



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

## PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



2 0 1 1 • 2 0 1 5



Plan de Desarrollo  
Institucional  
2011 • 2015



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

Dr. Felipe Cuamea Velázquez  
RECTOR

Mtro. Ricardo Dagnino Moreno  
SECRETARIO GENERAL

Dr. Óscar Roberto López Bonilla  
VICERRECTOR CAMPUS ENSENADA

M.C. Miguel Ángel Martínez Romero  
VICERRECTOR CAMPUS MEXICALI

Dr. José David Ledezma Torres  
VICERRECTOR CAMPUS TIJUANA

Dra. Guadalupe de los Ángeles Ortega Villa  
COORDINADORA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

ISBN 978-607-7753-99-5

© D. R. Universidad Autónoma de Baja California.  
Av. Álvaro Obregón y Julián Carrillo s/n, colonia Nueva, 21100, Mexicali, Baja California, México.

Impreso y hecho en México

## CONSEJO DE PLANEACIÓN

---

Dr. Víctor Manuel Alcántar Enríquez  
Mtro. Roberto Castro Pérez  
Dra. Laura Lourdes Colotla Parra  
Dr. Felipe Cuamea Velázquez  
Mtro. Ricardo Dagnino Moreno  
Mtra. Evangelina Dávila Rivera  
Mtro. Raúl González Núñez  
Dr. José Martín Hernández Ayón  
Dr. José David Ledezma Torres  
Dr. Óscar Roberto López Bonilla

Mtro. Noé López Zúñiga  
Mtra. Anabel Magaña Rosas  
M.C. Miguel Ángel Martínez Romero  
Dr. Gerardo Medina Basulto  
Mtro. Saúl Méndez Hernández  
Dra. Patricia Moctezuma Hernández  
Dra. María del Socorro Montaña Rodríguez  
Dr. Juan Iván Nieto Hipólito  
Dr. Ángel Norzagaray Norzagaray  
Dra. Guadalupe de los Ángeles Ortega Villa



# ÍNDICE

- 11 Presentación
- 17 Diagnósticos contextual e interno
- 47 Filosofía, misión y visión institucionales
- 57 Políticas, iniciativas y estrategias institucionales
- 87 Metodología para la elaboración del *PDI 2011-2015*
- 103 Referencias





# PRESENTACIÓN



# PRESENTACIÓN

Todos los días, la realidad nos hace darnos cuenta de que el mundo no es el mismo que creíamos conocer, que los viejos y nuevos problemas requieren de nuevas y creativas soluciones, y que el bienestar individual está inextricablemente unido al bienestar de la comunidad. Si en el siglo pasado la sociedad creyó en la competencia individual y la ventaja del más apto y adaptado, en esta época cada vez más se demuestra que la cooperación y la solidaridad entre individuos que forman comunidades son las vías para trascender como sociedad.

Coincidentemente, en diversas latitudes los ciudadanos han encontrado formas para volver a comprometerse con la construcción de su realidad, para asumir nuevamente la toma de decisiones en aquellos aspectos de su vida que, aunque parecían lejanos por haber sido puestos en manos de otros, resultan ser de alto impacto en su cotidianeidad. La participación de grandes conglomerados humanos que expresan sus opiniones ante la violencia, la intolerancia o el autoritarismo es muestra de ese renovado ímpetu por construir sociedades más equitativas, más abiertas, más humanas. Y la notoria participación de jóvenes como protagonistas de esos eventos, es una prueba esperanzadora de que ellos

13

no son como muchos gustan en señalarlos, ni son apáticos, ni son conformistas. Tienen una idea muy clara de sus aspiraciones, compromisos y futuro.

La Universidad Autónoma de Baja California es el espacio idóneo para la expresión del entusiasmo creativo de los jóvenes y donde se propicia la participación para desarrollar plenamente sus capacidades y talentos; y como parte de los tiempos que lo han visto nacer, este *Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015* es producto de una comunidad inquieta, que se expresa y argumenta, pero, sobre todo, que en sus opiniones deja ver su deseo de aportar experiencias, perspectivas y propuestas para el mejoramiento de esta universidad que es suya.

Así, este documento ha sido elaborado gracias a la participación de miles de universitarios que respondieron a la encuesta en que se les pedía opinar sobre diversos aspectos de la vida institucional; de cientos más que se reunieron a reflexionar sobre los temas más relevantes que habría que atender.

14

Sobre todo, es producto de los casi diez mil jóvenes que haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación, expresaron sus puntos de vista sobre los servicios que reciben como alumnos, sobre la atención que brindan los profesores y empleados administrativos, acerca de las tutorías y de los equipos de laboratorio, entre otros aspectos.

Si son ellos, los alumnos, el centro de los esfuerzos institucionales, no es sino un ejercicio de congruencia el haberlos convocado a participar; y por primera vez en la historia de la planeación en la UABC, los estudiantes también forman parte de los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento, donde colaboran como iguales con directivos y académicos, para contribuir a la definición del rumbo de la universidad en que estudian, donde se forman, donde forjan amistades y afectos, y que por eso es parte importante de su vida actual.

En conjunto, los universitarios han puesto énfasis en los aspectos que en estos cuatro años tendrán que ser atendidos de manera prioritaria, entre los que destaca, por su peso

específico, el de la calidad de los servicios en la atención a los estudiantes. Asimismo, en diversos foros se ha expresado por muchos la necesidad de adecuar la normatividad a las nuevas realidades de la vida institucional y, a la vez, la conveniencia de revisar la estructura organizacional a fin dar a la función sustantiva de extensión un lugar específico.

Este *Plan de Desarrollo Institucional* atiende esas y otras temáticas, y al retomar las recomendaciones hechas por la comunidad interna, las vincula con los requerimientos del contexto, a fin de que, en ejercicio de su autonomía, pero sin olvidar su responsabilidad social, la Universidad Autónoma de Baja California continúe siendo una institución pertinente, capaz de contribuir al bienestar de los bajacalifornianos y con ello al desarrollo regional y nacional; y que en medio de las dinámicas internacionales, mantiene firmemente establecidos los valores que le dan arraigo e identidad.

Las políticas, iniciativas, y estrategias que contiene este *PDI*, así como las acciones e indicadores que evidenciarán si como institución estamos cumpliendo lo propuesto, no son únicamente de la Rectoría –a quien le correspondió organizar y dar forma a los contenidos–, sino que son de todos los miembros de la UABC, pues reflejan el sentir, y el querer de esta comunidad activa que ha dicho lo que desea ser y lo que desea hacer de su universidad en el futuro inmediato.

Es a esta comunidad a la que hoy se le hace entrega de éste, su *Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015*.

“POR LA REALIZACIÓN PLENA DEL HOMBRE”

Baja California, julio de 2011

Felipe Cuamea Velázquez

Rector



# DIAGNÓSTICOS CONTEXTUAL E INTERNO





# LA UABC EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

En la primera década del siglo XXI el mundo ha experimentado el advenimiento de formas inéditas de interacción social mediadas por la tecnología: el comercio, los servicios, el gobierno, la vida cotidiana, están marcados por el cada vez mayor uso de herramientas informáticas de transmisión de información. La sociedad del conocimiento es ya una realidad, al menos para una parte del mundo, porque todavía hay grandes regiones del planeta y amplios sectores sociales para quienes el futuro alcanzado por otros sigue siendo un futuro deseado, una aspiración. Con la llegada de la sociedad del conocimiento se hizo evidente la cada vez mayor importancia que tienen la innovación y los recursos intelectuales para contribuir a la competitividad y al crecimiento económico de largo plazo de los países.

Ante los retos ambientales y de salud que enfrenta el mundo, las soluciones posibles involucran cada vez más un componente tecnológico. Por ello, es indispensable invertir en conocimiento y en innovación si se tiene como objetivo incrementar la productividad y las estrategias económicas nacionales, y esto se vuelve aún más evidente en el caso de las economías emergentes, para las cuales es imprescindible promover las oportu-

nidades que se presentan con el cambio tecnológico en una economía globalizada (BID, 2010).

De ahí que a diez años de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, la UNESCO señale el riesgo de que la recesión económica amplíe la brecha que en materia de acceso y calidad existe entre países desarrollados y países en desarrollo, por lo que hace énfasis en que “En ningún otro momento de la historia ha sido más importante que ahora la inversión en los estudios superiores, por su condición de fuerza primordial para la construcción de sociedades del conocimiento integradoras y diversas, y para fomentar la investigación, la innovación y la creatividad” (UNESCO, 2009, p. 2). En América Latina y el Caribe la inversión en generación de conocimiento se vuelve aún más trascendente, ya que las empresas de nuestra región no despliegan altos niveles de investigación y desarrollo, y contratan pocos investigadores (BID, 2010).

20

Para los países latinoamericanos el desafío más importante es mejorar su productividad, y para lograrlo no basta con la simple acumulación de capital físico y humano, sino que la innovación es un elemento determinante y decisivo para lograr crecimiento económico a largo plazo, ya que el uso que las empresas e instituciones hagan del conocimiento es un factor que determina el adecuado funcionamiento de un sistema de innovación. Por ello, trabajar en la transferencia de conocimientos del sector académico a los de la industria y los servicios es un reto fundamental, ya que independientemente de que un país pueda tener notorios incrementos en la producción científica –medida, por ejemplo, por las publicaciones arbitradas producidas o los proyectos de investigación desarrollados– la generación de conocimiento difícilmente impactará en el crecimiento económico si no se logra ese vínculo entre productividad e innovación (BID, 2010).

Actualmente, y tras la crisis económica global y los enormes esfuerzos de naciones y organismos internacionales por estabilizar las finanzas de los diversos países, la educación ha recuperado su lugar como centro de atención prioritaria, ya que se reconoce que “es fundamental invertir en educación si los países quieren desarrollar su potencial de

crecimiento a largo plazo y si desean responder a los cambios tecnológicos y demográficos que están reconfigurando los mercados laborales” (OCDE, 2011, p. 2). En especial, la educación terciaria es vista por la OCDE como un medio para incrementar tanto la retribución en inversión destinada a la educación (en la forma de impuesto sobre la renta) como las tasas de empleo; sin embargo, señala ese organismo que incrementar el gasto en educación no es suficiente, ya que se requiere mejorar también la calidad de los resultados del aprendizaje.

Por su parte, la UNESCO (2009) ha exhortado a las instituciones de educación superior a asumir su liderazgo social a fin de contribuir a enfrentar los retos de alcance mundial, como son la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, las energías renovables y la salud pública. Asimismo, ha identificado la necesidad de lograr mayor apertura y transparencia respecto de la actuación y desempeño de la misión de cada establecimiento de enseñanza. Al reafirmar los compromisos de 1999, los países miembros de ese organismo internacional continúan reconociendo que si bien el acceso a la educación superior es importante y se han logrado avances en ese sentido, se hace necesario que los educandos obtengan buenos resultados.

De igual modo, junto con el mejoramiento del acceso y de la calidad de la educación superior se ha de trabajar por lograr los objetivos de equidad y pertinencia social. Equidad, entendida no sólo como oportunidad de acceso, sino como participación y conclusión con éxito de los estudios, garantizando también el bienestar de los estudiantes, lo que implica contar con apoyo económico y educativo adecuado para los alumnos en condición desfavorable; y pertinencia social, que se hace manifiesta en la capacidad de las instituciones de educación superior (IES) de atender las necesidades sociales y anticiparse a ellas, para lo cual es fundamental promover la investigación que genere nuevos conocimientos y tecnologías aplicables a la solución de los problemas sociales (UNESCO, 2009).

Asimismo, a nivel internacional se reconoce que las iniciativas conjuntas de investigación y el intercambio de alumnos y personal académico son elementos que promue-

ven la cooperación internacional, que requiere de solidaridad, respeto y humanismo, a fin de contribuir efectivamente a fortalecer una cultura de paz y de comprensión mutua.

Los Estados que conforman la UNESCO han sido convocados a elaborar políticas y estrategias orientadas, entre otros aspectos, a garantizar la igualdad de acceso a los grupos insuficientemente representados en la educación superior, como son los pobres, las personas con capacidades diferentes y otros grupos de población vulnerable. De igual modo, dichos Estados han de asumir el deber de que dichas políticas y estrategias busquen alcanzar los objetivos de equidad, calidad y éxito académico mediante la creación de vías de acceso más flexibles y una convalidación del aprendizaje previo y la experiencia laboral; y tanto los sistemas como las instituciones de educación superior habrán de diseñar políticas y estrategias cuyo objetivo sea lograr la participación activa de los estudiantes en la vida académica, garantizar su libertad de expresión y el derecho a organizarse, así como facilitarles servicios adecuados (UNESCO, 2009).

22

En concordancia con las recomendaciones hechas a nivel internacional, en México la política pública en materia de educación superior ha estado orientada hacia la ampliación de la cobertura, cuidando al mismo tiempo el mejoramiento de la calidad y considerando la necesidad de avanzar en la equidad. Asimismo se ha buscado una mayor pertinencia, al establecer políticas que buscan vincular más estrechamente a las IES con los sectores externos a ellas.

De acuerdo con estimaciones que se hacían a inicios de 2011, en México la matrícula total de educación superior, sin el posgrado, rebasaría en el ciclo 2010-2011 los tres millones de estudiantes, con lo que se habría alcanzado anticipadamente la meta planteada a 2012 por el *Plan Nacional de Desarrollo*, de 30% de cobertura educativa para el grupo de población de 19 a 23 años (Tuirán, 2011). En aras de cumplir tal meta, además del esfuerzo realizado por las universidades públicas para incrementar su matrícula, como parte de una política de Estado se amplió la oferta de las universidades tecnológicas, se mejoró el uso de la capacidad instalada en las IES y se dio impulso a la educación a distancia.

Sin embargo, a pesar del crecimiento de la matrícula en los últimos años, según datos recientes (Tuirán y Ávila, 2011) tres de cada 10 jóvenes mexicanos en el rango de edad de 19 a 23 años son estudiantes de nivel superior, lo que manifiesta el rezago existente en México y la distancia entre la realidad y la meta planteada por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) de alcanzar una cobertura de 48% para 2020.

Por parte del gobierno federal se han destinado recursos crecientes para el financiamiento de nueva oferta educativa y de la infraestructura que requiere, sobre todo a través de fondos extraordinarios (Fomes, PIFI, FUIPEA, FAM y otros), que entre sus criterios de asignación consideran la calidad lograda por las IES, la consistencia de los proyectos de fortalecimiento que presentan, y el cumplimiento de los compromisos que establecen, es decir, la obtención de resultados.

Pero las IES enfrentan también el reto de contar con los recursos humanos que atiendan a esa creciente matrícula, y que lo hagan sin debilitar la calidad de los programas educativos, por lo que se hace necesario, además de habilitar a los actuales profesores, ser proactivos ante la necesidad de renovar la planta académica, que en el escenario propuesto para 2020 implica un incremento de 76% en el número de profesores, y de 137% para 2030 (Tuirán y Ávila, 2011, p. 32).

