



Universidad Juárez
del Estado de
Durango

*Plan de Desarrollo Institucional
2013-2018*



**Universidad Juárez
del Estado de
Durango**

Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018



Contenido

I.	Contexto Internacional	1
II.	Contexto Nacional	8
III.	Valoración del desarrollo académico reciente de la UJED	18
IV.	Misión, principios y valores	28
V.	Visión, el andamiaje de la UJED del futuro	30
VI.	Ejes estratégicos.....	33
VII.	Políticas institucionales	44
VIII.	Programas institucionales	46
IX.	Ejes y programas institucionales	49
X.	Proyectos por programa	62



Presentación

En cumplimiento con lo dispuesto en el marco normativo de nuestra Máxima Casa de Estudios del Estado, es para mí motivo de gran satisfacción presentar a la Comunidad Universitaria y de Durango, el ***Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Juárez del Estado de Durango 2013-2018***. Al hacerlo, celebro y reconozco la participación responsable y activa de los Universitarios, quienes durante el proceso de su elaboración mostraron un firme deseo y voluntad de involucrarse en un proceso que es de todos y que tiene como propósito prever lo necesario para hacer de nuestra Universidad una de las más importantes Instituciones de Educación Superior del norte del país.

En esta tarea participamos todos en la revisión responsable y honesta de nuestra realidad Institucional; identificamos, a la luz de los contextos internacional, nacional y local, nuestras debilidades de manera cierta, pero también valoramos con claridad nuestras fortalezas, estas que nos brindan la posibilidad de sortear y superar las amenazas; reforzar las fortalezas que hoy nos brindan enormes posibilidades de alcanzar el gran propósito que nos hemos planteado para nuestra Universidad, inmersa ahora en la era de la postmodernidad y de un mundo global extraordinariamente competitivo y complejo.



Con la participación de todos hemos definido las grandes líneas de acción, políticas y estrategias, identificadas como las más apropiadas para alcanzar el destino que queremos para nuestra Máxima Casa de Estudios, mismas que se presentan en el presente documento, todas ellas dirigidas hacia la Visión y Misión que consensadamente definimos para nuestra Universidad Juárez del Estado de Durango.

Agradezco a todos y cada uno de los universitarios sus valiosas aportaciones, las cuales, en suma, dieron forma y esencia al contenido del presente documento rector de la vida de nuestra Institución para los próximos años, en torno a las tareas que le son sustantivas y que, al mismo tiempo, constituyen la base de la adjetivación del quehacer institucional que nos habrá de conducir al logro del gran propósito que nos hemos propuesto para nuestra Universidad: ***el de la excelencia académica altamente competitiva, que en el año 2032 posicione a la UJED como la mejor Universidad del Norte del país***, considerando las escalas previstas para el 2015, 2018 y 2025, rumbo al destino que, justo a partir de ahora, estamos forjando para nuestra Máxima Casa de Estudios.

Este es el gran reto que nos hemos planteado los universitarios para nuestra Institución y para Durango. La tarea, por supuesto, no es ni habrá de ser sencilla. Estamos ciertos de que recorrer el camino que nos conduzca a la meta propuesta no será fácil; por el contrario, sabemos que exigirá un alto grado de compromiso institucional y gran esfuerzo de nuestra parte. No obstante, el momento de iniciar el viaje es justo ahora, mañana puede ya no ser el momento más oportuno, pues el tiempo no perdona ni el futuro espera. En este viaje debemos ir juntos, para llegar unidos a este destino grande que queremos para nuestra Alma Mater y para el Estado de Durango.

Sin duda, para alcanzar el futuro que deseamos para la Universidad Juárez del Estado de Durango será necesario desarrollar, aceptar y asumir innovadoras formas de acción y participación institucional, dado que el mundo fuera de nuestra Institución avanza inexorablemente, en donde la competitividad, la calidad y la oportunidad son las únicas formas de sobrevivir exitosamente.

Este es el momento histórico en el que los universitarios de hoy debemos continuar la obra de quienes nos antecedieron, desde los orígenes gloriosos de nuestra Institución. Debemos continuar el trabajo de quienes a lo largo de los tiempos aportaron su parte, cada uno en función de su propia circunstancia, pero movidos todos por el más puro Espíritu Juarista, para hacer de la hoy Universidad Juárez del Estado de Durango lo que ha llegado a ser en nuestros días: la ***Máxima Casa de Estudios del Estado***. Vayamos juntos a cumplir con la cita que tenemos todos nosotros con la historia y con Durango.

RECTOR

M.I. Oscar Erasmo Navar García

Durango, Dgo., a 6 de noviembre del 2013



Introducción

El Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018 establece un rumbo para la Universidad Juárez del Estado de Durango que busca permear las actividades de la comunidad universitaria durante los próximos años.

Su rasgo característico es que está abierto a ajustes mediante un proceso de seguimiento y evaluación anual.

El papel del presente **Plan de Desarrollo Institucional** tiene como prioridad orientar la labor académica de profesores, investigadores, estudiantes y administrativos, ubicando al estudiante en el centro de todo el quehacer de la Universidad, para dar respuestas idóneas ante los desafíos cruciales que debe afrontar la Institución.

Por otra parte, es sabido que actualmente los desafíos cruciales de la Universidad tienen sus orígenes en los ámbitos mundial, derivado de la globalización e internacionalización creciente del quehacer de la humanidad; nacional, derivado preponderantemente de las políticas y programas gubernamentales por parte del Ejecutivo Federal y el de la propia UJED, derivado de su estado actual de cara al futuro, en el marco de un proyecto incluyente y participativo.

Desde la perspectiva de estos grandes desafíos se desprende la estructura del **Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018**, el cual comprende varios capítulos. En ellos se describen, de manera breve, las tendencias de la educación superior mundiales, las cuales tiene en el quehacer de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), sus referentes obligatorios, resultado de bastos procesos de reflexión y análisis de la educación superior en el mundo actual y sus perspectivas, expresadas en declaraciones y comunicados.

Se abordan los escenarios de la Educación Superior en México, los cuales tienen en el quehacer del poder Ejecutivo Federal y de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) su referente obligatorio en los últimos dos años, con la presentación de dos documentos que jugarán un papel trascendental en el desarrollo de la educación superior de nuestro país y, en especial, para las universidades públicas.

Cabe destacar, además, que al inicio del presente sexenio se firmó el Pacto por México, documento que vislumbra una nueva forma de conducir el desarrollo nacional por parte del Ejecutivo Federal al incorporar, en un marco de corresponsabilidad, a los tres partidos mayoritarios de México, para profundizar la democratización de México, el cual incide en el ámbito de la educación superior como un escenario positivo.



Se presenta también una breve valoración de la evolución de la Universidad Juárez del Estado de Durango en el periodo 2001-2012, teniendo como referente obligatorio la agenda de información estratégica 2001-2012 y el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2016 de cara al futuro, así como el resultado del seguimiento académico del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional.

Todo lo anterior conduce, en el marco de los paradigmas emergentes que promueven un rostro humano a la globalización y/o mundialización, al planteamiento de la **MISIÓN**, y se redimensionan los principios y valores universitarios que integran la deontología de la Universidad Juárez del Estado de Durango. Así mismo, en observancia y armonía con las tendencias de la educación superior mundiales, los escenarios de la educación superior de México y la evolución reciente de la Universidad, de cara al futuro, se presenta la **VISIÓN**, las metas, los ejes estratégicos y las políticas institucionales que definen el camino a seguir para el desarrollo de la Institución en el marco de una planeación de gran calado. Además de lo anterior, como corresponde, se presentan los programas institucionales, describiendo los objetivos y proyectos que lo integran.

Estas consideraciones le dan armonía a la estructura del presente Plan de Desarrollo Institucional, mediante el cual se pretende avanzar, planificadamente, en la construcción de la Universidad que Durango y México requieren.



I. Contexto Internacional

1. Situación económica mundial y su impacto en América Latina

1

Fundados en informes tales como el del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de Naciones Unidas (DAES, 2013) y de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2013), puede decirse que a principios del 2013 el desempleo mundial continúa muy elevado, especialmente entre las economías desarrolladas del mundo. Es posible afirmar, entonces, que en el futuro **la creación de empleo sustentable deberá ser una prioridad fundamental para la política económica en los países desarrollados**. No obstante, se reconoce que si el crecimiento económico continúa tan débil, las tasas de desempleo no retornarán a los niveles observados antes de la crisis económica sino hasta más allá del 2016.

Lo grave de esta situación es que los problemas económicos de los países desarrollados están afectando de algún modo a los países en desarrollo y a las economías en transición, los cuales pueden ver disminuido el avance en materia de reducción de la pobreza, lo mismo que el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ONU, 2011). Para superar el problemático futuro de la economía mundial se requiere de acciones más fuertes y concertadas para la generación de **crecimiento** económico y la creación de **empleos**.

2. Situación Económica en México

A juicio del Banco de México (BM), la economía mexicana se ha mostrado resistente hasta ahora a los efectos negativos, aun a pesar del entorno externo adverso, si bien, al mismo tiempo, reconoce que en los últimos meses el ritmo de crecimiento del país se ha moderado. Este hecho plantea la necesidad de promover el crecimiento, para lo cual resulta necesario: **a) seguir fortaleciendo las fuentes internas de crecimiento y, b) impulsar la productividad de la economía**.

En cuanto a la **situación actual del empleo** en México, de acuerdo con resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2013) del INEGI, se tiene que en diciembre de 2012, la Tasa de Desocupación (TD) a **nivel nacional** fue de 4.51%, referida esta a la Población Económicamente Activa (PEA), porcentaje inferior al del mismo mes del año anterior, cuando se situó en 4.94 por ciento.



En el **ámbito urbano** de alta densidad de población, conformado por 32 ciudades de más de 100 mil habitantes, el trabajo subordinado y remunerado representa 73.1% de la ocupación total, es decir 7.4 puntos porcentuales más que a nivel nacional. La población ocupada por sector de actividad se distribuyó de la siguiente manera: en los **servicios** se concentró 42.4% del total, en el **comercio** 20.4%, en la **industria manufacturera** 14.6%, en las **actividades agropecuarias** 13.8%, en la **construcción** 7.4%, en **otras** actividades económicas (que incluyen la minería, electricidad, agua y suministro de gas) 0.8% y el restante 0.6% no especificó su actividad.

Los resultados de la misma encuesta (ENOE INEGI, 2013), muestran que para febrero de 2013, la **población económicamente activa** (PEA) del país era del 58.74% de la población total. Esta cifra significó un aumento frente a la observada en el mismo mes de 2012, que fue de 58.40 por ciento. Del total de ocupados, el 66.7% opera como trabajador subordinado y remunerado, ocupando una plaza o puesto de trabajo; el 4.5% son patrones o empleadores; el 23.1% trabaja de manera independiente o por su cuenta sin contratar empleados y, finalmente, un 5.7% se desempeña en los negocios o en las parcelas familiares, contribuyendo de manera directa a los procesos productivos pero sin un acuerdo de remuneración monetaria. En el ámbito urbano de alta densidad de población, conformado por 32 ciudades de más de 100 mil habitantes, el trabajo subordinado y remunerado representó 74.1% de la ocupación total, es decir 7.4 puntos porcentuales más que a nivel nacional.

De acuerdo con datos del INEGI, para el caso concreto de Durango, se tiene que durante el año 2011 la tasa de desocupación era del 6.07%, mostrando una notable disminución para el 2012, pues llegó tan solo al 4.55%, ocupando el lugar número 22 con respecto a los 32 Estados de la República Mexicana.

3. El problema del desarrollo

Durante la Cumbre de Naciones Unidas de 2010 para la formulación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), se estableció un ambicioso plan de acción que, a manera de guía describe lo que se requiere para alcanzar tales objetivos durante el 2015. De tales objetivos se destacan, los que se refieren a: *la erradicación de la pobreza extrema y el hambre en el mundo; promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer; aseguramiento de la sostenibilidad del medio ambiente; y el fomento de una alianza mundial para el desarrollo.*



4. El trabajo como factor del desarrollo

Desde la perspectiva de los Índices de Competitividad Social (ICS) (PNUD), se reconoce al **trabajo como factor fundamental del desarrollo**. Para su estimación selecciona aspectos específicos del **mercado laboral** a fin de integrar una **medición del bienestar**, a partir de la idea básica de que lo fundamental es el **aumento de la riqueza humana**. Desde esta perspectiva, **el desarrollo humano se define como un proceso mediante el cual se amplían las oportunidades de los individuos para su realización personal, física e intelectual**.

Las dimensiones básicas, consideradas para la medición del desarrollo humano, contemplan que los individuos: **1) disfruten de una vida prolongada y saludable; 2) tengan acceso a la educación y 3) cuenten con los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente** (PNUD, 1990).

