países clasificados por el Grupo FTSE de la Bolsa de Valores de Londres como “emergentes avanzados”

CONSULTAS A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2023-2027

FORO DE CONSULTA A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Con el propósito de contar con los insumos necesarios para realizar la planeación de las actividades universitarias del periodo rectoral 2023-2027, en el mes de abril de 2023 se realizó un foro de consulta para conocer la percepción de la comunidad universitaria en torno a diversos aspectos institucionales, en el que se contó con 2 406 participantes entre estudiantes de licenciatura y posgrado, personal académico, directivos y personal administrativo y de servicios.

Este ejercicio consistió primeramente en la aplicación de cuestionarios en línea — diseñados de manera diferenciada para cada actor—, y el posterior análisis de los datos cuantitativos y cualitativos. A continuación, se presentan algunos de los resultados más relevantes:

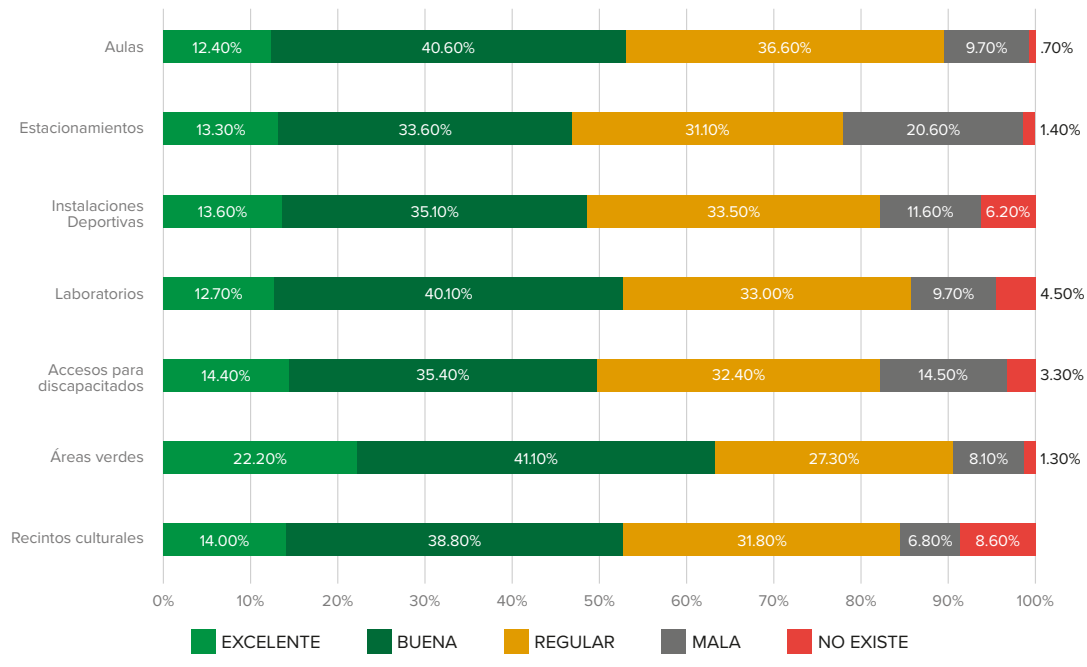


INFRAESTRUCTURA.

La percepción no es favorable respecto a la infraestructura de la UABC, toda vez que, como puede observarse en la figura 19, cerca de la mitad de la comunidad universitaria afirma que las condiciones son regulares, malas o que no existe determinado tipo de instalación o espacio. Aunque hay diferencias sutiles entre las respuestas, donde se identifica mayor problema es en los estacionamientos; por su parte, las áreas verdes resultaron mejor valoradas que otros espacios, aunque casi 40% no está de acuerdo con las condiciones que presentan.

FIGURA 19.

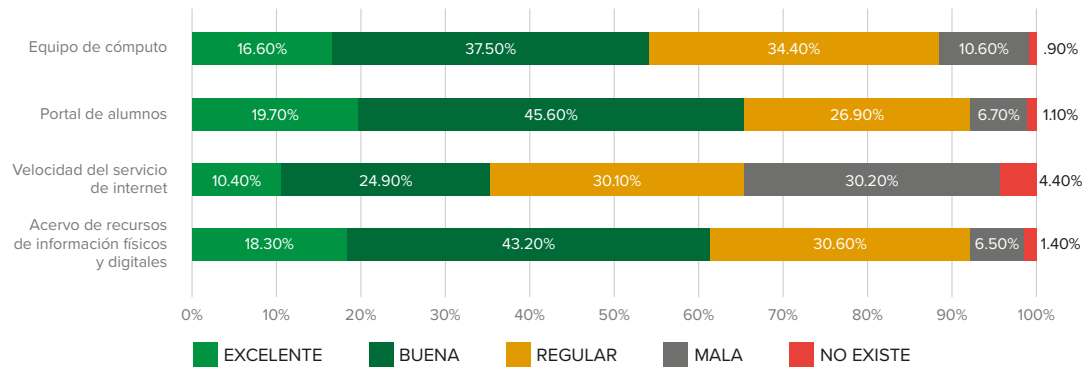
Percepción de la comunidad universitaria en cuanto a la infraestructura de la UABC.



En cuanto a los recursos tecnológicos, poco más de 60% de la comunidad universitaria considera que el *portal de alumnos* y el acervo de recursos de información físicos y digitales son elementos que presentan un estado excelente o bueno. No obstante, sobre el equipo de cómputo existe una percepción menos positiva, y lo relativo a la velocidad del servicio de internet resulta ser el aspecto más urgente por atender (véase figura 20).

FIGURA 20.

Percepción de la comunidad universitaria en cuanto a los recursos tecnológicos.

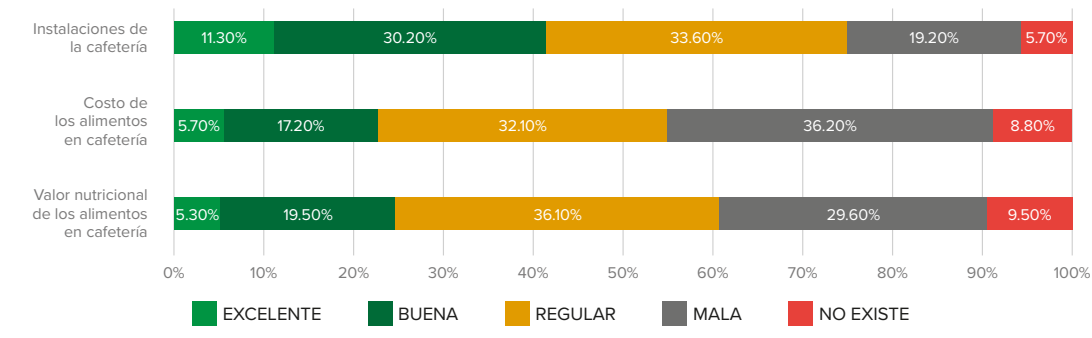


En lo referente al servicio de cafetería, se identifica una gran área de oportunidad tanto en las instalaciones, el costo de los alimentos y su valor nutricional, debido a que menos de la mitad de la comunidad universitaria valora positivamente estos aspectos (véase figura 21).



FIGURA 21.

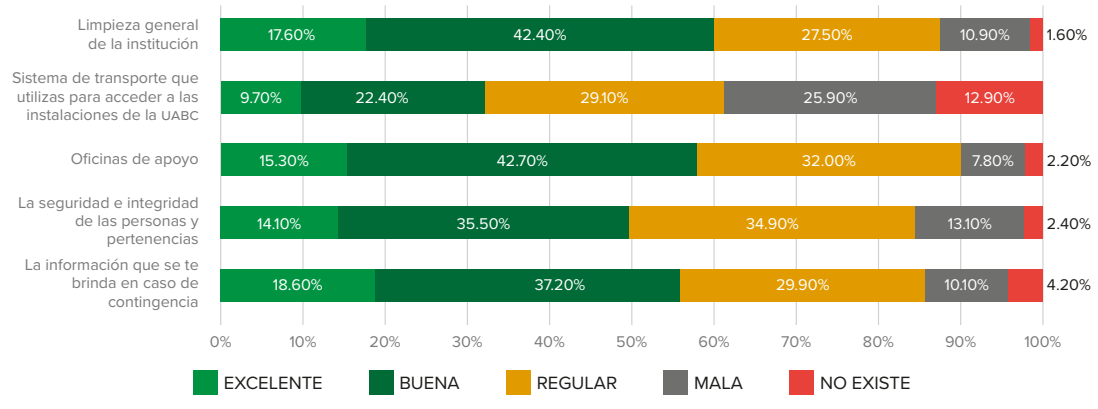
Percepción de la comunidad universitaria en cuanto a los servicios de cafetería.



También se observan problemáticas en relación con otros servicios, sobre todo en lo relativo al sistema de transporte para acceder a las instalaciones de la UABC. La seguridad e integridad de las personas y pertenencias es otro aspecto que se debe reforzar, toda vez que apenas la mitad de la comunidad afirma que este servicio es bueno o excelente. Además, casi 50% de esta tampoco se percibe correctamente informada en caso de contingencia y, por último, la limpieza de la institución es un aspecto que da cuenta de oportunidades de mejora (véase figura 22).

FIGURA 22.

Percepción de la comunidad universitaria en cuanto a servicios varios.

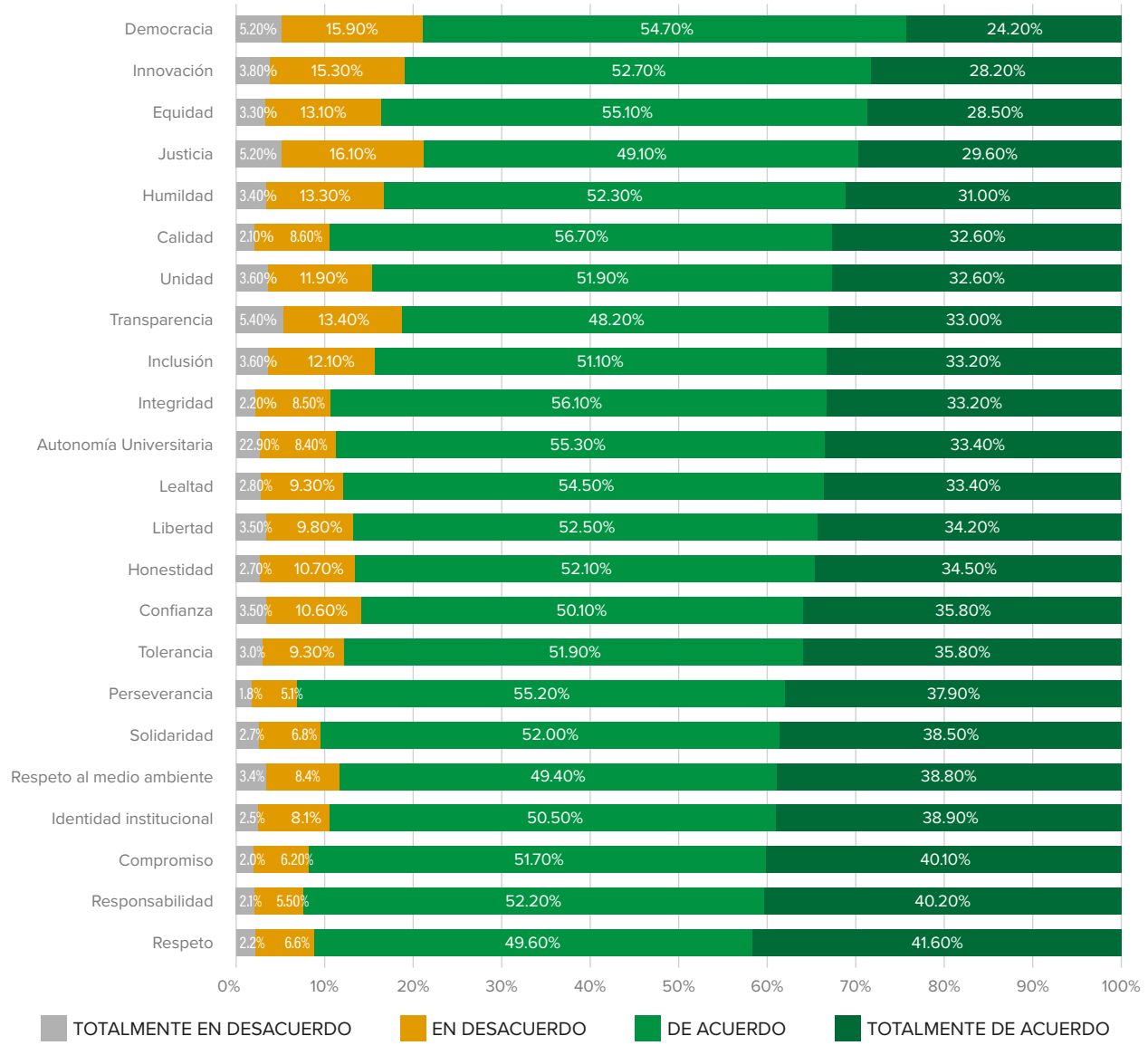


VALORES, RASGOS O CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES

Otro aspecto que se indagó en la comunidad universitaria fue su percepción respecto a determinados valores, rasgos o características institucionales como parte de su experiencia como trabajador/a o estudiante. Se destaca de manera positiva que la UABC se percibe principalmente como una institución con perseverancia, responsabilidad, compromiso, respeto y solidaridad; no obstante, también resalta que la democracia, la justicia, la innovación, la transparencia, y la humildad son aspectos que se encuentran menormente representados (véase figura 23).

**FIGURA 23.**

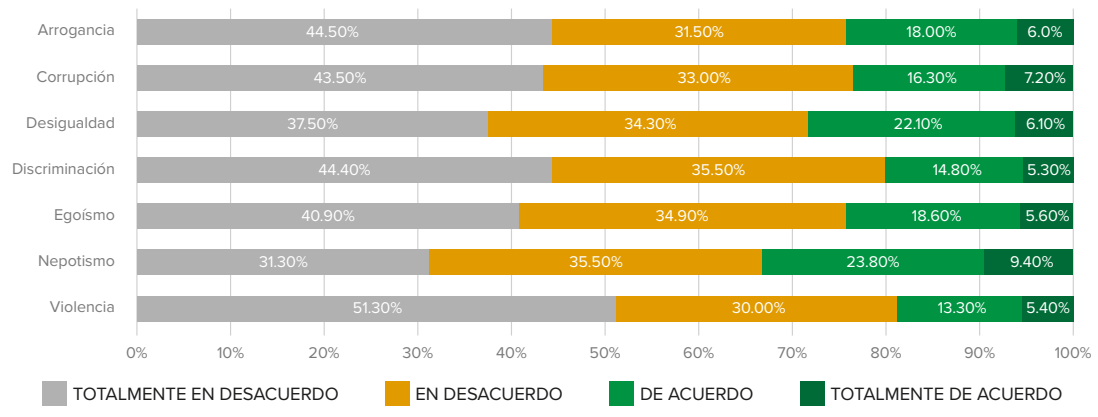
Valores, rasgos o características positivos percibidos en la institución.



Adicional a lo anterior, se identificó de manera separada la presencia de valores, rasgos o características de connotación negativa, donde el nepotismo, la desigualdad, el egoísmo, la arrogancia y la corrupción son los cinco aspectos más presentes, y más de 20% de la comunidad universitaria afirma percibirlos dentro de la institución (véase figura 24).

FIGURA 24.

Valores, rasgos o características negativos percibidos en la institución.



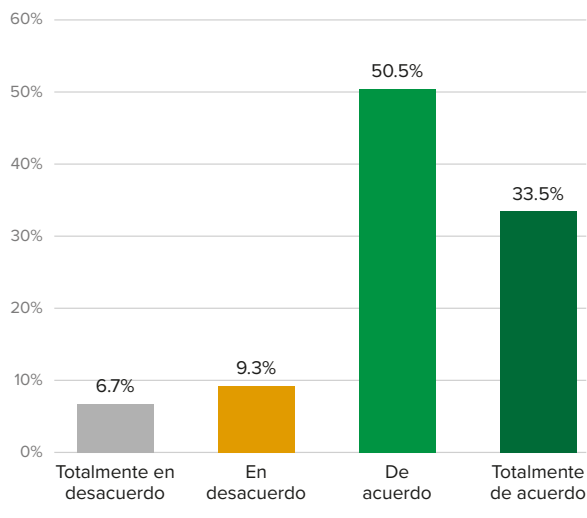


SATISFACCIÓN DE LA EXPERIENCIA COMO TRABAJADOR/A O ESTUDIANTE UNIVERSITARIO

Para la universidad es de vital interés que sus trabajadores/as y estudiantes se sientan seguros/as dentro de las instalaciones. En este rubro, en la figura 25 se observa un resultado ampliamente positivo, en el que más de 80% de la comunidad universitaria manifestó estar de acuerdo con esta percepción. No obstante, cabe señalar que de manera previa se encontró que la mitad de las y los cimarrones no considera que el servicio de seguridad opere en condiciones óptimas, por lo que será necesario reforzar este aspecto dentro de la vida universitaria.

FIGURA 25.

¿Me siento seguro/a dentro de las instalaciones de la UABC?



Respecto al sentido de pertenencia, más de 90% del personal académico, administrativo y de servicios, así como 83.8% del estudiantado manifestó estar de acuerdo con sentirse parte de la comunidad universitaria (véase figuras 26 y 27). No obstante, aunque las respuestas fueron altamente positivas, resalta que el personal académico, administrativo y de servicios se ubicó principalmente en la respuesta “Totalmente de acuerdo”, mientras que el alumnado eligió prioritariamente la opción “De acuerdo”.

FIGURA 26.

¿Me siento parte de la comunidad universitaria? (personal académico, administrativo y de servicios).

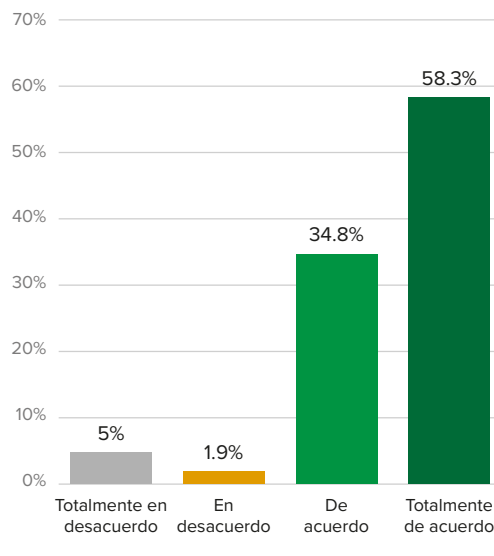
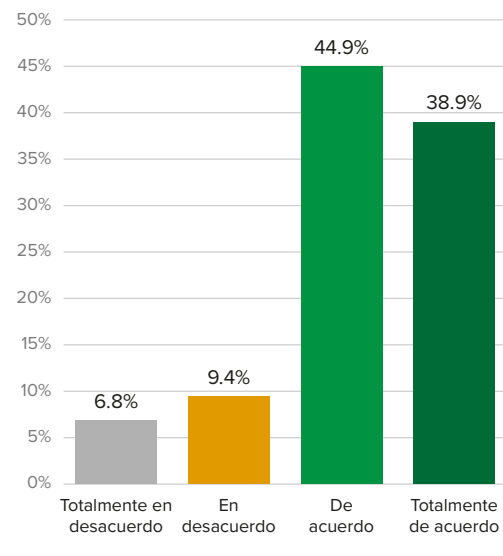


FIGURA 27.

¿Me siento parte de la comunidad universitaria? (estudiantes).

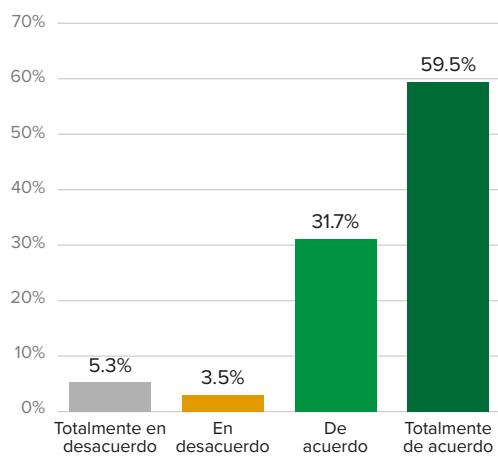




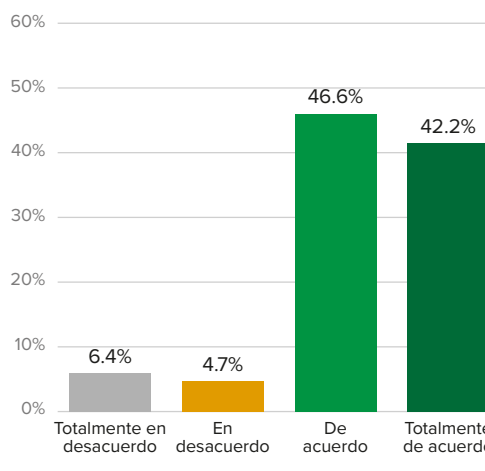
Respecto a si la comunidad universitaria recomendaría a la UABC para realizar sus estudios o establecer una relación laboral, se observan respuestas positivas en ambos grupos —91.2% del personal académico, administrativo y de servicios, y 88.8% del alumnado— (véase figuras 28 y 29). No obstante, al igual que con el sentido de pertenencia, el personal académico, administrativo y de servicios orienta principalmente sus respuestas a la categoría “Totalmente de acuerdo”, mientras que el estudiantado se ubica de manera más equilibrada entre las opciones “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”.

FIGURA 28.

¿Recomendaría a una persona entrar a trabajar a la UABC?

**FIGURA 29.**

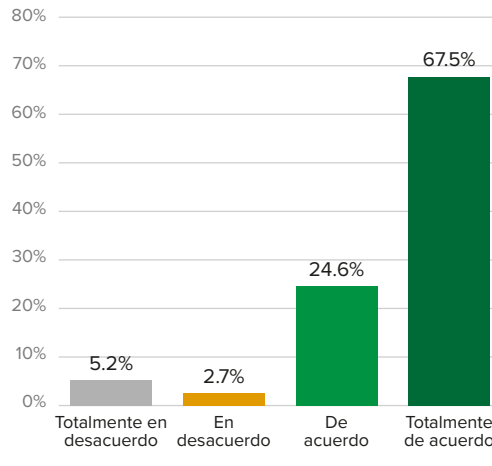
¿Recomendarías a una persona estudiar en la UABC?



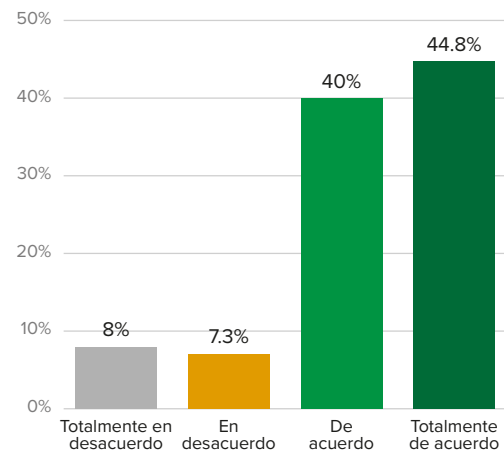
Se consultó a la comunidad universitaria si volvería a elegir a la UABC como su lugar de trabajo o como la institución donde cursar sus estudios, lo cual obtuvo respuestas altamente positivas, pues 92.1% del personal académico, administrativo y de servicios, y 84.8% del estudiantado expresaron estar de acuerdo con esta afirmación (véase figuras 30 y 31).

FIGURA 30.

Si pudiera retroceder en el tiempo, ¿volvería a elegir a la UABC como su lugar de trabajo?


FIGURA 31.

Si pudieras retroceder en el tiempo, ¿volverías a elegir a la UABC como tu universidad para cursar tus estudios?

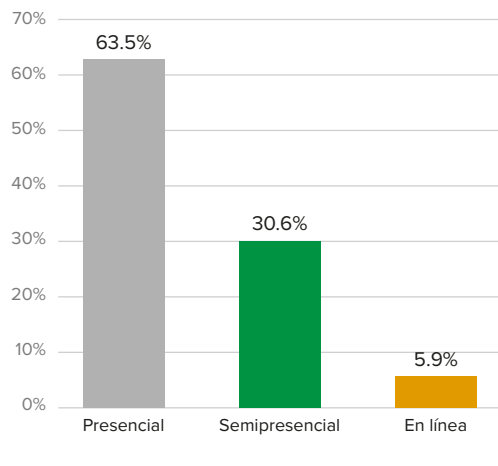


CARACTERÍSTICAS DEL ALUMNADO

En términos académicos, una cuestión de gran relevancia es la modalidad en que el alumnado prefiere recibir clase. Por orden de relevancia, 63.5% opta por la modalidad presencial, 30.6% por la semipresencial y apenas 5.9% por la modalidad en línea. Si bien la modalidad presencial sigue posicionada como el escenario ideal para aprender, no puede soslayarse el porcentaje de estudiantes (alrededor de 40%) que prefiere otras modalidades más flexibles (véase figura 32), lo cual puede asociarse a que actualmente tres de cada 10 estudiantes de licenciatura de la UABC laboran y estudian de manera paralela.

**FIGURA 32.**

¿Cuál modalidad de clases prefieres?