Existen otros desafíos para la educación superior, que en su mayoría han sido considerados en el apartado correspondiente del Programa Sectorial de Educación (PSE) y que se resumen en seis objetivos. El primero de ellos busca que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional, por lo que se ha propuesto elevar la calidad de la educación con base en las siguientes estrategias: fortalecer los procesos de habilitación y mejoramiento del personal académico; fomentar la operación de programas de apoyo y atención diferenciada a estudiantes; contribuir a extender y arraigar una cultura de la planeación, de la evaluación y de la mejora continua de la calidad educativa; favorecer la

introducción de innovaciones en las prácticas pedagógicas; e impulsar la internacionalización de la educación superior mexicana y de sus instituciones. Para este primer objetivo las metas son incrementar a 72% el porcentaje de profesores de tiempo completo con estudios de posgrado, alcanzar 70% de eficiencia terminal, y aumentar a 60% el porcentaje de matrícula que cursa estudios en programas acreditados o evaluados en el nivel 1 de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (SEP, 2007, pp. 15-16).

24

En segundo término, y con el propósito de reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad, el PSE plantea ampliar las oportunidades educativas mediante estrategias tales como: aumentar la cobertura de la educación superior y diversificar la oferta educativa; impulsar una distribución más equitativa de las oportunidades educativas entre regiones, grupos sociales y étnicos, con una perspectiva de género; y fortalecer los programas, modalidades educativas y mecanismos dirigidos a facilitar el acceso y brindar atención a diferentes grupos poblacionales. De ahí que las metas establecidas por la SEP (2007, p. 17) para el sistema de educación superior sean: alcanzar la cifra de 400 000 becas para estudiantes cuyo ingreso familiar se ubica en los primeros cuatro deciles y alcanzar 30% de cobertura.

Además, tomando en cuenta el objetivo de apoyar el aprendizaje de los estudiantes, ampliar sus competencias para la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento, se considera necesario impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de información y comunicación (TIC) en el sistema educativo, por lo que se establecieron las estrategias siguientes: fomentar el desarrollo y uso de las TIC para mejorar los ambientes y procesos de aprendizaje, la operación de redes de conocimiento y el desarrollo de proyectos intra e interinstitucionales, así como impulsar la educación abierta y a distancia con criterios y estándares de calidad e innovación permanentes, con especial énfasis en la atención de regiones y grupos que carecen de acceso a servicios escolarizados. De acuerdo con la SEP (2007, p. 19), la meta para el ámbito de la educación superior es lograr que 100% de las IES tengan conectividad a internet en bibliotecas.

El cuarto objetivo del PSE, que se refiere a fortalecer la convivencia democrática e intercultural, plantea ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, a través de actividades regulares del aula, la práctica docente y el ambiente institucional. Para ello se establecen dos estrategias en el nivel de educación superior: estimular la participación de docentes, alumnos y la comunidad educativa en general en programas de cultura, arte y deporte; y promover que los estudiantes de las IES desarrollen capacidades y competencias que contribuyan a facilitar su desempeño en los diferentes ámbitos de la vida. El PSE (SEP, 2007, p. 20) establece la meta de que 40% de los programas educativos de las IES estén elaborados con un enfoque por competencias.

A fin de formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral, se ha propuesto ofrecer servicios educativos de calidad, con apoyo de tres estrategias: fortalecer la pertinencia de los programas de educación superior, fortalecer la vinculación de las instituciones de educación superior con la sociedad a través del servicio social, y ampliar las capacidades del personal académico de las IES para impulsar la generación y aplicación innovadora de conocimientos. De acuerdo con el PSE, la meta es lograr que 75% de las IES públicas cuenten con consejos de vinculación (SEP, 2007, p. 21).

El último objetivo es fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas. Se plantean para ello seis estrategias: promover la integración efectiva de las instituciones y de los diversos subsistemas de educación superior en un sistema abierto, flexible y diversificado; fortalecer los mecanismos e instancias de planeación y coordinación de la educación superior; articular el sistema de educación superior con los de educación básica y media superior y con otros sistemas relevantes; brindar información y orientación a los estudiantes del nivel medio superior

antes de su ingreso a las instituciones de educación superior; conformar un nuevo modelo de financiamiento de la educación superior con esquemas de asignación de objetivos y transparentes; y atender los problemas estructurales de las instituciones de educación superior. La meta es que en 90% de las IES sus comunidades participen en la elaboración del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (SEP, 2007, p. 22).

Si bien el PSE considera los grandes problemas de la educación superior, de acuerdo con análisis actuales ésta sigue presentando problemas, como son los relativos a la insuficiencia del modelo de financiamiento público, la inequidad en la asignación, el carácter inercial del subsidio ordinario, y la inestabilidad e incertidumbre presupuestal, los cuales se ha procurado solucionar a través de los fondos extraordinarios ya mencionados (Tuirán, 2011).

26

Al analizar la situación de la Universidad Autónoma de Baja California a la luz de las metas establecidas en cada uno de los objetivos planteados por el PSE, se puede observar que nuestra institución ha alcanzado o rebasado en algunos casos, las cifras propuestas, como son los casos del porcentaje de profesores de tiempo completo con posgrado, que en la UABC es de 91%; la proporción de matrícula que cursa estudios en programas de licenciatura evaluables que han sido acreditados o ubicados en el nivel 1 de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), que es de 88%; 100% de las bibliotecas de la UABC cuentan con conexión a internet; 100% de los programas educativos de licenciatura está elaborado con enfoque de competencias profesionales; se cuenta con consejos de vinculación; han sido atendidos los problemas estructurales como los relativos a los fondos de pensiones y jubilaciones; el manejo de los recursos institucionales es transparente; y se ha fortalecido la participación de la comunidad en la elaboración del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional.

El logro de esos y otros indicadores ha ubicado a la UABC entre las primeras instituciones públicas de educación superior, y le ha valido obtener en seis ocasiones consecutivas el reconocimiento que otorga la Secretaría de Educación Pública a las instituciones de



educación superior con más de 75% de su matrícula evaluable en programas reconocidos por su buena calidad.

La única meta que presenta dificultades para lograrse a nivel estatal de entre las establecidas por el PSE es la relativa a la cobertura de 30%, ya que si bien en Baja California la matrícula de nivel licenciatura se incrementó en 49.5% de los ciclos 2002-2003 al 2008-2009 –por encima del promedio nacional–, y el posgrado aumentó en 68.7% para ese mismo periodo (SEBS, 2009, p. 48), en 2010, la matrícula de educación superior (incluidas las modalidades de técnico superior universitario, normal y licenciatura) representaba 27.6% del total de la población en edad de cursar estudios de nivel superior (es decir, de 19 a 23 años).

Lo anterior implica que, de mantenerse el ritmo de crecimiento observado durante el periodo intercensal 2000-2010 en ese sector poblacional, la matrícula de educación superior en Baja California deberá alcanzar la cifra de 92 650 alumnos en el año 2012, lo que significa que en este año y el próximo, la población escolar en educación superior deberá registrar un incremento absoluto de alrededor de 13 000 estudiantes adicionales respecto de los 79 661 alumnos inscritos a inicios del ciclo 2010-2011 en las modalidades mencionadas (SEE, 2011).

Dicha meta de cobertura es compartida, ya que el sistema de educación superior en Baja California se compone de 69 instituciones, 33 públicas y 36 privadas (SEBS, 2009, p. 47), de las cuales la UABC es sólo una de ellas. No obstante, nuestra universidad ha contribuido de manera significativa en el incremento de la matrícula de nivel superior en Baja California, ya que en el ciclo 2004-2005, de cada 100 estudiantes que cursaban educación superior 52 lo hacían en la UABC, y en 2010 la matrícula de la UABC representó 58.5% de la matrícula total de Baja California de dicho nivel educativo, lo que para nuestra institución significó un incremento de la matrícula de licenciatura de 61% de 2004 a 2010.

Por otro lado, ejercicios de prospectiva publicados en este año señalan que el incremento en cobertura de 2010 a 2030 sería de más de 80% (Tuirán y Ávila, 2011, p. 29) y, de

acuerdo con las previsiones hechas, Baja California estaría en el grupo de las 10 entidades donde el crecimiento de la matrícula tendría que ser mayor, particularmente porque en esta entidad federativa el incremento de la matrícula del nivel previo ha registrado un mayor dinamismo que el de educación superior –casi el doble en los últimos tres años–, lo que provoca una creciente demanda de espacios en este último, a la que se suma la presión que ejercen los jóvenes que no lograron ingresar a alguna institución de educación superior inmediatamente después de su egreso de bachillerato, pero mantienen expectativas de hacerlo.

Ante esta prospectiva, el Programa Sectorial de Educación 2009-2013 (SEBS, 2009) para el estado de Baja California señala la necesidad de propiciar que mayor número de estudiantes ingresen al nivel de educación superior mediante programas educativos en modalidades abierta y a distancia, a fin de atender a quienes por su condición laboral no pueden acceder a modalidades escolarizadas.

28

Para responder a este desafío, la UABC ha registrado en los años recientes un notable crecimiento de matrícula, de 36.8% de 2006-2 a 2010-2, que significó ampliar la matrícula a una tasa de crecimiento medio anual de 8%. Sin embargo, es momento de que la Universidad reflexione sobre las implicaciones de seguir creciendo a ese ritmo, como es, sobre todo, la necesidad de mantener el nivel de buena calidad de los programas educativos, ya que este factor se encuentra vinculado con otros igualmente importantes, tales como la habilitación de nuevos profesores que atiendan a los estudiantes y que satisfagan el perfil deseable que garantice un adecuado desempeño; las demandas de infraestructura que requiere el proceso enseñanza-aprendizaje; la disponibilidad de laboratorios y equipo de cómputo en las proporciones recomendables; la utilización más eficiente de la infraestructura educativa donde aún hay capacidad no aprovechada y su uso en fines de semana; el incremento en el acervo bibliográfico requerido; y la optimización de sistemas administrativos para atender eficientemente los diversos trámites relacionados con estudiantes.

# ÁMBITO INTERNO DE LA UABC

La elaboración de este *Plan de Desarrollo Institucional* ha sido la oportunidad para que la comunidad universitaria analizara las condiciones institucionales de cara a los retos del entorno y, a partir de ello, identificara no sólo las fortalezas institucionales –que son muchas– sino, ante todo, aquellas zonas sensibles al mejoramiento y las áreas que presentan oportunidades de desarrollo, para con base en ello definir el camino que orientará la vida de la UABC en los próximos años.

En nuestra universidad se haya constituida una sólida cultura de la evaluación, que incluye tanto procesos externos como internos a ella. Entre los primeros, destacan las visitas de seguimiento a los avances registrados por las dependencias de educación superior (DES) que, en el marco del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), se han realizado en 2009 y en mayo de este año; los diagnósticos realizados por consultores particulares y las visitas que por solicitud de la propia UABC, han sido llevadas a cabo por el Comité de Administración y Gestión Institucional (CAGI) de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), cuya periodicidad la ha colocado como la universidad con mayor número de ejercicios de evaluación por parte de ese comité (CIEES, 2008). Además de proveer un diagnóstico sobre el estado de la Universidad, las evaluaciones por parte de organismos externos son un insumo para la planeación, pues

señalan áreas de oportunidad para el mejoramiento de las funciones universitarias desde la perspectiva de la gestión institucional.

Por lo que respecta a las evaluaciones internas, cuya realización es frecuente a nivel de unidades académicas durante los procesos de acreditación de programas de estudios y elaboración del Programa de Fortalecimiento de la Dependencia de Educación Superior (ProDES) que se lleva a cabo en el marco del PIFI, se suma a nivel institucional la Encuesta Anual de Ambiente Organizacional (UABC, 2010a), que proporciona valiosa información sobre la percepción que tienen los universitarios acerca de diversos aspectos que forman parte del quehacer institucional, como son: las condiciones materiales y de interacción humana en las que llevan a cabo sus actividades; el nivel de participación y toma de decisiones; la comunicación al interior de su unidad de trabajo o estudio; la colaboración, solidaridad y atmósfera intelectual; la calidad de los servicios de gestión; y el prestigio y reconocimiento que se le adjudican a la UABC, entre otros.

30

Además, para la elaboración de este *PDI* se aplicó una encuesta específica que retoma los temas principales que fueron reconocidos como importantes por representantes de académicos, estudiantes y directivos en las consultas iniciales con las que dio principio el proceso de planeación para la gestión 2011-2015 (la metodología para la elaboración y aplicación de la encuesta se detallan en la nota metodológica).

A las anteriores se suman otras fuentes, como fueron las opiniones vertidas durante el proceso de consulta a los universitarios por parte de la Junta de Gobierno en el proceso de sucesión rectoral, la consulta a la comunidad universitaria, a través de los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento (GTPS), y la realización de grupos de discusión con miembros del sector externo.

Así, se han reconocido las muchas fortalezas institucionales, y se ha puesto énfasis en las áreas de oportunidad que tiene la UABC para mejorar su desempeño, sobre todo en lo que respecta a la atención de su comunidad interna y con énfasis en los alumnos.

Una fortaleza innegable es el notorio incremento de la matrícula que se ha registrado desde hace ya más de un lustro, y que manifiesta el compromiso institucional por atender las necesidades de educación superior de Baja California. Sólo en los años que van del periodo 2006-2 al 2010-2, el número total de estudiantes de la UABC se incrementó en 36.8%, al pasar de 34 992 estudiantes a 47 878 (UABC, 2010b, p. 40). De manera particular, se llevaron a cabo diversas acciones orientadas a cerrar la brecha de cobertura que existía entre los diversos *campi*, para lo cual se hicieron notables inversiones en infraestructura (edificios y laboratorios) y se abrieron nuevas opciones de programas educativos, especialmente en el campus Tijuana, de modo que la oferta actual es de 34 programas de licenciatura en Ensenada, 52 en Mexicali, y 56 en Tijuana (UABC, 2010b, p. 42).

Ante una creciente población, las diversas fuentes de diagnóstico permiten identificar que los servicios de atención e información para los alumnos constituyen un ámbito donde la UABC tiene todavía mucho potencial de mejoramiento, pues mientras el CAGI de los CIEES señaló la necesidad de mejorar la calidad de esos servicios (CIEES, 2008), en la encuesta para elaborar el *PDI* menos de la mitad de los estudiantes de licenciatura encuestados mostró estar de acuerdo con las afirmaciones positivas, como son el contar con procedimientos adecuados para inscripción en materias optativas de licenciatura (49.2%) o disponer de información suficiente sobre intercambio estudiantil (34.3%). Junto con ello, apenas 14.9% de los alumnos de licenciatura encuestados respondieron que saben en cuáles casos pueden recurrir al Tribunal Universitario.