Desde esta concepción, se afirma que **una sociedad puede generar bienestar para sus individuos si consigue que el trabajo sea un catalizador para el desarrollo**. La competitividad social (CS) que expresa el ICS, aproxima **la capacidad de una sociedad para generar bienestar a sus integrantes, a través de ciertas condiciones del mercado de trabajo, asociadas con la formación de capacidades básicas para el desarrollo humano**.

Se dice que cuando las condiciones del trabajo impactan positivamente la salud, el **nivel de conocimientos** y el acceso a recursos por parte del individuo, estas condiciones lo vuelven más “competitivo”, pues lo dotan con más **capacidades** reales para perseguir un tipo de vida que considera valioso. Esta competitividad individual, obtenida a partir del trabajo y la educación, tiene además un carácter social, ya que sus beneficios permean directamente en la población que trabaja e indirectamente en la que no lo hace.

En este sentido, entre 2006 y 2008, en el 80% de los estados (27 de ellos) se observó un avance en la competitividad social. Chiapas (5.9%), **Durango (5.6%)** y Nayarit (4.2%) fueron los Estados de la República Mexicana con mayores incrementos. En este mismo periodo, las entidades con las reducciones más significativas de ICS fueron Guerrero (3.5%), **Durango (3%)** y Baja California (2.9%). Luego, durante el periodo 2010-2011, alrededor del 80% de las entidades (26) mostraron incrementos en el valor del ICS, entre ellos **Durango (1.0%)**.

En cuanto al panorama general de 2005 a 2010, si bien se han presentado diversos eventos coyunturales, los valores del ICS arrojan una tendencia positiva en todo el periodo analizado. Esto indica que de 2005 a 2010 mejoraron las condiciones laborales observadas de la población ocupada del país. Asimismo, en los segundos trimestres de 2010 a 2011 continúa la tendencia positiva del ICS. Sin embargo, los datos del tercer y cuarto trimestres muestran que la tendencia del indicador se está revirtiendo.



5. Las nuevas dinámicas de la Educación Superior

De acuerdo con los planteamientos de la Conferencia Mundial de Educación Superior, en torno a “Las Nuevas Dinámicas de la Educación Superior y de la Investigación para el Cambio Social y el Desarrollo” (UNESCO, 2009), nunca antes en la historia fue más importante la inversión en **educación superior**, en tanto ésta **constituye una base fundamental para la construcción de una sociedad del conocimiento inclusiva y diversa y para el progreso de la investigación, la innovación y la creatividad.**

Lo anterior es importante, dado que se ha demostrado que **la educación superior y la investigación contribuyen a la erradicación de la pobreza y favorecen el desarrollo sustentable y el progreso en el alcance de las metas de desarrollo consensuadas en el ámbito internacional, tal como se propone a través de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y Educación para Todos (EPT).**

a) Responsabilidad Social de la Educación Superior

La **educación superior**, en tanto bien público, **es responsabilidad de todos los actores involucrados**, especialmente de los gobiernos. Frente a la complejidad de los desafíos globales presentes y futuros, la educación superior tiene la **responsabilidad social de mejorar nuestra comprensión del mundo y nuestra realidad**, así como **desarrollar nuestras habilidades para resolver las necesidades que dicha realidad plantea**, considerando en este proceso las dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales que le son propias, todo ello en contextos de **autonomía institucional y libertad académica**, con una **mirada interdisciplinaria** que permita promover el **pensamiento crítico**, propiciando una **ciudadanía activa**, todo lo cual contribuya al logro del **desarrollo sustentable**, la **paz**, el **bienestar** y el **desarrollo**, en el marco del **respeto a los derechos humanos**, incluyendo la **equidad de género**, mediante la formación de **ciudadanos éticos**.

b) Acceso, equidad y calidad educativa

Aun a pesar de las grandes disparidades existentes, los esfuerzos para **mejorar el acceso a la educación superior y asegurar su equidad, pertinencia y calidad**, deben continuar; esto debe asumirse como una prioridad. La equidad debe tener como objetivo lograr una **participación exitosa** y la **culminación de los estudios**, así como el **aseguramiento del bienestar estudiantil**, con apoyos financieros y educativos apropiados para aquellos que provengan de **comunidades pobres y marginadas**.

Para ello se requiere, además, de la **intensificación de los procesos de formación docente** con currículos que proporcionen los conocimientos y las herramientas necesarios para formar a los profesores del siglo XXI. Esto requerirá



de nuevos abordajes, que incluyan la **educación abierta y a distancia (EAD)** e **incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TICs)**, dado que estas presentan oportunidades estratégicas muy útiles para **ampliar el acceso a educación de calidad, mejorar la permanencia educativa, e incrementar su cobertura a menor costo.**

Dado que la expansión de las posibilidades de acceso a la educación genera desafíos en materia de calidad en la educación superior, se requiere del establecimiento de sistemas de aseguramiento de la misma mediante **sistemas de evaluación** objetivos, así como de la promoción de una cultura de la calidad en el seno de las instituciones. Los **criterios de calidad** deben reflejar los objetivos generales de la educación superior, planteándose particularmente la meta de cultivar el pensamiento crítico e independiente y la capacidad entre los estudiantes para **aprender a lo largo de toda la vida**; deberían, asimismo, **promover la innovación y la diversidad.**

c) Internacionalización, regionalización y globalización

Las IES a nivel mundial, tienen la responsabilidad social de **acortar la brecha de desarrollo, incrementando la transferencia de conocimiento** a través de las fronteras, con el fin de **encontrar soluciones comunes para fomentar la circulación de profesionales**, lo que, a su vez, plantea la necesidad de **establecer sistemas nacionales de acreditación y aseguramiento de la calidad**, al tiempo que se **promueve el trabajo en red**, en base a esquemas de **cooperación internacional basados en la solidaridad**, el respeto mutuo, y la **promoción de los valores humanísticos y el diálogo intercultural.**

Una mayor cooperación regional en educación superior es deseable en áreas tales como el **reconocimiento de títulos, aseguramiento de la calidad, investigación e innovación**, todo ello fundado en la idea de que **la educación superior debe reflejar las dimensiones internacional, regional y nacional, tanto en la docencia como en la investigación.**

d) Aprendizaje, Investigación e Innovación

La UNESCO sugiere que las IES deben buscar nuevas formas de **incrementar la investigación y la innovación por medio de asociaciones multisectoriales, público-privadas**, que involucren pequeñas y medianas empresas, con el propósito de **lograr un sano balance entre la investigación básica y aplicada**, debido a los altos niveles de inversión necesarios para la investigación básica y al desafío de aplicar el conocimiento global a los problemas locales.

Así mismo, se propone que **los sistemas de investigación deberían organizarse de forma más flexible para promover el desarrollo científico y la interdisciplinariedad en el servicio a la sociedad, particularmente aquella que**



mejore el bienestar de la población, a partir de la generación de las condiciones necesarias para que el personal académico se involucre en tareas de investigación y con el apoyo de un sistema de becas.

6. Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción”

Para los albores del nuevo siglo, la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), prevé una demanda de educación superior sin precedentes, acompañada de una gran diversificación de la misma, y una mayor toma de conciencia de su fundamental importancia para el desarrollo sociocultural y económico de los países, y con ello, para la construcción del futuro, de cara al cual las nuevas generaciones deberán estar preparadas con nuevas competencias y nuevos conocimientos e ideales.

Para la UNESCO, hoy en día la educación superior se enfrenta en todas partes a desafíos y dificultades diversas, tales como: **formas de financiamiento, equidad de acceso a los estudios y capacitación creciente del personal docente**. Prevé, así mismo; **a) la necesidad de una formación basada en competencias; b) la mejora y conservación de la calidad de la enseñanza la investigación y los servicios; c) la pertinencia de los planes de estudios; d) las posibilidades de empleo de los egresados; e) el establecimiento de acuerdos de cooperación eficaces y f) la igualdad de acceso a los beneficios que reporta la cooperación internacional.**

Al mismo tiempo, **la educación superior debe enfrentar los retos que supone el aprovechamiento de las nuevas oportunidades que abren las tecnologías, sobre todo aquellas que mejoran las formas de producir, organizar, difundir y controlar el saber y de acceder al mismo.**

Por todas partes se plantea y reconoce que para desempeñar con acierto y pertinencia su función social, la educación superior debe emprender cuanto antes las transformaciones y renovaciones más radicales e inéditas que jamás haya imaginado necesarias de realizar, dada la profunda crisis de valores que experimenta la sociedad contemporánea, la cual exige trascender los aspectos meramente económicos y asumir dimensiones que tienen que ver con una moral y espiritualidad más arraigadas.

En este contexto, para la UNESCO **las posibilidades de solución de los problemas de la sociedad en los albores del siglo XXI estarán determinadas por la amplitud de miras de la sociedad del futuro y por las funciones que se asignen a la educación en general y a la educación superior en particular, entre ellas contribuir a la tarea de hacer prevalecer los valores e ideales de una cultura de paz, promoviendo la movilización de la comunidad internacional con ese fin.**

Se requiere, además, **que las instituciones de educación superior asuman mayores responsabilidades para con la sociedad y rindan cuentas sobre la**



utilización de los recursos públicos y privados, sean estos locales, nacionales o internacionales.

Las IES deben **colocar a los estudiantes en el primer plano de las preocupaciones**, en la perspectiva de “**una educación a lo largo de toda la vida**” a fin de que se puedan **integrar plenamente en la sociedad mundial del conocimiento** propia del siglo XXI, considerando asimismo que **la cooperación y el intercambio internacionales son mecanismos decisivos para promover la educación superior en todo el mundo.**

Como elementos de la **nueva visión** de la educación superior destaca: a) **la igualdad en las posibilidades de acceso**; b) **el fortalecimiento de la participación y promoción del ingreso de las mujeres**; c) **la promoción del saber mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades y la difusión de sus resultados**; d) **la orientación a largo plazo fundada en la pertinencia**; e) **el reforzamiento de la cooperación con el mundo del trabajo fundada en el análisis y la previsión de las necesidades de la sociedad**; f) **la diversificación como medio de reforzar la igualdad de oportunidades**; g) **el desarrollo de métodos educativos innovadores**; y h) **pensamiento crítico y creatividad**; en el marco de la concepción de que los estudiante y **el personal, docente, de investigación y administrativo, son los principales protagonistas de la educación superior.**



II. Contexto Nacional

1. La ANUIES y su propuesta de “Inclusión con Responsabilidad Social”, como base para la generación de una nueva política educativa”

En primer término, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) reconoce el hecho de que a lo largo de las últimas décadas México ha desplegado un gran esfuerzo por ampliar los logros y las oportunidades educativas de su población. Destaca que este no solo ha experimentado un gran crecimiento en las dos décadas recientes sino que, además, la **cobertura** se ha elevado también de manera muy significativa; tan solo en el nivel superior pasó del **12.3% al 30.9%**. Sin embargo, señala que los rezagos y las **brechas en las tasas de cobertura** emergen claramente cuando se comparan los resultados entre estados, hombres y mujeres, población indígena y no indígena, y población con y sin capacidades diferentes, por lo que considera que ahora es el momento oportuno para discernir un escenario de desarrollo para la siguiente década y prever los medios estratégicos requeridos para alcanzarlos.

Se afirma desde la ANUIES que gracias al esfuerzo conjunto de las IES, el gobierno, los académicos y los estudiantes, aunado a la **confianza de la sociedad en la educación**, México cuenta hoy con una mejor plataforma para establecer un **proyecto de desarrollo de la educación superior, la ciencia y la tecnología** ambicioso, a la altura de las necesidades del país, comparable **con los mejores estándares y prácticas de nivel internacional** y, sobre todo, sensible a las demandas y expectativas de la juventud.

Desde esta concepción, propone **diez grandes políticas** para la educación superior: **1)** La educación superior, la ciencia y la innovación tecnológica como eje estratégico del desarrollo nacional; **2)** La inclusión social de los jóvenes mediante la ampliación de la cobertura de la educación superior con un nuevo sentido; **3)** Las IES como generadora de alternativas de solución a los complejos problemas del desarrollo local; **4)** La evaluación y el aseguramiento de la calidad educativa como nuevos instrumentos para el conocimiento de los resultados e impactos académicos en el proceso de enseñanza aprendizaje; **5)** La estabilización de la carrera docente, mediante el desarrollo de **condiciones laborales dignas de los profesores**, en cuanto a sus **procesos de incorporación, desarrollo, consolidación, jubilación y renovación** generacional; **6)** La creación de **polos regionales de investigación de competencia mundial**, abocados al estudio de



los temas cruciales para el desarrollo y la sustentabilidad económica, social y ecológica de México; **7)** El desarrollo de condiciones para proporcionar a los estudiantes **opciones y modalidades de movilidad nacional e internacional interinstitucional**, mediante mecanismos estables de **financiamiento** y un efectivo **sistema de créditos** académicos; **8)** El **impulso** de estrategias y programas más eficientes para la **internacionalización de la educación superior** mexicana, basado en la colaboración y cooperación académica y de desarrollo del conocimiento científico; **9)** Promover las reformas legales y **nuevas políticas para el financiamiento**, con enfoque plurianual, de la educación superior, la ciencia y la innovación tecnológica; **10)** El establecimiento de estrategias, por parte de las IES, que **garanticen la integridad física de todos** los integrantes de sus comunidades, la preservación y salvaguarda del patrimonio de estos y de las instituciones.