Otros elementos a destacar en torno al estudiantado como resultados de la consulta, son:

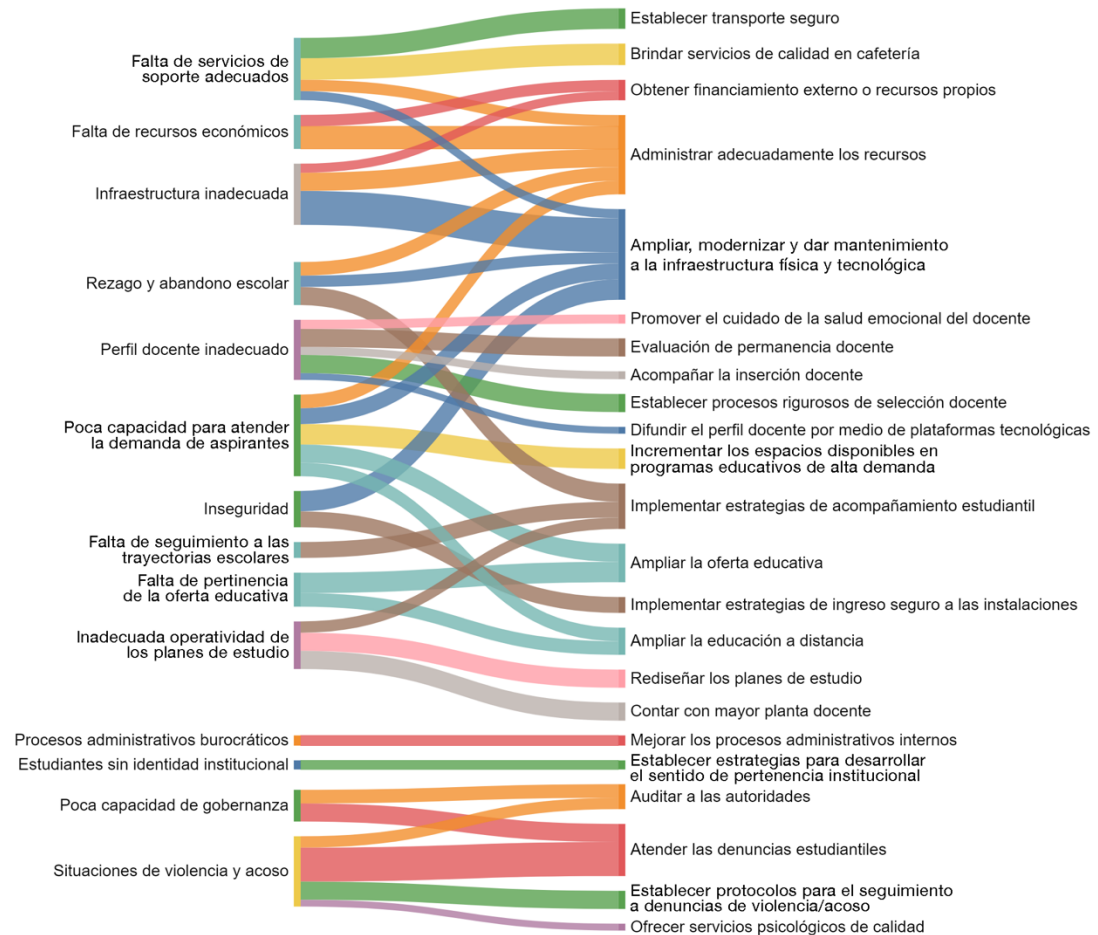
- Cuatro de cada 10 perciben flexibilidad para realizar sus ocupaciones.
- Cuatro de cada 10 consideran que el servicio psicopedagógico no contribuye a su desempeño académico.
- Cuatro de cada 10 prefieren modalidades de aprendizaje flexibles.
- Consideran escasos los apoyos para realizar movilidad estudiantil.
- Aprecian pocas oportunidades para lograr un dominio adecuado del idioma inglés.
- Refieren escasos apoyos para atender dificultades de índole personal (emocionales).

La consulta, además de indagar el estado que guarda la universidad mediante cuestionamientos tipo Likert, también contempló preguntas abiertas que invitaran a la comunidad cimarrona a proporcionar soluciones a las problemáticas institucionales identificadas. Para el tratamiento de esta información, las respuestas fueron trasladadas al software *Atlas.TI*, en el que se crearon códigos agrupados en categorías y se establecieron relaciones con base en el discurso de los actores educativos involucrados. Estas relaciones entre problemas y soluciones se ilustran a través de diagramas *sankey*, elaborados con apoyo de la herramienta tecnológica SANKEYmatic.

A continuación, en las figuras de la 33 a la 37 se pueden observar los resultados por actor educativo:

FIGURA 33.

Relación entre problemas y soluciones expresadas por estudiantes de licenciatura.

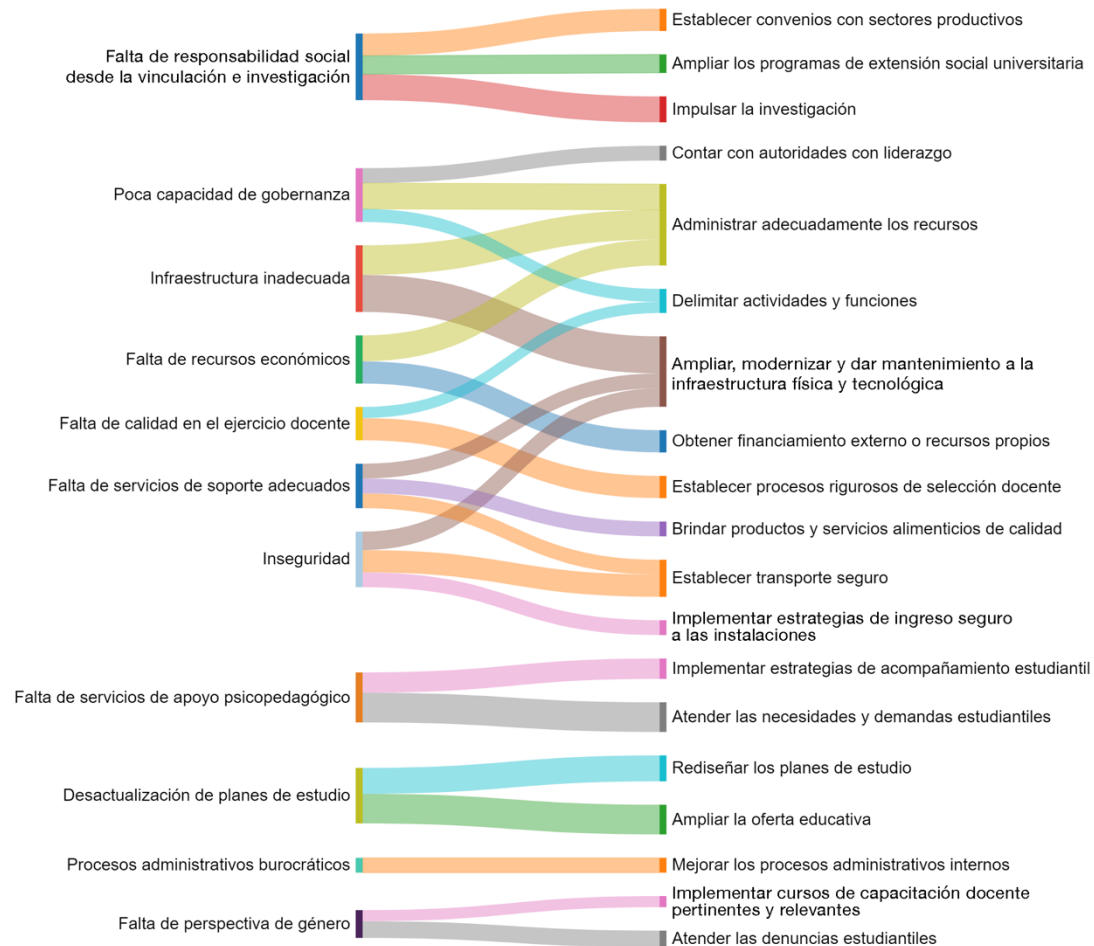


Nota. La anchura de los nodos guarda relación con la frecuencia de comentarios realizados.



FIGURA 34.

Relación entre problemas y soluciones expresadas por estudiantes de posgrado.



Nota. La anchura de los nodos guarda relación con la frecuencia de comentarios realizados.

FIGURA 35.

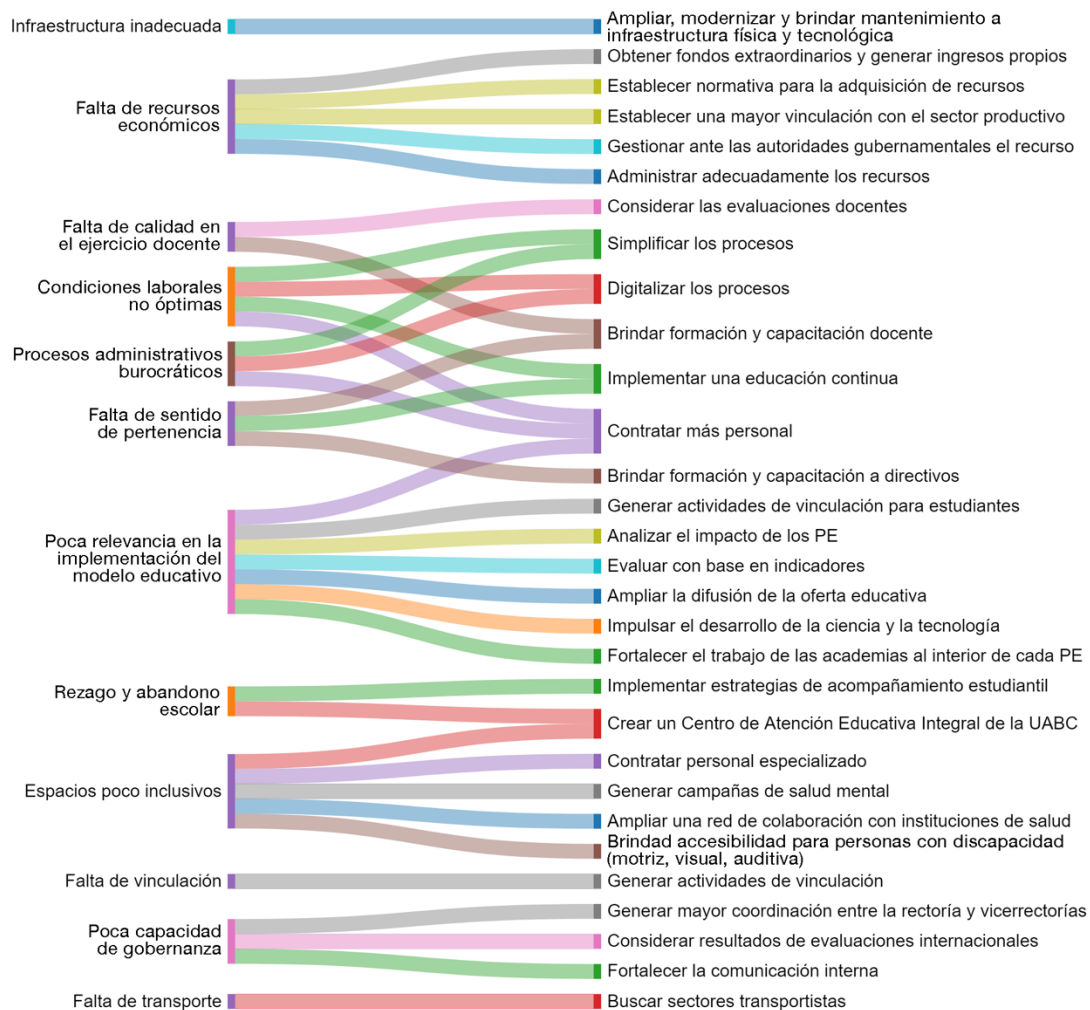
Relación entre problemas y soluciones expresadas por el personal académico.



Nota. La anchura de los nodos guarda relación con la frecuencia de comentarios realizados.

**FIGURA 36.**

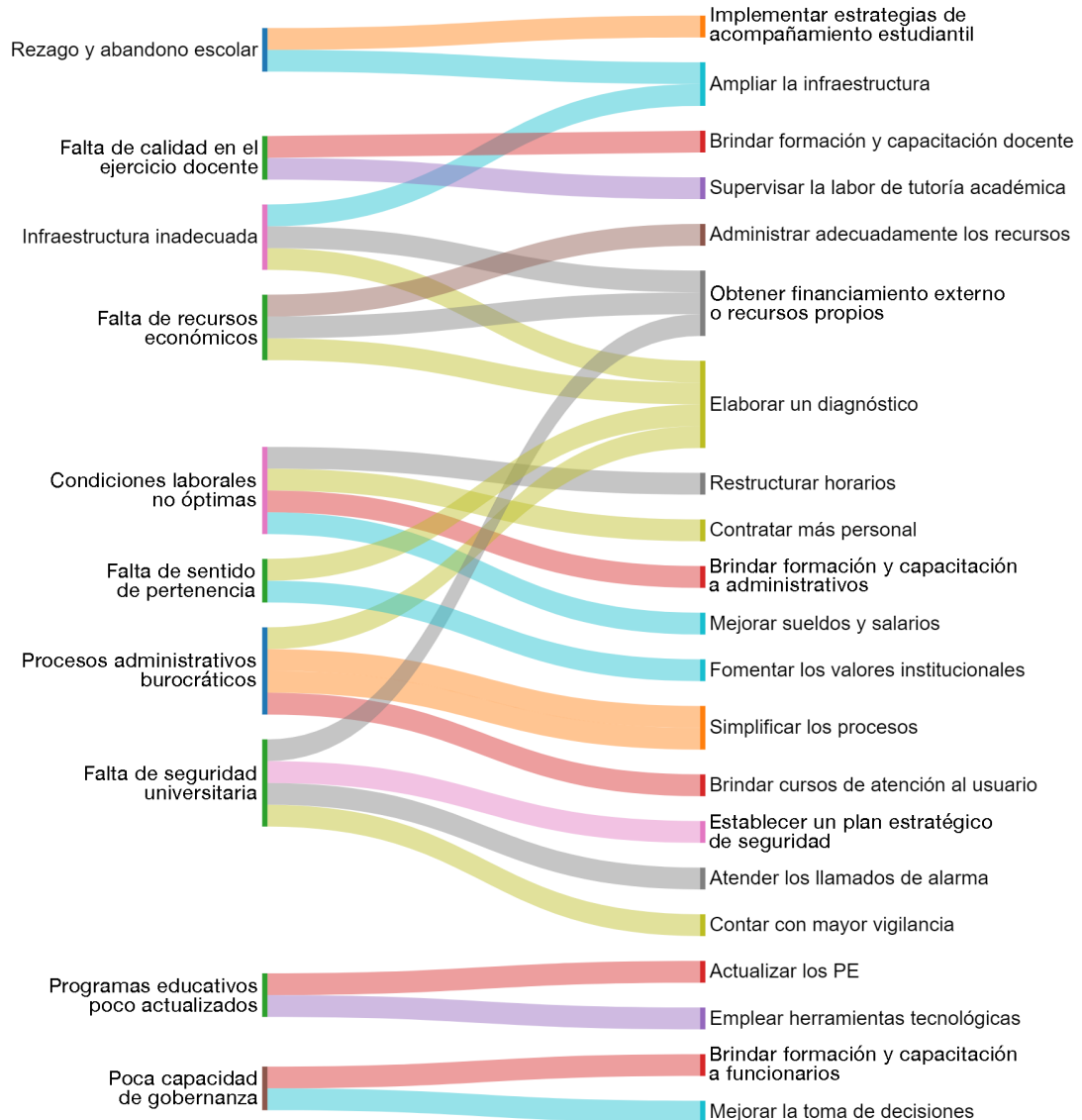
Relación entre problemas y soluciones expresadas por el personal directivo.



Nota. La anchura de los nodos guarda relación con la frecuencia de comentarios realizados.

FIGURA 37.

Relación entre problemas y soluciones expresadas por el personal administrativo.



Nota. La anchura de los nodos guarda relación con la frecuencia de comentarios realizados.



A partir del análisis de los diagramas *sankey*, se encontraron coincidencias en las respuestas proporcionadas por el estudiantado de licenciatura y posgrado, el personal académico, el personal directivo y el personal administrativo y de servicios. Al respecto, se identificaron problemáticas tanto de corte académico, administrativo y social y se propusieron al menos 17 soluciones comunes para responder a estas necesidades:

- Ampliar, modernizar y dar mantenimiento a la infraestructura física y tecnológica.
- Mejorar las condiciones de seguridad en las instalaciones universitarias.
- Brindar servicios de transporte al personal universitario y estudiantes.
- Brindar servicios de calidad en cafetería.
- Brindar formación y capacitación relevante a la comunidad universitaria.
- Atender la salud mental de la comunidad universitaria.
- Fortalecer la inclusión y la equidad de género.
- Mejorar el desempeño docente.
- Actualizar los planes de estudio y mejorar su operatividad.
- Implementar y mejorar los programas de acompañamiento estudiantil.
- Ampliar la educación en línea.
- Ampliar la vinculación de la universidad con el entorno.
- Impulsar la investigación en respuesta a necesidades sociales.
- Obtener fondos extraordinarios y generar ingresos propios, así como administrar adecuadamente los mismos.
- Mejorar las condiciones laborales del personal académico y administrativo.
- Agilizar los procesos administrativos.
- Fortalecer la gobernanza

En síntesis, se identifican soluciones relacionadas con la mejora de la infraestructura y los servicios; con bienestar de la comunidad universitaria asociado a la salud mental y a espacios más inclusivos. Además, se observa la importancia de fortalecer las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, así como soluciones orientadas a la gestión institucional.

FOROS DE CONSULTA SINCRÓNICOS

Adicional al foro de consulta masivo, el 23 de marzo de 2023 en la ciudad de Mexicali, se realizó un foro de consulta presencial con el Consejo Estatal de Sociedad de Alumnos (CEPA), en el que participaron 32 presidentes y presidentas de las Sociedades de Alumnos de las unidades académicas de la universidad. Este ejercicio colaborativo tuvo el objetivo de conocer sus percepciones sobre los aspectos que requieren mayor atención en la institución y brindar

posibles soluciones que permitan mejorar los servicios que la UABC ofrece. Cabe mencionar que una de las preguntas principales para motivar la reflexión fue el cómo imaginan a la UABC de cara al 2040. En la figura 38, se concentran las principales aportaciones que realizó el estudiantado participante durante el ejercicio:

FIGURA 38.

Comentarios principales en torno a los rasgos que deberá tener la UABC para el 2040, emitidos durante el foro de consulta con *Sociedad de Alumnos*.



Nota. Elaboración propia.



Entre los resultados se destaca la necesidad de desarrollar un sentido de pertenencia en las y los integrantes de la comunidad estudiantil, contar con una universidad democrática, justa, segura, accesible, inclusiva, que se destaque por sus instalaciones de primer nivel y un servicio educativo de calidad. Además, señalaron la importancia de una mayor apertura a la internacionalización y la necesidad de emprender acciones orientadas al cuidado del medio ambiente y a temas prioritarios que reflejen aportes al bienestar de la sociedad.

Posteriormente, el 14 de abril de 2023, se realizó un grupo focal mediante la plataforma *Zoom* con un total de 85 egresados y egresadas provenientes de las 40 unidades académicas de los tres campus de la universidad.

Durante esta actividad también se les consultó a las y los participantes sobre las acciones que consideran deben implementarse en la institución para su mejora y su visión de la UABC para el 2040. En la figura 39, se destacan sus principales comentarios:

FIGURA 39.

Comentarios principales emitidos durante el foro de consulta con egresados.



Nota. Elaboración propia.



En términos académicos se denota la importancia de ampliar la oferta en línea y semipresencial, fortalecer los procesos educativos con apoyo de las nuevas tecnologías, ampliar las experiencias de aprendizajes en entornos reales, promover la movilidad estudiantil y fomentar la vinculación con el sector productivo para el empleo y el emprendimiento. Asimismo, proponen una universidad segura, socialmente responsable, incluyente, equitativa, innovadora, democrática, con una formación integral y con alcance global. Finalmente, expusieron la necesidad de mejorar los procesos administrativos que suelen ser burocráticos.

TALLERES DE DIAGNÓSTICO Y PROSPECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD

Como parte de las actividades realizadas para conocer las condiciones actuales de la institución, se llevó a cabo un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), en el que participó en el mes de marzo el Consejo de Planeación (CP), conformado por el Rector, el Secretario General, la Tesorera, los Vicerrectores, el Abogado General, los y las representantes de las academias de las siete áreas de conocimiento —Ciencias de la Ingeniería y Tecnología, Ciencias Naturales y Exactas, Ciencias Administrativas, Ciencias de la Educación y Humanidades, Ciencias Sociales, Ciencias de la Salud y Ciencias Agropecuarias —, así como los coordinadores y coordinadoras de las dependencias administrativas que fungen como titulares o invitados del CP.

Posteriormente, en marzo se reprodujo el ejercicio a nivel campus, donde participó el *Colegio de directores*, integrado por el personal directivo de las unidades académicas y sedes, contando con resultados diferenciados para los campus Mexicali, Tijuana y Ensenada.

ANÁLISIS FODA CONSEJO DE PLANEACIÓN

FORTALEZAS

Compromiso con la calidad educativa, al tener acreditados 100% de sus programas de licenciatura evaluables y 78% de los programas de posgrado, y todos sus planes de estudio de licenciatura actualizados o en proceso de actualización.

Planta académica sólida y con alto sentido de pertenencia.

Consolidación de la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas.

Ejercicio responsable de los recursos y finanzas sanas.

Gobernanza y autonomía universitaria.

Universidad con prestigio y presencia ante la sociedad.

Estructura organizacional y normativa para la atención de casos de violencia de género.

Oferta amplia de actividades de extensión universitaria.

Prácticas institucionales consolidadas para una estrecha vinculación con los sectores público, social y privado.

OPORTUNIDADES

Fortalecer alianzas con organismos externos del sector público y privado.

Ofrecer productos y servicios que provean de ingresos a la institución: generar esquemas de negocios.

Consolidar programa de inclusión y protocolo de violencia de género.

Impulsar tecnologías educativas de manera virtual; uso de las TIC en el aprendizaje.

Diversificar oferta educativa e incrementar con modalidades virtuales o mixtas.

Considerar los derechos humanos para rediseñar los procesos educativos (presenciales, mixtos o virtuales).

Acceso a convocatorias nacionales e internacionales.

La UABC goza de una buena imagen ante la comunidad.

Incremento considerable en el uso de las TIC derivado del contexto de la pandemia por COVID-19.

Ubicación geográfica privilegiada.

Se tiene un gran patrimonio cultural y científico no registrado, que puede ser un atractivo para la extensión y la vinculación.



DEBILIDADES

No se cuenta con una política institucional ni con un área que concentre, articule, promueva, difunda y dé seguimiento a los programas y acciones institucionales en materia de equidad, inclusión e igualdad de género.

No se cuenta con una política institucional en materia de vinculación que oriente los alcances de la relación entre la universidad y su entorno.

Poca vinculación interna entre diferentes áreas del conocimiento.

Las labores de seguridad universitaria no ocupan un lugar protagónico en la estructura organizacional.

Estructura organizacional insuficiente.

Uso ineficiente de la infraestructura científica y tecnológica de la institución.

Procesos administrativos poco eficientes para las necesidades de algunas áreas de investigación y gestión.

Deficiente modelo de gestión de educación continua.

En el sector productivo, desconocimiento de las áreas de investigación que se abordan en la universidad.

Escasa oferta de servicios básicos complementarios al proceso educativo; por ejemplo, transporte para la comunidad universitaria.

La institución dispone de planes y programas de estudio de licenciatura en modalidad en línea y los esquemas híbridos no logran consolidarse.

Escasa captación de matrícula de posgrado.

AMENAZAS

En el entorno político, amenazas en términos de autonomía.

Gratuidad de la educación superior sin un respaldo financiero que la sustente.

Desaparición y disminución de apoyos federales.

En un contexto global complejo, crisis en cuanto a la generación de programas de educación continua, debido a la escasez de recursos.

Dependencia de recursos públicos.

Proceso de adaptación al cambio tecnológico y de infraestructura tecnológica.

Problemas económicos a nivel global, nacional y local.

Efectos adversos en la salud mental de miembros de la comunidad universitaria a causa de la pandemia por COVID-19.

AMENAZAS

Reducción de las fuentes de financiamiento para el desarrollo de la investigación.

Gran crecimiento en infraestructura (obra) sin contar con el personal administrativo que se requiere para operar.

Futuras pandemias que alteren la normalidad institucional.

ANÁLISIS FODA CAMPUS MEXICALI

FORTALEZAS

Acreditación de programas educativos.

Oferta de programas en línea.

Amplia cobertura y calidad educativa (espacios para el estudiantado).

Posición geográfica estratégica, cercanía con las fronteras con mayor dinamismo económico: California y Arizona, Estados Unidos (EE. UU.).

Espacios identitarios icónicos que ubican a la gente, además de solidaridad entre la comunidad estudiantil y docente.

Vinculación con el sector social y productivo.

Colaboración interinstitucional con los diferentes líderes de las unidades académicas y existencia de un colegio de directores.

Comunicación fluida (vertical y horizontal) y excelente entre unidades académicas y dependencias administrativas.

Cercanía con la administración central para trámites escolares.

Trabajo colegiado entre unidades académicas, coordinaciones generales y vicerrectoría.

Diversidad de disciplinas y programas educativos (interdisciplina/multidisciplina)

Excelente recurso humano.

Mayor cantidad de sectores empresariales e industriales, que demandan perfiles específicos.

Mayor número de carreras enfocadas a la innovación y el desarrollo tecnológico en temas de manufactura.

Se cuenta con el apoyo del personal de Vicerrectoría y existe comunicación con las unidades académicas del campus.

Infraestructura física en crecimiento y desarrollo.

Excelente equipo del colegio de directores, con liderazgo participativo basado en la colaboración.



OPORTUNIDADES

Vincular programas entre unidades académicas, buscar la integración del campus.

Personal capacitado para la oferta de servicios e implementación de soluciones tecnológicas en procesos administrativos.

Colectivos de apoyo estudiantil entre unidades académicas y creación de programas de vida saludable y bienestar para toda la comunidad.

Infraestructura mediante inversión de empresas; fomentar proyectos en las unidades.

Capacitación al personal de seguridad.

Actualización de programas informáticos.

Incremento del turismo en Baja California. Existen cambios en el entorno local debido a migrantes.

Éxito en planes de estudio en modalidad virtual; se requiere optimizar los espacios existentes y compartir aprendizajes.

Infraestructura: utilizar los espacios periféricos para el incremento de programas educativos y modernizar espacios.

Sector industrial y empresarial con mayor cantidad de profesionistas en las áreas de ingeniería y tecnología.

Incremento de matrícula de posgrado.

Implementar programas de cultura y deporte en las unidades académicas del campus (por ejemplo: iniciar el proyecto Cafetería 1600, que tiene la Facultad de Medicina).

Ofrecer servicios para la generación de recursos.

Capacitar al personal del Comité de Prevención a la Violencia de Género (Copavig) sobre perspectiva de género. Considerar cambio de empresa de seguridad.

El personal docente requiere capacitación en habilidades socioemocionales.

Gestión con el sector privado (empresas maquiladoras); aprovechar cercanía con EE. UU.; asistencia a eventos; por ejemplo, AgroBaja.

Comunicación institucional adecuada: redes sociales bien administradas y promoción de otros eventos, donde sitúen de una manera muy importante a la universidad.

DEBILIDADES

Tiempo de vida de la infraestructura —la cual requiere un continuo mantenimiento (aire acondicionado, servicios de impermeabilización)— y hacer más estacionamientos.

Falta de personal administrativo en procesos clave, sobre todo en los procesos comunes de las unidades académicas; existe poco personal para atenderlos.

Seguridad (al interior y exterior de las instalaciones, falta alumbrado alrededor de las unidades académicas).

Capacidad instalada desigual (en carreras con mucha y poca demanda de matrícula).

Servicios en las cafeterías; esquema de alimentación.

Procesos administrativos lentos.

Instalaciones insuficientes para matrícula recién aumentada.

Optimización de los recursos naturales y energéticos.

Falta de mantenimiento y actualización de infraestructura científica y tecnológica; por ejemplo, el servicio de internet.

Infraestructura centralizada, falta mayor cobertura en las unidades periféricas.

Poca vinculación con el sector empresarial e industrial.

Falta de programas de posgrados profesionalizantes.

Falta de formación integral con habilidades blandas.

Trámites administrativos lentos con proveedores.

Baja proporción de eventos culturales, artísticos y deportivos.

Apoyo socioemocional: preparar al personal académico para que ca cómo actuar ante problemas socioemocionales en la comunidad (por ejemplo, una crisis, ya sea derivada de la pandemia o familiar).

Falta de personal y capacitación de los guardias de seguridad.

Infraestructura: faltan aires acondicionados, estacionamientos, alumbrado, hay banquetas en mal estado; centro comunitario y cafetería deficientes; faltan espacios abiertos (campus y unidades periféricas).