Ya en la evaluación de 2008, el CAGI señalaba la necesidad de difundir con mayor empeño la información de interés para los estudiantes (CIEES, 2008) y la encuesta para elaborar el *PDI* lo confirma, pues la gran mayoría de los encuestados de nivel licenciatura (82.7%) y posgrado (87.7%) desean recibir información sobre los eventos académicos, culturales y deportivos que se realizan en su campus; no obstante, la participación de los alumnos en este tipo de actividades se muestra muy baja, ya que en la Encuesta Anual de Ambiente Organizacional (EAAO) 2010, los porcentajes de estudiantes de licenciatura que

declararon haber participado en actividades culturales y deportivas son de 35% y 28.4% respectivamente (UABC, 2010a, p. 18).

Un área de mejoramiento que fue señalada por alumnos, académicos y directivos es el de la conectividad, particularmente debido a que el acceso a la *web* se satura en periodos de reinscripción. Entre las recomendaciones que habrán de ser atendidas están las referentes a incrementar el ancho de banda, así como analizar en qué se está utilizando, de modo que, en caso de ser necesario, se establezcan lineamientos relativos al uso de las redes de comunicación universitarias, con el propósito de desalentar o limitar el acceso a sitios que consumen buena parte del ancho de banda y que no se relacionan con actividades académicas.

Los resultados de la encuesta para el diagnóstico de este *PDI* muestran que los estudiantes de licenciatura reconocen el mejoramiento en los diversos trámites que se realizan vía internet, pero no ocurre lo mismo en el caso de los estudiantes de posgrado, pues la opinión de que dichos trámites son eficientes alcanzó apenas a poco más de la mitad de los encuestados (52.7%). Asimismo, se detectó la necesidad de agilizar la reinscripción de los estudiantes que regresan de intercambio, pues más de la mitad de los encuestados que participaron en acciones de movilidad (59.4%) respondieron que tuvieron problemas para reinscribirse a su regreso o para que se les registraran las calificaciones obtenidas en la universidad en que estuvieron de intercambio (62.1%); y en las sesiones de consulta con estudiantes que habían participado en acciones de movilidad, se confirmó esta percepción.

Por lo que hace al servicio de tutorías, el informe del Comité de Administración y Gestión Institucional de los CIEES señala la necesidad de continuar apoyando los programas de formación y capacitación de tutores (CIEES, 2008), y en concordancia con ello, poco más de la tercera parte de los alumnos de licenciatura encuestados (36.7%) dijeron no recibir orientación de su tutor en el proceso de inscripción, y 30.2% respondieron que su tutor no aclara sus dudas, aunque la gran mayoría (83.1%) sí saben quién es su tutor.

Otro rubro de atención se refieren a la necesidad de apoyo que reciben los académicos por parte de las áreas de orientación educativa y psicopedagógica, ya que en la EAAO 2010 se tuvo un regular porcentaje de satisfacción (49.4%) en este sentido (UABC, 2010a, p. 51).

En relación con el trato que reciben de directivos y coordinadores de área, la encuesta de diagnóstico para el *PDI* revela que los estudiantes de licenciatura lo señalan mayormente como respetuoso y amable (64.4%); sin embargo, declararon que a veces (64.8%) o nunca (12.8%) los directivos los escuchan en sus quejas y toman medidas para corregir los problemas señalados, mientras que para los estudiantes de posgrado se obtuvo un resultado más favorable, ya que 63.8% respondieron que el coordinador de su posgrado escucha sus quejas y toma medidas para corregir el problema.

Desde hace ya más de una década, la UABC ha dedicado considerables recursos para la actualización del acervo bibliográfico y la contratación de servicios de bases de datos electrónicas, gracias a los ingresos extraordinarios obtenidos por proyectos presentados ante la SEP y que forman parte de las diversas ediciones del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI). Sin embargo, la encuesta para la elaboración de este *PDI* señala que si bien la mayoría (70.8%) de los estudiantes de licenciatura respondieron que el equipo disponible en su unidad académica se usa para las clases, fueron pocos (35.9%) quienes declararon que siempre encuentran en la biblioteca los libros que necesitan para estudiar, y el porcentaje es aún menor entre estudiantes de posgrado (32.3%). Adicionalmente, casi la mitad de los alumnos de licenciatura (48.3%) declararon que no saben realizar búsquedas de libros electrónicos o en las bases de datos electrónicas de la UABC, a diferencia de los estudiantes de posgrado, entre quienes es mayor el porcentaje de quienes sí saben hacerlo (64.4%).

En cuanto a los académicos, apenas poco más de la mitad (55.3%) de los profesores e investigadores declararon hacer uso del acervo electrónico para apoyar las investigaciones que realizan o recomendar lecturas que se encuentran en dicho acervo (52.3%). A la

luz de estos resultados, se observa indispensable establecer estrategias que incluyan no sólo la adquisición de acervo bibliográfico, sino que ésta se haga con la pertinencia y oportunidad necesarias a fin de que sea un verdadero apoyo a los programas educativos, a la vez que se aproveche el acervo disponible en bases de datos electrónicas al incluirlo en la bibliografía básica y complementaria de las unidades de aprendizaje; y se muestra la necesidad de capacitar constantemente a profesores y estudiantes en el uso de la bibliografía electrónica.

En tanto apoyo a la instrumentación de los planes de estudios, contar con equipo de cómputo y laboratorios en buenas condiciones ha sido un objetivo permanente para la Universidad; sin embargo, aun cuando la mayoría de los profesores e investigadores encuestados reconocen que el equipo que tienen asignado para su uso particular presenta dicho atributo (65.7%), la mitad de ellos (50.6%) señalaron que el equipo de cómputo y cañones para uso en clase se encuentra en mal estado. En el caso de los estudiantes de licenciatura y posgrado la opinión es desfavorable, pues menos de la mitad de ellos respondieron que el equipo de cómputo y laboratorios que se utiliza en clases tiene buenas condiciones de uso (47% y 48% respectivamente).

Un ámbito de especial relevancia para la Universidad ha sido la formación y habilitación de sus profesores, por lo que se han llevado a cabo diversos programas de apoyo a quienes han realizado estudios de posgrado y a quienes buscan obtener o refrendar el reconocimiento que otorga la Secretaría de Educación Pública a quienes muestran un perfil deseable, que conjunta actividades de docencia, investigación y gestión (reconocimiento de perfil deseable Promep). Con ello, la UABC ha mejorado notablemente la proporción de profesores de tiempo completo con maestría (54% del total), con doctorado (37%) y que cuentan con reconocimiento Promep (55%) (UABC, 2010b, pp. 50-51), de modo que ha logrado superar los indicadores promedio de las universidades públicas en este sentido. Otro indicador de buena calidad ha sido la proporción de académicos que for-



man parte del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) a cargo del Conacyt, que se ha incrementado notablemente en los últimos años, al pasar de 127 en 2006, a 200 en 2010 (UABC, 2010b, p. 52).

En cuanto indicadores, los anotados revelan el mejoramiento en aspectos generales, pero tanto la evaluación hecha por el CAGI de los CIEES como la encuesta de diagnóstico han permitido identificar una gran área de oportunidad, que es el mejoramiento del desempeño del personal docente.

En el primer caso, al observar que los programas de capacitación para docentes no les han proporcionado la habilitación necesaria para operar el modelo educativo basado en competencias, el CAGI recomendó aplicar un programa anual de capacitación en esos temas, y evaluar sus resultados (CIEES, 2008). En cuanto a la encuesta entre estudiantes de licenciatura, más de la mitad de los participantes (65.8%) declararon que han tenido profesores que no imparten su clase, y en lugar de ellos lo hace un estudiante, a la vez que fue bajo el porcentaje (43.4%) de quienes reconocieron que sus profesores entregan la carta descriptiva de la asignatura durante la primera semana de clases; poco más de la mitad (52%) declararon que han tenido profesores que se dedican a dictar o repetir lo que dicen los libros de texto; y apenas 37.6% de los estudiantes de licenciatura estuvieron de acuerdo en que todos sus profesores tienen conocimientos suficientes sobre las materias que imparten. Aunado a ello, más de dos terceras partes (68.4%) de los encuestados respondieron que cuando ellos o sus compañeros no entienden un tema, algunos profesores (no todos) lo explican de otra forma para que sea entendido; 43.1% reconocieron haber tenido algún profesor que toma represalias en contra de los alumnos que se quejan de él; y la tercera parte (33.7%) dijo tener uno o varios profesores que frecuentemente faltan a impartir sus clases.

En este mismo tema, las apreciaciones de los estudiantes de posgrado son más favorables para sus docentes, pues 67.1% de los encuestados respondieron que todos sus maestros cuentan con los conocimientos suficientes para impartir las asignaturas que en-

señan, y 60.5% declararon que todos entregan la carta descriptiva de la asignatura durante la primera semana de clases. También los programas de posgrado son valorados positivamente, pues 85% de los estudiantes en este nivel reconocen que el programa de posgrado que cursan ha contribuido a su formación en investigación, y 93.4% afirman que ha coadyuvado a su formación profesional. No obstante, la movilidad de estudiantes de posgrado al interior de la propia UABC es un área que tiene potencial para fortalecerse, pues apenas 27.5% de los alumnos de posgrado encuestados declararon haber cursado asignaturas en otra unidad académica.

Es una realidad que el modelo educativo de la UABC se encuentra consolidado, pues la totalidad de los programas educativos de licenciatura están diseñados con base en el enfoque de competencias profesionales, y los docentes conocen el modelo educativo de la UABC; no obstante, la evaluación del CAGI de los CIEES observó que muchos de los académicos, al ser de tiempo completo, no cuentan con la experiencia laboral que les habilite en las competencias que el plan de estudios pretende desarrollar o no cuentan con la formación pedagógica para aplicar el modelo, por lo que se recomendó promover que un mayor número de profesores tengan experiencias en el ámbito profesional externo (CIEES, 2008). En confirmación de ello, y como complemento a lo declarado por los estudiantes, más de la mitad de los académicos participantes en la encuesta de diagnóstico (59.6%) estuvieron de acuerdo en que requieren capacitación en el diseño de cartas descriptivas y estrategias docentes con enfoque de competencias profesionales, a la vez que en el diseño de instrumentos de evaluación con ese enfoque (67.2%), mientras que mostraron un bajo acuerdo (37.3%) con la afirmación de que la evaluación docente tiene un seguimiento adecuado.

Por lo que respecta a la calidad académica, en el diagnóstico organizacional solicitado por la UABC a una agencia particular externa, se identifican como fortalezas la imagen, prestigio y liderazgo de la UABC, así como la buena calidad académica objetivada a través de las acreditaciones de los programas de estudio. Sin embargo, se detectó que los

profesores de tiempo completo requieren de experiencia práctica y se manifestó la necesidad de integrar a la formación profesional, temas de liderazgo, actitud emprendedora, toma de riesgos y decisiones, creatividad, autoestima, valores, y manejo o competencia en el idioma inglés (UABC, 2008).

En lo referente a la evaluación de los aprendizajes, el CAGI ha recomendado que se establezca una metodología para el diseño de exámenes de trayecto y un banco de reactivos, a la vez que determinar el valor en créditos que se le otorgará (CIEES, 2008).

Gracias a las convocatorias de movilidad estudiantil y a la incorporación de la UABC a consorcios internacionales, se ha avanzado en el camino hacia la internacionalización, y como resultado se ha ido incrementando el número de estudiantes que participan en acciones de movilidad estudiantil, si bien las acciones han estado dirigidas mayoritariamente a países de habla hispana, por lo que se reafirma la conveniencia de fortalecer el aprendizaje y uso del idioma inglés a fin de abrir mayores oportunidades de participación en las convocatorias (CIEES, 2008).

En materia de vinculación, los últimos años han visto crecer exponencialmente la participación de estudiantes en proyectos de vinculación con valor en créditos, que se incrementó en 378% de 2007 a 2010 (UABC, 2010b, p. 62), y se establecieron incubadoras de empresas, unidades de gestión de la propiedad intelectual y el Centro de Desarrollo y Transferencia de Tecnología, si bien respecto de este tema el CAGI de los CIEES observó una gran área de oportunidad en lo que respecta a la vinculación de la investigación con el sector productivo y la necesidad de contar con un responsable que teniendo el perfil idóneo, se encargue de coordinar, registrar y dar seguimiento al registro de patentes, desarrollo tecnológico y prestación de servicios de la institución (CIEES, 2008), a la vez que se ha detectado que los sectores externos perciben que en la UABC la investigación está más enfocada a la publicación de artículos científicos que a solucionar problemas regionales, aun cuando existen algunas unidades académicas con una larga tradición en investigación aplicada (UABC, 2008).

Por otra parte, en los ejercicios de consulta al sector externo acerca de las actividades de vinculación, se puso de manifiesto la conveniencia de homogeneizar los procesos de registro, supervisión y evaluación de prácticas profesionales en las unidades académicas, así como incorporar criterios que contemplen su realización en el extranjero, y ofrecer así a los futuros egresados mayores oportunidades de contar con experiencias de internacionalización.

Otras fuentes de diagnóstico muestran que existen disparidades entre unidades académicas, pues unas pocas han logrado mayor efectividad en sus esfuerzos por estrechar contacto con los sectores externos, a la vez que se identificó la necesidad de dar mayor difusión y un seguimiento más puntual a las acciones de vinculación, agilizar los trámites correspondientes y mejorar los programas de educación continua (UABC, 2008), mientras que en la EAAO 2010 los académicos reportaron 48.2% de acuerdo con la afirmación de que los programas de educación continua están funcionando adecuadamente (UABC, 2010a, p. 51) y el CAGI recomendó fortalecer el contacto con los egresados, a través de cursos de actualización disciplinaria (CIEES, 2008).

Una cultura institucional sólida se fundamenta en la comunicación que permite transmitir, compartir y construir valores comunes; y tratándose de una organización que finca su razón de ser en la búsqueda del conocimiento y su difusión al resto de la sociedad, nuestra comunicación interna ha de ser ejemplo de una comunidad que vive sus principios de buena calidad. Por ello, se requiere que la información institucional sea oportuna y relevante no sólo desde la institución hacia la sociedad, o desde las áreas de mayor nivel de autoridad hacia el resto de la comunidad universitaria sino, quizá más importante, es necesario que en cada nivel jerárquico –directores, coordinadores de área o de programa, profesores e investigadores, asociaciones de estudiantes– la información sea transmitida adecuadamente, de manera completa y a tiempo, a fin de que se convierta en un verdadero fundamento para fortalecer procesos de discusión colegiada y de toma de decisiones.

Lo anterior ha quedado de manifiesto al realizar la encuesta de diagnóstico para el *PDI*, pues menos de la mitad de los académicos de tiempo completo (46.1%) declararon que el director de su unidad académica informa al resto de los docentes o investigadores sobre los recursos ordinarios y extraordinarios que son recibidos; en sentido similar, 58.8% dijeron que el líder del cuerpo académico (CA) del que forman parte les informa de los recursos disponibles para el CA.