Para el desarrollo de la educación superior la ANUIES propone **diez ejes**: **1)** Un nuevo diseño institucional para la **gestión**; **2)** Un nuevo sentido de **cobertura**; **3)** La **vinculación** de la institución con la sociedad; **4)** La **evaluación** para la mejora de la calidad académica; **5)** El fortalecimiento de la **carrera académica**; **6)** La **innovación** (creación de polos regionales de investigación); **7)** Plena **movilidad** en el sistema de educación superior; **8)** Un nuevo enfoque de internacionalización; **9)** **Financiamiento** con visión de Estado; y **10)** Reforzamiento de la **seguridad** en los *campi* e instalaciones de las IES.

2. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

Por otra parte, en el PND 2013-2018 se reconoce que **el crecimiento de la economía en las últimas décadas ha sido insuficiente para elevar las condiciones de vida de todos los mexicanos y para reducir en forma sostenida los niveles de pobreza**. En dicho Plan se afirma que para superar esta situación, nuestra nación cuenta con amplios recursos para el crecimiento, dado que México está experimentando actualmente la mejor etapa de su historia en cuanto a la disponibilidad de fuerza laboral. Este bono demográfico constituye una oportunidad única de desarrollo para el país.

No obstante lo anterior, se reconoce que actualmente México tiene un gran reto en materia de **productividad**. La evidencia lo confirma: **la productividad total de los factores en la economía ha decrecido en los últimos 30 años a una tasa promedio anual de 0.7%**; este hecho es una de las **principales limitantes para el desarrollo nacional**.

La productividad en México no ha tenido suficiente dinamismo como consecuencia de las crisis a las que nos hemos enfrentado y debido a que aún existen barreras que limitan nuestra capacidad de ser productivos, entre otras el desarrollo de su capital humano y el fortalecimiento de la igualdad de oportunidades. El desarrollo social debe ser la prioridad de un México incluyente.



Hoy en día, el 46.2% de la población vive en condiciones de pobreza y el 10.4% vive en condiciones de pobreza extrema. Los indicadores tampoco nos permiten ser complacientes con respecto a la desigualdad del ingreso, la violación de los derechos humanos, la discriminación y el limitado acceso a servicios de salud, educación y a una vivienda digna.

En el Plan PND (2013), el Estado Mexicano plantea que México requiere una nueva política de fomento económico en cuya base se ubica la educación de calidad, y que esta debe orientarse a robustecer el capital humano y formar mujeres y hombres comprometidos con una sociedad más justa y más próspera. El Sistema Educativo Mexicano debe por tanto fortalecerse, para estar a la altura de las necesidades que un mundo globalizado demanda.

La **falta de capital humano**, se afirma, no sólo es reflejo de un sistema de educación deficiente; también es el resultado de una vinculación inadecuada entre los sectores educativo, empresarial y social. Por ello, en México se debe proveer a nuestra población con la más alta plataforma para el desarrollo de sus habilidades. A diferencia de otras generaciones, los jóvenes de hoy tienen a la mano el acceso a una gran cantidad de información. Sin embargo, en ocasiones carecen de las herramientas o de las habilidades necesarias para procesarla de manera efectiva, útil o importante. Nuestros jóvenes requieren un camino claro para insertarse en la vida productiva.

En el PND se plantea que los mexicanos de hoy debemos responder a un nuevo paradigma donde las oportunidades de trabajo no sólo se buscan sino que en ocasiones deben inventarse, crearse; la dinámica de avance tecnológico y la globalización demandan jóvenes capaces de innovar. Ante esta coyuntura, la educación deberá estar en estrecha vinculación con la investigación y con la vida productiva del país. La nación en su conjunto debe invertir en actividades y servicios que generen valor agregado de una forma sostenible. En este sentido, se debe incrementar el nivel de inversión pública y privada en ciencia y tecnología. El reto es hacer de México una dinámica y fortalecida sociedad del conocimiento.

La meta del PND 2013-2018 en torno al logro de un **México Incluyente para garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales de todos los mexicanos**: **a)** que vaya más allá del asistencialismo; **b)** que conecte el capital humano con las oportunidades que genera la economía en el marco de una nueva productividad social; **c)** que disminuya las brechas de desigualdad y **d)** que promueva la más amplia participación social en las políticas públicas como factor de cohesión y ciudadanía.

Además, se plantea como meta la construcción de un **México con Educación de Calidad para garantizar un desarrollo integral de todos los mexicanos y así contar con un capital humano preparado, que sea fuente de innovación y lleve a todos los estudiantes a su mayor potencial humano**. Esta meta busca incrementar la calidad de la educación para que la población tenga las



herramientas y escriba su propia historia de éxito. El enfoque, en este sentido, será promover políticas que cierren la brecha entre lo que se enseña en las escuelas y las habilidades que el mundo del trabajo de hoy demanda desarrollar para un aprendizaje a lo largo de la vida. En la misma línea, se deberá buscar incentivar una mayor y más efectiva inversión en ciencia y tecnología que alimente el desarrollo del capital humano nacional, así como nuestra capacidad para generar productos y servicios con un alto valor agregado.

En el PND (2013) se argumenta que se ha demostrado que los países del mundo que logran una apropiación social del conocimiento aceleran su crecimiento económico en forma sostenida e incrementan la calidad de vida de su población. Por tanto, se considera como algo fundamental que México sea un país que provea una educación de calidad para que potencie el desarrollo de las capacidades y habilidades integrales de cada ciudadano en los ámbitos intelectual, afectivo, artístico y deportivo, al tiempo que inculque los valores por los cuales se defiende la dignidad personal y la de los otros.

El futuro de México, requiere que la nación dirija sus esfuerzos para transitar hacia una Sociedad del Conocimiento, lo que implica basar nuestro futuro en el aprovechamiento intensivo de nuestra capacidad intelectual, fortaleciendo la articulación entre niveles educativos y su vinculación con el quehacer científico, el desarrollo tecnológico y el sector productivo, con el fin de **generar un capital humano de calidad que detone la innovación nacional**. El Sistema Educativo debe por tanto perfeccionarse para estar a la altura de las necesidades que un mundo globalizado demanda.

Por otra parte se advierte en el PND que las habilidades requeridas para tener éxito en el mercado laboral han cambiado. La abundancia de información de fácil acceso que existe hoy en día, en parte gracias al Internet, requiere que los ciudadanos estén en condiciones de manejar e interpretar esa información.

Un diagnóstico somero del sector educativo revela que en los planteles de educación media superior se está atendiendo a 4.4 millones de jóvenes, correspondiendo el 91.3% a los bachilleratos y 8.7% a la educación profesional técnica, donde se incluyen los planteles del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP). Por cada 100 egresados del bachillerato, 85.9 se inscriben en alguna institución de educación superior.

Por su parte, a la fecha la matrícula de la educación superior es de 3.3 millones de alumnos, lo que representa una cobertura del 29.2%. En la medida en que se incremente el índice de absorción y se reduzca la deserción en la educación media superior, se podrá avanzar en la cobertura. Destaca que del total de alumnos que ingresaron en 2010 a nivel preparatoria, el 49% eran hombres y el 51% mujeres. En contraste, del total de alumnos que se graduaron de nivel preparatoria ese mismo año, 46.3% fueron hombres y 53.7% mujeres.



Así mismo, se afirma que la población de menores ingresos en ocasiones tiene menos posibilidades de acceder a una educación de calidad y concluir de manera satisfactoria sus estudios. Como existen aún deficiencias en la aplicación de políticas de equidad y calidad, es urgente reducir las brechas de acceso a la educación, la cultura y el conocimiento, a través de una amplia perspectiva de inclusión que erradique toda forma de discriminación por condición física, social, étnica, de género, de creencias u orientación sexual.

Por su parte, reconoce que el rezago educativo en la población adulta aún no está resuelto. Alrededor de 32.3 millones de adultos no han completado la educación básica, lo que equivale al 38.5% de la población mayor de 15 años. En esta cifra se incluyen poco más de 5.1 millones de personas analfabetas, situación que limita su integración al mercado laboral. Asimismo, se estima que alrededor de 15 millones de personas mayores de 18 años no han completado el bachillerato, requisito para acceder a mejores oportunidades de trabajo.

A lo anterior se agrega que una elevada proporción de jóvenes percibe que la educación no les proporciona habilidades, competencias y capacidades para una inserción y desempeño laboral exitosos. En función de ello, el 18 % de los participantes en la Consulta Ciudadana para la elaboración del PND 2013-2018 opinó que para alcanzar la cobertura universal con pertinencia en educación media superior y superior, se deben fortalecer las carreras de corte tecnológico y vincularlas al sector productivo.

Por tanto, es necesario innovar el Sistema Educativo para formular nuevas opciones y modalidades que usen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, con **modalidades de educación abierta y a distancia**. A su vez, es importante fomentar las carreras técnicas y vocacionales que permitan la inmediata incorporación al trabajo, propiciando la especialización, así como la capacitación en el trabajo.

Aunado a lo anterior, se plantea que frente a los retos que impone la globalización del conocimiento, es necesario **fortalecer las políticas de internacionalización de la educación**, mediante un enfoque que considere la coherencia de los planes de estudio y la movilidad de estudiantes y académicos.

Así mismo, hoy en día existe un desequilibrio entre la demanda de los jóvenes por ciertas carreras y las necesidades del sector productivo. De las carreras con mayor número de profesionistas ocupados Ciencias Administrativas, Contaduría y Derecho, un 49.6 %, 67.7 % y 68 % de los egresados, respectivamente, no desempeñan labores afines a sus estudios. Este desequilibrio también se refleja en sus remuneraciones: en promedio, los egresados de ingenierías ganan 13 % más que sus pares de las tres carreras mencionadas. Por lo anterior, es necesario desarrollar mecanismos que mejoren la **orientación vocacional** de los estudiantes, en particular en las transiciones entre los diferentes niveles educativos.



Por otra parte, se afirma que la oferta cultural y deportiva es un medio valioso e imprescindible para consolidar una **educación integral**. Una sociedad culturalmente desarrollada tendrá una mayor capacidad para entender su entorno y, al mismo tiempo, estará mejor capacitada para identificar oportunidades de desarrollo; además, los miembros de una sociedad con cultura deportiva desarrollan capacidades de liderazgo, competencia y habilidades sociales que mejoran el bienestar y el nivel de plenitud del individuo.

En cuanto al **posgrado** se tiene que este representa el nivel cumbre del Sistema Educativo Mexicano y constituye la vía principal para la formación de los profesionales altamente especializados que requieren las industrias, empresas, la ciencia, la cultura, el arte, la medicina y el servicio público, entre otros. México enfrenta, por tanto, el reto de impulsar el posgrado como un factor para el desarrollo de la investigación científica, la innovación tecnológica y la competitividad que requiere el país para una inserción eficiente en la sociedad de la información.

En las últimas décadas, nuestro país ha hecho importantes esfuerzos en esta materia, pero no a la velocidad que se requiere y con menor celeridad que otros países. La experiencia internacional muestra que para detonar el desarrollo en ciencia, tecnología e innovación (CTI), es necesario que la inversión en investigación científica y desarrollo experimental (IDE) sea superior o igual al 1% del PIB. En nuestro país, esta cifra alcanzó 0.5% del PIB en 2012, representando el nivel más bajo entre los miembros de la OCDE, e incluso fue menor al promedio latinoamericano.

Una de las características más notables del caso mexicano es la desvinculación entre los actores relacionados con el desarrollo de la ciencia y la tecnología, y las actividades del sector empresarial. El 34% de los participantes de la Consulta Ciudadana para la formulación del PND 2013-2018, coincide en la importancia de esta idea para el desarrollo del país. El sector empresarial históricamente ha contribuido poco a la inversión en investigación y desarrollo, situación contraria a la que se observa en otros países miembros de la OCDE, donde este sector aporta más del 50% de la inversión total en este rubro.

Lo anterior es en parte resultado de la falta de vinculación del sector empresarial con los grupos y centros de investigación científica y tecnológica existentes en el país, así como por la falta de más centros de investigación privados.