En materia ambiental: espacios verdes, manejo del agua, manejo inadecuado de residuos, problemas de riego que generan infiltraciones y plagas. Existen prácticas inadecuadas, se requiere trabajar en una mejor cultura ambiental.



AMENAZAS

Gratuidad.

Deterioro de la salud física y mental de la comunidad estudiantil, personal docente y de servicios, por falta de personal o saturación de carga de labores.

Crimen organizado y robos (inseguridad de la región).

Sismos o desastres naturales.

Clima extremo y zona sísmica.

Rezago educativo generacional asociado a la pandemia por COVID-19.

Contingencias naturales (fenómenos naturales, pandemia).

Inseguridad en el campus (siniestros o hechos lamentables), como vandalismo, robos a unidades académicas, alumbrado, transporte público. Falta de apoyo por parte de seguridad pública municipal.

Infraestructura: red/conectividad, incapacidad para dar cursos en línea.

ANÁLISIS FODA CAMPUS TIJUANA

FORTALEZAS

Campus con mayor matrícula en el estado y con posibilidad de crecimiento, por la nueva oferta que se creó en Tijuana y la nueva estructura en desarrollo.

Diversidad de programas educativos que conforman una oferta competitiva.

Infraestructura y crecimiento constante de esta.

Personal especializado (académico y administrativo).

Amplia comunicación entre el colegio de directores y las unidades académicas.

Ubicación geográfica.

Acercamiento con autoridades municipales: existe comunicación en términos de colaboración con la universidad.

OPORTUNIDADES

Diversificar la oferta educativa.

El dinamismo de la ciudad genera oportunidades de vinculación y de empleabilidad para nuestros egresados.

Vinculación con cámaras y colegios de egresados (motivar la conformación de colegios).

Vinculación con universidades (California y China).

Investigación aplicada a proyectos del campus.

Capacitación en otras modalidades de aprendizaje (OMA) y sobre el funcionamiento de cada una.

Programas semipresenciales y virtuales para ofrecer mayor oferta al alumnado.

Ingreso de patrocinios —revisar normatividad, existen limitaciones— mediante Fundación UABC (importes, solicitud de patrocinios con empresas), importante para la formación integral de las y los estudiantes.

DEBILIDADES

Seguridad: se debe trabajar de manera coordinada con otras instancias externas para brindar el servicio a la comunidad estudiantil.

Fortalecer los procesos de gestión en algunas áreas o departamentos: además de mejorar la comunicación, el trato, incrementar el personal, resolver las cosas de manera más ágil y que las unidades académicas ofrezcan servicios más rápidos para el estudiantado o usuarios externos.

Insuficiencia de analistas y técnicos: existe crecimiento de matrícula, pero no es proporcional al crecimiento del personal administrativo.

Servicios de agua, internet y luz (reingeniería del sistema eléctrico); falta tener opciones de solución cuando se carece de ellos.

Porcentaje bajo de docentes que tienen acreditación en el idioma inglés.

Matrícula saturada, sobre todo en el área de salud, faltan más espacios (infraestructura y campus clínicos).

Transporte, sobre todo en algunas unidades académicas.



AMENAZAS

Proveedores de servicios deficientes.

Inseguridad en Tijuana.

Transporte público del campus: es una demanda constante del estudiantado, pues invierten mucho tiempo para el traslado a sus escuelas.

En Tijuana existen muchas escuelas privadas (pequeñas) que ofrecen programas formativos, sobre todo en el área de posgrado.

Educación continua, por el esquema en que está organizada en la universidad.

ANÁLISIS FODA CAMPUS ENSENADA

FORTALEZAS

La universidad tiene una importante y considerable estabilidad financiera.

Solidez académica.

La identidad cimarrona se encuentra bien afianzada.

Reconocimiento regional y nacional; agenda en temas de inclusión y equidad en cuanto al trabajo operativo.

Programas acreditados: reconocimiento del trabajo que se hace en las unidades académicas.

Diversidad de programas educativos.

Alto nivel de habilitación académica.

Fuerte presencia en la comunidad mediante actividades de difusión y divulgación relacionadas con ciencia y tecnología; organización de exposiciones y visibilidad en la sociedad.

OPORTUNIDADES

Ampliación de la oferta educativa: más materias en línea, sobre todo las áreas teóricas.

Centros de psicoterapia o asesoramiento sobre violencia, para atender la salud emocional o mental de las y los alumnos; también podría emplearse para prácticas profesionales.

Coordinaciones específicas para difusión y seguimiento de egresados por unidad académica; se propone que la difusión sea continua y crear la figura de coordinador de Seguimiento y Difusión de Egresados (dentro de la institución).

Nuevos esquemas de movilidad y de transporte; convendría hacer trayectos de campus a campus.

Crear protocolos para la actuación y atención a personas con capacidades diferentes; realizar un diagnóstico.

En cuanto a tecnología, si bien existe capacidad académica y tecnológica, se requiere contar con sistemas más funcionales, mejor conectados, indicadores confiables (por ejemplo: tutorías, trayectoria escolar, crear un semáforo sobre indicadores, etcétera) y dar capacitación sobre el sistema.

Campañas publicitarias de todas las carreras que se ofrecen, para generar recursos.

Ampliar la oferta de educación continua y mejorar los procesos de Uniser.

Manejo de los medios de comunicación para dar a conocer los logros de los campus; en especial, mejorar la comunicación hacia el exterior de la UABC.

Creación de un centro de atención especializada para estudiantes en condición de vulnerabilidad (académica, económica y capacidades diferentes).

Generación de presupuesto a través de productos y servicios de innovación, desarrollo tecnológico y propiedad intelectual.



DEBILIDADES

Burocracia excesiva; utilizar menos papel, usar medios electrónicos o recursos en línea.

Falta de identidad universitaria en egresados.

Falta desarrollar programas educativos de técnico universitario, darles mayor presencia y consolidarlos.

Mejorar canales y apoyos para ofertar productos y servicios.

Rezago educativo por el efecto de la pandemia: hace falta una estrategia de recuperación en términos de habilidades sociales, no solo la parte académica, sino la psicológica emocional del estudiantado.

Procesos de titulación: crear sistemas y generar firma electrónica.

Planta académica con carga fuerte por relevo generacional y afectación de los niveles de consolidación de programas educativos y cuerpos académicos; buscar estrategias para incrementar la formación de grupos de investigación.

Seguimiento de indicadores demasiado rígido.

Ingreso de estudiantes con alguna discapacidad; carencia de infraestructura y tecnologías adecuadas.

Normatividad extensa y confusa; hace falta revisar los reglamentos, pues generan confusión (por ejemplo, en posgrado).

Inseguridad en los campus.

AMENAZAS

Sobredemanda de posgrados.

Gratuidad.

Falta de manejo del agua; se requiere dar continuidad.

Inestabilidad emocional del alumnado: se requiere atenderla y capacitar al personal docente sobre estos temas (por ejemplo, sobre autismo).

Inseguridad (amenaza del crimen organizado).

Transporte: mucha inseguridad.

Falta de sensibilidad del gobierno municipal respecto al peso y la labor social de la UABC.

Universidades privadas cuentan con mayor promoción (tiempos, horas, becas).

Reducción de matrícula por abandono y rezago académico por efectos de la pandemia.

Deterioro de instalaciones por clima y demografía; hay edificios muy antiguos.

VISITAS DEL RECTOR A LAS UNIDADES ACADÉMICAS, CENTROS Y EXTENSIONES

Un elemento diferenciador de esta gestión es el acercamiento establecido por parte del rector con la comunidad cimarrona, donde al inicio de la administración realizó un recorrido por cada una de las unidades académicas, centros de estudios y extensiones, que se ubican tanto de la zona urbana como rural. El objetivo de esta tarea fue conocer de viva voz las percepciones de estudiantes, docentes y personal administrativo con relación a los recursos, procesos y servicios educativos que la UABC ofrece.

En general, el personal docente manifestó preocupación por atender la salud mental del alumnado, mediante esquemas de apoyo psicológico y oportunidades para desarrollar sus habilidades socioemocionales. Asimismo, expresaron la necesidad de ampliar y brindar mantenimiento a la infraestructura de la universidad, mejorar las condiciones de las cafeterías y el estacionamiento, así como contar con espacios seguros para la convivencia, el desarrollo del arte y el deporte.

El personal docente también expuso la necesidad de garantizar condiciones laborales óptimas que permitan eficientizar los procesos administrativos, mejorar los mecanismos de colaboración entre docentes sin distinción de nombramientos e impulsar el involucramiento del personal académico de asignatura en labores administrativas. Adicional a lo anterior, señalaron la importancia de apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de las tecnologías de la información y la comunicación que permitan ampliar las modalidades educativas actuales. Por último, propusieron establecer mayor vinculación con la sociedad y el sector productivo, así como el desarrollo de la identidad institucional y el emprendimiento interno.

Por su parte, el personal administrativo expresó la necesidad de obtener un mayor reconocimiento a su trabajo, la mejora de los procesos internos, la contratación de personal para contar una carga de trabajo equitativa y justa, así como el dotar a la universidad de una mayor flexibilidad y comunicación efectiva con las autoridades educativas. Con respecto al tema de infraestructura, manifestaron que se requiere de mantenimiento en sus áreas de trabajo y una mayor cantidad de espacios disponibles en el estacionamiento.

En el caso del estudiantado, sus comentarios se orientaron a identificar necesidades sobre bienestar, infraestructura y aprendizaje. Ante el primer reto expresaron la necesidad de contar con espacios seguros, ya que refirieron situaciones de acoso no atendidas y la falta de inclusión dentro de las prácticas universitarias. Asimismo, exigieron mayor representación estudiantil en la toma de decisiones institucionales.



En relación a la infraestructura requieren espacios comunes, estacionamiento y transporte seguro para dirigirse a las unidades académicas. Respecto al aprendizaje mencionaron deficiencias en la operatividad de los planes de estudios, y la necesidad de capacitación y actualización de las habilidades pedagógicas de la planta docente.

Como puede observarse en los resultados obtenidos de los distintos mecanismos de consulta, la comunidad universitaria coincide en grandes temas como es el mejoramiento de la infraestructura y los servicios, la flexibilidad curricular mediante la diversificación de las modalidades educativas con apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación, el fortalecimiento de las capacidades pedagógicas de la planta docente, la ampliación de la investigación y la extensión en apoyo al desarrollo de la sociedad, el robustecimiento del aparato de gestión institucional, el aseguramiento de condiciones laborales óptimas, la atención a la salud mental, así como el fomento de espacios inclusivos y libres de violencia.

Respecto al último punto referido, cabe resaltar que al inicio de la presente gestión se establecieron 10 líneas de acción para orientar las acciones universitarias en tanto se emite el *Plan de Desarrollo Institucional 2023-2027* (véase figura 40). Dentro de estas líneas se estableció la creación de la Unidad de Género, Diversidad e Inclusión Educativa, misma que fue instaurada en febrero de 2023 para fomentar espacios sanos y respetuosos de la diversidad en cada rincón de la universidad, lo cual refrenda el compromiso de la institución con esta necesidad expresada por la comunidad cimarrona.



FIGURA 40.

Líneas de acción de la gestión rectoral 2023-2027





REUNIONES DEL CONSEJO DE PLANEACIÓN

Derivado de los análisis realizados por el Consejo de Planeación, en la sesión celebrada el 10 de marzo de 2023, se identificaron siete grandes áreas de oportunidad. Dos de ellas se perciben como amenazas: la reducción de la matrícula en los programas educativos de licenciatura y posgrado y la disminución del financiamiento; y cinco debilidades: la poca consolidación de la educación continua, el deficiente servicio de las cafeterías, la inseguridad universitaria, los procesos administrativos burocráticos y la falta de transporte para el alumnado.

A partir de lo anterior, se trabajó en el diseño de estrategias mediante la técnica *Design Thinking* para realizar propuestas de valor. Mediante esta técnica se realiza un acercamiento inicial a la problemática, que permita establecer empatía con los usuarios implicados, y así delinear posibles soluciones a los desafíos identificados.

Un área de principal interés la constituye la reducción de la matrícula en los programas educativos de licenciatura, que en parte lo determina la disminución de la demanda, motivada por la oferta educativa de otras IES de la localidad, a la par de la disminución del egreso de estudiantes del nivel educativo de media superior. Otro factor es la deserción y abandono de los estudios, principalmente, por problemas socioemocionales, bajo rendimiento académico y, la situación laboral de aquellos que trabajan y laboran —efectos que se vieron intensificados con la pandemia por COVID-19—.

En este sentido las propuestas de solución se abocan a reformular e implementar un modelo educativo flexible en términos de modalidades de estudio, duración y opciones de titulación; fortalecer la vinculación con los sectores social y productivo y establecer una comunicación efectiva con los niveles educativos previos; ofrecer acompañamiento pedagógico y atender la salud mental del estudiantado; además de erradicar la violencia y brindar espacios seguros para la convivencia y el aprendizaje.

Una segunda área de fundamental importancia es la disminución de la matrícula de los programas de posgrado, constatada principalmente por la poca demanda de ingreso. Esta situación se atribuye a variables como horarios inflexibles, acceso limitado a becas, el tiempo de duración de los estudios; la competencia con las otras IES; la poca difusión y *marketing* de los programas, la escasa relación con el mercado laboral y la falta de internacionalización de sus programas para la obtención del doble grado.

Al respecto, las recomendaciones para atender este gran reto fueron el ofrecer programas de posgrado en modalidad flexible, accesible, pertinente y competitiva; implementar cursos con

otras IES que conduzcan a certificaciones de doble grado; impulsar el otorgamiento de becas; reducir los tiempos de traslado a la unidad académica; permitir la autogestión de la duración de los estudios; además de identificar los programas de posgrado con baja demanda para volverlos más atractivos y pertinentes, o en definitiva redirigir los esfuerzos a nuevas propuestas formativas.

En lo que respecta a la problemática de la educación continua, caracterizada por la baja captación de matrícula y, por ende, bajos ingresos por este concepto, se identificaron factores específicos como una oferta escasa y poco atractiva; la falta de estructura e insuficiencia de personal para esta área; la débil comunicación y *marketing*; la poca relación con los egresados de la institución; las limitaciones asociadas a la modalidad en línea; y la competencia de otras IES y organizaciones que brindan este tipo de servicio de manera más efectiva.

Para la solución de este problema, se sugirió la reingeniería de la educación continua, en particular de UNISER; el contar con una estructura organizativa, presupuesto y personal adecuado para el desarrollo de esta actividad; ampliar la oferta de educación continua en modalidad en línea y con horarios accesibles; brindar opciones de actualización para egresados y considerar otras audiencias ofreciendo credenciales y certificaciones orientadas a la formación a lo largo de la vida. Por último, se destaca que la educación continua debe convertirse en un modelo de negocio sostenible, que conduzca a la generación y diversificación de ingresos propios para la universidad.

El desafío de la inseguridad universitaria reviste cada vez mayor importancia por la existencia de vandalismo, robo y violencia dentro de la comunidad universitaria. A nivel interno se identifica que no se cuenta con una empresa de seguridad que preste este servicio; la infraestructura y equipamiento son insuficientes; no existe seguimiento a siniestros y se percibe una escasa cultura de seguridad universitaria. Como parte de los factores externos que contribuyen a esta condición, se señala la falta de apoyo por parte de las autoridades correspondientes (locales, estatales, nacionales); y la inseguridad que generan algunos grupos externos.

Al respecto, se propone renovar el ya existente Sistema Integral de Seguridad Universitaria; reducir zonas de riesgo; modernizar los servicios incorporando nueva tecnología informática e infraestructura; contar con un sistema estatal de vigilancia y monitoreo; actualizar y difundir los protocolos de seguridad; incluir la perspectiva de género en todas las prácticas universitarias y capacitar a la comunidad cimarrona para propiciar la cultura de paz y salvaguardar sus derechos humanos.



Los procesos administrativos representan el soporte de las funciones sustantivas de la institución. Su problemática radica principalmente en connotaciones de burocracia; la inadecuada estructura organizacional; las carencias de personal administrativo en términos de suficiencia y habilitación; y la disposición de proveedores que brinden los servicios y productos de calidad requeridos

La propuesta que atiende esta particular circunstancia establece la necesidad de difundir oportunamente los procedimientos administrativos y la normatividad que los sustenta; brindar asesoría y capacitación sobre los pasos que integran los procedimientos administrativos y los tiempos de entrega; y en especial, tomar en cuenta la satisfacción del usuario final.

Los servicios que brindan las cafeterías en la universidad son un elemento de singular importancia para el profesorado y el alumnado, quienes, por sus horarios de permanencia física en la institución, estos establecimientos son su primera opción para la adquisición y consumo de alimentos. Por ello, la comunidad universitaria define como una necesidad primordial contar con un buen servicio en esta materia que contribuya a su bienestar.

Sin embargo, existe poca satisfacción de los universitarios con los servicios de las cafeterías, ya que no se considera el valor nutricional en la venta de alimentos; los precios de venta son altos; la infraestructura no es adecuada; falta limpieza e higiene en las instalaciones, además que se presta un mal servicio a la comunidad cimarrona.

En este sentido, la propuesta requiere redefinir el funcionamiento de los servicios alimentarios; considerar los espacios comunitarios y servicios de locatarios; establecer un plan piloto acompañado de negociaciones a fin de que el servicio sea costeable para personas de escasos recursos; involucrar a las unidades académicas que brindan programas afines a la gastronomía con prácticas profesionales o de servicio social; crear cocinas colectivas y cocinas industriales; promover el subsidio a los alimentos y mantener la evaluación constante de la satisfacción del consumidor.

La suma de las reflexiones y propuestas aquí vertidas son la fuente de las prioridades, estrategias y líneas de acción que habrán de configurar la estrategia institucional para lograr el avance y desarrollo de la universidad.



Misión y Visión

MISIÓN UABC

Contribuir al desarrollo inclusivo y sostenible, al bienestar de la sociedad bajacaliforniana, la nación y del planeta, a través de la formación integral de profesionistas, de investigadoras, investigadores y ciudadanía comprometida con una cultura democrática; así como a la generación y difusión de la cultura, del conocimiento y de las tecnologías.

VISIÓN UABC 2040

La UABC es una universidad líder e innovadora con reconocimiento a nivel nacional y global por ser un agente transformador de progreso social que contribuye a la realización plena del ser humano, al desarrollo incluyente y sostenible, a la profundización de la democracia y a la justicia social a través de la formación en licenciatura, posgrado y a lo largo de la vida, y de sus avances científicos, tecnológicos y culturales.



Valores Institucionales

El sistema de valores de la UABC se entiende como el conjunto de reglas de conducta moral y social que debe orientar las prácticas universitarias y moldear la identidad cimarrona. En este sentido, y con base en la normatividad existente en materia de derechos humanos, en el año 2016 la institución emitió el Código de Ética en el que se establece once valores que se consideran fundamentales en la vida universitaria, los cuales se describen a continuación:

1. **Confianza:** Creo en mí y en los demás. Actúo con seguridad y mi toma de decisiones está presidida por el compromiso y la honestidad.
2. **Democracia:** Escucho y participo desde la libertad en la toma de decisiones para el desarrollo y bienestar de mi comunidad, respetando la diversidad de opinión a través del diálogo y el consenso.
3. **Honestidad:** Me conduzco con la verdad y autenticidad, desde el respeto, la honradez y la transparencia.
4. **Humildad:** Reconozco mi justo valor y el de los demás. Identifico mis fortalezas y debilidades. Me esfuerzo en mi superación personal, actuando sin orgullo y sin afán de dominio.
5. **Justicia:** Respeto los derechos humanos, el ejercicio de las libertades individuales y la igualdad de oportunidades, buscando equidad e imparcialidad.



6. **Lealtad:** Actúo desde la fidelidad y el compromiso frente a mí mismo y los demás. Me identifico desde un sentido de pertenencia con los objetivos de la institución, manteniendo una relación digna de confianza.
7. **Libertad:** Pienso y me conduzco de manera autónoma por convicción, al tomar decisiones responsables, reflexivas y de respeto a la diversidad, al considerar el bienestar propio y el de los demás.
8. **Perseverancia:** Me comprometo con el trabajo que emprendo con claridad, esfuerzo, disciplina y decisión, logrando lo planeado ante las adversidades y obstáculos.
9. **Respeto:** Reconozco la dignidad, el derecho y la libertad de los que me rodean, siendo tolerante, justo y veraz. Considero la sustentabilidad del entorno social, cultural y ambiental.
10. **Responsabilidad:** Cumplo las obligaciones que me corresponden en todos los órdenes, entre éstos, el universitario, social y ambiental, al reconocer y asumir las consecuencias de las acciones realizadas libremente.
11. **Solidaridad:** Empatizo con las necesidades de los demás y participo de manera consciente y entusiasta en proyectos colectivos, especialmente donde se beneficia a personas o comunidades vulnerables bajo el principio de conjunción de esfuerzos.

En congruencia con lo anterior, la UABC ha buscado favorecer el ejercicio de estos valores, a partir de la formación integral incluida en los planes de estudio; el fortalecimiento de los académicos y académicas quienes se convierten en un modelo de desarrollo personal y profesional para el alumnado; la implementación de actividades de investigación, extensión y vinculación que consideren la diversidad existente en la región, así como la realización de buenas prácticas de gestión institucional.

Si bien, se debe continuar fortaleciendo el desarrollo de este sistema valores, resulta fundamental asegurar procesos democráticos y acciones de transparencia al interior de la institución; así como erradicar cualquier signo de violencia, discriminación, desigualdad, nepotismo, corrupción y arrogancia. Lo anterior, con el fin último de asegurar ambientes sanos de convivencia y aprendizaje que conduzcan al bienestar de la comunidad cimarrona y a la adopción de una cultura de paz.

Políticas Transversales

Las políticas transversales tienen la finalidad de enfocar y orientar los esfuerzos de la comunidad universitaria hacia los principios y características a los que aspira la institución. Así, se establecen tres políticas como producto del análisis de los desafíos y oportunidades identificadas en el contexto externo e interno, las cuales son congruentes con la misión, visión y valores universitarios, y se integran transversalmente en el plan de desarrollo institucional.





Excelencia e innovación educativa

Con esta política se reafirma el compromiso de la institución con la excelencia educativa, mediante el fomento de la cultura de la evaluación y la mejora continua integral. Asimismo, se adopta el rasgo diferenciador de la innovación, como una postura institucional de flexibilidad y apertura al cambio, en respuesta al dinamismo y complejidad que caracteriza a la educación superior en todos los niveles y ámbitos de actuación. Lo anterior guía a una institución que aprende y se transforma de manera constante, situando al estudiantado en el centro del quehacer universitario.

Cultura de paz y derechos humanos

Como parte del compromiso institucional con el desarrollo social y el bienestar de las personas, la UABC establece las orientaciones sustanciales que conducirán la defensa de la dignidad humana, la justicia social y los derechos humanos. A través del planteamiento e implementación de acciones transversales, se fortalecerá la identidad universitaria y los valores fundamentales que garanticen la igualdad sustantiva, la búsqueda de la verdad, la reparación y la no repetición de situaciones que vulneren la integridad de quienes conforman la comunidad universitaria. Es así que la cocreación de una cultura de paz establecerá rutas visibles que promuevan el desplazamiento y transición hacia formas de interacción más empáticas, respetuosas y libres.

Autonomía universitaria, transparencia y rendición de cuentas

La autonomía universitaria se erige como un principio fundamental que garantiza la libertad académica, la independencia de pensamiento y la capacidad de autogestión de las instituciones de educación superior; de ahí, que constituye un pilar esencial para el logro de la misión institucional y el desarrollo pleno de las funciones de una universidad moderna. Su promoción, vigilancia y salvaguarda es una tarea que involucra de manera comprometida a toda la comunidad universitaria. En consecuencia, la transparencia en la gestión y la responsabilidad en el uso de los recursos son principios inseparables de la autonomía universitaria que permiten establecer mecanismos efectivos de rendición de cuentas que fortalezcan la confianza de la sociedad en la universidad.



Modelo estratégico de la UABC 2023-2027

La UABC tiene una presencia consolidada en el estado al ser una institución con cobertura física en todos los municipios, que cuenta con una amplia diversidad de programas educativos y la mayor capacidad de investigación y generación de conocimiento en las distintas áreas del saber. Además, dispone de un gran número de espacios dedicados a la cultura, y una amplia comunidad académica y estudiantil que hace posible realizar actividades de extensionismo y vinculación que evidencian su compromiso con la comunidad.

Asimismo, la UABC presenta ventajas competitivas que la diferencian y hacen única frente a otras Instituciones de Educación Superior (IES) en el país, entre las que se encuentra su enfoque regional y ubicación geográfica, donde la cercanía con Estados Unidos, en particular con el Estado de California —el cual cuenta con uno de los sistemas universitarios más importantes a nivel mundial en cuanto a investigación, aprendizaje e impacto en la comunidad— genera un dinamismo transfronterizo binacional que brinda a la institución y a su comunidad estudiantil y académica un abanico de posibilidades para innovar y mejorar el quehacer universitario, contribuyendo al desarrollo económico, social, cultural y ambiental de la sociedad bajaliforniana.

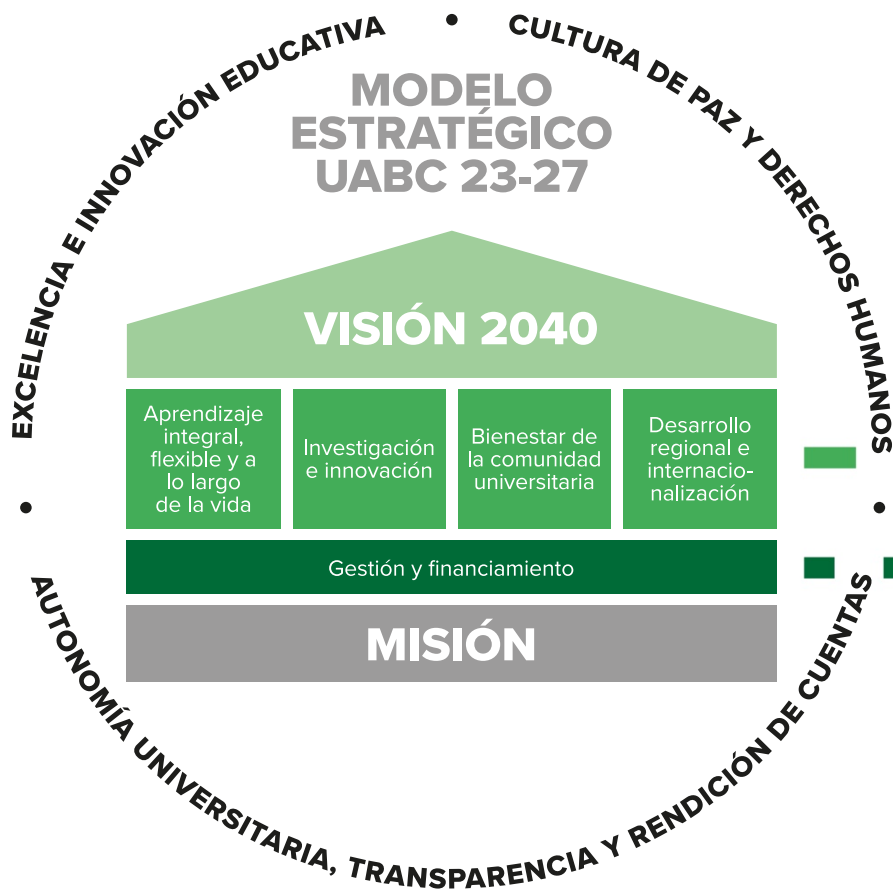
Por otra parte, el entorno cambiante y turbulento donde se inserta la educación superior, con demandas y desafíos como consecuencia de la pandemia por COVID-19, así como el cambio climático, la desigualdad social y la disrupción tecnológica— como la inteligencia artificial—, hacen que la UABC diseñe nuevas rutas de cara al futuro.