Al ser espacio para la formación de personas en el nivel superior de educación a cargo de un gran grupo de académicos con altos niveles de habilitación –como son los profesores e investigadores–, la Universidad es ante todo una comunidad intelectual; esto es, una comunidad que sabe razonar, fundamentar sus argumentos y tomar decisiones. Por ello, el enriquecimiento de la vida institucional pasa necesariamente por la participación de sus miembros en los asuntos que afectan las actividades que, como parte de la Universidad, llevan a cabo. Este señalamiento, expresado por los universitarios ante la Junta de Gobierno, quedó de manifiesto también en la Encuesta Anual de Ambiente Organizacional y en la encuesta de diagnóstico para elaborar este *PDI*.

Como organización que aprende, la UABC requiere de la experiencia de sus miembros, expresada a través de los cauces y órganos que los propios universitarios nos hemos dado, y esto sólo puede lograrse fortaleciendo además de la comunicación, la participación responsable en la vida institucional en sus distintas escalas: a nivel de programa educativo, de unidad académica, de Dependencia de Educación Superior (DES), de campus y de la institución toda.

Dicha participación se presenta baja entre los profesores e investigadores, ya que en la EAAO 2010 menos de la mitad de ellos (44.9%) respondieron estar satisfechos con la participación de los académicos en la toma de decisiones relativas a su trabajo; y es muy baja en el caso de los estudiantes de licenciatura, pues apenas 38.3% consideraron que influyen en las decisiones que se toman en la unidad académica donde estudian (UABC, 2010a, pp. 59, 14).

También entre el personal académico es necesario fortalecer los mecanismos de información sobre la acciones que se relacionan con su quehacer, pues la EAAO 2010 mostró que entre los profesores e investigadores se obtuvieron porcentajes regulares de acuerdo –apenas por encima del 50%– con las afirmaciones que se refieren al conocimiento sobre las actividades de las academias y cuerpos colegiados, sobre los programas de becas para estudios de posgrado, y sobre convocatorias externas para financiar proyectos de investigación (UABC, 2010a, p. 52). En la encuesta de diagnóstico para elaborar el *PDI*, la totalidad de los académicos encuestados señalaron la necesidad de dar mayor difusión a las convocatorias institucionales, mientras que poco más de la mitad (52.6%) expresaron que los representantes del personal académico en el Consejo Técnico no mantienen informada a la planta académica de los asuntos que se tratan en ese órgano colegiado, y casi la mitad (49.3%) dijeron que cuando en el Consejo Universitario se van a tratar asuntos de impacto para la totalidad de las unidades académicas, no se hacen reuniones para definir la postura que se llevará por parte del consejero académico ante el Consejo Universitario.

De igual modo, en la EAAO 2010 menos de la mitad de los académicos reportaron que las decisiones que se toman en el Consejo Universitario o Consejo Técnico de su unidad académica son resultado de la discusión de las propuestas, y porcentajes aún más bajos se tuvieron en cuanto a la influencia que tienen los académicos en la toma de decisiones de su unidad académica (38.9%) y en el ámbito de la institución (20.5%) (UABC, 2010a, pp. 53-54).

Aunado a lo anterior, en la EAAO 2010 los temas relativos al conocimiento del Programa de Fortalecimiento de la Dependencia de Educación Superior (ProDES) a que pertenecen los académicos y del PIFI de la UABC, recibieron bajos porcentajes –40.5% y 46.8% respectivamente (UABC, 2010a, p. 52)–, lo que señala la necesidad de fortalecer tanto el conocimiento como la participación de las comunidades académicas en los procesos de planeación y toma de decisiones.

Hay que agregar a ello que menos de una tercera parte de los profesores e investigadores (30.3%) declararon haber participado significativamente en la elaboración del ProDES o el PIFI (UABC, 2010a, p. 53) y, de igual modo, las respuestas a la encuesta previa a elaborar el *PDI* denotan la escasa participación de los académicos en la elaboración del diagnóstico y establecimiento de metas-compromiso del ProDES o del plan de desarrollo de la unidad académica donde laboran, pues apenas 27.7% y 32.2% respondieron de manera afirmativa en cada uno de esos aspectos.

El sentido de identidad de los universitarios es una de las mayores fortalezas con que cuenta nuestra universidad, pues la Encuesta Anual de Ambiente Organizacional 2010 (UABC, 2010) muestra que los universitarios en general están orgullosos de la reputación académica que tiene la UABC, opinan que es una institución donde se forman profesionistas de calidad reconocida, con un fuerte sentido de comunidad, y se sienten parte del crecimiento y desarrollo de la institución, lo cual se confirma con los resultados de la encuesta para elaborar el *PDI*, en la cual la identificación con los símbolos universitarios alcanza muy altas proporciones entre los académicos (89.3%) y personal administrativo (92.2%), es alta entre los estudiantes de posgrado encuestados (76.6%), y tiene menores proporciones entre los estudiantes de licenciatura (66.1%), lo que constituye un área de atención, pues este grupo constituye la mayoría de quienes conforman nuestra universidad, y al ser los estudiantes el eje alrededor del cual se organizan las actividades institucionales, este dato fundamenta la conveniencia de establecer iniciativas orientadas a mejorar no sólo los servicios educativos identificados con la docencia o el diseño y modificación de planes de estudios, sino también aquellos que se relacionan con las interacciones cotidianas, que son las que construyen el sentido de comunidad, identidad y pertenencia entre los universitarios y hacia la institución, cuya misión y valores conocen y comparten.

La formación de los estudiantes no se logra solamente con la transmisión de conocimiento o el desarrollo de habilidades, sino que implica, sobre todo, el ejemplo de los

académicos, pues es a través de ellos que la Universidad da cotidiana vigencia a sus principios y cumple sus compromisos con la sociedad y el entorno: a través de cada acción que se lleva a cabo dentro de un aula, de un laboratorio, en la tutoría a estudiantes, en la investigación o en las instancias colegiadas. Esto se confirma con el hecho de que existe una muy alta proporción de profesores e investigadores (90.4%) que en la encuesta para elaborar el *PDI* respondieron que consideran conveniente establecer un código de ética para el personal universitario y una proporción mayor (95.4%) está de acuerdo en que el comportamiento de un profesor debe ser ejemplo para los alumnos. Con estos datos, los académicos de la UABC manifiestan claramente su disposición a ser portadores de los más altos valores universitarios, y a través de su comportamiento, a ser para los alumnos y, por extensión, para las familias de nuestros estudiantes, un modelo de desarrollo personal y profesional.

42

Uno de esos compromisos, que implica la responsabilidad de la institución con muchas generaciones por venir, se relaciona con minimizar en lo posible el impacto al medio ambiente que pudiesen tener las actividades institucionales. Sin embargo, con base en los datos de la encuesta de diagnóstico se observa que al interior de la UABC, hace falta promover y fortalecer la cultura del ahorro energético y de agua, ya que apenas poco más de la mitad del personal administrativo (51%) declaró que en su centro de trabajo se procura siempre el ahorro de energía eléctrica, y 40% declaró que algunas veces se hace, mientras que para 58.5% el ahorro de agua se promueve constantemente, y para 41.5% se promueve algunas veces o nunca.

Durante sus 54 años de existencia, la UABC ha ido adecuando su marco normativo a las condiciones de su propio desarrollo; sin embargo, algunos universitarios manifestaron ante la Junta de Gobierno su sentir respecto de la necesidad de revisar la normatividad en lo que corresponde a la organización y funcionamiento de los órganos colegiados (Junta de Gobierno, Consejo Universitario, consejos técnicos, academias, etcétera), y de igual modo, el CAGI de los CIEES señala como importante el reformar el *Estatuto General* y el



*Estatuto del Personal Académico* a fin de adecuarlos a la realidad de la vida institucional y del modelo educativo que sustenta, así como homologar el lenguaje de los distintos ordenamientos institucionales. Junto con ello, el CAGI observó que el reglamento de las Academias es poco conocido, y que en general existe confusión sobre el papel de estos órganos consultivos.

Para los estudiantes de licenciatura que respondieron la encuesta de diagnóstico, los aspectos de modificación de la normatividad en lo que se refiere a la designación de integrantes de la Junta de Gobierno o de rector, no es algo sobre lo que cuenten con una opinión definida, ya que 46.5% y 41.7% respectivamente, declararon no saber sobre ello, y apenas poco más de la tercera parte afirmó que consideraba necesario modificarla (34.3% y 36.6% respectivamente). En cambio, dos terceras partes de los académicos encuestados sí lo consideran necesario para esos dos procesos (65.4% y 66.5% respectivamente), así como 65.7% y 67.5% (respectivamente) de los trabajadores administrativos.

En cuanto a la organización institucional, a varios años de la reforma de 2003, una de las fuentes de diagnóstico detectó que la estructura organizativa de la UABC no responde del todo a las condiciones actuales de la institución (UABC, 2008), mientras que el CAGI de los CIEES recomendó evaluar de manera permanente la estructura organizacional que fue producto de aquella reforma y el impacto que ha tenido, a fin de asegurar que contribuya al logro de las iniciativas del *Plan de Desarrollo Institucional* y responda a las condiciones actuales de la institución (CIEES, 2008).

En relación con lo anterior, entre los temas que representan un área de oportunidad para mejorar los servicios que ofrece la Universidad, se encuentra la recomendación que, como resultado de la consulta realizada a la comunidad universitaria, expresó la Junta de Gobierno en el sentido de la conveniencia de revisar la organización de la función sustantiva de extensión de la cultura y los servicios, comentario que también fue externado por académicos y directivos en las consultas que, con motivo de la elaboración de este *Plan de Desarrollo Institucional*, recientemente se llevaron a cabo.

Por lo que hace a la transparencia y rendición de cuentas, la UABC ha tenido notables avances, sobre todo en lo que respecta a su manejo financiero, al ser auditada tanto interna como externamente por parte del Congreso del Estado a través del Órgano de Fiscalización Superior, a la vez que por la Auditoría Superior de la Federación y un auditor externo. Asimismo, la normatividad en esta materia establece obligaciones para los funcionarios y directivos, si bien las recomendaciones del CAGI de los CIEES señalan que es tiempo de enfocarse no sólo en cumplir a nivel de declaraciones patrimoniales o informes de directores, sino que debe enfocarse también la rendición de cuentas hacia el trabajo del personal docente y de investigación, considerando como tal el informar sobre el cumplimiento de los programas de trabajo, los programas de asignatura que imparten y la calidad de las tutorías, entre otros aspectos (CIEES, 2008).

44

En sentido similar, el diagnóstico muestra la necesidad de asegurar que la certificación de procesos esté enfocada a la mejora consistente de la calidad (atención, servicio, eficiencia y eficacia) y no sólo en cumplir con el llenado de formularios y mantenimiento de la documentación que exigen tales procesos (UABC, 2008).

En síntesis, tanto los organismos internacionales como nacionales reconocen que la educación superior constituye una vía para mejorar la productividad y competitividad de la economía; por ello, es indispensable invertir en la generación de conocimiento e innovación. Además, destacan la necesidad de generar estrategias para ampliar la cobertura y alcanzar los objetivos de equidad, calidad y pertinencia social, a la vez que recomiendan vías de acceso flexibles, modelos educativos innovadores y la cooperación internacional.

Por su parte, tanto la comunidad universitaria como evaluaciones externas realizadas a la UABC, indican la necesidad de efectuar una revisión de nuestro modelo educativo, tanto en sus fundamentos como en su operación, así como realizar mejoras en diversos ámbitos del quehacer universitario, entre los que destacan la atención y servicios a los alumnos y la gestión institucional, además de mejorar la comunicación a los universitarios y avanzar en la ya arraigada cultura de la transparencia en nuestra institución.

Para atender los requerimientos del entorno y de la propia comunidad universitaria, y en atención a los aspectos señalados en el diagnóstico, este *Plan de Desarrollo Institucional* contiene ocho políticas institucionales y cuatro ejes transversales, los cuales orientarán las actividades de la UABC en los próximos años para atender las demandas internas y externas, refrendar nuestra vocación de servicio y responder al compromiso con la sociedad bajacaliforniana.



# FILOSOFÍA, MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONALES



# FILOSOFÍA DE LA UABC

Constituida por una serie de valores que le dan coherencia, la filosofía institucional inspira y orienta los esfuerzos encaminados a cumplir la misión institucional de la Universidad Autónoma de Baja California.

A lo largo de 54 años de existencia, la UABC, en tanto organización viva, se ha ido transformando para mejorar y, como producto de las experiencias y etapas vividas, ha enriquecido su filosofía con nuevos aprendizajes que contribuyen a profundizar la reflexión acerca de su quehacer y, con ello, a delinear una visión más clara de lo que queremos que sea nuestra alma máter en el futuro; una visión acorde con las transformaciones del contexto en que la Universidad desarrolla sus actividades y que sirve de base para establecer las políticas institucionales y los ejes transversales que, como principios orientadores, encauzarán las acciones pertinentes para hacer realidad el futuro previsto, en congruencia con su misión.

La filosofía de la Universidad Autónoma de Baja California comprende una serie de definiciones acerca del ser institucional que se espera sean compartidas por los universitarios, y que se expresa en los siguientes postulados:

La UABC es una comunidad de aprendizaje en la que los procesos y productos del quehacer de sus alumnos, de su personal y de la institución en su conjunto, constituyen la esencia de su ser. Congruente con ello, la institución utiliza los avances de la ciencia, la

tecnología y las humanidades para mejorar y hacer cada vez más pertinentes y equitativas sus funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios, así como los servicios de apoyo. En esta comunidad de aprendizaje se valoran particularmente el esfuerzo permanente en pos de la excelencia, la justicia, la comunicación multidireccional, la participación responsable, la innovación, el liderazgo fundado en las competencias académicas y profesionales, una actitud emprendedora y creativa, la honestidad, la transparencia, la pluralidad, la libertad, y el respeto y aprecio entre todos sus miembros y de ellos hacia el medio ambiente.

50

En la UABC el estudiante constituye el centro de atención de los esfuerzos institucionales, y es considerado como un ser humano capaz, activo y corresponsable de su propio proceso formativo, a quien se atiende a través de un modelo educativo flexible, centrado en el aprendizaje del alumno y el desarrollo de competencias profesionales, fundamentado en la evaluación colegiada, con un currículo que incluye tanto la generación de conocimiento que se logra con la investigación, como el servicio social, en tanto elemento de pertinencia y retribución a la sociedad, y que se complementa con una sólida formación valoral y la participación en actividades culturales, artísticas y deportivas; y que cuenta con el apoyo de servicios de atención diseñados de acuerdo con las necesidades estudiantiles. En ese modelo educativo, la educación se orienta a lograr la formación y actualización permanente de los individuos, se enfoca en la vinculación de los procesos de aprendizaje con las habilidades requeridas en la práctica profesional y en el trabajo, y enfatiza la actuación o el desempeño del sujeto en un entorno global y con diversos niveles de complejidad.