3. Sistema Nacional de Bachillerato en México

Se reconoce que actualmente la Educación Media Superior (EMS) en México enfrenta desafíos que podrán ser atendidos sólo si este nivel educativo se



desarrolla con una identidad definida que permita a sus distintos actores avanzar ordenadamente hacia los objetivos propuestos.

Hoy en día, la EMS en el país está compuesta por una serie de subsistemas que operan de manera independiente, sin correspondencia a un panorama general articulado y sin que exista suficiente comunicación entre ellos. El reto es actualmente, por tanto, encontrar los objetivos comunes de esos subsistemas para potenciar sus alcances. No obstante lo anterior, se plantea, al mismo tiempo, que la pluralidad de modelos educativos en la EMS es algo positivo, ya que permite atender una población diversa con diferentes intereses, aspiraciones y posibilidades, sin que ello invalide objetivos comunes esenciales que se deben procurar.

El **Marco Curricular Común (MCC)** que promueve el SNB permite articular los programas de distintas opciones de EMS en el país. El MCC comprende una serie de desempeños terminales expresados como (I) competencias genéricas, (II) competencias disciplinares básicas, (III) competencias disciplinares extendidas (de carácter propedéutico) y (IV) competencias profesionales (para el trabajo). Todas las modalidades y subsistemas de la EMS compartirán el MCC para la organización de sus planes y programas de estudio. Específicamente, las dos primeras competencias serán comunes a toda la oferta académica del SNB. Por su parte, las dos últimas se podrán definir según los objetivos específicos y necesidades de cada subsistema e institución, bajo los lineamientos que establezca el SNB.

La relevancia actual de la EMS se funda en el hecho de que constituye un espacio fundamental para la formación de personas cuyos conocimientos y habilidades les debe permitir desarrollarse de manera satisfactoria, ya sea en sus estudios superiores o en el trabajo y, de manera más general, en la vida.

La relevancia de la EMS radica, al menos, en dos hechos concretos; en el plano personal se reconoce que contar con una EMS en todo su potencial, será cada vez más un requisito para que los jóvenes logren obtener un empleo razonablemente bien remunerado y que les ofrezca posibilidades de desarrollo laboral. En el plano económico puede decirse que en buena medida la competitividad económica de México depende del adecuado desarrollo de este tipo educativo. Por lo anterior, puede afirmarse que la cobertura y la calidad en la EMS constituyen un supuesto fundamental para que el país pueda dar respuesta a los desafíos que presenta la economía globalizada en un marco de equidad.

La Reforma Integral de la Educación Media Superior contempla cuatro ejes: el primero se refiere a la **construcción de un Marco Curricular Común (MCC)** con base en competencias, orientado este a dotar a la EMS de una identidad clara que responda a sus necesidades presentes y futuras. El segundo eje considera la **definición y regulación de las opciones de oferta de la EMS**, en el marco de las modalidades que contempla la Ley General de Educación, de manera que



puedan ser reguladas e integradas al sistema educativo nacional y específicamente, al SNB. El tercer eje tiene que ver con los **mecanismos de gestión de la Reforma**, necesarios para fortalecer el desempeño académico de los alumnos y para mejorar la calidad de las instituciones, de manera que se alcancen ciertos estándares mínimos y se sigan procesos compartidos. Estos mecanismos consideran la importancia de la formación docente, los mecanismos de apoyo a los estudiantes, la evaluación integral, entre otros aspectos. El cuarto eje considera la **Certificación complementaria del SNB**, es decir, la expedición de un certificado nacional que avala el hecho de que las distintas opciones de la EMS comparten ciertos objetivos fundamentales y participan de una identidad común.

La importancia de lo anterior radica en el hecho de que las tendencias demográficas y educativas que se observan en el país, muestran que el crecimiento más notable del sistema educativo nacional durante los próximos años se localizará en el tipo medio superior.

Por otra parte, al comparar los datos sobre cobertura en México con la de otros países, se observan tendencias que no son favorables para nuestro país, menos aun debido a que la participación de México en un mundo globalizado guarda estrecha relación con una EMS en expansión, la cual debe preparar a un mayor número de jóvenes y dotarles de las condiciones que el marco internacional exige para participar del mundo del trabajo; las posibilidades de acceso a empleos bien retribuidos serán la contraprestación a un mejor nivel de preparación. Sin niveles educativos más elevados, el potencial de México para elevar sus ingresos se verá restringido.

No obstante, el crecimiento de la oferta educativa por sí solo no sería suficiente para revertir los indicadores negativos. Existen también factores de carácter curricular que resulta indispensable atender. Es necesario que la educación que se imparta dé respuesta a las necesidades de los estudiantes, de manera que el costo-beneficio de continuar estudiando o comenzar a trabajar de tiempo completo se incline hacia la permanencia en la escuela.

Por tanto, la educación que reciban los estudiantes de EMS debe contribuir a su crecimiento como individuos a través del desarrollo de habilidades y actitudes que les permitan desempeñarse adecuadamente como miembros de la sociedad. Ello implica un esfuerzo y una inversión que los estudiantes valorarán mejor en la medida en que sus estudios sean significativos para sus aspiraciones como jóvenes.

Es necesario también dar atención a otra serie de circunstancias que orillan a los estudiantes a desertar: la rigidez de los planes de estudios, frecuentemente inapropiados para las realidades regionales y locales, y la incompatibilidad de los estudios que se ofertan en diferentes tipos de planteles.



Se propone que la pertinencia debe entenderse en el marco de las importantes transformaciones de las últimas décadas, en los contextos social, político y económico, así como en los mecanismos de generación e intercambio de información. Estos cambios obligan al sistema educativo a adoptar estrategias para cumplir la función de formar personas preparadas para enfrentar los retos que se les presenten.

Las circunstancias del mundo actual requieren que los jóvenes sean personas reflexivas, capaces de desarrollar opiniones personales, interactuar en contextos plurales, asumir un papel propositivo como miembros de la sociedad, discernir aquello que sea relevante a los objetivos que busquen en el cada vez más amplio universo de información a su disposición y estar en posibilidades de actualizarse de manera continua.

En adición a la pertinencia, dos factores determinantes para la calidad de la EMS son la calidad de la enseñanza y la infraestructura física educativa. El que todas las escuelas alcancen por lo menos un estándar mínimo en estos rubros es un paso importante para que puedan desarrollarse vínculos más sólidos entre ellas.

En el tema de los docentes, uno de los principales retos se encuentra en definir el perfil que deben tener, y crear mecanismos que aseguren que los nuevos maestros lo cumplan, así como esquemas para la actualización de aquellos que ya forman parte de la planta docente de las escuelas.

En cuanto a la infraestructura física educativa puede afirmarse que esta es, indiscutiblemente un factor imprescindible en la búsqueda de la calidad, sobre todo en las opciones de formación técnica, en las que las funciones académicas están estrechamente vinculadas a la utilización de ciertos espacios y determinados equipos; cuando no se cuenta con tales espacios ni con tales equipos actualizados, la educación que reciben los alumnos difícilmente será pertinente y de calidad.

Estas consideraciones, y otras que influyen en la calidad de la oferta, tales como la orientación vocacional, las tutorías y la evaluación de los aprendizajes, implican una serie de estándares compartidos en todos los subsistemas y modalidades de EMS en el país, los cuales deben definirse y expresarse con claridad.

La educación desempeña un papel determinante en la construcción de un país más equitativo. En México, los grupos de ingresos altos tienen tasas de asistencia a la EMS de casi 100 por ciento (similares a las de los países desarrollados); en cambio, entre los deciles de más bajos ingresos, sólo una pequeña fracción, poco más de 10 por ciento, de los jóvenes accede a los servicios de EMS, y estos pueden llegar a ser de muy baja calidad. Las diferencias en la calidad de las escuelas son un obstáculo que debe atenderse para que existan condiciones que permitan a todas las escuelas y subsistemas avanzar en una misma dirección.



Además, la deserción afecta de manera especialmente severa a los grupos de bajos ingresos.

En el plano internacional, debe destacarse el hecho de que las reformas a la educación media superior en el mundo han ocurrido en el marco de las rápidas transformaciones que ha enfrentado este tipo educativo en países desarrollados y en vías de desarrollo. Por otro lado, en un buen número de países se han planteado propósitos comunes para todas las escuelas de este tipo, en respuesta a la creciente necesidad de ordenar la totalidad de sus sistemas educativos.

Si bien, a nivel mundial la educación media continúa orientada en dos direcciones, propedéutica y de formación para el trabajo, se ha advertido que el organizar a las escuelas que la ofertan en estructuras aisladas y sin puntos en común es en detrimento de su eficiencia y el desarrollo de capacidades básicas de sus estudiantes. Es base a lo anterior, se han formulado nuevos esquemas de organización que permiten la formación de una identidad bien definida de este tipo educativo, de manera que se puedan definir y perseguir sus objetivos de manera organizada.

Así mismo, actualmente existen confluencias importantes entre subsistemas, sin embargo, subsiste una dispersión importante en los planes y programas de estudio, así como la proliferación de la oferta educativa a través de las modalidades no escolarizadas o mixta, en ocasiones al margen de los principales subsistemas de la EMS. Cada institución ha realizado sus reformas y adecuaciones a sus planes y programas de manera aislada, de tal forma que es difícil decir qué cursan y qué aprenden los educandos de la EMS, pues todo depende de la escuela en la que hayan estudiado. Esta es una circunstancia que puede y debe ser superada.

La diversidad de planes de estudio y de opciones educativas no tiene por qué conducir a la dispersión académica.

La EMS debe, por tanto, asegurar que los adolescentes adquieran ciertas competencias comunes para una vida productiva y ética; es necesario asegurar que adquieran un universo común de conocimientos, en ciertos campos formativos o ejes transversales esenciales: lenguajes, capacidades de comunicación, pensamiento matemático, razonamiento científico, comprensión de los procesos históricos, toma de decisiones y desarrollo personal, entre otros. Asimismo, los planes y programas de estudio deben responder a las condiciones socioculturales y económicas de cada región y tener la suficiente flexibilidad para que los alumnos aprendan de manera global, esto último, además, ante la creciente posibilidad de un tránsito fluido entre subsistemas y escuelas, para combatir una de las causas de la deserción en la EMS. La portabilidad de estudios brinda la posibilidad a los jóvenes de llevar los grados cursados de una escuela a otra, e implica que las constancias o los certificados parciales de estudios sean reconocidos en las nuevas escuelas de destino de los jóvenes.



III. Valoración del desarrollo académico reciente de la UJED

El estado que guarda la UJED en la perspectiva de su desarrollo futuro es vital en razón de que no se puede ir a un lugar si no se sabe de dónde se parte, ya que el conocer lo que en el presente es la institución es condición necesaria para que la planeación que se va a emprender sea factible y viable.

1. Situación actual de la oferta educativa de la UJED

a) Programas de nivel medio superior

El origen de la educación media superior en la UJED se remonta al año de 1856; para ser exactos, el 9 de abril de dicho año, mediante el decreto gubernamental correspondiente, se crea el Colegio Civil de Durango. Los estudios preparatorianos integraban la enseñanza básica y superior. En 1872 se cambia el nombre a Instituto Juárez.

El Instituto Juárez puso en marcha varios planes de estudios de bachillerato que se cursaban por lo general en seis años, hasta llegar a adoptar, en enero de 1949, el plan de estudios de la UNAM, con el objeto de que sus egresados fuesen aceptados en aquella.

Actualmente, la educación media superior se imparte en la UJED en cuatro planteles: Escuela Preparatoria Diurna, cuyos orígenes se remontan a la creación del Colegio Civil; la Escuela Preparatoria Nocturna en 1952; el Colegio de Ciencias y Humanidades en 1973, y la Escuela Comercial Práctica, creada en 1960, en la que a partir del año 2011 se implementa el bachillerato. A lo anterior se suman las 26 escuelas de este mismo nivel que se encuentran incorporadas a la Universidad.

Los planes y programas de estudio son flexibles, y permiten la movilidad de estudiantes entre ellos, los cuales se actualizan periódicamente, conforme lo establecen los parámetros aceptados internacionalmente en conocimientos y competencias y el Sistema Nacional de Bachilleratos. Su presencia está sustentada en la estrecha vinculación de las escuelas de EMS con su comunidad, en su interrelación con el mundo del trabajo y en los planes del desarrollo sustentable local, estatal y nacional.

Durante el ciclo 2012-2013 en el Estado de Durango se atendió una matrícula total de 75,413 alumnos inscritos en nivel medio superior, lo que representó un 75% de cobertura. El número de alumnos inscritos en la UJED fue de 4,237 alumnos de



nivel bachillerato que representan el 6% del 75% de cobertura que brindan las escuelas de medio superior en el Estado de Durango.