Con lo anterior en mente, se ha planteado un modelo estratégico que tiene el propósito de posicionar a la institución como un referente en materia de educación superior y convertirla en



un agente transformador del estado y la región con impacto local y global. Para lograrlo, se establecen cinco prioridades institucionales para el periodo 2023-2027, que permiten guiar y focalizar los esfuerzos y funciones sustantivas declaradas en la misión institucional.

El planteamiento de las prioridades institucionales se ven motivadas por las demandas actuales de la comunidad universitaria, además que buscan cerrar la brecha con las exigencias del entorno regional, nacional y global (véase Anexo). Por lo tanto, su desarrollo permitirá sentar las bases para alcanzar la visión planteada al 2040, donde la UABC es una institución líder y catalizadora del progreso social.





PRIORIDADES INSTITUCIONALES:

APRENDIZAJE INTEGRAL, FLEXIBLE Y A LO LARGO DE LA VIDA

Objetivo: Brindar un aprendizaje integral, flexible y de excelencia en los programas de licenciatura, posgrado y aprendizaje a lo largo de la vida.

INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

Objetivo: Expandir el conocimiento y generar soluciones innovadoras a través de la investigación —en especial interdisciplinaria— para enfrentar los retos locales y globales de la humanidad y del planeta.

BIENESTAR DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Objetivo: Contribuir al bienestar de la comunidad universitaria con equidad, inclusión y respeto a la diversidad.


DESARROLLO REGIONAL E INTERNACIONALIZACIÓN

Objetivo: Fortalecer actividades de vinculación y extensión que contribuyan al desarrollo social, cultural, económico y ambiental a nivel regional, nacional, transfronterizo y global para un mundo mejor.

GESTIÓN Y FINANCIAMIENTO

Objetivo: Implementar una gestión oportuna, flexible, transparente y sostenible que brinde soporte y asegure el financiamiento de las funciones sustantivas de la universidad.

Estas prioridades institucionales se encuentran enmarcadas por tres políticas que, de acuerdo con su naturaleza transversal, guiarán la acción universitaria hacia la excelencia e innovación educativa; la cultura de paz y derechos humanos; y la autonomía universitaria, transparencia y rendición de cuentas.



Prioridades Institucionales/ estrategias/ líneas de acción



Prioridad Institucional

Aprendizaje integral, flexible y a lo largo de la vida

A través de esta prioridad institucional, la universidad refrenda sus compromisos de impulsar el desarrollo profesional y la realización de las personas, de ampliar su cobertura y alcanzar a otras audiencias, mediante la flexibilización de las modalidades de aprendizaje en formatos presenciales y a distancia, la incorporación de tecnologías innovadoras en sus programas educativos de excelencia (en los distintos niveles) y con trayectorias educativas que contribuyan a la inserción y superación en el mercado laboral, al progreso social, al desarrollo sostenible, la participación ciudadana, la innovación y la transferencia de conocimiento, para generar avances científicos, tecnológicos y culturales reconocidos a nivel nacional e internacional.



OBJETIVO

Brindar un aprendizaje integral, flexible y de excelencia en los programas de licenciatura, posgrado y aprendizaje a lo largo de la vida.

ESTRATEGIA 1

Reformular el modelo educativo en concordancia con el contexto global actual y el futuro de la educación.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Desarrollar un proceso participativo —abierto a la diversidad de actores educativos— para el análisis, la discusión y la revisión de la pertinencia del modelo educativo actual y su alineación con la misión y visión institucionales, para su reformulación, presentación e implementación.
2. Revisar y actualizar los procesos y sistemas de gestión académico-administrativa, de manera que garanticen la eficiente implementación y operación del modelo educativo.
3. Asegurar la completa armonización de la normativa institucional con los procesos de ejecución del modelo educativo.
4. Sistematizar un proceso de evaluación continuo y colegiado, desde el contexto interno y externo, que permita valorar la pertinencia y operación del modelo educativo.



ESTRATEGIA 2

Impulsar la excelencia de los programas educativos mediante esquemas innovadores y flexibles que brinden una experiencia estudiantil de calidad y sean congruentes con las necesidades del contexto económico y social a nivel local y global.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Formular esquemas para fortalecer la flexibilidad, creación y modificación oportuna/ágil de los programas de estudio, considerando la incorporación de certificaciones, salidas laterales y opciones educativas de menor duración; la implementación de las modalidades no escolarizada y mixta, y el carácter dual, con base en perfiles de egreso que favorezcan el desarrollo de competencias transversales de alcance global.
2. Desarrollar un sistema de mejora continua en la operación de los programas educativos para asegurar la excelencia en la formación profesional del estudiantado, además de contribuir a mantener las acreditaciones de calidad nacionales y a aumentar las internacionales.
3. Definir e instrumentar una estrategia institucional de seguimiento periódico y sistemático a quienes egresen, en coordinación con las unidades académicas.
4. Ofertar programas educativos de licenciatura en modalidad mixta y no escolarizada, acordes con las preferencias vocacionales del estudiantado y con las necesidades de desarrollo regional y global.
5. Diseñar e implementar iniciativas institucionales de difusión y divulgación de la oferta educativa de licenciatura en formatos tradicionales y digitales.
6. Establecer una iniciativa institucional dirigida a estudiantes y personal académico para favorecer la diversificación de opciones de internacionalización del currículo, a la que se sumen las estrategias de las unidades académicas y que se complemente con una eficiente gestión académica de los procesos que acompañan la iniciativa.
7. Promover entre la comunidad universitaria el Plan de Continuidad de Servicios Educativos, con el fin de mantener las actividades de docencia e investigación ante un evento de contingencia.

8. Asegurar que la infraestructura física y tecnológica sea adecuada para la operación de los programas educativos, con base en las nuevas tendencias en la materia.
9. Mantener actualizados el acervo bibliográfico, las bases de datos y las licencias de software asociados a los programas educativos, con el fin de asegurar la confiabilidad y la calidad de los productos académicos.

ESTRATEGIA 3

Fortalecer la formación de estudiantes con un enfoque integral e incluyente que favorezca el desarrollo de una conciencia ambiental y el compromiso con el desarrollo sostenible.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Diseñar un sistema institucional de evaluación del aprendizaje que permita monitorear el nivel de logro de las competencias adquiridas por el estudiantado.
2. Instrumentar un proyecto institucional de atención al rezago estudiantil (deserción, reprobación, rendimiento académico) con la participación de las unidades académicas y las dependencias administrativas, a partir del acceso a un sistema de indicadores de trayectoria escolar que brinde información confiable y oportuna.
3. Implementar estrategias institucionales —en colaboración con las unidades académicas— para aumentar los porcentajes del nivel de logro en los exámenes de egreso.
4. Diversificar esquemas de formación integral para estudiantes de licenciatura y posgrado en ambientes incluyentes y con perspectiva de género, donde se promuevan temas de salud, deporte, arte, cultura, valores, conciencia ambiental y desarrollo sostenible.
5. Crear un modelo institucional para impulsar el logro del dominio del idioma inglés como segunda lengua en estudiantes de licenciatura.
6. Promover la diversificación de opciones de formación orientadas al fortalecimiento de competencias socioemocionales, transversales y digitales del alumnado, al desarrollo de la capacidad de aprender a aprender y al aprendizaje basado en proyectos.



7. Fortalecer en el personal académico capacidades pedagógicas, disciplinares, investigativas, tecnológicas y socioemocionales, así como su conciencia ambiental y compromiso con el desarrollo sostenible, a través de un esquema de formación docente institucional.
8. Diversificar la oferta formativa institucional para el personal académico, el acceso a certificaciones profesionales y la implementación de acciones en conjunto con las unidades académicas, en alineación con el modelo educativo.
9. Favorecer la evaluación flexible del aprendizaje en las diferentes etapas formativas de la trayectoria escolar.
10. Promover la contratación, la promoción y el seguimiento contractual del personal académico para brindar un aprendizaje integral, flexible y de excelencia.

ESTRATEGIA 4

Impulsar la modificación, actualización y creación de programas educativos de posgrado flexibles y de excelencia, tanto en modalidad mixta como no escolarizada, para atender las necesidades del contexto social y propiciar la vinculación con el sector productivo y la colaboración internacional.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Fortalecer la flexibilidad curricular en el diseño y la operación de los programas educativos de posgrado, para que brinden una formación integral y satisfagan la demanda actual en modalidad mixta y no escolarizada.
2. Impulsar acciones de internacionalización del currículo a través de una colaboración formal con instituciones internacionales que propicie diversos resultados, como la creación de programas educativos con doble grado.
3. Desarrollar acciones para el seguimiento y la participación de grupos de interés que permitan identificar las necesidades sociales, laborales, científicas y tecnológicas que fundamenten la creación y modificación de programas educativos de posgrado, para asegurar su pertinencia y sostenibilidad.

4. Establecer mecanismos de seguimiento, evaluación y acreditación de los programas educativos de posgrado a nivel nacional e internacional.
5. Implementar acciones para el desarrollo de competencias digitales en la comunidad académica que participen en programas educativos de posgrado en modalidades mixta y no escolarizada.
6. Diseñar y llevar a cabo una estrategia institucional de difusión y divulgación de la oferta educativa anual de posgrado en formatos tradicionales y digitales.
7. Impulsar el uso de una herramienta tecnológica institucional en el registro y seguimiento de indicadores, para la trazabilidad de la trayectoria académica del estudiantado y profesorado, y la operación de los programas de estudio de posgrado.
8. Promover convocatorias para becas —internas y externas a la institución— que apoyen el ingreso y la permanencia del estudiantado de posgrado.

ESTRATEGIA 5

Reformular el esquema institucional de educación continua para responder a las necesidades de los diversos sectores de la sociedad en el contexto regional y global.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Redefinir y dar a conocer el modelo de educación continua de la UABC y los mecanismos de vinculación que articulen y coordinen los esfuerzos institucionales para mejorar el posicionamiento de la universidad mediante los servicios educativos que ofrece.
2. Diseñar y gestionar contenidos innovadores para la educación continua que consideren las modalidades no escolarizada y mixta.
3. Ofertar programas institucionales para la certificación de competencias laborales, lingüísticas y globales en coordinación con dependencias de la universidad y externas.
4. Articular los mecanismos de educación continua con los programas emblemáticos institucionales para acceder a diversas audiencias y ampliar los alcances de la universidad en la región.



5. Mejorar la infraestructura física y tecnológica —con espacios flexibles y de usos múltiples— para apoyar modalidades innovadoras de aprendizaje y enseñanza en la educación continua.
6. Actualizar los lineamientos, normas y reglamentos que intervienen de manera directa e indirecta en la operatividad de la educación continua en la UABC con el fin de agilizar los procesos de registro, difusión, impartición y evaluación.
7. Homologar y actualizar el microsítio de educación continua de la UABC y el sistema de pago de tesorería para articular en un mismo espacio el catálogo de la oferta de educación continua, los registros, la inscripción y el pago, convirtiéndolo en un esquema integral del servicio de educación continua de la universidad.
8. Agilizar los procesos administrativos y diseñar estrategias de mercado y planes de negocio que permitan al personal docente y especialistas generar y comercializar programas de forma rápida y eficiente.
9. Vincular el modelo de educación continua de la universidad con otras entidades asociadas de la UABC para mejorar y compartir las buenas prácticas, a fin de unificar criterios para la recaudación de fondos y la generación de recursos extraordinarios.

ESTRATEGIA 6

Desarrollar una agenda institucional de innovación educativa apoyada en tecnologías digitales.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Impulsar el desarrollo y la gestión de contenidos educativos digitales que consideren diversos formatos y modalidades de aprendizaje, en coordinación con las unidades académicas.
2. Fortalecer el ecosistema educativo digital institucional mediante la adquisición, conservación y el mantenimiento tecnológico y de sistemas.
3. Crear el Laboratorio de Innovación y Tecnología Educativa (LITE), espacio de trabajo interdisciplinario para la formulación e implementación de ideas, el desarrollo de investigación y la experimentación en tendencias emergentes en la educación, así como la divulgación de sus resultados.



4. Fortalecer los conocimientos y las habilidades digitales institucionales para el aprovechamiento crítico, inclusivo, equitativo y socialmente responsable de las tecnologías digitales por parte de la comunidad universitaria.
5. Implementar iniciativas de aprovechamiento de plataformas y contenidos educativos digitales que permitan el desarrollo de los programas formativos en modalidad no escolarizada (no presencial, en línea) y mixta (semipresencial).
6. Desarrollar programas de credenciales alternativas para la formación integral, la actualización y el empleo, en atención a las necesidades regionales y globales.
7. Gestionar un repositorio institucional para el uso compartido de recursos educativos digitales, conforme a los criterios de calidad y de respeto a la propiedad intelectual.
8. Impulsar alianzas estratégicas interinstitucionales para el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y el posicionamiento digital de la institución.
9. Promover mecanismos de evaluación colegiada y continua de la madurez digital de la institución, para coadyuvar en el aprendizaje integral, flexible y de excelencia.
10. Establecer el impacto de la inteligencia artificial en la educación superior, a fin de orientar su empleo innovador y ético al interior de la institución, encuadrado en la normativa y los valores universitarios.



Prioridad Institucional

Investigación e innovación

En esta prioridad la UABC reconoce a la investigación como un elemento que la distingue en Baja California y la región de aquellas IES dedicadas estrictamente a la docencia. Esto resulta sumamente relevante en la actualidad, debido a la complejidad de los desafíos que enfrenta la humanidad y el planeta, los cuales requieren de una mayor comprensión científica de los fenómenos desde un enfoque social. Las universidades, como generadoras de conocimiento, contribuyen a robustecer los polos científicos e industriales de las regiones a través de la innovación, al adoptar una postura colaborativa en la construcción de redes con diversos actores para explorar soluciones viables y factibles mediante el desarrollo tecnológico. Estos ecosistemas de investigación e innovación son más robustos para lograr su propósito mediante enfoques interdisciplinarios, que permitan sumar conocimientos, habilidades y esfuerzos desde múltiples áreas del saber.



OBJETIVO

Expandir el conocimiento y generar soluciones innovadoras a través de la investigación —en especial interdisciplinaria— para enfrentar los retos locales y globales de la humanidad y del planeta.

ESTRATEGIA 1

Fortalecer la habilitación de la comunidad académica y estudiantil en actividades de investigación para incentivar la generación y aplicación de conocimiento.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. Promover la contratación, promoción y el seguimiento contractual del personal académico para impulsar la investigación con perspectiva interdisciplinaria e internacional.
2. Desarrollar un sistema de indicadores que midan el impacto o la aportación científica de la investigación en la atención de los desafíos regionales, nacionales y globales.
3. Incentivar la participación de la comunidad estudiantil de licenciatura en modalidades de aprendizaje orientadas a la investigación y en otras actividades.
4. Asegurar las condiciones institucionales para que la comunidad académica obtenga reconocimiento profesional en materia de investigación por parte de organismos externos, de acuerdo con su área de conocimiento.
5. Promover que la comunidad estudiantil de posgrado participe en estancias de investigación en otras IES nacionales e internacionales y con organismos de los sectores público, social y privado.
6. Estimular la participación de la comunidad estudiantil en actividades de divulgación, incidencia y retribución social, derivada de su trabajo de investigación.



7. Fortalecer el desarrollo de la investigación con una perspectiva interdisciplinaria basada en las prioridades de los objetivos de desarrollo sostenible (UABC-ODS).
8. Fomentar la construcción, ampliación, remodelación y mantenimiento de la infraestructura física para impulsar la investigación con perspectiva interdisciplinaria e internacional.

ESTRATEGIA 2

Fortalecer los vínculos entre la actividad editorial y la labor académica para ampliar el número de productos de investigación publicados.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Promover la publicación de productos de investigación y trabajos académicos a través de una iniciativa editorial acorde con las dinámicas actuales de difusión y divulgación del conocimiento y cultural.
2. Incrementar el número de coediciones con editoriales e IES a nivel nacional e internacional, mediante la optimización de los procesos asociados.
3. Favorecer la inclusión a través de la diversificación de los formatos editoriales de las publicaciones universitarias.
4. Incentivar la creación y el desarrollo de revistas académicas, y fortalecer las existentes, por medio de mecanismos de financiamiento, apoyo y acompañamiento por parte del Departamento de Editorial Universitaria.
5. Asegurar la permanencia de la Convocatoria de la Selección Anual para el Libro Universitario, considerando su actualización en términos de categorías y formatos.



ESTRATEGIA 3

Fortalecer el desarrollo de proyectos de investigación con financiamiento externo, promoviendo la incorporación de grupos interdisciplinarios.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Formar y actualizar al personal académico y administrativo en materia de gestión de fondos para la investigación, y fortalecer el compromiso y acompañamiento institucional en materia de investigación y desarrollo tecnológico.
2. Incentivar la formación y consolidación de los cuerpos académicos y grupos colegiados de la universidad.
3. Reforzar la investigación interdisciplinaria en la universidad, a través de la participación de las academias y las unidades académicas que en ellas intervengan.
4. Fortalecer la difusión y divulgación de productos de investigación y desarrollos tecnológicos mediante la participación de la comunidad académica y estudiantil, fomentando la colaboración con los diversos sectores de la sociedad, sean públicos o privados.



ESTRATEGIA 4

Promover la internacionalización de la investigación con proyectos interdisciplinarios y redes de colaboración globales.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Diseñar mecanismos ágiles y flexibles para que los cuerpos académicos y grupos de investigación desarrollen y participen en redes de colaboración con IES y organismos internacionales.
2. Promover la participación y colaboración de la comunidad académica en estancias de investigación y en otras actividades académicas con IES y organismos internacionales, mediante gestión y financiamiento.
3. Crear espacios institucionales interactivos que hagan uso de tecnologías digitales para fomentar el intercambio académico y la participación en proyectos interdisciplinarios con redes globales de colaboración.

ESTRATEGIA 5

Desarrollar un ecosistema universitario de innovación que estimule actividades creativas e inventivas tanto para el desarrollo tecnológico como de productos y servicios —salvaguardados por figuras de protección de propiedad intelectual—, que permita promover modelos de transferencia y esquemas de comercialización que aseguren su sustentabilidad dentro del polo de innovación de la región bajacaliforniana, en beneficio de su sociedad.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Facilitar espacios para la interacción de redes de colaboración interdisciplinaria entre las unidades académicas y los sectores público, social y privado, para la gestión de proyectos, productos y servicios de innovación y desarrollo tecnológico.
2. Consolidar el valor de la propiedad intelectual en la comunidad universitaria mediante actividades que promuevan el registro de la producción en investigación, innovación y desarrollo tecnológico.



3. Brindar acompañamiento a la comunidad universitaria en los procesos de protección de la propiedad intelectual de los productos que derivan de la investigación, innovación y el desarrollo tecnológico.
4. Establecer los mecanismos institucionales que propicien la transferencia de la propiedad intelectual de la investigación, innovación y el desarrollo tecnológico de la comunidad universitaria para promover el progreso local y regional, y el bienestar de la sociedad.
5. Generar y gestionar el financiamiento de proyectos estratégicos con los sectores público, social y privado para desarrollar un ecosistema de innovación que atienda problemas locales, regionales y binacionales.



Prioridad Institucional

Bienestar de la comunidad universitaria

Mediante esta prioridad la universidad procura el bienestar, el desarrollo integral y la salvaguarda de los derechos humanos de la comunidad universitaria, por medio de acciones afirmativas e instrumentales que propicien la equidad, el respeto a la diversidad y la inclusión en todas sus formas, bajo una cultura de paz y de interculturalidad que se extienda a la vida estudiantil, académica y laboral de la universidad.



OBJETIVO

Contribuir al bienestar de la comunidad universitaria con equidad, inclusión y respeto a la diversidad.

ESTRATEGIA 1

Promover el respeto a los derechos humanos y la creación de una cultura de paz —con perspectiva de género, interseccionalidad e interculturalidad— entre la comunidad universitaria, para garantizar el bienestar, la seguridad, la superación de todo tipo de violencia y la no discriminación de las personas.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Crear la Defensoría de los Derechos Universitarios con perspectiva de género, en conjunto con las instancias que resulten pertinentes, como órgano libre con atribuciones para la actuación, ejecución y salvaguarda de los derechos humanos y el ejercicio de los valores fundamentales que sustentan la identidad universitaria.
2. Implementar un programa institucional para la transversalización de la perspectiva de género, la diversidad sexogenérica, la inclusión educativa y la cultura de paz, con base en el ejercicio de los valores institucionales que sostienen la identidad universitaria.
3. Construir indicadores relacionados con la transversalización de la perspectiva de género, la diversidad sexogenérica, la inclusión educativa y la educación para la paz que conduzcan hacia la igualdad sustantiva en diferentes ámbitos de la vida estudiantil, académica y laboral.
4. Generar, adecuar y difundir normativa relativa a la transversalización de la perspectiva de género, el respeto a la diversidad sexogenérica y el aseguramiento de la inclusión educativa, bajo una cultura de paz entre la comunidad universitaria.
5. Fortalecer los comités de Prevención y Atención a la Violencia de Género mediante su capacitación y su evaluación, con el fin de robustecer sus atribuciones y contribuir a la no violencia y no discriminación.



6. Crear y participar en redes de colaboración que favorezcan el desarrollo de políticas en materia de género, diversidad sexogenérica, inclusión educativa y educación para la paz.
7. Generar espacios formativos para la comunidad universitaria en materia de perspectiva de género, diversidad sexogenérica, inclusión educativa y educación para la paz.
8. Crear espacios digitales para promover y difundir la cultura de paz y la defensa de los derechos humanos entre la comunidad universitaria y la sociedad en general.
9. Fortalecer la figura del Comité de Equidad de la UABC, en colaboración con las instancias que resulten pertinentes, a través de su capacitación y su evaluación, a fin de garantizar el ingreso equitativo de estudiantes a la universidad.
10. Establecer rutas metodológicas que conduzcan a la observancia y certificación externas, en términos de construcción de espacios libres de discriminación y violencia que permitan fortalecer los derechos humanos y la educación para la paz.
11. Consolidar mecanismos y orientaciones éticas y de conducta —desde la perspectiva de género y el reconocimiento a la diversidad sexogenérica— que contribuyan al ejercicio de los derechos humanos y de los valores éticos de justicia social y equidad, que caracterizan la filosofía institucional.
12. Fortalecer el sistema institucional de seguridad universitaria con el fin de integrar las mejores prácticas de operatividad que permitan salvaguardar el derecho a estudiar, laborar y convivir en ambientes adecuados y seguros.



ESTRATEGIA 2

Promover actividades que respondan a las necesidades de la comunidad universitaria asociadas a su bienestar físico, mental y atención educativa.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Implementar programas, apoyos y becas para fomentar la salud física en la comunidad universitaria (alimentación saludable, deporte, protección e higiene, prevención y canalización de adicciones, salud sexual y reproductiva).
2. Impulsar programas, apoyos y becas para fomentar la salud mental en la comunidad universitaria (inteligencia emocional, habilidades socioemocionales, prevención de crisis, protocolos de atención y canalización).
3. Crear los comités de Salud Mental, para su actuación en la prevención e intervención en crisis, aplicación de primeros auxilios y canalización a otras instancias.
4. Fortalecer la atención en orientación educativa y psicológica del estudiantado con instrumentos y materiales de apoyo: orientación vocacional, técnicas de estudio y administración del tiempo.
5. Consolidar el Sistema Institucional de Tutorías de licenciatura y posgrado.
6. Capacitar al personal docente y de apoyo en el desarrollo de contenidos, estrategias e instrumentos de enseñanza para estudiantes con discapacidad.
7. Promover la contratación, promoción y el seguimiento contractual del personal académico para promover el bienestar de la comunidad universitaria con equidad, inclusión y respeto a la diversidad.



ESTRATEGIA 3

Impulsar el desarrollo personal y profesional del personal académico, administrativo y de servicios a partir de la formación y mejora razonada de las condiciones laborales que contribuyan a su bienestar integral.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Optimizar la distribución de las funciones y actividades del personal académico, administrativo y de servicios, con base en las necesidades propias de cada unidad académica o dependencia administrativa.
2. Incentivar la formación y capacitación del personal académico, administrativo y de servicios como una vía de desarrollo profesional.
3. Impulsar la participación del personal académico, administrativo y de servicios en actividades universitarias institucionales, culturales, deportivas y demás espacios de convivencia que promuevan la identidad y pertenencia universitarias.
4. Realizar un proyecto de análisis, viabilidad e implementación que tenga la finalidad de flexibilizar los horarios y modalidades de trabajo del personal académico, administrativo y de servicios.
5. Fomentar un ambiente organizacional saludable que permita al personal universitario desarrollar sus actividades laborales y su crecimiento personal.
6. Evaluar de manera continua el clima organizacional de la comunidad universitaria, para identificar los aspectos susceptibles de mejora.
7. Promover la participación de la comunidad académica en programas de estímulo y reconocimiento.



ESTRATEGIA 4.

Fortalecer la infraestructura, el equipamiento y los servicios de soporte que contribuyan al bienestar de la comunidad universitaria.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Fortalecer, crear y ampliar espacios físicos destinados para las actividades culturales, artísticas y deportivas.
2. Consolidar la infraestructura y el equipamiento de seguridad.
3. Elaborar e implementar un plan anual institucional de mantenimiento y conservación de la infraestructura universitaria.
4. Mejorar las cafeterías y los espacios de uso común, en términos de infraestructura y equipamiento, limpieza e higiene y servicios a la comunidad universitaria.
5. Gestionar opciones de transporte, proximidad y accesos a los distintos campus de la universidad para asegurar el traslado seguro de estudiantes y personal de la institución.
6. Desarrollar acciones para la modernización y conservación de la infraestructura universitaria bajo estándares de calidad vigentes y los principios de accesibilidad universal.
7. Fortalecer el servicio y la atención a los usuarios respecto a los procesos administrativos que apoyan las actividades sustantivas de la institución.
8. Promover la conservación de los espacios físicos de los que dispone la UABC, mediante la sensibilización de la comunidad universitaria.
9. Reforzar la participación de la comunidad universitaria en programas de protección civil y seguridad.
10. Desarrollar proyectos que permitan la adecuación de espacios de áreas verdes acordes con el entorno natural y los estándares de consumo energético.