El personal académico, en el contexto de sus funciones docentes, representa el contacto más directo de la Universidad con el alumno, por ello es apreciado como un facilitador y promotor del aprendizaje. Como investigador, es para la UABC elemento fundamental para contribuir al desarrollo regional, pues al generar conocimientos y aplicaciones tecnológicas, permite a la Universidad proponer soluciones a problemáticas de diversa



escala y, con ello, constituirse en líder de opinión ante la sociedad. En el ámbito de la extensión, es el vínculo entre la sociedad y nuestra alma máter, a través del cual la institución da vigencia a su vocación de servicio a la comunidad interna y externa.

El académico es capaz de potenciar aún más su trabajo al participar en cuerpos académicos integrados por colegas con intereses y perspectivas complementarias, de ahí que la Universidad promueva su continua habilitación y mejoramiento, así como la constitución de redes de colaboración con pares de otras instituciones nacionales y del extranjero.

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

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

La extensión de los beneficios de la cultura y los servicios que presta la institución constituye para la UABC un excelente canal de comunicación y retroalimentación con la sociedad, a la vez que el medio idóneo para enriquecer la formación de su comunidad interna y externa. A través de sus diversas modalidades, la extensión universitaria permite que la institución se mantenga firmemente integrada al contexto, tanto como difusora, promotora y divulgadora de cultura y conocimiento, como en su carácter de institución

capaz de prestar servicios y contribuir a la atención de algunos problemas sociales del entorno, en particular de aquellos asociados con los sectores más desprotegidos y menos beneficiados de la sociedad.

La estructura organizativa, los recursos, el marco normativo y los procedimientos específicos de gestión, tienen su razón de ser en el apoyo que proporcionan a las funciones sustantivas de la Universidad.

La eficiencia, eficacia, agilidad, sencillez y claridad en los procesos de gestión constituyen criterios de buena calidad y, tanto en las actividades de gestión como en las funciones sustantivas, la comunicación, el diálogo y la participación responsable son elementos que promueven la integración, vinculación y coordinación de todos los esfuerzos institucionales, al tiempo que facilitan el uso eficiente y transparente de los recursos.

Para la Universidad Autónoma de Baja California, sus miembros (alumnos, académicos, personal administrativo y de apoyo) son el recurso más valioso con que cuenta, y actúa en consecuencia con ello, buscando para todos su plena realización como seres humanos.

# MISIÓN

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

- La formación integral, capacitación y actualización de profesionistas autónomos, críticos y propositivos, con un alto sentido ético y de responsabilidad social y ecológica, que les permita convertirse en ciudadanos plenamente realizados, capaces de insertarse exitosamente en la dinámica de un mundo globalizado, y de enfrentar y resolver de manera creativa los retos que presenta su entorno actual y futuro.
- La generación de conocimiento científico y humanístico, así como de aplicaciones y desarrollos tecnológicos pertinentes al desarrollo sustentable de Baja California, de México y de las demás naciones.
- La creación, promoción y difusión de valores culturales y de expresiones artísticas, así como la divulgación de conocimiento, que enriquezcan la calidad de vida de los habitantes de Baja California, del país y del mundo en general.



# VISIÓN

En el año 2020 la UABC ha consolidado su liderazgo educativo en la formación integral del estudiante, mediante la prestación de servicios de orientación educativa, psicopedagógicos y promoción de actividades deportivas, artísticas y culturales, sustentada en la buena calidad de los programas educativos de licenciatura, y en la habilitación pedagógica y disciplinaria de los académicos.

La calidad de los servicios educativos se ha logrado y se manifiesta en sus estudiantes, quienes presentan altos niveles de permanencia y egreso. A ello han contribuido el tutelaje orientado al proyecto académico del estudiante; las experiencias de aprendizaje en el ámbito internacional; el acceso a servicios y equipos para el manejo de información; y el desarrollo tanto de conocimientos, habilidades y actitudes, como de una evidente actitud emprendedora y una temprana inserción laboral, que son muestra de la operación consistente de un modelo educativo flexible estructurado según etapas de formación, que hace énfasis en el logro de aprendizajes significativos y en el desarrollo de competencias profesionales.

La competitividad académica y la calidad de la investigación sustentada en la consolidación de los cuerpos académicos, generan conocimiento científico con un alto grado de vinculación con las necesidades de los sectores productivo, público y social.

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

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

56

Por lo anterior, la UABC es reconocida socialmente como líder académico y de opinión, recurso estratégico de la entidad, y es altamente valorada por la calidad en el desempeño profesional de sus egresados, por la pertinencia de la investigación que realiza y que contribuye al desarrollo de la entidad, así como por la cercanía que mantiene con los diversos sectores sociales a través de la prestación de servicios y acciones de reciprocidad y solidaridad, la difusión cultural y la divulgación científica, que permiten el mejoramiento de la calidad de vida de los bajacalifornianos.

POLÍTICAS, INICIATIVAS Y  
ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES





# POLÍTICAS, INICIATIVAS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

Al ser resultado del análisis y la participación de los propios universitarios, así como de la opinión de la comunidad externa, a la vez que manifestación del compromiso de la UABC de atender las recomendaciones de organismos nacionales e internacionales que establecen directrices en materia de educación superior, las políticas institucionales plantean la orientación prioritaria que han de tener las actividades de toda la Universidad.

En tanto lineamientos generales, cada una de las políticas se concretará en la medida en que se cumplan los objetivos de las iniciativas que de ellas se derivan, que en algunos casos pueden tener mayor correspondencia con determinadas áreas institucionales (dependencias administrativas, unidades académicas); sin embargo, en conjunto, políticas e iniciativas establecen una guía de hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos de la UABC en el periodo 2011-2015.

Las estrategias, por su parte, señalan de forma más concreta la manera de alcanzar los objetivos que se han establecido para las iniciativas específicas a que corresponden, en congruencia con las políticas e iniciativas institucionales.



## **POLÍTICA INSTITUCIONAL 1**

### **IMPULSO A LA FORMACIÓN DE LOS ALUMNOS**

Una de las actividades que definen la razón de ser de la Universidad es la formación de profesionistas responsables, comprometidos con su contexto y habilitados con las competencias necesarias para desenvolverse en un ambiente de creciente competitividad regional, nacional e internacional. De ahí que esta política atienda a la necesidad de responder adecuadamente a las demandas sociales de educación superior de buena calidad, lo cual implica, además de actualizar los programas educativos y asegurar su calidad, ofrecer a los estudiantes oportunidades de formación integral en condiciones de equidad.

Asimismo, con esta política se otorga atención a las demandas manifestadas por la comunidad universitaria y a las recomendaciones de organismos internacionales y nacionales en lo relativo a promover la constitución de ambientes de aprendizaje en contextos extraescolares, mejorar y evaluar la actividad de tutorías, y favorecer el aprendizaje de lenguas extranjeras.

61

## INICIATIVA 1.1. FORTALECIMIENTO DEL MODELO EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDAD

El propósito de esta iniciativa es otorgar atención a aquellos aspectos del modelo educativo de la UABC que fueron identificados en el diagnóstico como susceptibles de mejorar, a fin de lograr su consolidación en beneficio de la formación integral de los estudiantes.

### *Iniciativa específica 1.1.1.*

#### *Revisión del modelo educativo y de su implementación*

Esta iniciativa tiene como objetivo revisar el modelo educativo de la UABC y fortalecer los elementos centrales del mismo, tales como: la fundamentación del modelo, la evaluación colegiada del aprendizaje, el propósito y alcance de las tutorías, y la obtención de créditos curriculares en modalidades no convencionales como parte del proceso de aprendizaje.

62

#### ESTRATEGIAS:

- Evaluar y revisar el modelo educativo.
- Impulsar la evaluación colegiada del aprendizaje por competencias.
- Evaluar y redefinir la actividad de tutoría.
- Promover el aprendizaje en ambientes laborales reales.
- Promover la investigación en los alumnos de licenciatura.
- Fomentar la participación de alumnos en actividades deportivas con valor curricular.
- Promover la participación de alumnos en actividades culturales con valor curricular.
- Promover el intercambio estudiantil nacional e internacional de los alumnos.

### *Iniciativa específica 1.1.2*

#### *Apoyo a la formación integral de los alumnos*

El propósito de esta iniciativa es fomentar la realización de actividades extracurriculares que coadyuven a la formación integral de los alumnos y promuevan su participación en actividades de las unidades académicas.

#### ESTRATEGIAS:

- Fomentar la creatividad de los alumnos y la realización de actividades extracurriculares de su interés.
- Fortalecer la formación en valores en los alumnos.
- Promover el aprendizaje de una lengua extranjera.
- Desarrollar la capacidad emprendedora en los alumnos.
- Apoyar las actividades de las sociedades de alumnos.

63

## INICIATIVA 1.2. FORMACIÓN PERTINENTE Y DE BUENA CALIDAD EN RESPUESTA A LAS NECESIDADES SOCIALES

Al ser una institución pública de educación superior, el compromiso social de la UABC encuentra su mejor expresión en el objetivo de proporcionar formación de buena calidad que considere las necesidades de sectores que por circunstancias específicas tienen dificultades para acceder a la educación superior.

### *Iniciativa específica 1.2.1.*

#### *Aseguramiento de la pertinencia y buena calidad de los programas educativos de licenciatura y posgrado*

Esta iniciativa busca, por una parte, confirmar el compromiso de la UABC por mantener la buena calidad de los programas educativos que ofrece y, por la otra, asegurar la pertinencia de los mismos.

#### ESTRATEGIAS:

- Asegurar la pertinencia de los perfiles de egreso con los requerimientos del entorno.
- Asegurar la buena calidad de los programas educativos de licenciatura.
- Asegurar la buena calidad de los programas educativos de posgrado.

#### *Iniciativa específica 1.2.2.*

#### *Contribución de la UABC a la atención a la demanda de educación superior con equidad*

Son dos los objetivos de esta iniciativa específica: por una parte, ratificar la disposición de la UABC a continuar contribuyendo a atender la creciente demanda de educación superior en Baja California mediante el impulso a las modalidades de educación semipresencial y a distancia y, por la otra, generar mecanismos tanto de acceso a la educación superior como de retención, para población en condiciones de desventaja social.

64

#### ESTRATEGIAS:

- Fomentar las modalidades de formación semipresencial y a distancia.
- Ampliar la oferta educativa con pertinencia social y equidad.

## **POLÍTICA INSTITUCIONAL 2**

### **FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En tanto función sustantiva de la Universidad, la investigación es, por sus características y resultados, un área que permite vincular estrechamente el conocimiento con su aplicación al servicio de las necesidades de solución de problemas en el entorno, a la vez que lo enlaza con el proceso de enseñanza-aprendizaje, al que enriquece y vuelve más pertinente. Si bien entre el personal académico los investigadores ejercen la docencia, no todos los profesores realizan investigación, lo que limita su acceso a oportunidades de apoyo y colaboración. Por ello, esta política se plantea fortalecer dicha actividad y con ello su impacto en diversos ámbitos: institucional, local, regional e internacional.

65

#### **INICIATIVA 2.1. IMPULSO A LA INVESTIGACIÓN**

Al reconocer la importancia de la investigación como función sustantiva, esta iniciativa responde al objetivo, por una parte, de lograr mayor pertinencia en las actividades de investigación que se realizan en la Universidad al vincularla con ambientes extraescolares; y por otra, al de promover la colaboración entre pares con intereses afines, lo que permite

potenciar sus capacidades para alcanzar mayores niveles de competitividad académica que se refleje o impacte positivamente en el ejercicio docente y en el aprendizaje de los alumnos.

#### *Iniciativa específica 2.1.1.*

##### *Investigación en respuesta a las necesidades del entorno y en apoyo a las demás funciones sustantivas*

El objetivo de esta iniciativa es definir áreas de investigación estratégicas en la UABC para efecto de elevar su competitividad en el ámbito nacional, internacional y de Baja California, a partir de fortalecer el trinomio docencia-investigación-extensión y con ello fomentar la actividad de investigación entre el profesorado.

#### ESTRATEGIAS:

66

- Vincular la investigación a las áreas prioritarias del desarrollo regional y nacional.
- Reposicionar estratégicamente la investigación en el marco de la competitividad.
- Generar y consolidar conocimiento pertinente.
- Fomentar la innovación para la transferencia tecnológica.
- Fomentar la investigación en el profesorado.
- Promover la difusión y divulgación de los resultados de investigación.

#### *Iniciativa específica 2.1.2.*

##### *Consolidación de los cuerpos académicos*

Con esta iniciativa se busca apoyar la consolidación de los cuerpos académicos, a la vez que fomentar y/o consolidar el establecimiento de redes de colaboración académica tanto nacionales como internacionales.



## ESTRATEGIAS:

- Consolidar los cuerpos académicos.
- Fomentar el establecimiento y operación de redes académicas nacionales e internacionales.

## **POLÍTICA INSTITUCIONAL 3**

### **AMPLIACIÓN DE LA PRESENCIA DE LA UABC EN LA COMUNIDAD**

68 La Universidad Autónoma de Baja California es percibida por su comunidad interna como una organización que goza de prestigio y reconocimiento en el contexto externo, y así es, ya que la comunidad bajacaliforniana ve en ella una institución sólida que trabaja con altos niveles de calidad. No obstante, se ha manifestado tanto por los universitarios como por los sectores externos a la UABC, la necesidad de fortalecer y extender los vínculos que unen a ambas partes, de modo que las actividades de docencia, investigación y extensión de la cultura que se llevan a cabo en la Universidad beneficien a mayor número de bajacalifornianos a través de modalidades diferentes a las de la formación de profesionistas.

En respuesta a esa demanda social, esta política se orienta a lograr una mayor presencia de la UABC y de los universitarios en la vida social bajacaliforniana, y a facilitar la vinculación entre Universidad y sociedad.

## INICIATIVA 3.1. REFORZAMIENTO Y ARTICULACIÓN DE LA PRESENCIA DE LA UNIVERSIDAD EN LA COMUNIDAD

En su condición de miembro destacado de la sociedad bajacaliforniana, la UABC ha de asumir el liderazgo que le corresponde como máxima institución de educación superior en la entidad, para lo cual es necesario que fortalezca los lazos que la vinculan a los diversos sectores sociales mediante actividades de diversa índole (científicas, tecnológicas, artísticas, culturales y deportivas), y que lo haga a través de procedimientos sencillos y eficientes a cargo de instancias claramente identificadas por la comunidad interna y externa.