En la UJED, El Colegio de Ciencias y Humanidades es la escuela de nivel medio superior que cuenta con la mayor matrícula de alumnos en dos turnos, matutino y vespertino. Al semestre B 2013 contó con 1,915 alumnos inscritos. La Escuela Preparatoria Diurna, atiende una población de 1,467 alumnos, en dos turnos. La Escuela Preparatoria Nocturna, que brinda dos modalidades, escolarizada (con dos turnos vespertino y nocturno) y la semiescolarizada; en ambas modalidades tiene una captación de 574 alumnos. Por su parte, la Escuela Comercial Práctica ofrece una cobertura de 281 alumnos inscritos.

En lo que respecta a la planta docente en el nivel medio superior, está integrada por 433 docentes activos que se distribuyen de la siguiente manera: el Colegio de Ciencias y Humanidades tiene una planta de 166 profesores, de los cuales 10 son tiempos completos, 2 de medio tiempo y 154 hora/semana/mes. De este grupo, 60 profesores acreditaron el diplomado PROFORDEMS. Por su parte, la Escuela Preparatoria Diurna cuenta con una plantilla académica de 116 profesores, 16 de tiempo completo, 7 de medio tiempo y 93 Hora/semana/mes, de los cuales 37 acreditaron el diplomado PROFORDEMS. La Escuela Preparatoria Nocturna tiene una planta docente integrada por 89 maestros, de los cuales 4 son tiempos completos, 3 medios tiempos y 82 hora/semana/mes; de la totalidad, 22 docentes acreditaron el diplomado PROFORDEMS. La Escuela Comercial Práctica tiene una planta docente integrada por 66 maestros, de los cuales 2 son tiempos completos, 2 medios tiempos y 62 hora/semana/mes. Acreditaron el diplomado PROFORDEMS 12 profesores.

b)

Nivel superior y de posgrado

1) Oferta educativa

Actualmente la oferta educativa total de la UJED se desarrolla en escuelas, facultades e institutos de investigación. La conforman 29 Unidades Académicas, en dos campus universitarios, 25 de ellas destinadas a la Educación Superior, integrado por 16 facultades, 4 escuelas, 5 Institutos de Investigación y 4 escuelas en el Nivel Medio Superior.

Actualmente, se ofertan 4 programas a nivel medio superior, 36 licenciaturas escolarizadas y 7 no escolarizadas; 51 programas de posgrado, distribuidos en 19 especialidades, 25 maestrías y 7 doctorados activos, de los cuales 11 de ellos se encuentran dentro del PNPC.

La oferta educativa que actualmente ofrece nuestra Máxima Casa de Estudios corresponden a las siguientes 6 áreas de conocimiento: Ciencias Agropecuarias,



Educación y Humanidades, Ciencias Naturales y Exactas, Ciencias Sociales y Administrativas, Ciencias de la Salud e Ingeniería y Tecnología

2. Matrícula de alumnos

Para Octubre de 2013, la matrícula escolar de la UJED estaba integrada de la siguiente manera: 5,521 alumnos en el nivel medio superior y técnico; 15,221 alumnos en el nivel superior (Licenciatura y Posgrado), 1,878 en la Educación Informal lo que da una matrícula total de 22,620 alumnos en la UJED. De la población total de alumnos, el 57%, son mujeres y el 43% son hombres.

Durante el 2012, en la UJED culminaron sus estudios de licenciatura 2,216 alumnos, de los cuales se titularon 980 egresados, lo que equivale a una tasa de titulación del 44%, lo que significa que este indicador bajó con respecto al porcentaje del año anterior

En relación a la capacidad de la UJED en el nivel medio superior, se cubrió el 100 % de las 1,701 solicitudes de estudiantes para su ingreso a las 4 unidades académicas que ofertan este nivel. En cuanto al nivel Superior, esto es: licenciatura escolarizada y no escolarizada y posgrado, la demanda potencial es de un total de 5,416 aspirantes, de los cuales se aceptaron solo 2,953 estudiantes, esto corresponde al 54.5 % de la demanda institucional.

3. Planta docente

De acuerdo a los datos del Anuario Estadístico 2012, de la Coordinación de Estadística de la UJED, se cuenta con una planta docente de 1,798 profesores, distribuidos de la siguiente manera: 431 profesores de tiempo completo (24%); 69 de medio tiempo (4%) y 1,298 de hora/semana/mes (72%). El mayor número de profesores se encontraban adscritos a la Facultad de Medicina, campus Durango, con 153; Facultad de Medicina, campus Gómez Palacio, con 143; Facultad de Economía, Contaduría y Administración, 136; Facultad de derecho, con 128; y en el Nivel Medio Superior, la Preparatoria Diurna con 123 y Colegio de Ciencias y Humanidades, con 162.

Para Noviembre de 2013, 194 Profesores de Tiempo Completo cuentan con Reconocimiento de Perfil PROMEP; en tanto que 62 de ellos pertenecen al SNI, y con un profesor doctorado incorporado al Sistema Nacional de Creadores Artísticos (SNCA).

A inicios del 2013, la UJED cuenta con 9 DES, a saber: Ciencias Agropecuarias y Forestales; Ciencias Básicas; Ciencias de la Salud; Ciencias Económico Administrativas; Ciencias Sociales y Humanidades; Difusión, Extensión, Cultura, e Identidad; Facultad de Ingeniería Civil y Arquitectura (Gómez Palacio); Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia y, Químico Biológico.



A Octubre del 2013, nuestra universidad cuenta con 39 Cuerpos Académicos (CA) en los siguientes grados de calificación: 18 CA en formación (46.15%), 12 en consolidación (30.77%) y 9 consolidados (23.08%), con un total de 178 integrantes, que representa el 43.95% del total de PTC PROMEP, los cuales se encuentran desarrollando investigación en las 71 Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) registradas.

Dichos CA se encuentran distribuidos en 9 DES de la siguiente manera: Ciencias Agropecuarias y Forestales, 5 CA (3 en formación, 2 consolidados); Ciencias Básicas, 3 CA (2 en formación y 1 en consolidación); Ciencias de la Salud, 8 CA (3 en formación , 1 en consolidación y 4 consolidados); Ciencias Económico Administrativas, 4 CA (los 3 en formación y 1 en consolidación); Ciencias Sociales y humanidades, 7 CA (2 en formación y 3 en consolidación y 2 consolidados); Difusión, Extensión, Cultura, e Identidad, 1 CA en formación; Facultad de Ingeniería Civil y Arquitectura, 2 CA (1 CA en formación y 1 en consolidación); Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, 4 CA (2 en formación y 1 en consolidación y 1 consolidado) y Químico Biológicos, 5 CA (1 en formación y 4 en consolidación).

De los PTC adscritos a PROMEP el 87.4% tiene estudios de posgrado, de los cuales 42.0% cuenta con grado de doctor, el 42.0% con maestría y el 3.4 % con especialidad

2. Valoración del desarrollo académico del nivel Superior y de posgrado de la UJED

Para los efectos del **Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018**, se presenta una breve valoración de la evolución reciente de la UJED, la cual se limita al periodo 2001-2012 y que tiene sus fuentes básicas en tres documentos que reflejan su evolución, realizada dicha valoración por una instancia y personas externas a la Institución, lo que garantiza un mayor grado de objetividad de esta evaluación.

Una cultura que se incorporó a la universidad pública mexicana fue la relativa a la creación de un conjunto de indicadores que reflejan no sólo la situación académica en un año sino que la evolución de estos indicadores, a lo largo de un periodo determinado, muestra los ritmos y tiempos de mejora institucional en el contexto del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional y que, a la vez, permite su evaluación permanente y periódica.

En razón a ello, la UJED se avocó durante los primeros meses de la presente Administración Central a construir la Agenda de Información Estratégica 2001-2012, misma que posibilitará el análisis de la evolución de nuestra Universidad en la perspectiva de observar las dinámicas de mejoramiento, así como su capacidad real para enfrentar nuevos retos que se expresarán en metas para los próximos años.



En complemento de lo anterior se incorpora la perspectiva externa, resultado de la evaluación al mejoramiento académico de la Universidad, realizada por Pares Académicos coordinados por la Subsecretaría de Educación Superior, de manera particular en el **resultado de la visita de seguimiento académico** para los años 2011 y 2013.

En razón a ello, es útil y necesario analizar el pasado reciente y el presente para observar, no sólo las tendencias de mejora del fortalecimiento y desarrollo de la UJED sino, además, para ver las dinámicas que permitan sustentar las visiones y, por lo tanto, que la comunidad universitaria se incorpore al proyecto incluyente y participativo que propone el actual Plan de Desarrollo Institucional UJED, 2013-2018.

La estructura de esta valoración de la evolución reciente de la UJED contempla los siguientes apartados: **a)** Evolución de la capacidad académica; **b)** Evolución de la competitividad académica y **c)** El balance reciente del seguimiento académico.

a) Evolución de la capacidad académica

La capacidad académica de las IES es la base para que el quehacer académico se realice con calidad, pertinencia e impacto social, y esta comprende: 1) habilitación de los profesores de tiempo completo (PTC); 2) número y porcentaje de PTC con perfil deseable; 3) número y porcentaje de Profesores de tiempo completo en el SNI y 4) cantidad y calidad de los Cuerpos Académicos

1) Habilitación de profesores de tiempo completo

En lo que corresponde a la evolución de los PTC en el periodo 2001-2012 se tiene lo siguiente. En primer término, los PTC con posgrado pasaron de representar el 55.39% en el 2001 al 87.35 % en el 2012, esto es, en doce años se incrementó en 32 puntos porcentuales este indicador, dándose un salto de 10 puntos porcentuales en los últimos seis años. Los PTC de la UJED con doctorado pasaron de representar el 7.78 % en el 2001 al 41.53 % en el 2012, esto es, en doce años se incrementó en 34 puntos porcentuales este indicador, dándose un salto de 24 puntos porcentuales en los últimos seis años.

2) Profesores de tiempo completo con perfil deseable

Por su parte, los PTC con Perfil Deseable pasaron de representar el 21.56 % en el 2001 al 43.91 % en el 2012, esto es, en doce años se incrementó en 22 puntos porcentuales este indicador, dándose un salto de 9 puntos porcentuales en los últimos seis años.

3) Profesores de tiempo completo en el SNI



Los PTC en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), pasaron de representar el 2.40 % en el 2001 al 13.37 % en el 2012, esto es, en doce años se incrementó en 11 puntos porcentuales este indicador, dándose un salto de 8 puntos porcentuales en los últimos seis años.

Se observa que es necesario atender no sólo el incrementó de miembros en el SNI sino, de manera especial, el que éstos transiten a los niveles II y III, dónde se da la variación más baja.

4) Cuerpos académicos

En lo que corresponde a la evolución de los Cuerpos Académicos en el periodo 2011-2012 se tiene lo siguiente. Los Cuerpos Académicos en consolidación pasaron de representar el 2.56 % en el 2001 al 28.95 % en el 2012, esto es, en doce años se incrementó en 26 puntos porcentuales este indicador, dándose un salto de 15 puntos porcentuales en los últimos seis años.

Los Cuerpos Académicos consolidados pasaron de representar el 0.00 por ciento en el 2001 al 23.68 en el 2012, esto es, en doce años se incrementó en 24 puntos porcentuales este indicador, dándose un salto de 21 puntos porcentuales en los últimos seis años.

b) Evolución de la competitividad académica

Como es sabido, **la competitividad académica se relaciona con la calidad y pertinencia** con que la Universidad forma bachilleres, profesionistas, investigadores y especialistas. La evolución de los indicadores de competitividad académica se presentan para:

- Programas educativos de licenciatura
- Programas educativos de posgrado

1) Programas educativos de licenciatura

En lo que corresponde a la evolución de los programas educativos de licenciatura en el periodo 2001-2012 se tiene lo siguiente:

Los programas educativos de licenciatura de buena calidad pasaron de representar el 33.33 % en el 2001 al 92.31 % en el 2012, esto es, en doce años se incrementó en 59 puntos porcentuales este indicador, dándose un salto de 32 puntos porcentuales en los últimos seis años.

La matrícula en programas educativos de licenciatura de buena calidad pasaron de representar el 39.30 % en el 2001 al 96.76 % en el 2012, esto es, en doce años se incrementó en 57 puntos porcentuales este indicador, dándose un salto de 14 puntos porcentuales en los últimos seis años.



2) Programas educativos de posgrado

Los programas educativos de posgrado pasaron de no tener uno solo, al menos, en el 2001 a uno en el 2006 y a 11 en el 2012, esto es, todas las mejoras se dieron en los últimos seis años.