Prioridad Institucional

Desarrollo regional e internacionalización

Esta prioridad orienta las prácticas universitarias hacia el desarrollo social, cultural, económico y ambiental de la región, con una notable presencia en la comunidad y una amplia capacidad de colaboración con actores estratégicos de los sectores social, público y privado a nivel estatal, nacional e internacional. En este sentido, la universidad se concibe como un agente transformador que, desde sus funciones sustantivas, contribuye a la mejora del planeta a través de sus aportaciones al cumplimiento de los ODS.

OBJETIVO

Fortalecer actividades de vinculación y extensión que contribuyan al desarrollo social, cultural, económico y ambiental a nivel regional, nacional, transfronterizo y global para un mundo mejor.

ESTRATEGIA 1

Fortalecer la vinculación con organizaciones que apoyen el desarrollo de experiencias de aprendizaje en escenarios reales, que permitan al estudiantado aplicar y complementar las habilidades y competencias adquiridas en su formación, y que además faciliten su empleabilidad y fomenten su capacidad de emprendimiento.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Promover la participación de la comunidad universitaria en proyectos sociales y ambientales en colaboración con organizaciones de la sociedad civil y autoridades locales, estatales, regionales, nacionales e internacionales.
2. Asegurar la participación de estudiantes en programas de prácticas profesionales que promuevan el aprendizaje participativo para el desarrollo de competencias laborales.
3. Formalizar y promover el aprendizaje basado en proyectos en programas de licenciatura y posgrado con experiencias en escenarios reales.
4. Simplificar y efficientizar los procesos administrativos y sistemas de apoyo para la gestión, el seguimiento y la evaluación de las modalidades de aprendizaje que implican la vinculación con escenarios reales.
5. Promover la contratación, promoción y el seguimiento contractual del personal académico para fortalecer las actividades de vinculación y extensión que contribuyan al desarrollo social, cultural, económico y ambiental.



ESTRATEGIA 2

Generar proyectos y programas que respondan a las necesidades y demandas del entorno, que promuevan el desarrollo económico, social y cultural de la región y del país.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Fortalecer las alianzas estratégicas con empresas e instituciones nacionales e internacionales para consolidar la formación de profesionistas comprometidos con la sociedad y el ambiente.
2. Garantizar el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos de vinculación en los que resulte viable medir su impacto y efectividad.
3. Desarrollar una estrategia de comunicación y difusión de los programas y proyectos de vinculación, para promover su visibilidad y generar mayor interés y participación de la comunidad universitaria y los diferentes sectores de la sociedad.
4. Establecer mecanismos de retroalimentación y participación para los diferentes sectores de la sociedad en la definición y el diseño de los programas y proyectos de vinculación, para asegurar su pertinencia y relevancia social.
5. Fortalecer la infraestructura y las capacidades para gestionar de manera efectiva y ágil las alianzas estratégicas y la vinculación con los diferentes sectores de la sociedad.
6. Sistematizar el proceso de elaboración y formalización de convenios de vinculación que permitan lograr alianzas estratégicas con diferentes sectores de la sociedad a nivel nacional e internacional.
7. Establecer un programa de capacitación académica para el desarrollo de habilidades que favorezcan la gestión de programas y proyectos de vinculación.

ESTRATEGIA 3

Generar una red de personas egresadas sólida y activa que promueva la colaboración, el intercambio de experiencias y el apoyo mutuo entre quienes se gradúan de la universidad.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Crear un sistema de gestión de datos donde se registre y actualice la información de quienes egresan de la institución.
2. Desarrollar un programa de identidad y sentido de pertenencia universitario para quienes se gradúan de la UABC.
3. Crear y mantener una plataforma en línea donde las personas egresadas puedan conectarse, compartir información y colaborar en proyectos y actividades.
4. Diseñar e implementar programas de actualización y apoyo para la inserción laboral.

ESTRATEGIA 4

Fortalecer el programa de emprendimiento enfocado a fomentar el espíritu emprendedor, el liderazgo, la creatividad y la innovación, y generar un ambiente propicio para el desarrollo de ideas y proyectos empresariales que se adapten a entornos cambiantes.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Crear institucionalmente laboratorios de emprendimiento e innovación social y de negocios con perspectiva de género.
2. Diseñar e implementar cursos y talleres que brinden al estudiantado las habilidades y conocimientos necesarios para emprender con éxito.
3. Promover la interacción y colaboración entre estudiantes de diferentes áreas de estudio.
4. Gestionar alianzas estratégicas con organizaciones y empresas para fomentar la transferencia de conocimientos, la creación de oportunidades y la participación en proyectos conjuntos.



5. Organizar competencias de emprendimiento, donde la comunidad estudiantil pueda presentar sus ideas de negocio, recibir retroalimentación de expertos y acceder a posibles inversionistas.

ESTRATEGIA 5

Fortalecer la colaboración estratégica con instituciones académicas internacionales de reconocido prestigio para promover el intercambio académico y experiencias de aprendizaje que enriquezcan las perspectivas interculturales.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Agilizar la operación de convenios de colaboración con instituciones académicas y organizaciones internacionales para aumentar los espacios de intercambio estudiantil y los programas de movilidad académica.
2. Incrementar y fortalecer los programas de aprendizaje de lenguas extranjeras y fomentar la certificación de competencias lingüísticas para estudiantes y personal académico.
3. Estimular la movilidad estudiantil y académica en instituciones extranjeras de reconocida calidad, en particular con aquellas clasificadas en los primeros 500 lugares de los rankings internacionales.
4. Consolidar el Programa de Internacionalización en Casa, incluyendo el contexto transfronterizo.
5. Desarrollar e implementar cursos homologados con IES extranjeras.
6. Promover programas educativos para la obtención de doble titulación en colaboración con instituciones internacionales de reconocido prestigio.



ESTRATEGIA 6

Mejorar la visibilidad de la universidad a nivel internacional.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Incrementar y difundir la oferta de unidades de aprendizaje en lenguas extranjeras dentro de los planes de estudio.
2. Difundir programas educativos de doble titulación que sean impartidos en colaboración con instituciones internacionales de reconocido prestigio.
3. Promover los programas educativos que ofrece la UABC para incrementar la cantidad y diversidad de estudiantes internacionales que realizan movilidad o se matriculan.
4. Fortalecer la estrategia de promoción y comunicación institucional a nivel internacional destacando las ventajas competitivas de la UABC y la región.
5. Consolidar la participación en conferencias internacionales y la publicación de investigaciones en revistas científicas de prestigio.
6. Fortalecer, documentar y difundir la participación intrainstitucional e interinstitucional en redes y asociaciones internacionales.



ESTRATEGIA 7

Fomentar la participación de la comunidad universitaria y del público en general en la vida cultural de la UABC.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Favorecer la vinculación con las personas egresadas, la planta administrativa, el personal jubilado y la comunidad en general a través de convocatorias que generen publicaciones editoriales.
2. Fomentar el diálogo entre el Departamento de Producción y Medios y las comunidades internas y externas a la UABC.
3. Ofrecer actividades que estimulen la inclusión de todos los sectores de la sociedad en la vida cultural.
4. Asegurar el desarrollo de los talentos y las habilidades de los grupos representativos de la UABC.



ESTRATEGIA 8

Desarrollar las actividades de extensión que posicionan a la universidad como un agente transformador de Baja California y la región.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Implementar el Programa UABC en tu Comunidad en sus tres variantes: brigadas de salud y servicios para atender a sectores sociales en condición de vulnerabilidad; divulgación de la ciencia, y promoción de las artes, la actividad física, el deporte y la cultura.
2. Impulsar proyectos de creación artística y desarrollo tecnológico que incidan en la calidad de vida de la comunidad bajacaliforniana.
3. Divulgar productos innovadores derivados de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, para contribuir en el entendimiento de la complejidad social e incidir en la participación informada para la toma de decisiones que transformen el entorno.
4. Identificar las manifestaciones materiales e inmateriales que sean susceptibles de formar parte del patrimonio cultural y científico de la UABC.
5. Brindar acceso a estudiantes de educación media superior a los productos editoriales y de divulgación de la ciencia de la universidad.



ESTRATEGIA 9.

Impulsar la integración de la perspectiva de sustentabilidad al quehacer de la UABC como un programa de la agenda institucional acorde a los ODS —siendo prioritaria la atención del cambio climático—, para favorecer procesos y enfoques trans e interdisciplinarios aplicados a la producción y el consumo responsable.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Implementar, ampliar y mejorar la infraestructura y el equipamiento destinados al cuidado del entorno para cumplir con las normas ambientales y de seguridad, a fin de que la institución sea reconocida como referente de universidad sustentable a nivel regional, nacional e internacional.
2. Desarrollar el portal UABC-ODS, como un repositorio en el que se registren, analicen y evalúen los procesos, acciones y resultados de las actividades realizadas en la institución relacionadas con el cambio climático, para el cumplimiento de los indicadores de una universidad sustentable.
3. Promover el uso eficiente de los recursos, en particular el agua y la energía, para contribuir al cumplimiento de los ODS.
4. Destinar recursos para fortalecer programas y acciones ambientales que promueven la mitigación de los impactos del cambio climático, tales como: Universidad Limpia, Campus Sustentable, Separación y Valorización de Residuos, Manejo Responsable del Uso y Reúso del Agua, Manejo Eficiente de la Energía e Implementación de Energías Renovables, Infraestructura Verde, entre otros.
5. Promover el consumo responsable en la institución, con base en una política de compras a proveedores que dentro de sus esquemas de seguimiento contemplen el retorno de sus productos al final de su vida.
6. En colaboración con otras dependencias, desarrollar proyectos de extensión y vinculación para promover acciones de formación relacionadas con los ODS, dirigidos tanto a la comunidad universitaria y niveles educativos previos como a organizaciones de los sectores privado, público y social.



7. Incorporar la sustentabilidad como política institucional y eje transversal del quehacer de la comunidad universitaria.
8. Implementar acciones de movilidad urbana sustentable en la comunidad universitaria.
9. Dar seguimiento a los procesos de manejo de residuos y emisiones a través del análisis y evaluación de las edificaciones, la infraestructura y el equipamiento.
10. Promover la protección y el cuidado de la biodiversidad en los campus de la universidad y en la región.



Prioridad Institucional

Gestión y financiamiento

Con esta prioridad institucional se busca que la universidad sea más ágil, flexible y financieramente sostenible, capaz de gestionar el cambio organizacional para adaptarse a un contexto dinámico, volátil y complejo. Para lograr esto es necesario promover el servicio con eficiencia, el liderazgo y el desarrollo de competencias adecuadas entre el personal administrativo, y que el principio de transparencia se vea reflejado en la toma de decisiones y en la rendición de cuentas.

Asimismo, se deben establecer canales efectivos de comunicación entre las instancias y personas con las que interactúa la institución, fortaleciendo la gobernanza y la autonomía universitarias.



OBJETIVO

Implementar una gestión oportuna, flexible, transparente y sostenible que brinde soporte y asegure el financiamiento de las funciones sustantivas de la universidad.

ESTRATEGIA 1

Impulsar la gestión eficiente y una organización ágil orientada al desarrollo institucional y al logro de los fines universitarios.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Promover la contratación, la promoción y el seguimiento contractual del personal administrativo y de servicios para el desarrollo de tareas asociadas con la gestión oportuna, flexible y transparente.
2. Fortalecer la formación y capacitación del personal administrativo y de servicios de la institución para que cuenten con las competencias adecuadas para realizar sus actividades.
3. Estimular la excelencia en la gestión universitaria a través de la evaluación de organismos externos y la implementación de mecanismos de mejora continua.
4. Analizar, evaluar, reorganizar, simplificar y eficientizar los procesos administrativos de la universidad bajo un enfoque organizacional ágil y esbelto, considerando los aspectos normativos.
5. Consolidar el desarrollo institucional sostenible mediante la planeación estratégica, la evaluación y el seguimiento de las unidades académicas, las dependencias administrativas y demás actividades que contribuyan al funcionamiento institucional.
6. Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional y académica para identificar oportunidades de mejora, optimización y aprovechamiento de recursos, con la finalidad de asegurar una respuesta conveniente y eficiente para las funciones sustantivas de la universidad.



7. Consolidar el ecosistema institucional de estadística e información mediante la integración de instrumentos de medición del impacto de la universidad en la dimensión educativa, social, económica y ambiental.
8. Fortalecer la formación y capacitación de directivos y mandos medios de la institución, para que cuenten con las competencias adecuadas para realizar sus actividades.

ESTRATEGIA 2

Implementar un modelo de gobernanza digital y de calidad de datos para eficientizar los procesos administrativos y académicos, potenciando la disponibilidad, funcionalidad, integridad y seguridad de las fuentes de datos institucionales.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Analizar, actualizar, integrar y socializar los sistemas de información que apoyan los procesos académicos y administrativos para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
2. Definir y comunicar normas, procesos y responsabilidades para garantizar la calidad, integridad, privacidad y seguridad de los datos institucionales.
3. Fomentar la adopción de tecnologías adecuadas para la transformación digital de los procesos académicos y administrativos, a fin de mejorar la calidad y eficiencia de los servicios brindados a la comunidad universitaria y el público en general.
4. Evaluar, actualizar y dar seguimiento al Plan de Fortalecimiento de la Infraestructura Tecnológica (cómputo y telecomunicaciones), para lograr un desempeño óptimo y seguro de los servicios y sistemas institucionales.
5. Implementar un plan estratégico de ciberseguridad con medidas técnicas y normativas basadas en estándares internacionales, con la finalidad de mitigar riesgos y gestionar protocolos ante incidentes.
6. Diseñar un plan de recuperación temporal y total de la infraestructura tecnológica institucional, ante contingencias de origen humano, natural o digital.

7. Desarrollar herramientas para monitoreo y visualización de información institucional (tableeros digitales), en apoyo a la toma de decisiones para las áreas académicas y administrativas de la institución.
8. Difundir y asegurar el cumplimiento de leyes y normativas estatales y nacionales sobre el manejo y protección de datos personales.
9. Analizar el desempeño y actualizar los servicios bibliotecarios institucionales, para el fortalecimiento de sus procesos, sistemas de información e infraestructura.

ESTRATEGIA 3

Fortalecer el financiamiento integral de la institución mediante el incremento de ingresos propios, la gestión y el ejercicio oportuno y responsable de los recursos, atendiendo las actividades de fiscalización.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Impulsar una iniciativa institucional para incrementar y diversificar la generación de ingresos propios de manera transversal e integral, mediante el desarrollo de estructuras, incentivos y lineamientos que motiven y coordinen a las dependencias administrativas y unidades académicas.
2. Establecer una agenda de habilitación, formación y capacitación en la generación de recursos propios dirigida al personal de la universidad.
3. Gestionar recursos procedentes de fondos extraordinarios nacionales e internacionales para el desarrollo de las capacidades académicas, la infraestructura educativa y las funciones sustantivas de la institución.
4. Promover la ejecución responsable del recurso financiero a través del establecimiento y seguimiento de las medidas de austeridad, ahorro y racionalización del gasto.
5. Elaborar de manera participativa el presupuesto anual con base en la planeación orientada a resultados e informes del ejercicio presupuestal.



6. Dar seguimiento ante el gobierno federal y estatal al financiamiento anual de la institución y a los recursos procedentes de fondos extraordinarios.
7. Elaborar los estados financieros que conforman la cuenta anual y las declaraciones y enteros fiscales de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
8. Asegurar el control de bienes muebles e inmuebles del padrón de activos conforme a la normativa interna, mediante la revisión, actualización y capacitación correspondientes.
9. Atender las auditorías internas y externas a las que se someta la institución.
10. Consolidar el Sistema de Control Interno de la universidad.

ESTRATEGIA 4

Fortalecer la comunicación que establece la institución con los diversos públicos internos y externos, y el posicionamiento de la UABC como una instancia calificada en temas de interés regional, nacional y binacional.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Establecer lineamientos generales para la comunicación interna y externa de la institución, de acuerdo con las modalidades y canales que se utilicen y con los públicos a los cuales vaya dirigida.
2. Propiciar la integración, sinergia y fortalecimiento del ecosistema de medios de comunicación institucionales.
3. Habilitar a responsables de medios de comunicación de la UABC y diversos agentes internos para la difusión y vocería de información institucional.
4. Fortalecer el potencial comunicativo y promover el sentido identitario y de pertenencia en los eventos institucionales.
5. Propiciar la creación de un área de comunicación y difusión institucional al interior de las unidades académicas.



ESTRATEGIA 5

Fortalecer entre la comunidad universitaria la transparencia y la rendición de cuentas, para una gestión eficiente y al servicio de la comunidad universitaria y de la sociedad.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Garantizar el acceso universal a la información pública de la universidad de manera sencilla, efectiva y oportuna, mediante la divulgación de información relevante de manera accesible y transparente.
2. Asegurar la protección de datos personales al resguardo de la institución y concientizar a los integrantes de la comunidad universitaria sobre la importancia de la privacidad y confidencialidad de la información.
3. Construir espacios físicos y digitales idóneos para el resguardo, conservación y preservación de la memoria archivística de la universidad.
4. Promover la creación de espacios de formación, reflexión e información —en las unidades académicas y dependencias administrativas— en materia de transparencia, rendición de cuentas y protección de datos personales, disponibles para la comunidad universitaria y la sociedad en general.
5. Impulsar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas por parte de las autoridades universitarias, a través de la presentación oportuna de informes de gestión, actividades, planes e información relevante.



ESTRATEGIA 6

Fortalecer la gobernanza universitaria como el eje guía y articulador para la gestión oportuna, el financiamiento sostenible y la colaboración interna y externa de la universidad.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. En el marco de la autonomía universitaria, fortalecer las relaciones con los órdenes de gobierno federal, estatal y municipal, y con organismos de la sociedad civil, mediante un diálogo y colaboración que generen las condiciones para el cumplimiento y mejoramiento de los compromisos establecidos y que garanticen el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad y su crecimiento.
2. Consolidar la participación y colaboración con organismos, asociaciones e instituciones de carácter estatal, nacional e internacional relacionadas con la educación, la ciencia y la tecnología, a fin de potenciar las capacidades institucionales.
3. Impulsar la participación de la comunidad universitaria en los diversos órganos colegiados de gobierno, para el fortalecimiento de la democracia institucional.
4. Mantener los espacios de diálogo entre las autoridades de la institución y los integrantes de la comunidad universitaria, para asegurar la congruencia entre la toma de decisiones y sus necesidades, contribuyendo al logro de la misión y visión institucionales.
5. Establecer espacios formativos dirigidos a la comunidad universitaria y a la sociedad en general que promuevan la importancia de la autonomía universitaria, para que se reconozca el cimiento sobre el cual se edifica la vida institucional.
6. Asegurar que la normativa institucional, en el marco que confiere la autonomía universitaria, se encuentre vigente para la atención de las necesidades del desarrollo de la universidad.



Indicadores Macro

Como parte del proceso de planeación institucional, se definieron de manera colegiada con los integrantes del Consejo de Planeación, un total de 30 indicadores macro que permitirán medir el avance del cumplimiento de las prioridades institucionales establecidas en el PDI 2023-2027, en un proceso en el que cada unidad académica y dependencia administrativa contribuirá al logro de las metas planteadas.

Para la construcción de cada indicador se ha identificado la línea base, es decir, la situación actual de la que parte la universidad —considerando el valor al año 2022—, y se han establecido metas al 2027 que muestran el compromiso de la institución con la mejora de las funciones sustantivas, la gestión y el bienestar de la comunidad universitaria. Dada la naturaleza de algunos indicadores, ha sido necesario considerar en su planteamiento diferentes niveles de desagregación que permitan una medición objetiva para la toma de decisiones.

Los indicadores macro formarán parte del Catálogo de indicadores que se elaborará con posterioridad, con la finalidad de orientar las tareas de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas en los cuatro años de gestión rectoral. Cabe aclarar, que dada la complejidad de los compromisos establecidos en el PDI, se diseñará otro conjunto de indicadores, que de manera subordinada a los aquí expuestos, permitirán evaluar aspectos más específicos del quehacer universitario.



PRIORIDAD INSTITUCIONAL: APRENDIZAJE INTEGRAL, FLEXIBLE Y A LO LARGO DE LA VIDA		
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR ACTUAL 2022-2	META 2026-2
Número de matrícula escolar por nivel educativo:	68 621	72 369
a. Licenciatura	66 504	69 829
b. Posgrado	2 117	2 540
Número de egresados por nivel educativo:	9 638	10 196
a. Licenciatura	9 133	9 590
b. Posgrado	505	606
Numero de programas educativos de licenciatura	146	148
a. Licenciatura escolarizada	146	144
b. Licenciatura en modalidad no escolarizada	0	2
c. Licenciatura en modalidad mixta	0	2
d. Transición de PE escolarizados a modalidades no presenciales	0	34
Número de programas educativos de posgrado	76	84
a. Investigación	32	33
b. Profesionalizante	44	51
– En modalidad escolarizada	43	46
– En modalidad no escolarizada	1	3
– En modalidad mixta	0	2
Número de programas educativos de posgrado en el Sistema Nacional de Posgrado		
a. Especialidad	8	11
b. Maestría	28	41
c. Doctorado	18	24
Número de programas educativos acreditados por su calidad por agencias internacionales		
a) Licenciatura	12	37
b) Posgrado	5	7
Educación continua		
a. Número de participantes (internos y externos)	5462	6828
b. Número de cursos	85	127
c. Número de diplomados	131	196
d. Número de talleres	39	78
e. Número de cursos brindados masivos en línea (MOOC'S) ofertados por UABC	3	6
– Participantes	24 390	40 000
f. Ingresos (Millones de pesos)	21.7	27 25%+



PRIORIDAD INSTITUCIONAL: APRENDIZAJE INTEGRAL, FLEXIBLE Y A LO LARGO DE LA VIDA		
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR ACTUAL 2022-2	META 2026-2
Porcentaje de alumnos que considera que la oferta de formación continua (cursos, diplomados, talleres) le parece atractiva		
a. Alumnos de licenciatura	82%	90%
b. Alumnos de posgrado	70%	80%
Porcentaje de la comunidad estudiantil que considera que los programas educativos son flexibles	60%	80%

PRIORIDAD INSTITUCIONAL: INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN		
Número de cuerpos académicos su grado de consolidación	235	250
a. En formación	78	75
b. En consolidación	76	90
c. Consolidados	81	85
Número de profesores de tiempo completo en cuerpos académicos según su nivel de consolidación		
PTC	844	889
a. En formación	267	285
b. En consolidación	276	288
c. Consolidados	301	316
Número de PTC con SNI	680	816
Número de proyectos de investigación	510	561
Número de transferencias tecnológicas	0	2



PRIORIDAD INSTITUCIONAL: BIENESTAR DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA		
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR ACTUAL 2022-2	META 2026-2
Porcentaje de la comunidad universitaria que considera que los servicios de cafetería son buenos	30%	70%
Porcentaje de la comunidad universitaria que se sienten seguros dentro de las instalaciones de la UABC	84%	90%
Porcentaje de la comunidad universitaria que considera que los siguientes rasgos y/o características se encuentran presentes en la UABC		
a. Justicia	79%	83%
b. Transparencia	81%	90%
c. Honestidad	87%	91%
d. Inclusión	84%	90%
e. Equidad	84%	90%
f. Identidad	89%	94%
Porcentajes de la comunidad universitaria que considera que la UABC ha contribuido a su bienestar	76%	85%



PRIORIDAD INSTITUCIONAL: DESARROLLO REGIONAL E INTERNACIONALIZACIÓN		
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR ACTUAL 2022-2	META 2026-2
Número de asistentes (público en general) que asisten a las actividades culturales y de divulgación de la ciencia organizados por la universidad		
a. Asistentes	779 276	872 790
b. Eventos realizados	4 333	4 860
Número de personas atendidas por los diferentes servicios que brinda la UABC a la comunidad orientadas a sectores sociales en condiciones de vulnerabilidad		
a. Personas beneficiadas	192 244	211 500
b. servicios brindados	355 363	391 000
Número de programas educativos con opción a doble titulación con IES en el extranjero		
a. Licenciatura	53	60
b. Posgrado	5	7
Programa Cimarrones Emprendedores		
a. Cantidad de estudiantes, egresados y público en general que participan en el programa de emprendedores.	150	350
b. Número de empresas creadas.	115	150
c. Número de planes de negocio formalizados para desarrollar un emprendimiento.	76	90
Índice de empleabilidad al primer año de egreso	94%	96%
Porcentaje de egresados que señalaron que su empleo se relaciona con la carrera	65%	75%
Reducir la huella de carbono por el manejo de residuos en la UABC (manejo de residuos de poda)	283 020 kg. CO2	Reducción del 10%
Puntaje obtenido por la UABC en el cumplimiento de los ODS (University Impact Ranking)	53.4	58.7



PRIORIDAD INSTITUCIONAL: GESTIÓN Y FINANCIAMIENTO UNIVERSITARIO		
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR ACTUAL 2022-2	META 2026-2
Porcentaje de crecimiento real de recursos propios	1 025 millones	Incremento del 5%
Porcentaje de universitarios que consideran que el servicio de internet funciona de manera adecuada		
a. Estudiantes de licenciatura	29%	85%
b. Estudiantes de posgrado	43%	85%
c. Académicos	38%	85%
d. Personal administrativo y de servicios	62%	85%
Porcentaje de universitarios que consideran que la UABC cuenta con servicios informáticos funcionales para la atención de las actividades académico-administrativas	54%	80%
Porcentaje de universitarios que consideran que las condiciones de la infraestructura de la UABC son buenas	45%	75%



Implementación, seguimiento y evaluación

PLAN DE EJECUCIÓN

El PDI 2023-2027 se acompaña de un plan de ejecución en el que se señala el periodo de preparación e implementación de cada una de las líneas de acción propuestas. Esta herramienta comprende la duración de la actual gestión rectoral, partiendo del semestre 2023-2 al 2026-2.

Aunque se asume su naturaleza adaptativa, este instrumento permite proponer periodos ideales de ejecución para lograr los compromisos establecidos en la planeación institucional y, de esta forma, facilitar que cada dependencia administrativa y unidad académica elabore su plan de trabajo anual atendiendo las prioridades institucionales con sus respectivas estrategias y líneas de acción.