### *Iniciativa específica 3.1.1.*

#### *Fortalecimiento de la vinculación de la Universidad con el entorno*

A fin de favorecer el fortalecimiento y ampliación de los nexos de la Universidad con su entorno, esta iniciativa se aboca a estrechar los lazos de la UABC con los sectores productivo, social y gubernamental, y a mejorar la gestión de la vinculación; al mismo tiempo, se orienta a mantener un contacto más estrecho con los egresados para atender sus requerimientos de educación continua.

#### ESTRATEGIAS:

- Mejorar la gestión de la vinculación.
- Fomentar la vinculación de la investigación y la docencia con las necesidades del entorno.
- Profesionalizar la gestión para la transferencia tecnológica.
- Fortalecer los nexos con egresados.
- Aprovechar las vocaciones de las unidades académicas para brindar servicios a la sociedad.
- Fomentar la educación continua de egresados y de la sociedad en general.

### *Iniciativa específica 3.1.2.*

#### *Fomento y promoción de las actividades culturales, artísticas y deportivas*

En reconocimiento de que una formación integral se logra sólo cuando a los conocimientos científicos y técnicos se les suma la vivencia de la cultura en sus diversas expresiones, esta iniciativa tiene como propósito promover la producción y la práctica artística y cultural entre la comunidad universitaria, así como fomentar la difusión y el disfrute de los beneficios que aportan las artes, la ciencia, la tecnología, el deporte y la actividad física entre los propios universitarios y en la sociedad en general.

#### ESTRATEGIAS:

- Promover las actividades culturales y artísticas en los espacios universitarios y comunitarios.
- Fomentar la producción de material para la difusión y divulgación de las artes, la ciencia y la tecnología.
- Fomentar la divulgación de las humanidades, la ciencia y la tecnología.
- Promover el deporte y la actividad física intramuros y en la sociedad en general.

## **POLÍTICA INSTITUCIONAL 4**

### **PROYECCIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL DE LA UABC**

71

En el presente siglo, una educación superior de buena calidad tiene necesariamente que incluir un componente internacional, que haga posible a los egresados insertarse adecuadamente en la dinámica global de las profesiones, y si bien la UABC ha avanzado ya en el camino de la internacionalización, el diagnóstico señaló la conveniencia de revisar los logros y las estrategias puestas en práctica, así como las orientadas a una mayor habilitación de académicos en contextos de nivel mundial. Por ello, el objetivo principal de esta política es colocar a la UABC como una institución de nivel internacional, mediante el fortalecimiento de la colaboración con instituciones y organismos nacionales y del extranjero, y la promoción de acciones de movilidad e intercambio.

#### **INICIATIVA 4.1. AMPLIACIÓN DE LA PRESENCIA DE LA UNIVERSIDAD EN LOS ÁMBITOS NACIONAL E INTERNACIONAL**

A fin de avanzar en el posicionamiento internacional de la UABC que favorezca la competitividad de sus estudiantes y académicos, esta iniciativa comprende tanto la eva-

luación de lo que se ha realizado en materia de internacionalización, como la promoción de actividades que fomenten la colaboración interinstitucional tanto en el país como en el extranjero.

*Iniciativa específica 4.1.1.*

*Fomento y fortalecimiento de las actividades académicas con nexos nacionales e internacionales*

El objetivo de esta iniciativa es ampliar la presencia de la UABC, tanto a nivel internacional como nacional, por conducto de las actividades académicas que ya han consolidado nexos con el exterior; asimismo se plantea diseñar estrategias de corto, mediano y largo plazos para fortalecer aquellas áreas con potencial para proyectar nacional e internacionalmente a la Universidad.

72

**ESTRATEGIAS:**

- Mejorar la gestión de las actividades que fomentan el establecimiento de nexos nacionales e internacionales.
- Evaluar, rediseñar e implementar el programa UABC Internacional.

## **POLÍTICA INSTITUCIONAL 5**

### **MEJORAMIENTO DE LA HABILITACIÓN DEL PERSONAL UNIVERSITARIO**

La solidez de la Universidad se fundamenta en las personas que la integran, ya que sus actividades cotidianas son las que diariamente renuevan el compromiso de servicio en cada uno de los ámbitos de su desempeño. Contar con personal académico y administrativo responsable de su compromiso y capacitado para cumplirlo, es el mayor capital de la UABC, y de acuerdo con el diagnóstico, es ésta un área de oportunidad para lograr mayores niveles de calidad. De ahí que esta política se orienta a fortalecer la habilitación de sus recursos humanos y, con ello, a mejorar los servicios que se ofrecen tanto hacia el interior de la propia institución como hacia los usuarios externos.

73

#### **INICIATIVA 5.1. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL UNIVERSITARIO**

En el ejercicio de autoevaluación que fue la consulta para elaborar este *PDI*, se identificó a la formación de recursos humanos como un área sensible al mejoramiento, y de ahí que esta iniciativa busca, por una parte, favorecer la consolidación del modelo educativo de la

UABC, a través de estrategias de capacitación, evaluación y seguimiento docente; y por otra, consolidar una cultura de buena calidad en el servicio y atención que se brinda a los diversos usuarios.

### *Iniciativa específica 5.1.1.*

#### *Formación y capacitación del personal académico*

Esta iniciativa atiende al mejoramiento de la habilitación del personal académico, tanto en su formación disciplinaria como en sus habilidades pedagógicas relacionadas con el enfoque de competencias profesionales, de modo que se apoye el proceso de aprendizaje de los alumnos, en congruencia con el modelo educativo de la UABC.

#### ESTRATEGIAS:

74

- Mejorar la formación del profesorado para el fortalecimiento de los programas educativos y el aprendizaje de los alumnos.
- Capacitar y evaluar al profesorado en habilidades pedagógicas.
- Capacitar y evaluar al profesorado en la aplicación del enfoque por competencias en la actividad docente.
- Capacitar a los docentes en evaluación colegiada del aprendizaje por competencias.
- Capacitar a los profesores de nuevo ingreso en temas pedagógicos y de competencias.

### *Iniciativa específica 5.1.2.*

#### *Capacitación del personal administrativo para el mejoramiento del servicio*

La finalidad de esta iniciativa es coadyuvar al mejoramiento de los servicios y de la atención al público que ofrece el personal administrativo, mediante una capacitación integral que incluya la operación del modelo educativo de la UABC en sus aspectos de gestión.

#### ESTRATEGIA:

- Capacitar al personal administrativo en atención a usuarios y temas técnicos especializados de su área.



---

## **POLÍTICA INSTITUCIONAL 6**

### **SERVICIOS EFICIENTES A USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS**

---

El notable crecimiento que ha registrado la matrícula estudiantil ha enfrentado a la Universidad no sólo al desafío de proporcionar una adecuada atención en lo relativo a la formación curricular de los alumnos, sino también al reto de que las actividades de gestión que apoyan al proceso de enseñanza-aprendizaje se realicen con la oportunidad y eficiencia que se requiere, situación que fue manifestada frecuentemente por los estudiantes y el personal universitario en los diferentes foros de diagnóstico.

Como respuesta a lo anterior, esta política tiene como objetivos, por una parte, proporcionar servicios eficientes, ágiles y oportunos a los estudiantes, y por otra, revisar y mejorar los procesos de gestión en beneficio de la atención que se brindan entre sí las diferentes instancias universitarias, y de ellas hacia la comunidad externa.

#### **INICIATIVA 6.1. FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS**

El modelo educativo de la UABC, centrado en los alumnos, requiere que las actividades de gestión con las cuales ellos tienen contacto se lleven a cabo teniendo como prioridad el

apoyo que brindan a su trayecto por la Universidad. De igual modo, la cultura de buena calidad que se ha establecido en la institución merece ser continuamente promovida, revisada y ampliada a la diversidad de actividades que sostienen la gestión, por lo que esta iniciativa tiene como objetivo avanzar en el mejoramiento de los procesos y servicios que apoyan a las funciones sustantivas y, en especial, los que se brindan a los estudiantes.

#### *Iniciativa específica 6.1.1.*

##### *Mejoramiento de los servicios y atención a los alumnos*

En congruencia con el modelo educativo de la UABC, y en seguimiento de sus principios, el objetivo de esta iniciativa es facilitar la realización de trámites y servicios de apoyo a los alumnos, así como mejorar la atención y los servicios que les brinda la Universidad.

#### ESTRATEGIAS:

76

- Mejorar el servicio de tutoría a los alumnos.
- Mejorar el servicio de orientación educativa y psicopedagógica.
- Mejorar y facilitar los trámites de, y servicios a, los alumnos.
- Mejorar la atención a alumnos por parte de directivos y personal administrativo de la unidad académica, así como de autoridades y funcionarios universitarios.

#### *Iniciativa específica 6.1.2.*

##### *Fortalecimiento de los servicios de apoyo a las funciones sustantivas y de la gestión*

Como elemento de una cultura de mejoramiento continuo de la calidad, esta iniciativa tiene como propósitos, por un lado, dar continuidad a los procesos de mejoramiento de los servicios de apoyo a las unidades académicas y a la gestión institucional a través de la certificación y sistematización de procesos y, por el otro, fortalecer la cultura de la seguridad en los universitarios.

## ESTRATEGIAS:

- Mejorar la conectividad y promover el acceso inalámbrico.
- Fortalecer los servicios bibliotecarios.
- Poner a disposición de las unidades académicas información relevante para la toma de decisiones.
- Sistematizar procesos académicos para su adecuado seguimiento.
- Mejorar los servicios administrativos a cargo de la administración central.
- Evaluar la administración y gestión institucional y atender las recomendaciones.
- Revisar el nivel de mejora para garantizar el buen servicio a los usuarios y conservar las certificaciones estratégicas.
- Promover entre la comunidad universitaria la cultura de la seguridad e higiene.

## **POLÍTICA INSTITUCIONAL 7**

### **NORMATIVIDAD Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACORDES CON LOS REQUERIMIENTOS DE LA UNIVERSIDAD**

78 A fin de responder adecuadamente a las condiciones de un contexto que cada vez más se muestra rápidamente cambiante, la Universidad ha ido transformando su estructura y ha reorganizado sus actividades; sin embargo, el ejercicio de reflexión llevado a cabo durante la consulta a la comunidad universitaria señaló la preocupación por establecer áreas de gestión con las cuales puedan interactuar las unidades académicas, especialmente en materia de extensión universitaria. Por otra parte, los organismos externos y la evaluación por pares han hecho recomendaciones en el sentido de revisar y, en su caso, actualizar la normatividad de la Universidad para hacerla congruente con las nuevas realidades institucionales.

De ahí que esta política se oriente a atender dichas recomendaciones y a responder a las sugerencias de los universitarios, al tener como propósito la revisión de los instrumentos normativos y la estructura organizacional, a la vez que de algunas funciones que llevan a cabo las diversas dependencias a nivel de Rectoría y vicerreorías.

## INICIATIVA 7.1. ACTUALIZACIÓN DE LA NORMATIVIDAD Y DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A través de la participación de los órganos que la propia Universidad ha establecido para el ejercicio de su autonomía de gobierno, esta iniciativa se plantea como propósito revisar tanto la estructura organizacional de la institución como su estructura, buscando establecer la mejor opción que contribuya al adecuado desarrollo de la función de extensión de la cultura y los servicios, a la vez que se orienta a revisar la normatividad en congruencia con la estructura que se defina y con las necesidades del modelo educativo de la UABC.

### *Iniciativa específica 7.1.1.*

#### *Revisión y actualización de los diferentes ordenamientos universitarios*

Esta iniciativa, en tanto expresión de la madurez de la UABC, tiene por objetivo revisar y, en su caso, modificar los diferentes ordenamientos universitarios para que respondan adecuadamente a las necesidades institucionales, así como para establecer la participación de los universitarios en la designación de autoridades.

#### ESTRATEGIAS:

- Actualizar la normatividad relativa a la participación de la comunidad universitaria en los procesos de designación de autoridades.
- Revisar y, en su caso, modificar estatutos y reglamentos universitarios para adecuarlos al funcionamiento institucional.
- Facilitar y asegurar el registro de desarrollos tecnológicos y de la propiedad intelectual.

### *Iniciativa específica 7.1.2.*

#### *Revisión de la estructura organizacional y funciones de las dependencias de la administración*

En atención a las solicitudes realizadas por la comunidad universitaria en diversos foros de opinión y consulta, esta iniciativa tiene por finalidad la revisión y, en su caso, modificación de la actual estructura organizacional a fin de replantear la función de extensión de la cultura y los servicios, así como revisar los términos de la descentralización de los *campi*.

#### **ESTRATEGIAS:**

- Revisar y, en su caso, modificar la estructura y funciones de las dependencias de la administración central.
- Revisar y, en su caso, modificar las funciones de las vicerrectorías y su operación.

---

## **POLÍTICA INSTITUCIONAL 8**

### **OPTIMIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO EDUCATIVOS**

---

Gracias a una gestión transparente y responsable, la Universidad se ha visto beneficiada con apoyos extraordinarios que le han permitido mejorar e incrementar la infraestructura y equipamiento con que cuenta, y en respuesta a la confianza depositada, esta política busca hacer el mejor uso posible de ambos, a la vez que darles el cuidado apropiado, previendo futuras necesidades a fin de satisfacerlas con oportunidad.

81

#### **INICIATIVA 8.1. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO ADECUADOS PARA LA OPERACIÓN DE LAS FUNCIONES UNIVERSITARIAS**

Las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios, así como la gestión universitaria, han tenido que potenciarse para atender una cada vez mayor demanda de espacios educativos y nuevos planes de estudio; no obstante que se ha logrado atender con buena calidad el crecimiento de matrícula, esta iniciativa pretende asegurar que la infraestructura y el equipamiento con que cuenta la UABC continúen apoyando adecuadamente el desarrollo de las actividades universitarias.

### *Iniciativa específica 8.1.1.*

#### *Planeación de la edificación y mantenimiento de la infraestructura física*

Dado que la atención a una comunidad creciente requiere de instalaciones en buen estado, los objetivos de esta iniciativa son elaborar e implementar el plan maestro de infraestructura física, así como prever y dar mantenimiento adecuado a los edificios e instalaciones universitarios.

#### ESTRATEGIA:

- Elaborar e implementar el plan maestro de infraestructura física.

### *Iniciativa específica 8.1.2.*

#### *Modernización del equipamiento de apoyo al proceso enseñanza-aprendizaje*

Esta iniciativa atiende los requerimientos de las modificaciones de planes de estudio, pues uno de sus objetivos es modernizar el equipo de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje, en particular el equipo dañado u obsoleto que se utiliza en clase o en los laboratorios de cómputo y, el otro, es el de mantener actualizadas las plataformas de cómputo y redes de la institución.

#### ESTRATEGIAS:

- Atender los requerimientos de equipamiento para la operación de los programas educativos en función de su impacto.
- Mantener actualizadas las plataformas de cómputo y redes para atender la creciente demanda de los servicios informáticos.