3) El balance reciente del seguimiento académico

En los primeros años de la primera década del presente siglo, se incorporó el proceso de evaluación *in situ* por parte de la Subsecretaría de Educación Superior, para dar seguimiento académico al proceso de fortalecimiento institucional. Las dos evaluaciones más recientes corresponden a los años 2011 y 2013, cuyos dictámenes muestran los resultados del seguimiento académico.

La evaluación *in situ* contempla veintiún rubros, los cuales se integran en seis aspectos, y su mejora en el 2013 resulta de su contraste con la dictaminada en 2011:

- a. Proyecto incluyente participativo
- b. Agenda temática estratégica
- c. Fortalecimiento del acompañamiento del estudiante
- d. Impacto en la formación del estudiante
- e. Gestión
- f. Contribución del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional
- g. Fortalezas, debilidades y recomendaciones a las DES

Así como un dictamen para cada una de las Dependencias de Educación Superior (DES) que se sintetiza en sus fortalezas y debilidades, así como en las recomendaciones emitidas.

a. Proyecto incluyente participativo

En relación con el fortalecimiento del proceso de planeación en la perspectiva de un proyecto incluyente y participativo el seguimiento académico muestra que hubo una mejora en lo que corresponde a la participación y socialización de resultados.

b. Agenda temática estratégica

En relación con la agenda temática estratégica se observa en el seguimiento académico una mejoría notable en cuanto a los temas relativos a la innovación, vinculación y cooperación, así como a la capacitación y actualización de los académicos.



c. Fortalecimiento del acompañamiento del estudiante

En relación con el fortalecimiento del acompañamiento del estudiante se observa en el seguimiento académico una mejoría notable en cuanto a los temas relativos a las tutorías, trayectorias escolares, seguimiento de egresados y estudio de empleadores.

d. Impacto en la formación del estudiante

En relación con el impacto en la formación del estudiante se observa en el seguimiento académico una mejoría notable en cuanto a los temas relativos a las tutorías y la capacidad y competitividad académica, observándose que no mejoró el impacto que debe darse a partir de la capacitación y actualización de los académicos.

e. Gestión

En relación con la gestión se observa en el seguimiento académico que no hubo una mejoría en cuanto al sistema integral de información administrativa y a la certificación de procesos estratégicos.

f. Contribución del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional

En relación con la contribución del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) se observa en el seguimiento académico una mejoría notable en cuanto a que la UJED cuenta con evidencias tangibles, al tiempo que la comunidad tiene una percepción clara, del impacto de este programa en la mejora institucional.

g. Fortalezas, debilidades y recomendaciones a las DES

Los resultados del seguimiento académico de la visita en el 2013 muestra fortalezas, debilidades y recomendaciones para las DES que es necesario considerar en la construcción de los programas institucionales.

c) Perspectivas de la Universidad

Un balance analizando el pasado y el presente de la UJED de cara al futuro nos muestra que se debe: a) impulsar áreas o procesos que no fueron atendidos con la suficiente intensidad y b) consolidar los avances que se observan como lo es la



oferta educativa de buena calidad y la certificación de profesores con perfil deseable.

Resalta de manera central, de cara al futuro, que en los últimos tres años la UJED ha mejorado de manera sistemática y con un ritmo superior al de los primeros nueve años, lo que permite augurar un futuro promisorio para la Universidad que debe reflejarse en las metas compromiso para el año 2018.

En síntesis, los “Resultados de la Visita *In Situ* de Seguimiento Académico 2013”, del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional, realizada en junio del 2013 a la Universidad Juárez del Estado de Durango, muestran que en el proceso de formulación del PIFI 2012-2013, participó el equipo directivo central y de las DES y alrededor de la mitad de los PTC, hecho que se reconoce como muy positivo por parte de los visitantes.

Se menciona, además, que las áreas débiles y las recomendaciones de los Pares Académicos, señaladas en la evaluación del PIFI 2012-2013, están siendo atendidas y que la Institución presentó evidencia suficiente del funcionamiento y resultados de los apoyos brindados a través del PIFI.

Así mismo, se destaca el mejoramiento de la capacidad y competitividad académicas de la UJED, y que las acciones realizadas, así como la aplicación de los recursos PIFI, ha impactado significativamente en la formación del estudiante.

Además de lo anterior, se percibe, por parte de los Pares Académicos que la Institución se vincula adecuadamente con la sociedad y que existe un avance significativo en el fortalecimiento de la cooperación académica nacional así como la internacional.

Además de lo anterior, se reconoció por parte de los visitantes lo siguiente: **a)** el ambiente en la institución es muy bueno y muy favorable para los procesos de trabajo orientados a la promoción del fortalecimiento institucional; **b)** existe en la UJED una gran armonización y alineación con los programas institucionales y **c)** los recursos del PIFI han contribuido de manera significativa a la mejora continua de la calidad académica y gestión institucional en la UJED.

De la **gestión** en general se reconoce por parte de los Pares Académicos: **a)** la buena claridad y percepción sobre los ejes rectores de lo que ellos denominaron “**gran proyecto universitario**”; **b)** las DES asumen y están implementando los distintos programas en la idea básica de innovar el Modelo Educativo de la UJED, mejorar la trayectoria escolar y promover la formación de personal académico y avanzar en la estructura curricular en razón de las competencias; **c)** los apoyos y programas institucionales de tutorías y movilidad estudiantil son claros y bien fundamentados, por lo que su implementación denota gran arraigo y desarrollo dinámico; **d)** el **SIIA** requiere mayor vinculación con los procesos académicos, a fin de convertirse en un valioso instrumento para agilizar las distintas líneas de trabajo.



Y como conclusión final de este proceso de evaluación desarrollado durante la visita *In Situ*, se señala que ***se observan fuertes evidencias del impacto que la planeación institucional está logrando en la vida académica de la UJED, y que esto conlleva un buen clima organizacional.***



IV. Misión, principios y valores

La Universidad Juárez del Estado de Durango debe asumir una alta responsabilidad en armonía con la concepción de que la educación superior es un bien público, la cual debe estar cargada de ética y convicciones en beneficio de una sociedad más justa que se debe explicitar en su misión y enriquecer en sus principios y valores.

Bajo ésta consideración la UJED plantea su misión haciendo frente a la alta responsabilidad que tiene de contribuir a la mejora de las condiciones sociales, económicas y políticas del Estado de Durango, en cumplimiento con los principios y valores que enaltecen su carácter de Universidad pública.

Misión

La misión de la Universidad Juárez del Estado de Durango, en armonía con su carácter de Universidad Pública Autónoma, establece que *somos una Institución de Educación Superior que participa socialmente en la formación integral de personas libres y responsables, técnica, profesional y científicamente competentes; genera y aplica el conocimiento con pertinencia y sentido ético, para contribuir al desarrollo de las áreas estratégicas de la región*; establece una sólida vinculación con los sectores productivo y social; además de que promueve y difunde la cultura para conservar y fortalecer la identidad local y nacional.

Principios

Partiendo de la idea de que *los principios son elementos de la planeación que orientarán el quehacer cotidiano de la Comunidad Universitaria*, promoviendo un clima organizacional y un ambiente institucional en la perspectiva de su ejercicio de manera ética y responsable, se destacan cuatro principios de la filosofía universitaria:

- Autonomía
- Libertad de cátedra
- Libertad de investigación
- Responsabilidad social

Autonomía. Asumida esta como la capacidad para autogobernarse y entendida, además, como la libertad de la institución para el diseño y operación de sus programas académicos.



Libertad de cátedra. Entendida como la condición intrínseca del aprendizaje y, al mismo tiempo, como la necesidad connatural a la tarea de la institución.

Libertad de investigación. Como la condición necesaria para la generación, aplicación y transferencia e innovación del conocimiento, entendida esta como la capacidad institucional para realizar estas tareas sin más limitaciones que la medida y responsabilidad.

Responsabilidad social. Es la condición connatural de la Universidad para responder a las necesidades de la sociedad.

Valores universitarios

Los valores que asumía la Comunidad Universitaria en su quehacer cotidiano se constituyen en los ejes de un *código de ética universitaria*.

Los valores que deberá observar la Comunidad Universitaria son: democracia; justicia; respeto; libertad; pluralidad; asertividad y compromiso

Democracia. La UJED será democrática, no solamente por su estructura jurídica y política, sino por una forma de vida orientada hacia la promoción del mejoramiento económico, social y cultural de la población. **Justicia.** Como el valor que permite conducirse con apego a las normas, responsabilidad que debe asumirse y cumplirse. **Respeto.** Entendido este como el valor fundamental en el que se sustenta un derecho esencial de cada persona integrante de la Comunidad Universitaria, indispensable para la plena y armónica convivencia y el alto desempeño del quehacer institucional. **Libertad.** Los universitarios tenemos la capacidad de elegir y actuar con autodeterminación responsable, dentro del marco normativo institucional vigente. **Pluralidad.** Entendemos y valoramos posturas distintas o puntos de vista encontrados. Comprendemos las fuentes naturales del conflicto y actuamos de manera responsable para prevenirlos, suavizarlos o evitarlos. Cuando estos se producen, los afrontamos de manera inmediata, valorando los hechos objetivamente sin suposiciones ni prejuicios para dar lugar a buenos resultados. **Asertividad.** Enfrentamos con entusiasmo los retos y contratiempos, dando margen a la imaginación e intuición para identificar, individualmente o en grupo, los factores adversos, erradicarlos y poner las cosas en armonía, sea entre universitarios o con los sectores sociales con quienes interactuamos. Nuestras críticas son respetuosas y constructivas y no escatimamos el reconocimiento merecido. **Compromiso.** La orientación y rumbo de la UJED convence y motiva nuestro quehacer personal y laboral, en el cual encontramos un sentido profundo y una razón de ser para lograr transformaciones profundas y valiosas. Es por ello que nos comprometemos a mantener con firmeza y constancia, con iniciativas y acciones estables y continuas, el proyecto de llevar a la UJED a elevados estándares de calidad educativa, para lo cual aportaremos lo mejor de nuestros talentos y experiencia.



V. Visión, el andamiaje de la UJED del futuro

Un paradigma emergente en el ámbito de la planeación es el relativo a la perspectiva de largo alcance, en donde es común el que se consideren tres etapas: el corto, mediano y largo plazo, en base, entre otras, a dos justificaciones para el caso de la educación superior.

La justificación de fondo tiene que ver con el hecho de que los cambios y transformaciones nunca se dan en el corto plazo y mucho menos se observan resultados e impactos en el breve tiempo. La segunda justificación se relaciona con la convicción de que un proyecto institucional viable debe plantear la posibilidad de la realización de los ajustes que de una manera u otra garanticen su desarrollo y continuidad durante un razonable periodo de dirección o gestión, sin menoscabo de los niveles de logro de las metas institucionales de gran calado planteadas por la Institución.

Es en razón a ello que se plantea una planeación de la UJED de largo alcance, de manera tal que el corto plazo se corresponda con el periodo del actual rectorado mientras, que las metas de mediano y largo plazo se establezcan teniendo presente una justificación que permita a la comunidad su identificación y apropiación.

Para el caso de la UJED se consensó que el largo plazo sea tal que coincida con el **LXXV** aniversario de la transformación del *Instituto Juárez* en *Universidad Juárez del Estado de Durango*, mismo que habrá de conmemorarse en el año 2032; mientras que el mediano plazo se ubica en el año 2025, fecha que coincide con la propuesta de la visión 2025 que tiene la Secretaría de Educación Pública. En razón de lo anterior, se presentan cuatro visiones para nuestra Máxima Casa de Estudios, correspondientes a los años 2015, 2018, 2025 y 2032 las cuales expresan el estado que guardará la UJED en estos años. En esta perspectiva, la visión expresa el estado que guardará la institución para estos tiempos.

Una vez establecida la visión, se hace necesario señalar los principales caminos que permitan a la Comunidad Universitaria construir la Universidad que subyace en ésta. En virtud de que no existe un camino único para el logro de las grandes metas institucionales, se debe evitar caer en la rigidez en la formulación del presente Plan de Desarrollo Institucional, de tal suerte que este instrumento de planeación estratégica participativa no se convierta en una *camisa de fuerza* para



el desarrollo de la Universidad. Para ello, se hace necesario que, una vez que se defina o definan los principales caminos, se tenga un seguimiento y evaluación permanente del proceso de planeación a que éstos caminos conducen, con la observación de que dichas rutas de acción se desprendan, de manera natural, de las tendencias y escenarios, así como de la capacidad y voluntad de la Universidad, de cara al futuro, contemplado este en sus visiones correspondientes a los años mencionados: 2015, 2018, 2025 y 2032.