**PRIORIDAD INSTITUCIONAL:
APRENDIZAJE INTEGRAL, FLEXIBLE
Y A LO LARGO DE LA VIDA**



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 1.							
Reformular el modelo educativo en concordancia con el contexto global actual y el futuro de la educación.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Desarrollar un proceso participativo —abierto a la diversidad de actores educativos— para el análisis, la discusión y la revisión de la pertinencia del modelo educativo actual y su alineación con la misión y visión institucionales, para su reformulación, presentación e implementación.	PREPARACIÓN	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO
2. Revisar y actualizar los procesos y sistemas de gestión académico-administrativa, de manera que garanticen la eficiente implementación y operación del modelo educativo.	PREPARACIÓN	PREPARACIÓN	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO
3. Asegurar la completa armonización de la normativa institucional con los procesos de ejecución del modelo educativo.	PREPARACIÓN	PREPARACIÓN	PREPARACIÓN	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO
4. Sistematizar un proceso de evaluación continuo y colegiado, desde el contexto interno y externo, que permita valorar la pertinencia y operación del modelo educativo.	PREPARACIÓN	PREPARACIÓN	PREPARACIÓN	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO	IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

ESTRATEGIA 2

Impulsar la excelencia de los programas educativos mediante esquemas innovadores y flexibles que brinden una experiencia estudiantil de calidad y sean congruentes con las necesidades del contexto económico y social a nivel local y global.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Formular esquemas para fortalecer la flexibilidad, creación y modificación oportuna/ágil de los programas de estudio, considerando la incorporación de certificaciones, salidas laterales y opciones educativas de menor duración; la implementación de las modalidades no escolarizada y mixta, y el carácter dual, con base en perfiles de egreso que favorezcan el desarrollo de competencias transversales de alcance global.	■	■	■	■	■	■	■
2. Desarrollar un sistema de mejora continua en la operación de los programas educativos para asegurar la excelencia en la formación profesional del estudiantado, además de contribuir a mantener las acreditaciones de calidad nacionales y a aumentar las internacionales.	■	■	■	■	■	■	■
3. Definir e instrumentar una estrategia institucional de seguimiento periódico y sistemático a quienes egresen, en coordinación con las unidades académicas.	■	■	■	■	■	■	■
4. Ofertar programas educativos de licenciatura en modalidad mixta y no escolarizada, acordes con las preferencias vocacionales del estudiantado y con las necesidades de desarrollo regional y global.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 2							
Impulsar la excelencia de los programas educativos mediante esquemas innovadores y flexibles que brinden una experiencia estudiantil de calidad y sean congruentes con las necesidades del contexto económico y social a nivel local y global.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
5. Diseñar e implementar iniciativas institucionales de difusión y divulgación de la oferta educativa de licenciatura en formatos tradicionales y digitales.	■	■	■	■	■	■	■
6. Establecer una iniciativa institucional dirigida a estudiantes y personal académico para favorecer la diversificación de opciones de internacionalización del currículo, a la que se sumen las estrategias de las unidades académicas y que se complemente con una eficiente gestión académica de los procesos que acompañan la iniciativa.	■	■	■	■	■	■	■
7. Promover entre la comunidad universitaria el Plan de Continuidad de Servicios Educativos, con el fin de mantener las actividades de docencia e investigación ante un evento de contingencia.	■	■	■	■	■	■	■
8. Asegurar que la infraestructura física y tecnológica sea adecuada para la operación de los programas educativos, con base en las nuevas tendencias en la materia.	■	■	■	■	■	■	■
9. Mantener actualizados el acervo bibliográfico, las bases de datos y las licencias de software asociados a los programas educativos, con el fin de asegurar la confiabilidad y la calidad de los productos académicos.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

ESTRATEGIA 3

Fortalecer la formación de estudiantes con un enfoque integral e incluyente que favorezca el desarrollo de una conciencia ambiental y el compromiso con el desarrollo sostenible.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Diseñar un sistema institucional de evaluación del aprendizaje que permita monitorear el nivel de logro de las competencias adquiridas por el estudiantado.	■	■	■	■	■	■	■
2. Instrumentar un proyecto institucional de atención al rezago estudiantil (deserción, reprobación, rendimiento académico) con la participación de las unidades académicas y las dependencias administrativas, a partir del acceso a un sistema de indicadores de trayectoria escolar que brinde información confiable y oportuna.	■	■	■	■	■	■	■
3. Implementar estrategias institucionales —en colaboración con las unidades académicas— para aumentar los porcentajes del nivel de logro en los exámenes de egreso.	■	■	■	■	■	■	■
4. Diversificar esquemas de formación integral para estudiantes de licenciatura y posgrado en ambientes incluyentes y con perspectiva de género, donde se promuevan temas de salud, deporte, arte, cultura, valores, conciencia ambiental y desarrollo sostenible.	■	■	■	■	■	■	■
5. Crear un modelo institucional para impulsar el logro del dominio del idioma inglés como segunda lengua en estudiantes de licenciatura.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 3							
Fortalecer la formación de estudiantes con un enfoque integral e incluyente que favorezca el desarrollo de una conciencia ambiental y el compromiso con el desarrollo sostenible.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
6. Promover la diversificación de opciones de formación orientadas al fortalecimiento de competencias socioemocionales, transversales y digitales del alumnado, al desarrollo de la capacidad de aprender a aprender, y al aprendizaje basado en proyectos.	■	■	■	■	■	■	■
7. Fortalecer en el personal académico capacidades pedagógicas, disciplinares, investigativas, tecnológicas y socioemocionales, así como su conciencia ambiental y compromiso con el desarrollo sostenible, a través de un esquema de formación docente institucional.	■	■	■	■	■	■	■
8. Diversificar la oferta formativa institucional para el personal académico, el acceso a certificaciones profesionales y la implementación de acciones en conjunto con las unidades académicas, en alineación con el modelo educativo.	■	■	■	■	■	■	■
9. Favorecer la evaluación flexible del aprendizaje en las diferentes etapas formativas de la trayectoria escolar.	■	■	■	■	■	■	■
10. Promover la contratación, la promoción y el seguimiento contractual del personal académico para brindar un aprendizaje integral, flexible y de excelencia.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

ESTRATEGIA 4

Impulsar la modificación, actualización y creación de programas educativos de posgrado flexibles y de excelencia, tanto en modalidad mixta como no escolarizada, para atender las necesidades del contexto social y propiciar la vinculación con el sector productivo y la colaboración internacional.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Fortalecer la flexibilidad curricular en el diseño y la operación de los programas educativos de posgrado, para que brinden una formación integral y satisfagan la demanda actual en modalidad mixta y no escolarizada.	■	■	■	■	■	■	■
2. Impulsar acciones de internacionalización del currículo a través de una colaboración formal con instituciones internacionales que propicie diversos resultados, como la creación de programas educativos con doble grado.	■	■	■	■	■	■	■
3. Desarrollar acciones para el seguimiento y la participación de grupos de interés que permitan identificar las necesidades sociales, laborales, científicas y tecnológicas que fundamenten la creación y modificación de programas educativos de posgrado, para asegurar su pertinencia y sostenibilidad.	■	■	■	■	■	■	■
4. Establecer mecanismos de seguimiento, evaluación y acreditación de los programas educativos de posgrado a nivel nacional e internacional.	■	■	■	■	■	■	■
5. Implementar acciones para el desarrollo de competencias digitales en la comunidad académica que participe en programas educativos de posgrado en modalidades mixta y no escolarizada.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 4							
Impulsar la modificación, actualización y creación de programas educativos de posgrado flexibles y de excelencia, tanto en modalidad mixta como no escolarizada, para atender las necesidades del contexto social y propiciar la vinculación con el sector productivo y la colaboración internacional.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
6. Diseñar y llevar a cabo una estrategia institucional de difusión y divulgación de la oferta educativa anual de posgrado en formatos tradicionales y digitales.	■	■	■	■	■	■	■
7. Impulsar el uso de una herramienta tecnológica institucional en el registro y seguimiento de indicadores, para la trazabilidad de la trayectoria académica del estudiantado y profesorado, y la operación de los programas de estudio de posgrado.	■	■	■	■	■	■	■
8. Promover convocatorias para becas —internas y externas a la institución— que apoyen el ingreso y la permanencia del estudiantado de posgrado.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

ESTRATEGIA 5

Reformular el esquema institucional de educación continua para responder a las necesidades de los diversos sectores de la sociedad en el contexto regional y global.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Redefinir y dar a conocer el modelo de educación continua de la UABC y los mecanismos de vinculación que articulen y coordinen los esfuerzos institucionales para mejorar el posicionamiento de la universidad mediante los servicios educativos que ofrece.							
2. Diseñar y gestionar contenidos innovadores para la educación continua que consideren las modalidades no escolarizada y mixta.							
3. Ofertar programas institucionales para la certificación de competencias laborales, lingüísticas y globales en coordinación con dependencias de la universidad y externas.							
4. Articular los mecanismos de educación continua con los programas emblemáticos institucionales para acceder a diversas audiencias y ampliar los alcances de la universidad en la región.							
5. Mejorar la infraestructura física y tecnológica —con espacios flexibles y de usos múltiples— para apoyar modalidades innovadoras de aprendizaje y enseñanza en la educación continua.							



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 5							
Reformular el esquema institucional de educación continua para responder a las necesidades de los diversos sectores de la sociedad en el contexto regional y global.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
6. Actualizar los lineamientos, normas y reglamentos que intervienen de manera directa e indirecta en la operatividad de la educación continua en la UABC con el fin de agilizar los procesos de registro, difusión, impartición y evaluación.							
7. Homologar y actualizar el microsítio de educación continua de la UABC y el sistema de pago de tesorería para articular en un mismo espacio el catálogo de la oferta de educación continua, los registros, la inscripción y el pago, convirtiéndolo en un esquema integral del servicio de educación continua de la universidad.							
8. Agilizar los procesos administrativos y diseñar estrategias de mercado y planes de negocio que permitan al personal docente y especialistas generar y comercializar programas de forma rápida y eficiente.							
9. Vincular el modelo de educación continua de la universidad con otras entidades asociadas de la UABC para mejorar y compartir las buenas prácticas, a fin de unificar criterios para la recaudación de fondos y la generación de recursos extraordinarios.							



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

ESTRATEGIA 6

Desarrollar una agenda institucional de innovación educativa apoyada en tecnologías digitales.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Impulsar el desarrollo y la gestión de contenidos educativos digitales que consideren diversos formatos y modalidades de aprendizaje, en coordinación con las unidades académicas.	■	■	■	■	■	■	■
2. Fortalecer el ecosistema educativo digital institucional mediante la adquisición, conservación y el mantenimiento tecnológico y de sistemas.	■	■	■	■	■	■	■
3. Crear el Laboratorio de Innovación y Tecnología Educativa (LITE), espacio de trabajo interdisciplinario para la formulación e implementación de ideas, el desarrollo de investigación y la experimentación en tendencias emergentes en la educación, así como la divulgación de sus resultados.	■	■	■	■	■	■	■
4. Fortalecer los conocimientos y las habilidades digitales institucionales para el aprovechamiento crítico, inclusivo, equitativo y socialmente responsable de las tecnologías digitales por parte de la comunidad universitaria.	■	■	■	■	■	■	■
5. Implementar iniciativas de aprovechamiento de plataformas y contenidos educativos digitales que permitan el desarrollo de los programas formativos en modalidad no escolarizada (no presencial, en línea) y mixta (semipresencial).	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 6							
Desarrollar una agenda institucional de innovación educativa apoyada en tecnologías digitales.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
6. Desarrollar programas de credenciales alternativas para la formación integral, la actualización y el empleo, en atención a las necesidades regionales y globales.	■	■	■	■	■	■	■
7. Gestionar un repositorio institucional para el uso compartido de recursos educativos digitales, conforme a los criterios de calidad y de respeto a la propiedad intelectual.	■	■	■	■	■	■	■
8. Impulsar alianzas estratégicas interinstitucionales para el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y el posicionamiento digital de la institución.	■	■	■	■	■	■	■
9. Promover mecanismos de evaluación colegiada y continua de la madurez digital de la institución, para coadyuvar en el aprendizaje integral, flexible y de excelencia.	■	■	■	■	■	■	■
10. Establecer el impacto de la inteligencia artificial en la educación superior, a fin de orientar su empleo innovador y ético al interior de la institución, encuadrado en la normativa y los valores universitarios.	■	■	■	■	■	■	■



**PRIORIDAD INSTITUCIONAL:
INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN**

■ PREPARACIÓN
■ IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO

	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 1							
Fortalecer la habilitación de la comunidad académica y estudiantil en actividades de investigación para incentivar la generación y aplicación de conocimiento.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Promover la contratación, promoción y el seguimiento contractual del personal académico para impulsar la investigación con perspectiva interdisciplinaria e internacional.							
2. Desarrollar un sistema de indicadores que midan el impacto o la aportación científica de la investigación en la atención de los desafíos regionales, nacionales y globales.							
3. Incentivar la participación de la comunidad estudiantil de licenciatura en modalidades de aprendizaje orientadas a la investigación y en otras actividades.							
4. Asegurar las condiciones institucionales para que la comunidad académica obtenga reconocimiento profesional en materia de investigación por parte de organismos externos, de acuerdo con su área de conocimiento.							



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 1							
Fortalecer la habilitación de la comunidad académica y estudiantil en actividades de investigación para incentivar la generación y aplicación de conocimiento.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
5. Promover que la comunidad estudiantil de posgrado participe en estancias de investigación en otras IES nacionales e internacionales y con organismos de los sectores público, social y privado.							
6. Estimular la participación de la comunidad estudiantil en actividades de divulgación, incidencia y retribución social, derivada de su trabajo de investigación.							
7. Fortalecer el desarrollo de la investigación con una perspectiva interdisciplinaria basada en las prioridades de los objetivos de desarrollo sostenible (UABC-ODS).							
8. Fomentar la construcción, ampliación, remodelación y mantenimiento de la infraestructura física para impulsar la investigación con perspectiva interdisciplinaria e internacional.							



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

ESTRATEGIA 2

Fortalecer los vínculos entre la actividad editorial y la labor académica para ampliar el número de productos de investigación publicados.

LÍNEAS DE ACCIÓN

1. Promover la publicación de productos de investigación y trabajos académicos a través de una iniciativa editorial acorde con las dinámicas actuales de difusión y divulgación del conocimiento y cultural.	■	■	■	■	■	■	■
2. Incrementar el número de coediciones con editoriales e IES a nivel nacional e internacional, mediante la optimización de los procesos asociados.	■	■	■	■	■	■	■
3. Favorecer la inclusión a través de la diversificación de los formatos editoriales de las publicaciones universitarias.	■	■	■	■	■	■	■
4. Incentivar la creación y el desarrollo de revistas académicas, y fortalecer las existentes, por medio de mecanismos de financiamiento, apoyo y acompañamiento por parte del Departamento de Editorial Universitaria.	■	■	■	■	■	■	■
5. Asegurar la permanencia de la Convocatoria de la Selección Anual para el Libro Universitario, considerando su actualización en términos de categorías y formatos.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 3							
Fortalecer el desarrollo de proyectos de investigación con financiamiento externo, promoviendo la incorporación de grupos interdisciplinarios.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Formar y actualizar al personal académico y administrativo en materia de gestión de fondos para la investigación, y fortalecer el compromiso y acompañamiento institucional en materia de investigación y desarrollo tecnológico.							
2. Incentivar la formación y consolidación de los cuerpos académicos y grupos colegiados de la universidad.							
3. Reforzar la investigación interdisciplinaria en la universidad, a través de la participación de las academias y las unidades académicas que en ellas intervengan.							
4. Fortalecer la difusión y divulgación de productos de investigación y desarrollos tecnológicos mediante la participación de la comunidad académica y estudiantil, fomentando la colaboración con los diversos sectores de la sociedad, sean públicos o privados.							



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 4							
Promover la internacionalización de la investigación con proyectos interdisciplinarios y redes de colaboración globales.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Diseñar mecanismos ágiles y flexibles para que los cuerpos académicos y grupos de investigación desarrollen y participen en redes de colaboración con IES y organismos internacionales.	■	■	■	■	■	■	■
2. Mediante gestión y financiamiento, promover la participación y colaboración de la comunidad académica en estancias de investigación y en otras actividades académicas con IES y organismos internacionales.	■	■	■	■	■	■	■
3. Crear espacios institucionales interactivos que hagan uso de tecnologías digitales para fomentar el intercambio académico y la participación en proyectos interdisciplinarios con redes globales de colaboración.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 5							
Desarrollar un ecosistema universitario de innovación que estimule actividades creativas e inventivas tanto para el desarrollo tecnológico como de productos y servicios —salvaguardados por figuras de protección de propiedad intelectual—, que permita promover modelos de transferencia y esquemas de comercialización que aseguren su sustentabilidad dentro del polo de innovación de la región bajacaliforniana, en beneficio de su sociedad.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Facilitar espacios para la interacción de redes de colaboración interdisciplinaria entre las unidades académicas y los sectores público, social y privado, para la gestión de proyectos, productos y servicios de innovación y desarrollo tecnológico.							
2. Consolidar el valor de la propiedad intelectual en la comunidad universitaria mediante actividades que promuevan el registro de la producción en investigación, innovación y desarrollo tecnológico.							
3. Brindar acompañamiento a la comunidad universitaria en los procesos de protección de la propiedad intelectual de los productos que derivan de la investigación, innovación y el desarrollo tecnológico.							
4. Establecer los mecanismos institucionales que propicien la transferencia de la propiedad intelectual de la investigación, innovación y el desarrollo tecnológico de la comunidad universitaria para promover el progreso local y regional, y el bienestar de la sociedad.							
5. Generar y gestionar el financiamiento de proyectos estratégicos con los sectores público, social y privado para desarrollar un ecosistema de innovación que atienda problemas locales, regionales y binacionales.							



**PRIORIDAD INSTITUCIONAL:
BIENESTAR DE LA COMUNIDAD
UNIVERSITARIA**

■ PREPARACIÓN
■ IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO

	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 1							
Promover el respeto a los derechos humanos y cultura de paz —con perspectiva de género, interseccionalidad e interculturalidad— entre la comunidad universitaria, para garantizar el bienestar, la seguridad, la superación de todo tipo de violencia y la no discriminación de las personas.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Crear la Defensoría de los Derechos Universitarios con perspectiva de género, en conjunto con las instancias que resulten pertinentes, como órgano libre con atribuciones para la actuación, ejecución y salvaguarda de los derechos humanos y el ejercicio de los valores fundamentales que sustentan la identidad universitaria.							
2. Implementar un programa institucional para la transversalización de la perspectiva de género, la diversidad sexogenérica, la inclusión educativa y cultura de paz, con base en el ejercicio de los valores institucionales que sostienen la identidad universitaria.							
3. Construir indicadores relacionados con la transversalización de la perspectiva de género, la diversidad sexogenérica, la inclusión educativa y la educación para la paz que conduzcan hacia la igualdad sustantiva en diferentes ámbitos de la vida estudiantil, académica y laboral.							



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 1							
Promover el respeto a los derechos humanos y cultura de paz —con perspectiva de género, interseccionalidad e interculturalidad— entre la comunidad universitaria, para garantizar el bienestar, la seguridad, la superación de todo tipo de violencia y la no discriminación de las personas.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
4. Generar, adecuar y difundir normativa relativa a la transversalización de la perspectiva de género, el respeto a la diversidad sexogenérica y el aseguramiento de la inclusión educativa, bajo una cultura de paz entre la comunidad universitaria.	■	■	■	■	■	■	■
5. Fortalecer los comités de Prevención y Atención a la Violencia de Género mediante su capacitación y su evaluación, con el fin de robustecer sus atribuciones y contribuir a la no violencia y no discriminación.	■	■	■	■	■	■	■
6. Crear y participar en redes de colaboración que favorezcan el desarrollo de políticas en materia de género, diversidad sexogenérica, inclusión educativa y educación para la paz.	■	■	■	■	■	■	■
7. Generar espacios formativos para la comunidad universitaria en materia de perspectiva de género, diversidad sexogenérica, inclusión educativa y educación para la paz.	■	■	■	■	■	■	■
8. Crear espacios digitales para promover y difundir la cultura de paz y la defensa de los derechos humanos entre la comunidad universitaria y la sociedad en general.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 1							
Promover el respeto a los derechos humanos y cultura de paz —con perspectiva de género, interseccionalidad e interculturalidad— entre la comunidad universitaria, para garantizar el bienestar, la seguridad, la superación de todo tipo de violencia y la no discriminación de las personas.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
9. Fortalecer la figura del Comité de Equidad de la UABC, en colaboración con las instancias que resulten pertinentes, a través de su capacitación y su evaluación, a fin de garantizar el ingreso equitativo de estudiantes a la universidad.	■	■	■	■	■	■	■
10. Establecer rutas metodológicas que conduzcan a la observancia y certificación externas, en términos de construcción de espacios libres de discriminación y violencia que permitan fortalecer los derechos humanos y la educación para la paz.	■	■	■	■	■	■	■
11. Consolidar mecanismos y orientaciones éticas y de conducta —desde la perspectiva de género y el reconocimiento a la diversidad sexogenérica— que contribuyan al ejercicio de los derechos humanos y de los valores éticos de justicia social y equidad, que caracterizan la filosofía institucional.	■	■	■	■	■	■	■
12. Fortalecer el sistema institucional de seguridad universitaria con el fin de integrar las mejores prácticas de operatividad que permitan salvaguardar el derecho a estudiar, laborar y convivir en ambientes adecuados y seguros.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 2							
Promover actividades que respondan a las necesidades de la comunidad universitaria asociadas a su bienestar físico, mental y atención educativa.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Implementar programas, apoyos y becas para fomentar la salud física en la comunidad universitaria (alimentación saludable, deporte, protección e higiene, prevención y canalización de adicciones, salud sexual y reproductiva).	■	■	■	■	■	■	■
2. Impulsar programas, apoyos y becas para fomentar la salud mental en la comunidad universitaria (inteligencia emocional, habilidades socioemocionales, prevención de crisis, protocolos de atención y canalización).	■	■	■	■	■	■	■
3. Crear los comités de Salud Mental, para su actuación en la prevención e intervención en crisis, aplicación de primeros auxilios y canalización a otras instancias.	■	■	■	■	■	■	■
4. Fortalecer la atención en orientación educativa y psicológica del estudiantado con instrumentos y materiales de apoyo: orientación vocacional, técnicas de estudio y administración del							



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 2							
Promover actividades que respondan a las necesidades de la comunidad universitaria asociadas a su bienestar físico, mental y atención educativa.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
5. Consolidar el Sistema Institucional de Tutorías de licenciatura y posgrado.	■	■	■	■	■	■	■
6. Capacitar al personal docente y de apoyo en el desarrollo de contenidos, estrategias e instrumentos de enseñanza para estudiantes con discapacidad.	■	■	■	■	■	■	■
7. Promover la contratación, promoción y el seguimiento contractual del personal académico para promover el bienestar de la comunidad universitaria con equidad, inclusión y respeto a la diversidad.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 3							
Impulsar el desarrollo personal y profesional del personal académico, administrativo y de servicios a partir de la formación y mejora razonada de las condiciones laborales que contribuyan a su bienestar integral.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Optimizar la distribución de las funciones y actividades del personal académico, administrativo y de servicios, con base en las necesidades propias de cada unidad académica o dependencia administrativa.	■	■	■	■	■	■	■
2. Incentivar la formación y capacitación del personal académico, administrativo y de servicios como una vía de desarrollo profesional.	■	■	■	■	■	■	■
3. Impulsar la participación del personal académico, administrativo y de servicios en actividades universitarias institucionales, culturales, deportivas y demás espacios de convivencia que promuevan la identidad y pertenencia universitarias.	■	■	■	■	■	■	■
4. Realizar un proyecto de análisis, viabilidad e implementación que tenga la finalidad de flexibilizar los horarios y modalidades de trabajo del personal académico, administrativo y de servicios.	■	■	■	■	■	■	■
5. Fomentar un ambiente organizacional saludable que permita al personal universitario desarrollar sus actividades laborales y su crecimiento personal.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 3							
Promover actividades que respondan a las necesidades de la comunidad universitaria asociadas a su bienestar físico, mental y atención educativa.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
6. Evaluar de manera continua el clima organizacional de la comunidad universitaria, para identificar los aspectos susceptibles de mejora.							
7. Promover la participación de la comunidad académica en programas de estímulo y reconocimiento.							





	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 4							
Fortalecer la infraestructura, el equipamiento y los servicios de soporte que contribuyan al bienestar de la comunidad universitaria.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Fortalecer, crear y ampliar espacios físicos destinados para las actividades culturales, artísticas y deportivas.	■	■	■	■	■	■	■
2. Consolidar la infraestructura y el equipamiento de seguridad.	■	■	■	■	■	■	■
3. Elaborar e implementar un plan anual institucional de mantenimiento y conservación de la infraestructura universitaria.	■	■	■	■	■	■	■
4. Mejorar las cafeterías y los espacios de uso común, en términos de infraestructura y equipamiento, limpieza e higiene y servicios a la comunidad universitaria.	■	■	■	■	■	■	■
5. Gestionar opciones de transporte, proximidad y accesos a los distintos campus de la universidad para asegurar el traslado seguro de estudiantes y personal de la institución.	■	■	■	■	■	■	■






































	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 4							
Fortalecer la infraestructura, el equipamiento y los servicios de soporte que contribuyan al bienestar de la comunidad universitaria.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
6. Desarrollar acciones para la modernización y conservación de la infraestructura universitaria bajo estándares de calidad vigentes y los principios de accesibilidad universal.							
7. Fortalecer el servicio y la atención a los usuarios respecto a los procesos administrativos que apoyan las actividades sustantivas de la institución.							
8. Promover la conservación de los espacios físicos de los que dispone la UABC, mediante la sensibilización de la comunidad universitaria.							
9. Reforzar la participación de la comunidad universitaria en programas de protección civil y seguridad.							
10. Desarrollar proyectos que permitan la adecuación de espacios de áreas verdes acordes con el entorno natural y los estándares de consumo energético.							



**PRIORIDAD INSTITUCIONAL:
DESARROLLO REGIONAL E
INTERNACIONALIZACIÓN**

 PREPARACIÓN
 IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO

	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 1							
Fortalecer la vinculación con organizaciones que apoyen el desarrollo de experiencias de aprendizaje en escenarios reales, que permitan al estudiantado aplicar y complementar las habilidades y competencias adquiridas en su formación, y que además faciliten su empleabilidad y fomenten su capacidad de emprendimiento.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Promover la participación de la comunidad universitaria en proyectos sociales y ambientales en colaboración con organizaciones de la sociedad civil y autoridades locales, estatales, regionales, nacionales e internacionales.							
2. Asegurar la participación de estudiantes en programas de prácticas profesionales que promuevan el aprendizaje participativo para el desarrollo de competencias laborales.							
3. Formalizar y promover el aprendizaje basado en proyectos en programas de licenciatura y posgrado con experiencias de aprendizaje en escenarios reales.							
4. Simplificar y eficientizar los procesos administrativos y sistemas de apoyo para la gestión, el seguimiento y la evaluación de las modalidades de aprendizaje que implican la vinculación con escenarios reales.							
5. Promover la contratación, promoción y el seguimiento contractual del personal académico para fortalecer las actividades de vinculación y extensión que contribuyan al desarrollo social, cultural, económico y ambiental.							



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 2							
Generar proyectos y programas que respondan a las necesidades y demandas del entorno, que promuevan el desarrollo económico, social y cultural de la región y del país.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Fortalecer las alianzas estratégicas con empresas e instituciones nacionales e internacionales para consolidar la formación de profesionistas comprometidos con la sociedad y el ambiente.	■	■	■	■	■	■	■
2. Garantizar el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos de vinculación en los que resulte viable medir su impacto y efectividad.	■	■	■	■	■	■	■
3. Desarrollar una estrategia de comunicación y difusión de los programas y proyectos de vinculación, para promover su visibilidad y generar mayor interés y participación de la comunidad universitaria y los diferentes sectores de la sociedad.	■	■	■	■	■	■	■
4. Establecer mecanismos de retroalimentación y participación para los diferentes sectores de la sociedad en la definición y el diseño de los programas y proyectos de vinculación, para asegurar su pertinencia y relevancia social.	■	■	■	■	■	■	■



2023-2 2024-1 2024-2 2025-1 2025-2 2026-1 2026-2

ESTRATEGIA 2

Generar proyectos y programas que respondan a las necesidades y demandas del entorno, que promuevan el desarrollo económico, social y cultural de la región y del país.