## EJES TRANSVERSALES

Los ejes transversales se plantean como principios de acción que permeen la vida institucional, de modo que se manifiesten como actitudes con las que los miembros de la UABC se identifiquen y lleven a cabo las actividades que cotidianamente habrán de realizar para la consecución de los objetivos de cada una de las iniciativas que se desprenden de las políticas institucionales establecidas en este *PDI*.

A diferencia de las políticas institucionales, que se organizan de acuerdo con los ámbitos en los cuales impactan y pueden ser responsabilidad de algunas áreas solamente, los ejes transversales adquieren vigencia en el trabajo diario de funcionarios, directores, trabajadores administrativos, profesores, investigadores y alumnos. Toda la Universidad es responsable de hacerlos realidad.

### EJE TRANSVERSAL 1. COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN E IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Una constante solicitud de los universitarios durante el proceso de consulta y diagnóstico fue la de contar con información acerca de lo que acontece en la Universidad y, además, se

manifestó la necesidad de que la información fluya adecuadamente a través de todos los niveles jerárquicos. Por eso, este eje establece como primer objetivo, asegurar que la información –independientemente de la instancia que la emita– llegue a sus destinatarios en tiempo y forma en todos los ámbitos de la vida institucional, en particular a los alumnos y al personal universitario y, junto con ello, mantener informada a la sociedad en general acerca de las actividades que se llevan a cabo en la UABC.

En congruencia con lo anterior, un segundo objetivo es propiciar una comunicación interna eficiente entre autoridades, directivos, alumnos y académicos.

Como corolario de un adecuado flujo de información, este eje contempla como tercer objetivo, fomentar el sentido de identidad y pertenencia entre los universitarios.

#### ESTRATEGIAS:

- Mejorar la comunicación y la información en la comunidad universitaria y al exterior.
- Fortalecer el sentido de identidad y pertenencia institucional.

84

#### EJE TRANSVERSAL 2. RESPONSABILIDAD AMBIENTAL DE LA UABC

Frente a los desafíos que el deterioro ecológico presenta a las actuales generaciones y la responsabilidad respecto de las futuras, la disposición a reducir en lo posible la huella ecológica institucional es una exigencia ética que la UABC, congruente con su misión de fomento de los valores, no puede soslayar.

Así, este eje tiene como objetivo promover la cultura de cuidado de, y respeto a, el medio ambiente entre los universitarios, así como procurar que en la realización de las actividades institucionales se minimicen impactos negativos en él.

#### ESTRATEGIAS:

- Promover el respeto al medio ambiente en la comunidad universitaria.
- Promover el reuso y reciclaje de los recursos materiales de la UABC.

### EJE TRANSVERSAL 3. PARTICIPACIÓN, TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Aun cuando la UABC tiene establecidos órganos colegiados y procesos que promueven el involucramiento de la comunidad institucional en la toma de decisiones a diversas escalas, el diagnóstico mostró que es necesario promover una mayor participación de los universitarios, ya sea de manera individual o colectiva, en los diferentes procesos que se llevan a cabo en la institución, lo cual constituye el primero de los objetivos de este eje, que de manera especial busca que las iniciativas y proyectos de las unidades académicas sean enriquecidos con las aportaciones de las comunidades que las integran.

Junto con una mayor participación se genera la necesidad de identificar más claramente las diversas responsabilidades, de modo que un segundo objetivo de este eje es mantener el rumbo en materia de transparencia y rendición de cuentas que institucionalmente ha caracterizado a la UABC, y avanzar en estos temas a nivel de unidades académicas y cuerpos colegiados, tal como fue manifestado en las consultas de diagnóstico.

85

#### ESTRATEGIAS:

- Promover la participación individual y colectiva de los universitarios en los diferentes ámbitos de la vida institucional.
- Promover la cultura de la transparencia y de la rendición de cuentas en las unidades académicas y dependencias administrativas.

### EJE TRANSVERSAL 4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES UNIVERSITARIAS

La planeación de las acciones institucionales ha sido parte de la UABC desde hace décadas, y como resultado de ello, el objetivo de este eje es fomentar la cultura del seguimiento y la evaluación en la realización de todas las actividades universitarias; en particular,

se busca que las instancias encargadas de implementar el *PDI* den cabal seguimiento a las tareas emprendidas. Por otro lado, este eje se orienta a dar seguimiento y a evaluar los avances y resultados de la implementación del *PDI* por instancias diferentes a las ejecutoras, a fin de, en caso necesario, replantear con oportunidad ya sean actividades o estrategias diferentes.

**ESTRATEGIA:**

- Dar seguimiento integral a la realización de actividades derivadas de la implementación del *PDI* y evaluar sus resultados.

METODOLOGÍA PARA LA  
ELABORACIÓN DEL  
*PDI 2011-2015*



## METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL *PDI 2011-2015*

La planeación es una actividad que ya cuenta con tradición en la UABC. Para la elaboración del *Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015* se siguieron los mismos principios que han guiado este proceso en las últimas gestiones rectorales. En este sentido, para nuestra institución, planeación es, en esencia, el proceso participativo que posibilita delinear los caminos para concretar el futuro deseado y alcanzarlo, con base en criterios de equidad, calidad, pertinencia y transparencia institucional.

El ejercicio de planeación llevado a cabo en el proceso de elaboración del *PDI 2011-2015* parte de la construcción de una visión del futuro deseado para la Universidad y del diagnóstico de la institución —tanto interno como externo— que permiten perfilar rumbos a seguir para hacer realidad esa visión. Este tipo de planeación, de suyo flexible, facilita identificar las tendencias hacia donde se dirigen los esfuerzos y demandas sociales que a la institución le corresponde atender (análisis del sector externo), así como valorar el quehacer de la institución en relación con ello y hacer las adecuaciones pertinentes (análisis interno). Por ello, más que el establecimiento de metas, el ejercicio de planeación orientado a la elaboración del *PDI 2011-2015* descansa en la definición de políticas institucionales, iniciativas y estrategias, así como en el seguimiento y evaluación constan-

te de los resultados de las acciones realizadas y de su correspondencia con las políticas y con los objetivos de las iniciativas y estrategias planteadas.

### *Premisas*

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

90

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

*La participación.* La necesidad de realizar una planeación participativa deriva fundamentalmente del reconocimiento de dos situaciones: la primera, el valor estratégico que tiene la participación en cualquier ejercicio de planeación, en este caso en la elaboración del *PDI 2011-2015* porque, como todo plan que aspire a tener éxito, éste necesita implementarse de una manera comprometida, con entusiasmo y con el mejor de los esfuerzos; para que ello suceda, es necesario que los actores se involucren en su elaboración de manera responsable, pertinente y comprometida. La segunda se refiere a la importancia que para la institución tiene la voz de la comunidad universitaria, dado que los universitarios, tanto alumnos como el personal de la UABC son los receptores y/o ejecutores de las acciones derivadas de la implementación del *PDI*.



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

*El liderazgo.* El liderazgo, más que un proceso mediante el cual se fomenta un cierto comportamiento, aquí se concibe como un proceso interactivo de influencia social a través del cual no sólo se comparte una visión de la realidad, sino que ésta es construida colectivamente. El liderazgo en las organizaciones —particularmente en aquéllas con una fuerte presencia de profesionistas— no se presenta exclusivamente entre las personas que ocupan puestos directivos, sino que se distribuye en toda la organización. Asumir esta perspectiva implica identificar las diversas manifestaciones del liderazgo que se presentan en la institución, independientemente de su estructura formal-jerárquica.

*Las políticas e iniciativas.* Un entorno como el actual, caracterizado por su dinamismo y por la escasez de recursos, dificulta la implementación de una planeación detallada, es decir, el establecimiento de metas y su exacto cumplimiento. Por ello, la definición de políticas institucionales corresponde a los grandes temas hacia los cuales se habrán de orientar los esfuerzos de la Universidad; mientras que las iniciativas, tanto generales como específicas, describen los objetivos a cumplir y las estrategias para lograrlos. En este sentido, la forma de planeación propuesta es adecuada a la realidad de la institución, puesto que su flexibilidad posibilita cambiar no sólo los recursos, las estrategias y las acciones, sino incluso los objetivos de un determinado programa y —en caso necesario— la organización como un todo. Así, en la elaboración del *PDI 2011-2015* no solamente es importante que los actores compartan una misión y una visión institucional, sino también que el plan tenga la

flexibilidad suficiente para hacer los cambios necesarios cuando el contexto cambie o cuando las actividades realizadas no conduzcan al objetivo planeado. Es por ello que, al nivel más general de la planeación, en este ejercicio se utilizan los términos “política” e “iniciativa”, en lugar de “programa”. Con esto se desea comunicar y enfatizar la conveniencia de una planeación de nivel intermedio. De ese modo, las políticas responden al diseño de los grandes temas a atender (de más largo plazo); por su parte, de las iniciativas se desprende el diseño de estrategias (de mediano plazo) y hacen referencia a la voluntad de alcanzar algún objetivo, en oposición a los programas, generalmente de corto plazo y caracterizados por el establecimiento de metas específicas, de cuyo cumplimiento depende el éxito de un programa determinado.

92

*La planeación permanente.* La planeación no sólo se realiza durante el proceso formal de la elaboración del plan, sino que está presente durante todo el transcurso de la puesta en práctica del plan generado; de ahí la importancia de una planeación flexible y de un seguimiento y evaluación continua que considere las particularidades de las diversas iniciativas contempladas. Así, la planeación a lo largo de la implementación del *PDI* necesita de un liderazgo permanente, porque la diversidad potencial de las actividades a desarrollar hace que su seguimiento necesite planearse tomando siempre en cuenta sus particularidades, a través de un proceso flexible para su modificación y actualización.

*La asignación presupuestal para la implementación del PDI.* A partir de la definición de políticas institucionales, iniciativas generales y específicas, y de los objetivos y estrategias, la asignación presupuestal –que permite llevar a cabo las acciones correspondientes a cada estrategia, y con ello implementar el *PDI*– se realiza en el corto plazo (un año), por conducto de las aperturas programáticas de las unidades académicas y dependencias administrativas, en donde anualmente se especifican: *a)* los programas que se habrán de realizar; *b)* las actividades que se llevarán a cabo; *c)* las metas que se espera lograr en el año y; *d)* el

presupuesto requerido para el logro de las metas. Tanto los programas como las actividades y metas que se detallan en la apertura programática de cada año, deben responder a las políticas, iniciativas y estrategias contenidas en el *PDI*.

*El seguimiento y la evaluación.* El seguimiento y la evaluación continua de todo plan son tareas indispensables para asegurar el buen éxito de sus resultados. No obstante, y tomando en cuenta que los procesos de evaluación deben ser pertinentes y oportunos en cuanto a lo que se pretende evaluar, en este *PDI 2011-2015* ha sido de especial importancia elaborar una serie de indicadores para, con base en ellos, dar seguimiento a las iniciativas propuestas. Es también importante mantener una actitud flexible para identificar —a lo largo de todo el proceso de implementación del plan— nuevos indicadores que pudieran brindar mejor información acerca del desarrollo de los procesos y del impacto de las iniciativas implementadas.

93

*La importancia del análisis de la situación interna.* Si bien es cierto que la Universidad debe adaptarse al medio en el que se desenvuelve para poder recibir los apoyos necesarios y progresar, también es cierto que la comunidad universitaria presenta experiencias, perspectivas y expectativas que es importante tomar en cuenta para garantizar el desarrollo sostenido de la organización. Por ello, este ejercicio de planeación considera tanto el entorno externo como la situación actual de la Universidad, particularmente de los integrantes de la institución, así como la cultura organizacional, en cuya construcción aquellos han participado.

*La historicidad de la planeación.* Las actividades de planeación son históricas en el sentido de que es importante rescatar la experiencia institucional desarrollada en los anteriores ejercicios de planeación que se han llevado a cabo en la Universidad.

En el contexto de las anteriores premisas, las actividades relativas al *Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015* comprenden nueve momentos: los primeros siete correspon-

den a los que se llevaron a cabo en la formulación del plan, mientras que los dos restantes son futuros, ya que se refieren a la implementación, así como al seguimiento y evaluación de las iniciativas y estrategias en él consideradas.

## PROCESO DE ELABORACIÓN DEL *PDI 2011-2015*

Para la elaboración del *PDI 2011-2015* se realizaron diversas actividades que se pueden agrupar en los siguientes siete momentos:

1) *Determinación de la metodología de trabajo.* En esta fase la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional (CPDI) elaboró una propuesta de las actividades de planeación necesarias para generar el *PDI 2011-2015*, la cual fue analizada y sancionada por el Consejo de Planeación en la sesión del 15 de febrero de 2011, lo que dio como resultado el proyecto definitivo para la elaboración de este plan.

2) *Difusión y acopio de información.* Con el propósito de invitar a la comunidad universitaria a participar en el proceso de elaboración del *PDI*, la Secretaría de Rectoría e Imagen Institucional realizó una campaña de difusión en los medios universitarios impresos y electrónicos.

Por su parte, la recopilación de información se realizó de dos maneras: una serie de consultas y una encuesta.

a) *Las consultas.* La captación de las opiniones de la comunidad universitaria realizadas por parte de la CPDI se llevó a cabo durante el mes de marzo en sesiones por separado con directores de unidades académicas, representantes de alumnos y representantes del personal académico, en cada uno de los *campi* universitarios. A las reuniones de consulta con los alumnos se invitó a los consejeros universitarios, a los consejeros técnicos representantes de los estudiantes, así como a integrantes de las sociedades de alum-

nos; mientras que en el caso de los académicos se invitó a los consejeros universitarios, a los consejeros técnicos representantes de los académicos, y a los líderes de los cuerpos académicos.

Para realizar la consulta, previamente se preparó una guía no exhaustiva con los temas centrales de la vida institucional, que se hizo llegar a quienes participarían en las reuniones. Al llevar a cabo las consultas a directores y personal académico, las reuniones fueron más bien informativas que para captar en ese momento la opinión de dichos actores; en especial a los académicos, se les solicitó que hicieran extensiva la invitación a participar a los colectivos que representaban y procuraran reunirse posteriormente, a fin de contar con recomendaciones y comentarios no sólo individuales, sino que preferentemente fueran resultado de la reflexión colectiva. Por ello, tanto a directores como a académicos, se les dio un plazo para que hicieran llegar sus propuestas por vía electrónica.

De igual forma, para realizar las consultas con los estudiantes previamente se preparó una guía temática, pero en este caso sí se procuró captar la opinión de los partici-

CUADRO 1. ASISTENTES A LAS REUNIONES DE CONSULTA CON LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA CON MOTIVO DE LA ELABORACIÓN DEL PDI 2011-2015

Campus	Asistentes a las reuniones de consulta con:			Total
	Directivos	Académicos	Alumnos	
Ensenada	11	40	27	<b>78</b>
Mexicali	18	59	60	<b>137</b>
Tijuana	17	59	46	<b>122</b>
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>158</b>	<b>133</b>	<b>337</b>

pantes al momento de las reuniones con los representantes de los alumnos en cada campus. En el cuadro 1 se muestra el total de asistentes a las reuniones de consulta.