La elección de los caminos, que en materia de planeación se le denominan **ejes estratégicos**, debe tener un rumbo claro y preciso, con un punto de partida y uno de arribo; este último se expresa mediante metas compromiso que muestren, de manera tangible y concreta, que se está cumpliendo con la visión. Es bajo estas consideraciones que tiene sentido el título del presente capítulo, “**Visión, el andamiaje de la UJED del futuro**”, y, por ende, su estructura.

Con base en lo anterior, la planeación de largo alcance de la Universidad Juárez del Estado de Durango tienen como referentes tres visiones: Visión UJED 2015, Visión UJED 2018, Visión UJED 2025 y Visión UJED 2032.

Visión UJED 2015

Al año 2015 se habrá concluido con la elaboración y aprobación del marco normativo en sintonía con la Ley Orgánica vigente; se habrá incorporado el aprendizaje de una segunda lengua en el 100% de los PE y una tercera en el 25% de los mismos; se habrá institucionalizado la Auditoría al Desempeño institucional.

Visión UJED 2018

Al término de la gestión rectoral 2013-2018, la Universidad Juárez del Estado de Durango será **una de las mejores del norte del país**, con sentido de pertinencia, programas educativos de buena calidad (desde el bachillerato hasta el posgrado) y una amplia vinculación con los sectores social y productivo, para contribuir al desarrollo sustentable del estado de Durango y del país.

En armonía con esta visión, los rasgos característicos que le darán identidad a la UJED *establecen que se consolidará como la Máxima Casa de Estudios de Durango; tendrá un modelo académico dinámico y flexible, garante de su desempeño institucional; desarrollará investigación con estándares mundiales e impacto local y tendrá una gestión eficiente y eficaz al servicio de la academia.*

Visión 2025 UJED



La Visión UJED 2025 establece que en el año 2025, la Universidad Juárez del Estado de Durango es el pilar del Sistema Estatal de Educación Superior en el Estado, reafirmando su carácter de Alma Mater de los duranguenses. En consonancia con esta visión, la Universidad se caracteriza por su contribución a la cobertura de educación superior con su Sistema de Universidad Virtual, y por su aportación a la transferencia y aplicación del conocimiento con su Sistema de Investigación y Posgrado.

Visión UJED 2032.

La Visión 2032 UJED establece que en el año 2032 la Universidad Juárez del Estado de Durango es una Institución de Educación Superior **global, versátil, dinámica y socialmente responsable, líder** en los ámbitos educativo, social, cultural, científico, ambiental y tecnológico, que responde a las exigencias de la región y del país, que coadyuva sustantivamente en el desarrollo integral de la sociedad mexicana.

En consonancia con esta visión la Universidad se caracteriza por ser un aliado estratégico de los gobiernos estatal y federal en su contribución al desarrollo integral de Durango y México.



VI. Ejes estratégicos

En la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de 2009, la UNESCO consideró la responsabilidad social como uno de los pilares de la nueva agenda mundial de la educación superior para potenciar su contribución en la erradicación de la pobreza (UNESCO, 2009). Propone que el Estado, la sociedad y las Instituciones de Educación Superior (IES) asuman plenamente su responsabilidad para **impulsar prioritariamente la educación superior, la ciencia y la tecnología, para con ello potenciar el desarrollo sustentable del país y la inclusión social de la población**. Para este propósito, se propone desde la UNESCO, que las IES establezcan como uno de criterios rectores el reforzamiento de la responsabilidad social en el diseño y la operación de las políticas y sus Planes Institucionales de Desarrollo.

Para la UNESCO, la responsabilidad social comprende, en primer término, **una gestión institucional eficiente, transparente y responsable en la utilización de los recursos que la sociedad otorga**. Así mismo, conlleva ofrecer a la sociedad una educación de calidad; entraña una responsabilidad con los educandos, con sus familias y con sus comunidades locales. Las IES deben, por tanto, articularse con las **necesidades de desarrollo de la sociedad a la cual se deben**, dando énfasis a su **interacción con su entorno local**, por lo que debe darse un renovado impulso a la articulación entre las instituciones y los actores económicos y sociales, a fin de **impulsar las prioridades del desarrollo**, como la **recuperación del crecimiento**, la **creación de empleos estables y dignos** y la articulación de sistemas integrales de formación, investigación y desarrollo tecnológico.

Por lo anterior, el criterio de **responsabilidad social** constituye para la UJED el eje central de su Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018. Dicho criterio *implica para nuestra Institución su voluntad de avanzar hacia una visión renovada del desarrollo nacional que confiere la mayor prioridad a la educación superior, a la ciencia y a la tecnología, dentro de las políticas públicas de los tres órdenes de gobierno*.

Aunado a lo anterior, en el ámbito de las naciones, la UNESCO considera las siguientes acciones como prioritarias para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior: **1)** Crear el marco legislativo, político y financiero para la reforma y el desarrollo de la educación superior, de conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos; **2)** Instaurar nuevas modalidades de colaboración entre las IES y los distintos sectores de la sociedad; **3)** Promover que



la educación superior y los programas de investigación contribuyan eficazmente al desarrollo local, regional y nacional; **4)** Estrechar los vínculos entre la educación superior y la investigación; **5)** Asegurar que las IES promuevan la educación permanente; **6)** Definir y aplicar políticas que favorezcan la equidad de género; **7)** Reconocer que los estudiantes son el centro de atención de la educación superior; **8)** Promover y facilitar la movilidad nacional e internacional de docente y estudiantes como elemento esencial de calidad y pertinencia de la educación superior; **9)** Garantizar las condiciones necesarias para el ejercicio de la libertad académica y la autonomía institucional; y **10)** Utilizar vigorosamente el intercambio de conocimientos y la cooperación, en el marco de las nuevas tecnologías.

Así mismo, la UNESCO recomienda que a la hora de determinar las prioridades en sus programas y estructuras, las Instituciones de Educación Superior consideren: **1)** El respeto fundado en la ética; **2)** el rigor científico e intelectual; **3)** el enfoque multidisciplinario y transdisciplinario de los saberes; **4)** Desarrollar en los educandos su capacidad de predicción mediante el análisis de las tendencias sociales, económicas y políticas emergentes, sobre bases científicas; **4)** El conocimiento de las cuestiones sociales fundamentales, en particular las que guardan relación con la eliminación de la pobreza; **6)** Reforzar el servicio que la Universidad y sus educandos prestan a la comunidad, en particular sus actividades encaminadas a erradicar la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre y las enfermedades; **7)** Afianzar sus relaciones con el mundo del trabajo; **8)** Garantizar una alta calidad de desempeño profesional con base a las normas internacionales; **9)** Asumir como obligación la rendición de cuentas y la realización de evaluaciones tanto internas como externas; **10)** Fomentar que el personal docente actualice y mejore sus capacidades didácticas y sus métodos de enseñanza; **11)** Promover y desarrollar la investigación en todas las disciplinas, comprendidas las artes, dada su pertinencia para el desarrollo; **12)** Reforzar la investigación sobre la propia educación superior, en torno a aspectos clave para su desarrollo, tales como cobertura, equidad, calidad, pertinencia y diversidad educativas; **12)** Promover el apoyo a los graduados mediante la gestión de microcréditos y otros incentivos, para que sean también creadores de empleo; **13)** Generalizar, en la mayor medida posible, la utilización de las nuevas tecnologías para reforzar el desarrollo académico, ampliar el acceso a los servicios educativos; **14)** Fomentar la difusión universal de los conocimientos para extender el saber; **15)** Promover la educación durante toda la vida, abriendo el acceso a las IES a los educandos adultos.

Con base en lo anterior, la UJED define **10 ejes estratégicos** en torno a los cuales se habrá de realizar la actividad institucional, para el desarrollo de las tareas sustantivas que le señala su propio marco normativo.

De esta manera, la UJED se suma al esfuerzo de la sociedad de Durango y del país para avanzar juntos en la solución de la problemática que para nuestra entidad y México actualmente presenta la economía mundial, convencidos de que para ello se requiere la participación de todos los sectores de la sociedad. Para el



logro de dicho propósito, entendemos que se hace indispensable alinear las políticas de los distintos ámbitos de la vida nacional, en nuestro caso las políticas de educación (en todos sus niveles) e investigación científica, con las políticas de crecimiento económico y promoción del desarrollo humano integral y sustentable.

Para el caso concreto de Durango, la UJED asume que las acciones a realizar, como parte de su quehacer institucional cotidiano, deben contemplar de manera especial la promoción y la reducción de las disparidades entre las áreas urbanas y rurales del estado, con el fin de lograr un crecimiento económico y desarrollo social equitativo e incluyente.

En el marco de lo antes expuesto, cabe destacar que actualmente la UJED opera varios programas educativos relacionados directamente con la actividades productivas del campo, a través de lo cual la Institución puede sumarse a los esfuerzos nacionales y estatales que tienen como propósito *“promover las urgentes transformaciones que requiere el sector agropecuario y forestal mexicano y duranguense, para **mejorar de manera creciente los niveles de producción, productividad y competitividad de cada uno de estos subsectores**, y que en el marco de la sustentabilidad y cuidado ambiental, contribuyan a **mejorar las condiciones de vida de la población rural**, así como sus niveles de bienestar y que permita, a su vez, **mejorar la equidad y la inclusión social en cuanto al acceso a los beneficios del desarrollo**”*, contribuyendo, al mismo tiempo, en la también urgente tarea de reactivar el campo mexicano, para **garantizar** con ello **la seguridad alimentaria**, reconocida ahora como una política de Estado, ante la necesidad actual que se tiene de lograr la erradicación de la pobreza extrema y promover a un sector de la economía que actualmente produce por debajo de su potencial.

En el marco de los acuerdos en torno al **desarrollo sustentable**, la UJED refrenda su compromiso de sumarse a los esfuerzos internacionales, nacionales y estatales, *orientados a enfrentar con responsabilidad y realismo el reto global del cambio climático, a través de fomentar, mediante la operación de sus distintos procesos educativos, de trabajo y gestión, una **nueva cultura y compromiso ambiental que modifique nuestro estilo de vida, la forma en que se produce, consume e incluso se desecha mucho más amigable y sana***, que contribuya a preservar las necesarias condiciones de vida en el planeta.

En este propósito, a través de acciones como aquellas que se incluyen en la **Agenda Ambiental, Área de Formación Básica, Formación Integral, Programa de Servicio Social Universitario y el Programa de Servicio Social Profesional de la UJED**, entre otras, se **fomentará la participación de los estudiantes en acciones concretas de beneficio social relacionadas con la protección ambiental**, así como en acciones solidarias necesarias para **enfrentar contingencias ambientales**, a través de los diferentes programas institucionales relacionadas con estas tareas.



En atención a las recomendaciones de la UNESCO, en la UJED se habrá de poner **énfasis en** las áreas de ciencias, tecnología, ingeniería, matemáticas y las áreas de las ciencias sociales; buscando, al mismo tiempo, que los beneficios del conocimiento y resultados de la investigación científica que se realice en nuestra Universidad sea más accesibles a todos los duranguenses través de las TICs.

En los últimos años se ha avanzado de manera importante en la **ampliación, con equidad, de la cobertura educativa en el país y en nuestra entidad. En este propósito**, desde su origen, la UJED ha venido participando de modo relevante en esta tarea y hoy, una vez más, refrenda su compromiso de seguir haciéndolo, tanto en el nivel medio superior como superior y de posgrado, **garantizando** al mismo tiempo **los niveles de calidad académica y científica que la sociedad demanda de la institución.**

Así mismo, nuestra Universidad se suma a los esfuerzos nacionales orientados a alcanzar la meta de incrementar, sin menoscabo de la calidad, la cobertura en al menos el 60% en educación media superior y el 40% en educación superior.

Así mismo, para contribuir al alcance de la meta de llegar a un porcentaje de cobertura educativa en el nivel superior, en la UJED se realizarán las acciones necesarias para **aprovechar de manera óptima tanto los tiempos contratados como la infraestructura física disponible, a partir de un proyecto estratégico de desarrollo académico integral y participativo.**

Una acción concreta que tiene como propósito promover la equidad educativa en la UJED, **se mantendrá y fortalecerá, en la medida de lo posible, el Programa Institucional de Becas “Héctor García Calderón”, con base a una reglamentación que garantice que este beneficio llegue a quienes más lo necesiten y reconozca el esfuerzo y mérito académico de los alumnos** que se esfuerzan por alcanzar y mantener elevados niveles de aprovechamiento académico y muestran en los hechos vigorosos deseos de superación personal, ligando este incentivo a procesos de contribución institucional y social que fomente en ellos en elevado sentido de compromiso, servicio y solidaridad institucional y social.

Con el fin de sumar esfuerzos para la promoción de la **alfabetización digital**, adecuando los contenidos educativos, en la UJED se fomentará el uso de tecnología de información y comunicación, apoyado con acciones de capacitación del personal docente, de investigación y gestión, promoviendo además la ampliación y actualización de las capacidades de conectividad de la Institución.