LÍNEAS DE ACCIÓN

5. Fortalecer la infraestructura y las capacidades para gestionar de manera efectiva y ágil las alianzas estratégicas y la vinculación con los diferentes sectores de la sociedad.	■	■	■	■	■	■	■
6. Sistematizar el proceso de elaboración y formalización de convenios de vinculación que permitan lograr alianzas estratégicas con diferentes sectores de la sociedad a nivel nacional e internacional.	■	■	■	■	■	■	■
7. Establecer un programa de capacitación académica para el desarrollo de habilidades que favorezcan la gestión de programas y proyectos de vinculación.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

ESTRATEGIA 3

Generar una red de personas egresadas sólida y activa que promueva la colaboración, el intercambio de experiencias y el apoyo mutuo entre quienes se gradúan de la universidad.

LÍNEAS DE ACCIÓN	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
1. Crear un sistema de gestión de datos donde se registre y actualice la información de quienes egresan de la institución.	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green
2. Desarrollar un programa de identidad y sentido de pertenencia universitario para quienes se gradúan de la UABC.	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green
3. Crear y mantener una plataforma en línea donde las personas egresadas puedan conectarse, compartir información y colaborar en proyectos y actividades.	Orange	Orange	Green	Green	Green	Green	Green
4. Diseñar e implementar programas de actualización y apoyo para la inserción laboral.	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 4							
Fortalecer el programa de emprendimiento enfocado a fomentar el espíritu emprendedor, el liderazgo, la creatividad y la innovación, y generar un ambiente propicio para el desarrollo de ideas y proyectos empresariales que se adapten a entornos cambiantes.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Crear institucionalmente laboratorios de emprendimiento e innovación social y de negocios con perspectiva de género.							
2. Diseñar e implementar cursos y talleres que brinden al estudiantado las habilidades y conocimientos necesarios para emprender con éxito.							
3. Promover la interacción y colaboración entre estudiantes de diferentes áreas de estudio.							
4. Gestionar alianzas estratégicas con organizaciones y empresas para fomentar la transferencia de conocimientos, la creación de oportunidades y la participación en proyectos conjuntos.							
5. Organizar competencias de emprendimiento, donde la comunidad estudiantil pueda presentar sus ideas de negocio, recibir retroalimentación de expertos y acceder a posibles inversionistas.							



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 5							
Fortalecer la colaboración estratégica con instituciones académicas internacionales de reconocido prestigio para promover el intercambio académico y experiencias de aprendizaje que enriquezcan las perspectivas interculturales.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Agilizar la operación de convenios de colaboración con instituciones académicas y organizaciones internacionales para aumentar los espacios de intercambio estudiantil y los programas de movilidad académica.	■	■	■	■	■	■	■
2. Incrementar y fortalecer los programas de aprendizaje de lenguas extranjeras y fomentar la certificación de competencias lingüísticas para estudiantes y personal académico.	■	■	■	■	■	■	■
3. Estimular la movilidad estudiantil y académica en instituciones extranjeras de reconocida calidad, en particular con aquellas clasificadas en los primeros 500 lugares de los rankings internacionales.	■	■	■	■	■	■	■
4. Consolidar el Programa de Internacionalización en Casa, incluyendo el contexto transfronterizo.	■	■	■	■	■	■	■
5. Desarrollar e implementar cursos homologados con IES extranjeras.	■	■	■	■	■	■	■
6. Promover programas educativos para la obtención de doble titulación en colaboración con instituciones internacionales de reconocido prestigio.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 6							
Mejorar la visibilidad de la universidad a nivel internacional.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Incrementar y difundir la oferta de unidades de aprendizaje en lenguas extranjeras dentro de los planes de estudio.	■	■	■	■	■	■	■
2. Difundir programas educativos de doble titulación que sean impartidos en colaboración con instituciones internacionales de reconocido prestigio.	■	■	■	■	■	■	■
3. Promover los programas educativos que ofrece la UABC para incrementar la cantidad y diversidad de estudiantes internacionales que realizan movilidad o se matriculan.	■	■	■	■	■	■	■
4. Fortalecer la estrategia de promoción y comunicación institucional a nivel internacional destacando las ventajas competitivas de la UABC y la región.	■	■	■	■	■	■	■
5. Consolidar la participación en conferencias internacionales y la publicación de investigaciones en revistas científicas de prestigio.	■	■	■	■	■	■	■
6. Fortalecer, documentar y difundir la participación intrainstitucional e interinstitucional en redes y asociaciones internacionales.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

ESTRATEGIA 7

Fomentar la participación de la comunidad universitaria y del público en general en la vida cultural de la UABC.

LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Favorecer la vinculación con las personas egresadas, la planta administrativa, el personal jubilado y la comunidad en general a través de convocatorias que generen publicaciones editoriales.	■	■	■	■	■	■	■
2. Fomentar el diálogo entre el Departamento de Producción y Medios y las comunidades internas y externas a la UABC.	■	■	■	■	■	■	■
3. Ofrecer actividades que estimulen la inclusión de todos los sectores de la sociedad en la vida cultural.	■	■	■	■	■	■	■
4. Asegurar el desarrollo de los talentos y las habilidades de los grupos representativos de la UABC.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 8							
Desarrollar las actividades de extensión que posicionan a la universidad como un agente transformador de Baja California y la región.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Implementar el Programa UABC en tu Comunidad en sus tres variantes: brigadas de salud y servicios para atender a sectores sociales en condición de vulnerabilidad; divulgación de la ciencia, y promoción de las artes, la actividad física, el deporte y la cultura.							
2. Impulsar proyectos de creación artística y desarrollo tecnológico que incidan en la calidad de vida de la comunidad bajacaliforniana.							
3. Divulgar productos innovadores derivados de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, para contribuir en el entendimiento de la complejidad social e incidir en la participación informada para la toma de decisiones que transformen el entorno.							
4. Identificar las manifestaciones materiales e inmateriales que sean susceptibles de formar parte del patrimonio cultural y científico de la UABC.							
5. Brindar acceso a estudiantes de educación media superior a los productos editoriales y de divulgación de la ciencia de la universidad.							



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 9							
Impulsar la integración de la perspectiva de sustentabilidad al quehacer de la UABC como un programa de la agenda institucional acorde a los ODS—siendo prioritaria la atención del cambio climático—, para favorecer procesos y enfoques trans e interdisciplinarios aplicados a la producción y el consumo responsable.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Implementar, ampliar y mejorar la infraestructura y el equipamiento destinados al cuidado del entorno para cumplir con las normas ambientales y de seguridad, a fin de que la institución sea reconocida como referente de universidad sustentable a nivel regional, nacional e internacional.	■	■	■	■	■	■	■
2. Desarrollar el portal UABC-ODS, como un repositorio en el que se registren, analicen y evalúen los procesos, acciones y resultados de las actividades realizadas en la institución relacionadas con el cambio climático, para el cumplimiento de los indicadores de una universidad sustentable.	■	■	■	■	■	■	■
3. Promover el uso eficiente de los recursos, en particular el agua y la energía, para contribuir al cumplimiento de los ODS.	■	■	■	■	■	■	■
4. Destinar recursos para fortalecer programas y acciones ambientales que promueven la mitigación de los impactos del cambio climático, tales como: Universidad Limpia, Campus Sustentable, Separación y Valorización de Residuos, Manejo Responsable del Uso y Reúso del Agua, Manejo Eficiente de la Energía e Implementación de Energías Renovables, Infraestructura Verde, entre otros.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 9							
Impulsar la integración de la perspectiva de sustentabilidad al quehacer de la UABC como un programa de la agenda institucional acorde a los ODS—siendo prioritaria la atención del cambio climático—, para favorecer procesos y enfoques trans e interdisciplinarios aplicados a la producción y el consumo responsable.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
5. Promover el consumo responsable en la institución, con base en una política de compras a proveedores que dentro de sus esquemas de seguimiento contemplen el retorno de sus productos al final de su vida.							
6. En colaboración con otras dependencias, desarrollar proyectos de extensión y vinculación para promover acciones de formación relacionadas con los ODS, dirigidos tanto a la comunidad universitaria y niveles educativos previos como a organizaciones de los sectores privado, público y social.							
7. Incorporar la sustentabilidad como iniciativa institucional y eje transversal del quehacer de la comunidad universitaria.							
8. Implementar acciones de movilidad urbana sustentable en la comunidad universitaria.							
9. Dar seguimiento a los procesos de manejo de residuos y emisiones a través del análisis y evaluación de las edificaciones, la infraestructura y el equipamiento.							
10. Promover la protección y el cuidado de la biodiversidad en los campus de la universidad y en la región.							



**PRIORIDAD INSTITUCIONAL:
GESTIÓN Y FINANCIAMIENTO**

PREPARACIÓN
 IMPLEMENTACIÓN Y/O EN CURSO

	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 1							
Impulsar la gestión eficiente y una organización ágil orientada al desarrollo institucional y al logro de los fines universitarios.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Promover la contratación, la promoción y el seguimiento contractual del personal administrativo y de servicios para el desarrollo de tareas asociadas con la gestión oportuna, flexible y transparente.							
2. Fortalecer la formación y capacitación del personal administrativo y de servicios de la institución para que cuenten con las competencias adecuadas para realizar sus actividades.							
3. Estimular la excelencia en la gestión universitaria a través de la evaluación de organismos externos y la implementación de mecanismos de mejora continua.							
4. Analizar, evaluar, reorganizar, simplificar y eficientizar los procesos administrativos de la universidad bajo un enfoque organizacional ágil y esbelto, considerando los aspectos normativos.							



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 1							
Impulsar la gestión eficiente y una organización ágil orientada al desarrollo institucional y al logro de los fines universitarios.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
5. Consolidar el desarrollo institucional sostenible mediante la planeación estratégica, la evaluación y el seguimiento de las unidades académicas, las dependencias administrativas y demás actividades que contribuyan al funcionamiento institucional.	■	■	■	■	■	■	■
6. Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional y académica para identificar oportunidades de mejora, optimización y aprovechamiento de recursos, con la finalidad de asegurar una respuesta conveniente y eficiente para las funciones sustantivas de la universidad.	■	■	■	■	■	■	■
7. Consolidar el ecosistema institucional de estadística e información mediante la integración de instrumentos de medición del impacto de la universidad en la dimensión educativa, social, económica y ambiental.	■	■	■	■	■	■	■
8. Fortalecer la formación y capacitación de directivos y mandos medios de la institución, para que cuenten con las competencias adecuadas para realizar sus actividades.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 2							
Implementar un modelo de gobernanza digital y de calidad de datos para eficientizar los procesos administrativos y académicos, potenciando la disponibilidad, funcionalidad, integridad y seguridad de las fuentes de datos institucionales.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Analizar, actualizar, integrar y socializar los sistemas de información que apoyan los procesos académicos y administrativos para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.	■	■	■	■	■	■	■
2. Definir y comunicar normas, procesos y responsabilidades para garantizar la calidad, integridad, privacidad y seguridad de los datos institucionales.	■	■	■	■	■	■	■
3. Fomentar la adopción de tecnologías adecuadas para la transformación digital de los procesos académicos y administrativos, a fin de mejorar la calidad y eficiencia de los servicios brindados a la comunidad universitaria y el público en general.	■	■	■	■	■	■	■
4. Evaluar, actualizar y dar seguimiento al Plan de Fortalecimiento de la Infraestructura Tecnológica (cómputo y telecomunicaciones), para lograr un desempeño óptimo y seguro de los servicios y sistemas institucionales.	■	■	■	■	■	■	■
5. Implementar un plan estratégico de ciberseguridad con medidas técnicas y normativas basadas en estándares internacionales, con la finalidad de mitigar riesgos y gestionar protocolos ante incidentes.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 2							
Implementar un modelo de gobernanza digital y de calidad de datos para eficientizar los procesos administrativos y académicos, potenciando la disponibilidad, funcionalidad, integridad y seguridad de las fuentes de datos institucionales.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
6. Diseñar un plan de recuperación temporal y total de la infraestructura tecnológica institucional, ante contingencias de origen humano, natural o digital.	■	■	■	■	■	■	■
7. Desarrollar herramientas para monitoreo y visualización de información institucional (tableros digitales), en apoyo a la toma de decisiones para las áreas académicas y administrativas de la institución.	■	■	■	■	■	■	■
8. Difundir y asegurar el cumplimiento de leyes y normativas estatales y nacionales sobre el manejo y protección de datos personales.	■	■	■	■	■	■	■
9. Analizar el desempeño y actualizar los servicios bibliotecarios institucionales, para el fortalecimiento de sus procesos, sistemas de información e infraestructura.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 3							
Fortalecer el financiamiento integral de la institución mediante el incremento de ingresos propios, la gestión y el ejercicio oportuno y responsable de los recursos, atendiendo las actividades de fiscalización.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Impulsar una iniciativa institucional para incrementar y diversificar la generación de ingresos propios de manera transversal e integral, mediante el desarrollo de estructuras, incentivos y lineamientos que motiven y coordinen a las dependencias administrativas y unidades académicas.							
2. Establecer una agenda de habilitación, formación y capacitación en la generación de recursos propios dirigida al personal de la universidad.							
3. Gestionar recursos procedentes de fondos extraordinarios nacionales e internacionales para el desarrollo de las capacidades académicas, la infraestructura educativa y las funciones sustantivas de la institución.							
4. Promover la ejecución responsable del recurso financiero a través del establecimiento y seguimiento de las medidas de austeridad, ahorro y racionalización del gasto.							
5. Elaborar de manera participativa el presupuesto anual con base en la planeación orientada a resultados e informes del ejercicio presupuestal.							



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 3							
Fortalecer el financiamiento integral de la institución mediante el incremento de ingresos propios, la gestión y el ejercicio oportuno y responsable de los recursos, atendiendo las actividades de fiscalización.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
6. Dar seguimiento ante el gobierno federal y estatal al financiamiento anual de la institución y a los recursos procedentes de fondos extraordinarios.							
7. Elaborar los estados financieros que conforman la cuenta anual y las declaraciones y enteros fiscales de conformidad con las disposiciones legales aplicables.							
8. Asegurar el control de bienes muebles e inmuebles del padrón de activos conforme a la normativa interna, mediante la revisión, actualización y capacitación correspondientes.							
9. Atender las auditorías internas y externas a las que se someta la institución.							
10. Consolidar el Sistema de Control Interno de la universidad.							



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 4							
Fortalecer la comunicación que establece la institución con los diversos públicos internos y externos, y el posicionamiento de la UABC como una instancia calificada en temas de interés regional, nacional y binacional.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Establecer lineamientos generales para la comunicación interna y externa de la institución, de acuerdo con las modalidades y canales que se utilicen y con los públicos a los cuales vaya dirigida.	■	■	■	■	■	■	■
2. Propiciar la integración, sinergia y fortalecimiento del ecosistema de medios de comunicación institucionales.	■	■	■	■	■	■	■
3. Habilitar a responsables de medios de comunicación de la UABC y diversos agentes internos para la difusión y vocería de información institucional.	■	■	■	■	■	■	■
4. Fortalecer el potencial comunicativo y promover el sentido identitario y de pertenencia en los eventos institucionales.	■	■	■	■	■	■	■
5. Propiciar la creación de un área de comunicación y difusión institucional al interior de las unidades académicas.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 5							
Fortalecer entre la comunidad universitaria la transparencia y la rendición de cuentas, para una gestión eficiente y al servicio de la comunidad universitaria y de la sociedad.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Garantizar el acceso universal a la información pública de la universidad de manera sencilla, efectiva y oportuna, mediante la divulgación de información relevante de manera accesible y transparente.	■	■	■	■	■	■	■
2. Asegurar la protección de datos personales al resguardo de la institución y concientizar a los integrantes de la comunidad universitaria sobre la importancia de la privacidad y confidencialidad de la información.	■	■	■	■	■	■	■
3. Construir espacios físicos y digitales idóneos para el resguardo, conservación y preservación de la memoria archivística de la universidad.	■	■	■	■	■	■	■
4. Promover la creación de espacios de formación, reflexión e información —en las unidades académicas y dependencias administrativas— en materia de transparencia, rendición de cuentas y protección de datos personales, disponibles para la comunidad universitaria y la sociedad en general.	■	■	■	■	■	■	■
5. Impulsar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas por parte de las autoridades universitarias, a través de la presentación oportuna de informes de gestión, actividades, planes e información relevante.	■	■	■	■	■	■	■



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 6							
Fortalecer la gobernanza universitaria como el eje guía y articulador para la gestión oportuna, el financiamiento sostenible y la colaboración interna y externa de la universidad.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
1. Fortalecer las relaciones con los órdenes de gobierno federal, estatal y municipal, y con organismos no gubernamentales en el marco de la autonomía universitaria, mediante el diálogo y la colaboración, a fin de generar condiciones para el cumplimiento y mejoramiento de los compromisos establecidos, que garanticen el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad y su crecimiento.							
2. Consolidar la participación y colaboración con organismos, asociaciones e instituciones relacionadas con la educación, ciencia y tecnología de carácter estatal, nacional e internacional a fin de potenciar nuestras capacidades.							
3. Impulsar la participación de la comunidad universitaria en los diversos órganos colegiados de gobierno para el fortalecimiento de la democracia institucional.							
4. Mantener los espacios de diálogo entre las autoridades institucionales y los integrantes de la comunidad universitaria, que aseguren la congruencia entre la toma de decisiones y sus necesidades, contribuyendo al logro de la misión y visión institucional.							



	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
ESTRATEGIA 6							
Fortalecer la gobernanza universitaria como el eje guía y articulador para la gestión oportuna, el financiamiento sostenible y la colaboración interna y externa de la universidad.							
LÍNEAS DE ACCIÓN							
5. Establecer espacios formativos dirigidos a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, que promuevan la importancia de la autonomía universitaria, para que se reconozca el cimiento sobre el cual se edifica la vida institucional.							
6. Asegurar que la normatividad institucional, en el marco que confiere la autonomía universitaria, se encuentre vigente para la atención de las necesidades del desarrollo de la universidad.							

SED-PBR-UABC

Un elemento clave para la implementación del PDI es la operación del Sistema para la Evaluación del Desempeño (SED-PBR-UABC) que permite organizar las tareas de planeación, programación, presupuesto y evaluación de la universidad.

Este sistema se encuentra fundamentado en una amplia normativa a nivel federal y estatal, que tiene como precepto contar con una valoración objetiva del desempeño de los programas, entendiendo a la evaluación como el eje central para la gestión de los recursos. Por su parte, a nivel institucional tanto el *Estatuto General*, como el *Reglamento de Planeación de la Universidad Autónoma de Baja California*, establecen la responsabilidad de la UABC de operar un Sistema de Evaluación del Desempeño.

El SED-PBR-UABC parte de un enfoque de planeación estratégica que emplea la Metodología del Marco Lógico (MML), la cual se basa en la estructuración y solución de problemas, organizando de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad, asimismo provee de mecanismos para evaluar el avance del logro de los objetivos e identificar factores externos al programa que pueden influir en su cumplimiento (SHCP, 2015). El producto tangible de aplicar la MML se conoce como Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) que presenta de forma resumida y lógica los objetivos, indicadores de resultados, medios de verificación y supuestos.

Actualmente, la UABC dispone de cuatro MIR —docencia, investigación, extensión y vinculación y apoyo administrativo—, no obstante, se propone elaborar, para el periodo 2024-2, una MIR por cada una de las prioridades institucionales, que permita operar el presupuesto alineado a la planeación institucional y se convierta, posteriormente, en un mecanismo para el seguimiento, evaluación y rendición de cuentas. Lo anterior, implica la actualización del sistema informático que habilite a la totalidad de las dependencias administrativas y unidades académicas operar su presupuesto bajo esta lógica.

En definitiva, el SED-PBR-UABC tendrá como principales finalidades apoyar la implementación del PDI, guiar el ejercicio del gasto, reorientar de manera oportuna las actividades cuando se identifiquen inconvenientes en el cumplimiento/logro de las metas, así como ser insumo para la planeación de las unidades académicas y dependencias administrativas al inicio de cada ciclo presupuestario.



MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Los procesos de seguimiento y evaluación permiten conocer el grado de cumplimiento de las prioridades, estrategias y líneas de acción establecidas en el PDI 2023-2027, en busca de cumplir con los compromisos establecidos. Su base normativa se circunscribe en el *Estatuto General y en el Reglamento de Planeación de la Universidad Autónoma de Baja California*.

En lo particular, se proponen los siguientes mecanismos de seguimiento y evaluación:

- Los informes anuales de actividades por parte de la Rectoría, las vicerrectorías y de las direcciones de las unidades académicas, en apego a los artículos 19, 20 y 21 del *Reglamento de Planeación de la Universidad Autónoma de Baja California*.
- Las reuniones de trabajo con el Consejo de Planeación, el cual es por normativa el órgano colegiado a nivel institucional encargado de apoyar los procesos de planeación, seguimiento y evaluación. Se conforma por los(las) titulares de Rectoría, Secretaría General, Tesorería, Vicerrectorías, Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Oficina del Abogado General y las coordinaciones de Formación Profesional, Vinculación y Cooperación Académica, Posgrado e Investigación, Extensión de la Cultura y Divulgación de la Ciencia, Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar, así como los(las) titulares o representantes de las Academias por área del conocimiento. No obstante, se convocan como invitados(as) a los(as) titulares del resto de las dependencias administrativas, quienes asisten en calidad de observadores.
- Las reuniones de trabajo con los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento (GTPS), que representan la instancia responsable de evaluar el cumplimiento de las prioridades, estrategias y líneas de acción comprometidas en el PDI mediante un ejercicio incluyente y participativo que estimula la vida colegiada. Los GTPS se integran por directores(as), funcionarios(as), académicos(as), personal administrativo y de servicios, así como el estudiantado de licenciatura y posgrado de las diversas áreas del conocimiento.

- El catálogo de indicadores de seguimiento y evaluación del PDI 2023-2027, que incluye los *indicadores macro* expuestos en el presente documento y aquellos adicionales que se elaboren con posterioridad para orientar la presentación de los informes de gestión rectoral y los informes de actividades de las entidades universitarias.
- El Sistema de Indicadores y Estadística Institucional (SIEI), el cual organiza, articula y sistematiza un conjunto de bases de datos generadas por diversas fuentes institucionales agrupadas en categorías e indicadores que alimentan diversos procesos y prácticas institucionales y que posibilita su consulta a la comunidad en general como parte de los mecanismos institucionales orientados al fomento de la cultura de la rendición de cuentas y de la transparencia.
- El Sistema para la Evaluación del Desempeño (SED-PBR-UABC), que permite articular las tareas de planeación, programación, presupuestación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas desde la perspectiva de la gestión por resultados y con fundamento en la MML. Los elementos que subyacen a su fundamentación y a la arquitectura del sistema también se encuentran alineados al PDI. En este sentido, será posible realizar una medición trimestral de las metas establecidas por cada uno de los indicadores del SED, lo que permitirá contar con información oportuna para realizar ajustes en el presupuesto, que conduzcan a una mayor calidad, eficacia, eficiencia y economía en la ejecución del gasto.
- Encuesta anual para la Evaluación del Desempeño institucional (EVDI), la cual tiene el fin de conocer la percepción de los distintos actores que integran la UABC — estudiantado de licenciatura y posgrado, egresados(as), docentes de tiempo completo, docentes de asignatura, personal administrativo, personal de servicios y personal directivo de la totalidad de unidades académicas—, en torno a las prioridades institucionales enmarcadas en el PDI 2019-2023. Los resultados de esta encuesta anual pueden ser filtrados por prioridad institucional, campus, unidad académica y programa educativo a fin de realizar un seguimiento objetivo y puntual.



- Las valoraciones emitidas por organismos externos sobre los programas educativos, los procesos administrativos y de gestión, el desempeño del personal académico, o cualquier otro aspecto que resulte pertinente para la institución.

A manera de cierre, cabe destacar que, para una adecuada implementación, seguimiento y evaluación de la planeación institucional es indispensable el trabajo colaborativo, la participación activa y la reflexión objetiva del quehacer universitario, basado en una cultura de la mejora continua integral, sostenibilidad financiera, transparencia y rendición de cuentas, así como de respeto a la autonomía universitaria.