Como resultado de esas reuniones se recibieron recomendaciones de todos los directores de las unidades académicas de la Universidad, así como la colaboración de académicos de 24 unidades académicas en las modalidades de participaciones individuales y colectivas, estas últimas a su vez de dos tipos: de cuerpos académicos y de grupos de académicos que se reunieron para reflexionar, discutir y proponer actividades para mejorar el desempeño institucional. Los resultados de las consultas a directores y académicos fueron integrados en dos documentos –correspondientes a ambos actores universitarios–, en los que fueron evidentes los temas principales que tendrían que ser abordados en la encuesta.

Por su parte, debido a que los resultados de las consultas con estudiantes se obtuvieron directamente de las reuniones, se redactó un documento en el que se sintetizaron las opiniones de los alumnos de los tres *campi*.

Los documentos resultantes de las consultas a los alumnos y al personal académico fueron publicados en la página web de la CPDI en los primeros días de abril y permanecieron disponibles para su consulta hasta el 17 de junio de 2011.

b) *La encuesta a la comunidad universitaria*. La información captada mediante las consultas sirvió de base para elaboración de los cuatro cuestionarios que se utilizaron en la encuesta, uno para cada actor universitario (alumnos de licenciatura, alumnos de posgrado, personal académico y personal administrativo).

Debido a que el plazo establecido por la normatividad para elaborar el *PDI* es muy breve –ya que debe ser presentado en los primeros seis meses de la gestión rectoral–, se optó por un muestreo no probabilístico, con la expectativa de que el volumen de los cuestionarios respondidos compensara la ausencia de aleatoriedad en la selección de los sujetos a entrevistar. Para lograr una respuesta copiosa en un plazo breve, se recurrió a la modalidad de encuesta en línea. Así, se puso a disposición de la comunidad

universitaria un sitio web para que pudiera responder el cuestionario correspondiente, que estuvo abierto del 4 de abril al 3 de mayo de 2011.

La encuesta en línea presenta ventajas, entre ellas están: la comodidad de poder ser respondida desde cualquier computadora con acceso a internet en el momento en que el entrevistado disponga de tiempo para ello y sin distraerlo de sus demás actividades; prácticamente al momento de cerrar el sistema se puede procesar la información y obtener los resultados, debido a que se obvia la captura de datos; además, es una alternativa económica, porque se evita la contratación de encuestadores. En el siguiente cuadro se muestra el total de participaciones recibidas en la encuesta.

CUADRO 2. CUESTIONARIOS VÁLIDOS RESPONDIDOS EN LA ENCUESTA PARA ELABORACIÓN DEL *PDI*

Campus	Cuestionarios válidos respondidos por:				Total
	Alumnos de licenciatura	Alumnos de posgrado	Personal académico	Personal administrativo	
Ensenada	1 372	62	236	54	1 724
Mexicali	4 296	202	561	185	5 244
Tijuana	3 878	70	453	96	4 497
<b>Total</b>	9 546	334	1 250	335	11 465

En el cuadro anterior destaca la numerosa participación de los alumnos y del personal académico, ya que se captaron las respuestas de aproximadamente 20% de la matrícula de licenciatura y de la de posgrado, y más de la mitad de los académicos de tiempo completo participaron en esta fase de acopio de información.

La información proporcionada por la comunidad universitaria en las consultas y en la encuesta sirvió como insumo para la elaboración del diagnóstico interno de la Universidad, así como para el posterior diseño de políticas, iniciativas y estrategias,

particularmente de estas últimas, en virtud de que la mayoría de las propuestas y recomendaciones recibidas aludían a actividades específicas por realizar.

3) *Elaboración del diagnóstico del contexto de la UABC.* El propósito de esta fase fue establecer la relación de la Universidad con su entorno en dos planos: el de la educación superior, y el de los sectores productivo y social con los cuales tiene nexos la institución.

En el tema de educación superior se revisaron documentos de organismos internacionales y nacionales, así como aquellos de política pública en materia de educación superior, con el propósito de atender sus recomendaciones en este ejercicio de planeación al considerarlos en las políticas e iniciativas del *PDI*.

Por su parte, a fin de disponer de elementos de la relación de la Universidad con los sectores productivo y social, se revisaron los resultados de evaluaciones externas realizadas a la institución, y también se llevaron a cabo reuniones de consulta con empresarios de la entidad, que permitieron identificar áreas de oportunidad que habrían de ser consideradas en este *PDI*.

4) *Elaboración del diagnóstico interno.* Para la elaboración del diagnóstico interno se recurrió a fuentes de información directas e indirectas. Las fuentes directas corresponden a las consultas y a la encuesta, mientras que las indirectas fueron los resultados de evaluaciones externas, la propia información institucional relativa a la evolución de indicadores, informes de Rectoría recientes, así como también las recomendaciones emitidas por la Junta de Gobierno como resultado del proceso de sucesión rectoral.

5) *Definición de políticas institucionales, iniciativas, estrategias y ejes transversales del PDI 2011-2015.* Debido a la riqueza de las propuestas y recomendaciones captadas en la fase de las consultas a la comunidad universitaria, la definición de políticas, iniciativas y estrategias fue el resultado de un trabajo inductivo, puesto que la mayoría de las participaciones



recibidas consistieron en propuestas y recomendaciones de acciones con un alto grado de especificidad. Dichas propuestas fueron agrupadas según su afinidad temática, con lo que se definieron las estrategias; a su vez, las estrategias fueron enmarcadas en las iniciativas del *PDI*, para finalmente proponer la política correspondiente.

Como resultado de las consultas y de la encuesta, se identificaron temas que representan áreas de oportunidad para la Universidad, independientemente de la actividad de que se trate, de ahí que se propusieron como ejes transversales que han de ser atendidos en la implementación del *PDI*. Así, a las políticas, iniciativas y estrategias, tradicionales en la planeación de la UABC, se suman cuatro ejes transversales.

Una vez identificadas las políticas, iniciativas, estrategias y ejes transversales, se revisó que en ellas estuvieran incluidos todos los elementos relevantes de los diagnósticos, así como también algunas de las propuestas de los participantes finalistas en el proceso de sucesión rectoral y las recomendaciones de la Junta de Gobierno.

La propuesta de políticas, iniciativas, estrategias y ejes, fue presentada al Consejo de Planeación en la sesión del 12 de mayo de 2011, y después de ser analizada, discutida y modificada, pasó a formar parte del *PDI 2011-2015*.

*6) Actualización de la misión y visión de la UABC.* Con base en las actividades realizadas con anterioridad y en los acuerdos y productos generados en ellas, en esta fase se buscó clarificar y, en su caso, actualizar la misión y la visión de la Universidad, para adecuarlas a los últimos acontecimientos y sucesos relevantes del contexto y de la propia institución.

*7) Integración del PDI 2011-2015.* En esta fase se analizaron integralmente las políticas, iniciativas y estrategias formuladas, con la finalidad de asegurar su congruencia con los elementos de los diagnósticos y con la misión y visión de la Universidad, todo lo cual fue compilado en el presente documento, de manera coherente e integral.

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL *PDI 2011-2015*

Una de las instancias que participan activamente en las tareas de planeación de la Universidad son los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento (GTPS), que anualmente se reúnen en fecha posterior al informe de Rectoría para valorar el desempeño institucional en los temas que corresponde analizar a cada GTPS. Por ello, es pertinente detallar el proceso de su integración, ya que constituyen uno de los cuerpos colegiados que darán seguimiento al *PDI 2011-2015*.

### INTEGRACIÓN DE LOS GTPS

100 Debido a que en la conformación de los GTPS se busca la diversidad de actores universitarios, así como asegurar la presencia de los liderazgos académicos y la representatividad y congruencia con la estructura administrativa y colegiada de la Universidad, se solicitó a las academias que enviaran propuestas para integrar los GTPS. Debido a que las propuestas de las academias fueron insuficientes para integrar los 16 GTPS requeridos para dar seguimiento al *PDI*, se recurrió a tres vías adicionales: *a)* los académicos y alumnos que atendieron la invitación que se les hizo durante las sesiones de consulta y que se autopropusieron para formar parte de un GTPS, *b)* los académicos que participaron como integrantes de los GTPS en el periodo 2007-2010 y que asiduamente asistieron a las reuniones anuales de dichos cuerpos colegiados; *c)* las propuestas de los integrantes del Consejo de Planeación.

Así, en la sesión del Consejo de Planeación del 12 de mayo se propuso la integración de los GTPS, en su mayoría por académicos, pero también con la presencia de administrativos, algunos directores y funcionarios, a los que se sumó por primera vez en este ejercicio de planeación, a alumnos de licenciatura y posgrado. La propuesta fue enriquecida por los integrantes del Consejo de Planeación y quedó definida la integración de los 16 GTPS.

## VÍAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El proyecto para la elaboración de este *PDI* establecía que los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento (GTPS) serían la instancia encargada de la formulación de las estrategias derivadas de las iniciativas y políticas del *PDI*; sin embargo, como se mencionó, fue tal la riqueza de las colaboraciones de la comunidad universitaria que hizo posible diseñar las estrategias en un momento anterior a la intervención de los GTPS en el proceso de planeación y, además, las actividades que se habrán de realizar en la implementación del *PDI* prácticamente también estaban definidas, lo que significó obtener un nivel de especificidad superior al previsto.

Si bien el alcance del *PDI* sólo llega a nivel de estrategias, en esta ocasión se aprovechó el carácter flexible del ejercicio de planeación, así como las colaboraciones de los universitarios, para avanzar en el diseño del seguimiento y evaluación del *Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015*.

En la sesión del 12 de mayo de 2011, además de la conformación de los GTPS, se propuso al Consejo de Planeación aprovechar la experiencia de los integrantes de los GTPS para definir los indicadores de seguimiento y evaluación del *PDI 2011-2015*, propuesta que fue aceptada.

La reunión de trabajo de los GTPS se llevó a cabo el 19 de mayo en la ciudad de Tecate, Baja California, en donde se dieron a la tarea de proponer los indicadores de seguimiento del *PDI*. La propuesta de indicadores fue revisada y enriquecida por el Consejo de Planeación en la sesión del 6 de junio de 2011.

De esta manera, como resultado de las consultas y de la encuesta, se identificó la mayoría de las actividades por realizar; mientras que de la reunión de los GTPS y de la participación del Consejo de Planeación se obtuvieron los indicadores de seguimiento y evaluación, que constituyen el marco de referencia para valorar el desempeño institucional de los próximos cuatro años. Tanto las acciones como los indicadores de seguimiento se

harán públicos de manera separada, pero complementaria, a este *Plan de Desarrollo Institucional*.

Las instancias encargadas de la implementación de las iniciativas y estrategias del PDI también son responsables de elaborar los reportes respectivos; mientras que la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional integrará los informes de Rectoría y la información complementaria que anualmente se genere para expresarla en términos de los indicadores, que serán el insumo para el seguimiento que anualmente realicen los GTPS a la implementación del PDI. Por su parte, el Consejo de Planeación sesionará con el propósito de conocer los resultados del seguimiento realizado por los GTPS, así como los informes generados por los responsables encargados de la implementación de las iniciativas específicas y programas de trabajo y, en su caso, sugerir las modificaciones pertinentes.

Por último, la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional se encargará de hacer públicos los resultados del seguimiento del *Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015*.

## REFERENCIAS

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). (2008). Estadísticas de la educación superior. Recuperado el 15 de mayo de 2011 de: [http://www.anuiemx.com/servicios/e\\_educacion/index2.php](http://www.anuiemx.com/servicios/e_educacion/index2.php)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2010). Ciencia, tecnología e innovación en América Latina y el Caribe. Un compendio estadístico de indicadores. Recuperado el 15 de mayo de 2011 de: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35691608>
- Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES). (2008). Informe de evaluación (seguimiento). Administración y gestión institucional. Universidad Autónoma de Baja California. Informe interno.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2009, 8 de julio). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. Recuperado el 3 de mayo de: [www.iesalc.unesco.org.ve/dmdocuments/comunicado\\_cm09es.pdf](http://www.iesalc.unesco.org.ve/dmdocuments/comunicado_cm09es.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2011). Panorama de la educación 2010: Indicadores de la OCDE. Recuperado el 15 de mayo de 2011 de: <http://www.oecd.org/dataoecd/46/20/45925316.pdf>
- Secretaría de Educación Pública 2007-2012 (SEP). (2007). Programa Sectorial de Educación. México: SEBS.
- Secretaría de Educación y Bienestar Social (SEBS). Gobierno del estado de Baja California. (2009). Programa Sectorial de Educación 2009-2013. Mexicali: SEBS.
- Sistema Educativo Estatal (SEE). Gobierno del Estado de Baja California. (2011). Principales cifras estadísticas ciclo escolar 2010-2011. Recuperado el 20 de junio de 2011 de: [http://www.educacionbc.edu.mx/publicaciones/estadisticas/2011/1.3.12.1\\_files/slide0001.htm](http://www.educacionbc.edu.mx/publicaciones/estadisticas/2011/1.3.12.1_files/slide0001.htm)
- Universidad Autónoma de Baja California. (2010a). *Encuesta anual de ambiente organizacional 2010*. Mexicali: UABC.
- Universidad Autónoma de Baja California. (2010b). *Gestión rectoral 2007-2010. Informe de resultados institucionales*. Mexicali: UABC.
- Universidad Autónoma de Baja California. (2008). *Diagnóstico organizacional 2008 para la Universidad Autónoma de Baja California*. Documento interno.
- Tuirán, R. y Ávila, J. L. (2011, 8 de marzo). La educación superior: escenarios y desafíos futuros. *Este País*. Recuperado el 15 de mayo de 2011 de [http://www.emedios.com.mx/testigos\\_lw/20110308/38fd57-8e49be.pdf](http://www.emedios.com.mx/testigos_lw/20110308/38fd57-8e49be.pdf)
- Tuirán, R. (2011, abril). La educación superior en México: avances, rezagos y retos. *Contracorriente*. Recuperado el 15 de mayo de 2011 de: [http://www.educacioncontracorriente.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22011:la-educacion-superior-en-mexico-avances-rezagos-yretos&catid=14:maestros](http://www.educacioncontracorriente.org/index.php?option=com_content&view=article&id=22011:la-educacion-superior-en-mexico-avances-rezagos-yretos&catid=14:maestros)

El *Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015* se terminó de imprimir en julio de 2011 en los talleres gráficos de CB Impresiones, callejón Reforma 1232, en la ciudad de Mexicali, Baja California. Su tiraje consta de 1 000 ejemplares.