Referencias

- Abdrasheva, D., Escribens, M., Sabzalieva, E., do Nascimento, D. V., y Yerovi, C. (2022). ¿Reanudación o reforma?: Seguimiento del impacto global de la pandemia de COVID-19 en la educación superior tras dos años de disrupción. (A. Alviares, Trad.). UNESCO; IESALC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382402>
- Acosta, A. (2014). Gobierno universitario y comportamiento institucional: La experiencia mexicana. En H. Casanova & R. Rodríguez Gómez (coords.), *Gobierno y gobernanza de la universidad: el debate emergente* (pp. 31-44). https://www.researchgate.net/publication/269802388_GOBIERNO_UNIVERSITARIO_Y_COMPORTEAMIENTO_INSTITUCIONAL_LA_EXPERIENCIA_MEXICANA
- Acosta, A. (2022). Gobernanza, poder y autonomía universitaria en la era de la innovación. *Perfiles Educativos*, 44(178), 150-164. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2022.178.60735>
- Ali, W. (2020). Online and Remote Learning in Higher Education Institutes: A Necessity in light of COVID-19 Pandemic. *Higher Education Studies*, 10(3), 16–25. <https://doi.org/10.5539/hes.v10n3p16>
- Arredondo, P. (19 de abril de 2023). *GPT-4 passes the BAR exam: What that means for Artificial Intelligence tools in the legal profession*. Stanford Law School. <https://law.stanford.edu/2023/04/19/gpt-4-passes-the-bar-exam-what-that-means-for-artificial-intelligence-tools-in-the-legal-industry/>



- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2023). *Anuario educación superior-técnico superior, licenciatura y posgrado 2013-2022*. <http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2000). *La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES*.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2018). *Visión y acción 2030: Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México*. https://visionyaccion2030.anuies.mx/Vision_accion2030.pdf
- Balpuesta, J. A. (2017). Contextualización y marco normativo. En M. F. García (Comp.), *Evaluación y acreditación de programas educativos virtuales en México, experiencias y buenas prácticas* (pp. 11-35). Universidad de Guadalajara.
- Banco Mundial. (2023). *Crecimiento del PIB (% anual)-México*. https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2021&locations=MX&most_recent_value_desc=true&start=2021&type=shaded&view=map
- Buendía, A. (2015, 4 de noviembre). *A tres años del sexenio la educación superior sin cambios, pero con temas pendientes*. Nexos <https://educacion.nexos.com.mx/?p=60>
- Buendía, A. (2021). Caminos y batallas para la equidad en la educación superior mexicana: veinte años de políticas y un desafío latente. *Revista Educación Superior y Sociedad (Ess)*, 33(1), 262-295. <https://doi.org/10.54674/ess.v33i1.397>
- Buendía, A., Acosta, A., y Gil, M. (2019). En busca de un rostro: (In) visibles, pero siempre presentes. *Revista Mexicana de Investigación Educativa (RMIE)*, 24(80), 15-41.
- Buendía, A., y Salas, I. A. (2020). Mirar la transparencia desde el discurso. Un acercamiento a las universidades públicas mexicanas. *Gestión y Política Pública*, 29(1), 3-35. <https://doi.org/10.29265/gypp.v29i1.655>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019). *Ley General de Educación*. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE_300919.pdf

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021a). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021b). *Ley General de Educación Superior*.
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616253&fecha=20/04/2021
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2023). *Ley General en Materia de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación*.
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGMHCTI.pdf>
- Carrasco, J. P., García, E., Sánchez, D. A., Estrella, P. D., De la Puente, L., Navarro, J., y Cerame, A. (2023). ¿Es capaz “ChatGPT” de aprobar el examen MIR de 2022? Implicaciones de la inteligencia artificial en la educación médica en España. *Revista Española de Educación Médica*, 1, 55-69. <https://doi.org/10.6018/edumed.556511>
- Casillas, M. A., Mercad, R., y Jácome, N. (2022). Los directivos de las instituciones de educación superior y los cursos masivos abiertos en línea -MOOC-. *Revista De La Educación Superior*, 51(202), 125-144. <http://resu.anuies.mx/ojs/index.php/resu/article/view/2121>
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (2022, 11 de febrero). *Recursos federales para la educación superior y de posgrado, enero-diciembre 2021*. [Nota informativa]. Cámara de Diputados. LXV Legislatura.
<https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/nota/2022/notacefp0092022.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). *Educación, juventud y trabajo: habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46066-educacion-juventud-trabajo-habilidades-competencias-necesarias-un-contexto>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020, 3 de abril). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19*. [Informe temático No. 1]. Naciones Unidas.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/S2000264_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y



- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022). *Panorama Social de América Latina y el Caribe. Resumen ejecutivo. Naciones Unidas*.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/48905-panorama-social-america-latina-caribe-2022-resumen-ejecutivo-formato-accesible>
- Comisión Internacional sobre los Futuros de la educación. (2022). *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación*. (L. Berdejo, Trad.). UNESCO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381560>
- Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior. (2018, septiembre). *Informe de Evaluación: Administración y Gestión Institucional Difusión, Vinculación, y Extensión de la Cultura, Universidad Autónoma de Baja California*. [Informe de evaluación].
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2022). *Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social 2022*.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2020). *Anexo estadístico de pobreza en México 2016-2020*.
https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/AE_pobreza_2020.aspx
- Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología. (2023). *Consultas Sistema Nacional de Posgrados*. <http://svrtmp.main.conacyt.mx/ConsultaSNP/?c=Consulta&a=Avanzada>
- Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías. (2021). *Archivo Histórico SNI: investigadores vigentes 2021*. Gobierno de México. <https://conahcyt.mx/sistema-nacional-de-investigadores/archivo-historico/>
- Consejo Nacional de Población (2023). *Indicadores demográficos de México de 1970 a 2050: indicadores demográficos de Baja California del año 2022*.
http://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Mapa_Ind_Dem18/index.html

- Consejo Nacional de Población. (2019, 17 de julio). *Cuadernillos estatales de las Proyecciones de la Población de México y de las Entidades Federativas, 2016-2050*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/conapo/documentos/cuadernillos-estatales-de-las-proyecciones-de-la-poblacion-de-mexico-y-de-las-entidades-federativas-2016-2050-208243?idiom=es#:~:text=Cuadernillos%20estatales%20de%20las%20Proyecciones%20de%20la%20Poblaci%C3%B3n,de%20M%C3%A9xico%20y%20de%20las%20Entidades%20Federativas%2C%202016-2050>
- Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (2023, marzo). *Padrón de programas acreditados a nivel nacional*. <https://www.copaes.org/consulta.php>
- Consejo para la Acreditación de la Educación Superior. (2021, diciembre). *Informe de acreditación de la gestión institucional: Universidad Autónoma de Baja California*. [Informe de acreditación].
- Coordinación General Académica y de Innovación [CGAI]. (2022, 3 de diciembre). Fill 2022 salón profesionales. [Video]. Facebook. <https://m.facebook.com/InnovacionAcademicaUdeG/videos/441164518229559/>
- Cossio, M., Quiñones, O., y Cossio, A. (2020). La continuidad pedagógica en educación superior en tiempos de la pandemia. *Revista Publicando*, 8(28), 67-73. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2159>
- Coursera. (2022). *Global Skills Report*. <https://pages.coursera-for-business.org/rs/748-MIV-116/images/Coursera-Global-Skills-Report-2022.pdf>
- de la Orden, A. (2009). Evaluación y calidad: análisis de un modelo. *Estudios sobre Educación*, 16(16), 17-36. <https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/22426>
- de Wit, H., y Altbach, P. (2021). Internationalization in higher education: global trends and recommendations for its future, *Policy Reviews in Higher Education*, 4. <https://doi.org/10.1080/23322969.2020.1820898>



- Dirección General de Educación Superior e Intercultural. (2022). *Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el Tipo Superior S247 (Prodep)*. Gobierno de México. <https://dgesui.ses.sep.gob.mx/programas/programa-para-el-desarrollo-profesional-docente-para-el-tipo-superior-s247-prodep>
- Dirección General de Educación Superior e Intercultural. (2023). *En Transparencia. Rendición de cuentas*. <https://dgesui.ses.sep.gob.mx/sep.subsidioentransparencia.mx/2023/subsidio-ordinario/UPE>
- Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa. (2023). *Sistema Interactivo de Consulta de Estadística Educativa*. Gobierno de México. <https://www.planeacion.sep.gob.mx/principalescifras/>
- Estrada, M. A. (2021). La crisis financiera en las universidades públicas estatales de México. Desafíos y ventanas de oportunidad en la LGES ante el mandato constitucional de gratuidad. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 33(81), 7-28. <https://reencuentro.xoc.uam.mx/index.php/reencuentro/article/view/1102>
- Execum. (2022). *Estudio Comparativo de las Universidades Mexicanas. Explorador de datos*. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://www.execum.unam.mx/>
- Ferreira, M. M., Dinarte, L., Urzúa, S., y Bassi, M. (2021). *La vía rápida hacia nuevas competencias: Programas cortos de educación superior en América Latina y el Caribe*. (S. Horcas-Rufián, Trad.). Grupo Banco Mundial. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/229bc91e-cdc0-53fb-8d1e-d2415f7e8cdc/content>
- Galaz, J., y Stack, J. (2021). Los académicos mexicanos en el contexto de un cambio de modelo de desarrollo nacional. En P. Flores y C. García (coords.), *Análisis de la política en educación superior bajo el gobierno de AMLO. ¿Cambio, continuidad o regresión?* (pp. 189-216). ANUIES, Dirección de Producción Editorial/Universidad Autónoma de Querétaro/Universidad Autónoma de Baja California.

- García, G. Y., García, R. I., y Lozano, A. (2020). Calidad en la educación superior en línea: un análisis teórico. *Revista Educación*, 44(2), 441-456.
<https://doi.org/10.15517/revedu.v44i2.39714>
- García, P. C. (2021). *Educación en pandemia: los riesgos de las clases a distancia*. Instituto Mexicano para la Competitividad. IMCO. <https://imco.org.mx/el-rezago-educativo-pone-en-riesgo-a-una-generacion-de-estudiantes/>
- Garrido, C. (2022). *México en la fábrica de América del Norte y el nearshoring*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48056/4/S2200726_es.pdf
- Garzón, C., y Rodríguez, P. (2019). La gobernanza y su incidencia en los procesos de calidad en las instituciones de educación superior. *Revista Boletín Redipe*, 8(10), 111-124.
<https://doi.org/10.36260/rbr.v8i10.838>
- Gobierno de la República. (2022). *Cuarto Informe de Gobierno 2021-2022*.
- Gobierno de México. (2022). *Instituciones de Educación Superior*.
<https://educacionsuperior.sep.gob.mx/instituciones.html>
- Gobierno del Estado de Baja California. (2022). *Plan Estatal de Desarrollo de Baja California 2022-2027*.
<https://www.bajacalifornia.gob.mx/Documentos/coplade/PED%20BC%20Completo%20110522.pdf>
- Henderson, D., Jackson, D., Kaiser, D., Kothari, S. P. y Sarma, S. (2022). *Ideas for designing an affordable new education institution*. Abdul Latif Jameel World Education Lab; Massachusetts Institute of Technology.
<https://openlearning.mit.edu/sites/default/files/2022-10/An-Affordable-New-Educational-Institution-NEI-MIT-JWEL-2022%20%28Final%209-27%29.pdf>



- Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., y Bond, A. (2020). *The difference between emergency remote teaching and online learning*. Educause Review. <https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/104648>
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2022). *Índice de competitividad estatal 2022*. (Reporte ICE 2022). <https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-estatal-2022>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Encuesta Nacional de los Hogares. Principales resultados 2015*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enh/2015/doc/enh2015_resultados.pdf
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2021, 23 de enero). *En baja california somos 3 769 020 habitantes: censo de población y vivienda 2020*. [Comunicado de prensa número 30/21]. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EstSociodemo/Res ultCenso2020_BC.pdf
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2022a). *Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana. Tercer Trimestre de 2022*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ensu/doc/ensu2022_septiembre_pr esentacion_ejecutiva.pdf
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2022b). *Exportaciones de mercancías por entidad federativa*. <https://www.inegi.org.mx/temas/exportacionesef/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2022c). *Matrícula escolar por entidad federativa según nivel educativo, ciclos escolares seleccionados de 2000/2001 a 2021/2022*. <https://en.www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=ac13059d-e874-4962-93bb-74f2c58a3cb9>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2022d, 7 de diciembre). *Producto Interno Bruto por entidad federativa. Baja California: 2021 preliminar*. [Comunicado de prensa número 739/22]. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/PIBEF/PIBEF_BC.pdf

- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2023a, 20 de febrero). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, nueva edición: Cuarto trimestre de 2022*. [Comunicado de prensa, 95/23].
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/enoent/enoent2023_02.pdf
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2023b, 24 de febrero). Producto Interno Bruto. Cuarto trimestre de 2022. *Comunicado de prensa 13123*, 1-10.
- Karakhanyan, S. (2022). *Calidad y relevancia de los programas en la educación superior*. Conferencia Mundial de Educación Superior.
<https://cdn.eventscase.com/www.whec2022.org/uploads/users/699058/uploads/7b65af029c8cfd4a5866eb88784692fca082fdb38dfad4d6efc36e435c6905ca8b7cab758d106cdbc9523cc8d1581818f1.6284fbb2d1c24.pdf>
- Lim, J. R. (2022, 30 de agosto). *¿Qué son las credenciales alternativas y cómo ayudan a cerrar la brecha de habilidades?* Enfoque Educación.
<https://blogs.iadb.org/educacion/es/que-son-las-credenciales-alternativas-brecha-de-habilidades/>
- Long, M., y Chei, L. (2021). Evaluating the effectiveness of blended learning using the ARCS model. *Journal of Computer Assisted Learning*, 37(5), 1397-1408.
<https://doi.org/10.1111/jcal.12579>
- López, E., Martínez, J. E., y Ponce, S. (2020). Tendencias globales de la educación superior en el contexto mexicano. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(1).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142020000100010&lng=es&tlng=es
- López, M. D., y Contreras, A. (2022). El impacto de la pandemia por COVID-19 en estudiantes mexicanos de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(24). <https://doi.org/10.23913/ride.v12i24.1141>
- Marciniak, R. (2018). Quality assurance for online higher education programmes: design and validation of an integrative assessment model applicable to spanish universities. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 19(2).
<https://doi.org/10.19173/irrodl.v19i2.3443>



- Mateo, M., Rhys Lim, J., Cárdenas-Navia, I. y Elzey, K. (2022). *Un mundo en transformación: de las titulaciones tradicionales a las credenciales alternativas basadas en habilidades*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/un-mundo-en-transformacion-de-las-titulaciones-tradicionales-las-credenciales-alternativas-basadas>
- Mendoza, J. (2022). *La educación superior en México: expansión, diversificación y financiamiento en el periodo 2006-2021*. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. <https://www.iisue.unam.mx/publicaciones/libros/la-educacion-superior-en-mexico-expansion-diversificacion-y-financiamiento-en-el-periodo-2006-2021>
- México Competitivo. (2017, 16 de mayo). *Aspectos básicos sobre la competitividad*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/se/mexicocompetitivo/articulos/aspectos-basicos-sobre-la-competitividad-102528>
- Mok, K. H. (2022). *Impacto del covid-19 en la educación superior*. Conferencia Mundial de Educación Superior.
- Observatorio Laboral. (2022). *Ocupación por sectores económicos. Cuarto trimestre 2022*. Gobierno de México. https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Ocupacion_sectores.html
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). *Caminos hacia 2050 y más allá: Resultados de una consulta pública sobre los futuros de la educación superior*. (A. Alviarez, Trad.). UNESCO; IESALC. https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2021/11/Pathways-to-2050-and-beyond_ESP.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2022a). *La encrucijada de la educación en América Latina y el Caribe: Informe regional de monitoreo ods 4-Educación 2030*. OREALC UNESCO; UNICEF; CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48153/S2200834_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2022b). *Más allá de los límites. Nuevas formas de reinventar la educación superior*. Conferencia Mundial de Educación Superior. <https://cdn.eventscase.com/www.whec2022.org/uploads/users/699058/uploads/6be1788a20aecc20c5468118ef386ed5f0271e46d0298d778d4c1ca2b235400e7d52e159117000427c73517b38607ed00208.62833bc1b5d6a.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *Aprovechar al máximo la tecnología para el aprendizaje y la formación en América Latina*. (S. Lago, Trad.). https://www.oecd.org/skills/centre-for-skills/Aprovechar_al_m%C3%A1ximo_la_tecnolog%C3%ADa_para_el_aprendizaje_y_la_formaci%C3%B3n_en_Am%C3%A9rica_Latina.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021). OCDE *Skills Outlook 2021: Learning for Life*. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/f37893af-en/index.html?itemId=/content/component/f37893af-en#section-d1e12268>
- Parr, A., Binagwaho, A., Stirling, A., Davies, A., Mbow, C., Hessen, D. O., Bonciani-Nader, H., Salmi, J., Brown, M., Ramakrishna, S., Serrano, S., Schmelkes, S., Shijun, T., y McCowan, T. (2022). *Knowledge-driven actions: Transforming higher education for global sustainability*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380519>
- Pedró, F., y Galán, V. (2022). *Cooperación internacional para fortalecer sinergias*. Conferencia Mundial de Educación Superior.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). *Informe de desarrollo humano municipal 2010-2020: una década de transformaciones locales en México*. <https://www.undp.org/es/mexico/publicaciones/informe-de-desarrollo-humano-municipal-2010-2020-una-decada-de-transformaciones-locales-en-mexico-0>
- Ruiz-Ramírez, J. A., y Glasserman, L. D. (2021). Características del aseguramiento de la calidad educativa: un mapeo sistemático 2016-2020. *Revista Complutense de Educación*, 32(3), 337-348. <https://doi.org/10.5209/rced.70182>



- Sabzalieva, E., y Valentini A. (2023). *ChatGPT e Inteligencia Artificial en la educación superior. Guía de inicio rápido*. UNESCO; IESALC.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385146_spa
- Secretaría de Educación de Baja California. (2022a). *Principales cifras estadísticas. Anuario de datos e indicadores educativos. Ciclo escolar 2021-2022*.
<https://www.educacionbc.edu.mx/publicaciones/estadisticas/2022/publicaciones/Cuadernillo%202021-2022.pdf>
- Secretaría de Educación de Baja California. (2022b). *Programa Sectorial de Educación de Baja California 2022-2027*.
- Secretaría de Educación Pública y Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior. (2022). *Política nacional de evaluación y acreditación de la educación superior*.
https://www.educacionsuperior.sep.gob.mx/conaces/pdf/politica_nacional.pdf
- Secretaría de Educación Pública. (2022a). *Estadística educativa. Baja California, ciclo escolar 2021-2022*.
https://planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/estadistica_e_indicadores_entidad_federativa/estadistica_e_indicadores_educativos_02BC.pdf
- Secretaría de Educación Pública. (2020). *Programa Sectorial de Educación 2020-2024*.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/562380/Programa_Sectorial_de_Educacion_n_2020-2024.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015). *Guía rápida para la formulación de programas con la metodología de marco lógico (MML)*.
https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/guia_marco_logico.pdf
- Secretaría de Inclusión Social e Igualdad de Género de Baja California. (2020). *Los cuadernillos estadísticos de temas de inclusión social e igualdad de género*.
<https://www.bajacalifornia.gob.mx/Documentos/sisig/C1-poblacion-28-octubre.pdf>

- Secretaría de Relaciones Exteriores. (2023, 02 de marzo). *Imprime entusiasmo Elon Musk a la llegada de la planta de Tesla más grande del mundo que se establecerá en México*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/sre/prensa/imprime-entusiasmo-elon-musk-a-la-llegada-de-la-planta-de-tesla-mas-grande-del-mundo-que-se-establecera-en-mexico>
- Serna, E. y Serna, A. (2021). La importancia de internacionalizar la educación superior: una reflexión global. En E. Serna (Ed.), *Revolución en la formación y la capacitación para el siglo XXI* (4ta ed., Vol. 1, pp. 10-23). Instituto Antioqueño de Investigación. https://www.researchgate.net/publication/357884688_La_importancia_de_internacionalizar_la_educacion_superior_Una_reflexion_global
- Shah, D. (2018a, 11 de diciembre). *ANALYSIS By The Numbers: moocs in 2018: In 2018, mooc learners cross 100 million*. Class Central. <https://www.classcentral.com/report/mooc-stats-2018/>
- Shah, D. (2018b, 18 de junio). *ANALYSIS By The Numbers: moocS in 2017: How has the mooc space grown this year? Get the facts, figures, and pie charts*. Class Central. <https://www.classcentral.com/report/mooc-stats-2017/>
- Shah, D. (2019, 2 de diciembre). *ANALYSIS By The Numbers: moocs in 2019: Now in its eighth year, the modern mooc movement has reached 120 million learners*. Class Central. <https://www.classcentral.com/report/mooc-stats-2019/>
- Shah, D. (2020, 30 de noviembre). *ANALYSIS By The Numbers: moocs in 2020 Boosted by the pandemic, moocs crossed 180 million learners in their ninth year*. Class Central. <https://www.classcentral.com/report/mooc-stats-2020/>
- Shah, D. (2021, 1 de diciembre). *ANALYSIS By The Numbers: moocs in 2021: A decade has gone by since moocs' popularization. They've now reached 220M learners. Here are the stats*. Class Central. <https://www.classcentral.com/report/mooc-stats-2021/>
- Silva, M. (2014). Equidad en la educación superior mexicana: el reto persistente. *Universidades*, (59), 23-35. <https://www.redalyc.org/pdf/373/37332547004.pdf>



- Sistema Integrado de Información de la Educación Superior. (2019). *Comparativo por entidad federativa. Matrícula de calidad 2019*. Gobierno de México.
<https://www.sii.es.unam.mx/mapa.php>
- Sistema Integrado de Información de la Educación Superior. (2021a). *Estadísticas estatales*. Gobierno de México. <https://www.sii.es.unam.mx/estadisticasEstatales.php>
- Sistema Integrado de Información de la Educación Superior. (2021b). *Estadística sobre la Educación Superior en México*. Gobierno de México.
<https://www.sii.es.unam.mx/nacional.php>
- Subsecretaría de Educación Básica. (2021). *Estrategia Nacional para el Regreso Seguro a las Escuelas*. Secretaría de Educación Pública.
https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/202105/202105-RSC-Lz0fiisOtD-Estqja_Nac.pdf
- Subsecretaría de Educación Media Superior de la Secretaría de Educación de Baja California. (2020). *Instituciones particulares de educación superior "Directorio telefónico 2020"*. Secretaría de Educación de Baja California.
<http://www.educacionbc.edu.mx/publicaciones/rvoe/superior/mexicali.php>
- Teferra, D., Chacón, E., Escribens, M., Pedró, F., y Roser, J. (2022). *Financiando la educación superior*. Conferencia Mundial de Educación Superior.
- Universia. (2023). *Declaración de Valencia: universidad y sociedad*.
<https://www.encuentrointernacionalrectoresuniversia.com/declaracion>
- Universidad Autónoma de Baja California. (2019). *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023*.
http://cisaluduvp.tij.uabc.mx/wp-content/uploads/2020/05/PDI_2019-2023..pdf
- Universidad Autónoma de Baja California [UABC]. (2020a). *Diagnóstico, diseño y propuesta de intervención del programa institucional para atención a alumnos en riesgo de rezago escolar*. CGSEGE- UABC.



- Universidad Autónoma de Baja California. (2020b). *Informe de actividades 2019*. <http://web.uabc.mx/planeacion/informe/informe2019/Informe-de-actividades-2019.pdf>
- Universidad Autónoma de Baja California. (2021). *Informe de actividades 2020*. <http://web.uabc.mx/planeacion/informe/informe2020/Informe-de-actividades-2020.pdf>
- Universidad Autónoma de Baja California. (2022a). *Acuerdo de creación del Centro de Investigación para el Aprendizaje Digital*. http://ciad.mx/uabc.mx/wp-content/uploads/2022/11/Acuerdo_Creacin_del_CIAD.pdf
- Universidad Autónoma de Baja California. (2022b). *Informe de actividades 2021*. <http://web.uabc.mx/planeacion/informe/informe2021/Informe-de-actividades-2021.pdf>
- Universidad Autónoma de Baja California. (2022c). *Informe de actividades 2022*. <http://web.uabc.mx/planeacion/informe/informe2021/Informe-de-actividades-2021.pdf>
- Universidad Autónoma de Baja California. (2022d). *Informe de la gestión rectoral 2019-2023*. <http://web.uabc.mx/planeacion/informe/informe2022/Gestion2019-2023.pdf>
- Universidad Autónoma de Baja California. (2023a). *Estadísticas*. Coordinación General de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar.
- Universidad Autónoma de Baja California. (2023b). *Programas educativos de calidad*. <http://web.uabc.mx/formacionbasica/calidad.html>
- University of California San Diego. (2022). *CaliBaja avanzando juntos. Resumen de reunión sobre cómo expandir oportunidades en el ecosistema de biotecnología de CaliBaja*. https://usmex.ucsd.edu/_files/usmex-6_biotech_may22_esp-mb.pdf
- VoCes-19 Population Council (2021). *Resultados Ronda 1. Experiencias de más de 55,000 adolescentes y jóvenes en México*. Population Council-Imjuve-Salud-CNEGSR. <https://voces19.org/entendiendo-a-las-juventudes/>



Walker, V. (2020). Tendencias en el campo de la educación superior y su incidencia en el trabajo docente universitario. *Revista de la Educación Superior*, 49(193), 107-127.

<http://resu.anuies.mx/ojs/index.php/resu/article/view/1028>

World Economic Forum. (2019). The Global Competitiveness Report 2019.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

World Economic Forum. (2020). *Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy*.

<https://es.weforum.org/reports/jobs-of-tomorrow-mapping-opportunity-in-the-new-economy/>

World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report*. [Insight Report]. World Economic Forum.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

World Economic Forum. (2023). *The global risks report 2023* (18th Edition).

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf

Anexo

DESAFÍOS Y PROBLEMÁTICAS		PRIORIDADES INSTITUCIONALES				
		Aprendizaje integral, flexible y a lo largo de la vida	Investigación e innovación	Bienestar de la comunidad universitaria	Desarrollo regional e internacionalización	Gestión y financiamiento
GLOBAL	Desigualdad social	✓	✓	✓	✓	
	Cambio climático y pérdida de la biodiversidad	✓	✓		✓	
	Disrupción, cambio tecnológico y digitalización, IA	✓	✓	✓	✓	✓
	Cambios en el mercado laboral, nuevas y reconfiguración de habilidades demandas	✓	✓		✓	
	Violencia, delincuencia, conflictos armados	✓	✓	✓	✓	
	Crisis económica/Declive del financiamiento					✓
	Declive general de la democracia	✓	✓	✓	✓	✓



	DESAFÍOS Y PROBLEMÁTICAS	PRIORIDADES INSTITUCIONALES				
		Aprendizaje integral, flexible y a lo largo de la vida	Investigación e innovación	Bienestar de la comunidad universitaria	Desarrollo regional e internacionalización	Gestión y financiamiento
NACIONAL	Crecimiento marginal del financiamiento público para la educación superior					✓
	Inestabilidad o incertidumbre de las políticas de educación superior e investigación	✓	✓		✓	✓
	Amenaza a la autonomía universitaria					✓
	Investigación desvinculada de los problemas sociales y las prioridades nacionales		✓		✓	
ESTATAL	Cambios en el perfil del estudiante de orden psicosocial	✓	✓	✓	✓	✓
	Pérdida de aprendizajes en educación media superior	✓			✓	
	Desvinculación con las necesidades y oportunidades de sector empresarial	✓			✓	
	Poblaciones vulnerables (migrantes, población indígena)				✓	
	Amenaza a la autonomía universitaria					✓



	DESAFÍOS Y PROBLEMÁTICAS	PRIORIDADES INSTITUCIONALES				
		Aprendizaje integral, flexible y a lo largo de la vida	Investigación e innovación	Bienestar de la comunidad universitaria	Desarrollo regional e internacionalización	Gestión y financiamiento
INSTITUCIONAL	Investigación no vinculada a las necesidades locales y a los ODS		✓		✓	
	Estancamiento de la matrícula en algunos programas educativos de licenciatura	✓			✓	
	Poco crecimiento de la matrícula en programas educativos de posgrado	✓			✓	
	Modelo de educación continua ineficiente	✓			✓	
	Capacitación y acompañamiento docente deficiente	✓				
	Operatividad de los planes de estudio inadecuada	✓				
	Falta de seguimiento a las trayectorias escolares, reflejo en acreditaciones.	✓			✓	
	4 de 10 estudiantes no perciben la flexibilidad para realizar sus ocupaciones (trabajo, entre otros)	✓				
	4 de cada 10 estudiantes prefieren modalidades distintas a la presencial	✓				
	4 de cada 10 estudiantes considera que el servicio psicopedagógico no contribuye a su desempeño académico			✓		
	Falta de apoyo a necesidades emocionales (percepción del alumnado)			✓		



	DESAFÍOS Y PROBLEMÁTICAS	PRIORIDADES INSTITUCIONALES				
		Aprendizaje integral, flexible y a lo largo de la vida	Investigación e innovación	Bienestar de la comunidad universitaria	Desarrollo regional e internacionalización	Gestión y financiamiento
INSTITUCIONAL	Falta de apoyos para la movilidad estudiantil (percepción del alumnado)				✓	
	Espacios poco inclusivos y falta de perspectiva de género			✓		
	Procesos administrativos burocráticos					✓
	Inseguridad universitaria			✓		
	Falta de servicio de transporte			✓		
	Servicio de cafetería inadecuado			✓		
	Infraestructura inadecuada	✓	✓	✓	✓	✓
	Espacios poco inclusivos			✓		
	Falta de recursos económicos					✓
	Condiciones laborales no óptimas					✓
Disminución de la capacidad de gobernanza					✓	



**Plan de Desarrollo
Institucional
2023 - 2027**

JUNIO 2023