Dada su importancia estratégica, es oportuno impulsar la profesionalización del personal docente y de investigación, al igual que *de los cuadros que participan de manera directa en los procesos de gestión*, incluyendo en ello a los cuerpos directivos en todos sus niveles, mediante la creación de una instancia **institucional única de formación, actualización y capacitación continua.**



Por el alto nivel de impacto sobre la mejora continua de los niveles de calidad educativa, de investigación y gestión, así como sobre los niveles de desempeño institucional conforme a estándares nacionales e internacionales, **se promoverá el establecimiento de un sistema de contratación por concurso, basado en los méritos profesionales y laborales que impacten positivamente y de manera efectiva, los indicadores de calidad, capacidad y competitividad académicas.** Para el logro de lo anterior, se hace necesaria la **construcción del marco normativo que regule estos procesos de contratación.**

Por otra parte, debemos subrayar que la UJED dispone actualmente de los medios humanos y materiales que le brindan importantes posibilidades para la participación activa y comprometida en la promoción del **crecimiento económico, el empleo y la competitividad** de país, precisamente a través de la promoción del desarrollo **a través de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación** en México y Durango.

A lo largo de los años, en la UJED se han venido sentando las bases para dotar a Durango de una importante plataforma de apoyo que contribuya a **detonar, desde la ciencia, la tecnología y la innovación, el desarrollo económico y social** de Durango. Ahora **debemos fortalecer una vinculación cada vez mayor y más intensa de nuestros investigadores con los sectores productivos de nuestra entidad.**

Con este propósito, se plantean como elementos básicos para la formulación de la estrategia correspondiente: **la identificación de las prioridades para el desarrollo del estado de Durango: la valoración, a partir de un objetivo diagnóstico institucional** en esta materia, acerca de las posibilidades reales de la UJED en el área de la ciencia, la tecnología y la innovación; **la formulación de un “Plan Institucional para la Investigación Científica, Tecnología y la Innovación”**, elaborado de manera participativa, con base en las prioridades y objetivos estatales, regionales y nacionales. Dicho plan, será el instrumento directriz que habrá de dar sentido, rumbo y orden, a una de las más importantes tareas sustantivas de nuestra UJED: la investigación; lo anterior conforme a las políticas, objetivos y metas institucionales. De este modo, en armonía y funcional sinergia con las otras tareas sustantivas, se orientará el uso responsable y comprometido de los fondos públicos que para investigación la Institución recibe, vía subsidios federal y estatal.

Para este propósito se seguirá impulsando el **desarrollo de la capacidad y la competitividad académica y científica de la Institución**, a través de acciones orientadas a continuar fomentando y apoyando la mejora continua de los niveles de habilitación académica y científica de los profesores de la UJED, para tener un cada vez mayor número y porcentajes de PTC con grado de doctor con perfil PROMEP y miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del CONACyT, organizados en un número creciente de Cuerpos Académicos de



calidad, trabajando, de manera vinculada con el resto del país y del mundo mediante su participación en Redes Temáticas de Colaboración Académica, que constituyan, por tanto, los Núcleos Académicos básicos altamente calificados, para generar y operar programas educativos de posgrado de reconocida calidad académica y científica, de la calidad necesaria para pertenecer al Padrón Nacional de Postrados de Calidad (PNPC), también del CONACyT, para formar los recursos humanos de alto nivel científico que se requieren para detonar y dar continuidad al proceso de desarrollo económico y social de Durango, capaces de **dirigir, operar e innovar procesos de producción industrial de elevado grado de complejidad tecnológica.**

Lo anterior plantea la necesidad de que la actividad científica que se realice en la UJED deberá ir más allá de la producción de artículos científicos de calidad, de suyo necesarios e indispensables; esto es, debemos lograr incrementar en el corto y mediano plazo, al mismo tiempo y de manera significativa, ***el número de patentes, y hacer de nuestros investigadores consultores de reconocido prestigio local, nacional e internacional, que se sumen de manera directa y activa al esfuerzo para la transformación de Durango, a través de un desarrollo social integral.***

La sociedad del conocimiento requiere de una creciente diferenciación de roles dentro de los sistemas y las instituciones de educación superior, con polos y redes de excelencia en investigación, innovaciones en enseñanza/aprendizaje y nuevos abordajes en el servicio a la comunidad. De ahí la relevancia que en la UJED habrá de asignarse a las acciones de vinculación institucional con un enfoque hacia la investigación y la innovación de las diferentes prácticas profesionales que se abordan a través de su oferta educativa, tanto de nivel medio superior como superior y de posgrado considerando de manera comprometida las demandas sociales de articulación de la Institución con su entorno.

Con el propósito de generar la necesaria estabilidad institucional que se requiere para construir y operar un proyecto integral de desarrollo académico, científico, cultural y de gestión, que conduzca en el mediano plazo al posicionamiento de la UJED como la mejor Universidad del Norte de México, se habrán de **desarrollar formas incluyentes de participación institucional, generando al interior de la UJED, los pactos básicos y el marco normativo necesarios, para regular las relaciones entre los universitarios, para normar la toma de decisiones y para garantizar que estas tengan lugar de manera funcional, constructiva y respetuosa.**

Para ello, **se impulsarán los cambios del marco normativo, de la estructura administrativa y de los procesos de gestión de la Institución** que se hagan necesarios para avanzar, de manera firme y decidida hacia el propósito de **hacer de la UJED una Institución de Educación Superior de clase mundial.**



A partir de la **identificación de los genuinos liderazgos académicos, científicos y de gestión, construir sistemas de funcionamiento institucional, que garantice la ejecución integral de un Plan de Desarrollo Institucional de gran calado**, construido por todos, con una visión de futuro de largo alcance, pero sobre todo de alto impacto social y económico para beneficio de Durango.

En la UJED existe la convicción de que juntos debemos y podemos **construir las formas de organización que se requieren para generar las condiciones necesarias para que todos tengamos un espacio de realización profesional y personal, de acuerdo con nuestras responsabilidades institucionales y, al mismo tiempo, en armonía con nuestra vocación y aspiraciones personales.**

El logro de lo anterior plantea la urgente necesidad de **superar viejas inercias**, que con el tiempo han demostrado, una y otra vez, que no conducen sino a enfrentamientos estériles e innecesarios, no pocas veces injustos, pues nos dividen y confrontan como universitarios, miembros todos de la gran familia que es la Comunidad Universitaria Juarista de Durango. Los tiempos actuales demandan **cambios profundos en nuestros esquemas de comportamiento** cada vez más funcionales.

Para crear las condiciones que se requieren a fin de dar mayor **certidumbre, transparencia y estabilidad institucional**, construyamos juntos el marco jurídico que nos garantice a todos, además, el respeto y la tranquilidad que deseamos y merecemos, que al mismo tiempo asegure y preserve la gobernabilidad institucional, condición indispensable para promover el desarrollo institucional que conduce a la calidad y la excelencia que la sociedad de Durango necesita, merece y espera de nosotros los universitarios.

Los Universitarios Juaristas de Durango, nos proponemos **consolidar en la UJED un Sistema Institucional Integral de Evaluación, para retroalimentar los procesos de docencia, investigación, servicio y gestión** y, al mismo tiempo, atender las demandas que al respecto plantean los organismos acreditadores de los programas educativos de nivel medio superior, superior y posgrado, considerando su impacto en la atención de las necesidades de contextos regionales del país y de la entidad.

Así mismo, se propone **desarrollar en la UJED un sistema de información y gestión educativa sustentado en la generación de información en torno a los distintos indicadores de calidad del desempeño institucional**, que permita a la institución tener en una **plataforma única los datos** necesarios para la operación de los distintos procesos educativos, de investigación, difusión de la cultura y gestión, que favorezca una comunicación directa entre las distintas instancias y actores institucionales para la toma de decisiones.

Con el propósito de disponer de los recursos necesarios para atender las necesidades de la Institución se **fomentará la participación de la totalidad de la**



comunidad, directivos, profesores, investigadores, alumnos, padres de familia y la sociedad, en la gestión de dichos recursos, participando además activamente, de acuerdo a las bases de las convocatorias correspondientes, para acceder a fondos extraordinarios concursables, tanto oficiales como privados, destinados a apoyar la educación, la investigación, la producción, la cultura, la salud y el deporte. Esto último será una acción que habremos de privilegiar, dado que se trata de una alternativa de acceso a recursos financieros con asignados con base al desempeño institucional, medido este a partir de indicadores consensados nacional e internacionalmente. Nos proponemos continuar incrementando el porcentaje de dichos fondos extraordinarios, con respecto a los fondos públicos ordinarios asignados por la federación y el estado, por ser lo anterior no solo un criterio de calidad sino, además, también un indicador de acierto, responsabilidad, acierto y transparencia, en el uso de los distintos fondos externos que recibe la institución.

Convencidos de que la composición pluricultural de Durango y México constituye el elemento fundamental de cohesión social e identidad estatal y nacional, la UJED se suma al esfuerzo nacional que tiene como propósito la **protección del patrimonio cultural** de México, en especialmente el patrimonio cultural que está bajo la custodia y cuidado directo de la Institución (edificios, teatros, auditorios, museos, galerías, bibliotecas y otros espacios públicos), a través de su óptima y adecuada utilización, con la finalidad de difundir la cultura, en el marco de lo dispuesto por la normativa institucional en esta materia. Lo anterior, además, porque la nuestra Institución reconoce la estrecha vinculación que existe entre la cultura, la promoción turística y el mercado laboral profesional, de cuyos beneficios también participan también los egresados de nuestra Máxima Casa de Estudios.

En este mismo sentido, a través de la ejecución de las diversas acciones directamente vinculadas con esta tarea, utilizando los recursos humanos y materiales, al igual que los distintos procesos de gestión de que se disponen, la UJED refrenda su compromiso, en bien de la sociedad de Durango, de **seguir impulsando la educación artística**, con el firme propósito de desarrollar en los alumnos el gusto por la cultura y, al mismo tiempo, **potenciar el talento y la formación de artistas de los jóvenes de Durango con vocaciones**. En este sentido, tanto los programas educativos directamente relacionados con las distintas expresiones artísticas del ser humano, así como el Programa Institucional de Formación Integral, dentro del cual se incluye además el deporte, constituyen medios estratégicos por excelencia para el logro de este fin.

De esta manera, en sinergia con otros programas institucionales, como todos aquellos que tienen que ver con la cooperación, el intercambio y la movilidad e internacionalización académica y científica, se buscará que la UJED contribuya, de manera importante, en la proyección cultural y deportiva de Durango y de México en el mundo. En este sentido es de destacarse que actualmente nuestra Universidad tiene alumnos, profesores e investigadores en 12 países de 3



continentes del planeta, participando en acciones de movilidad estudiantil e intercambio académico internacional.

En complemento indispensable de lo anterior, se hará de los **medios de comunicación** con los que cuenta la UJED, un recurso estratégico de encuentro que retroalimente nuestras relaciones como universitarios y, al mismo tiempo, entre nuestra Universidad y la sociedad y, al mismo tiempo, que propicie e incremente los niveles de pertenencia institucional y pertinencia social de nuestro quehacer. A través de dichos medios enteremos a la sociedad, a la cual nos debemos, acerca de lo que cotidianamente hace su Universidad Pública Estatal, la Universidad Juárez del Estado de Durango; compartamos, a través de estos medios, con todos los sectores de la comunidad duranguense los beneficios de la ciencia y la cultura, y mediante nuestro trabajo y participación, construyamos la memoria histórica de nuestra Máxima Casa de Estudios y su quehacer en los tiempos actuales.

En cuanto a la **transparencia y la rendición de cuentas** se asume, tal como se plantea desde el Estado Mexicano, que ambas constituyen dos valiosas herramientas para promover los niveles de confianza de la sociedad en general en su Universidad y los universitarios. Un segundo efecto, igualmente relevante, es el positivo impacto que estos dos aspectos tienen en la promoción de un desempeño institucional más eficaz en cuanto al logro de cada vez mejores resultados. Para este propósito, la UJED seguirá cumpliendo de manera irrestricta con la normativa y mecanismos que se generen e instrumenten desde el Estado, a partir de las reformas que tengan como propósito fortalecer la **transparencia**, la **rendición de cuentas**, el **combate a la corrupción** y el **acceso de todos a la información sobre la utilización e impacto de los recursos públicos**.

Así mismo, la UJED reconoce, asume y actúa en consecuencia, que las nuevas dinámicas de la educación superior y la investigación, plantean la necesidad de establecer asociaciones y acciones concertadas a nivel estatal, nacional, regional e internacional, para asegurar la calidad y la sustentabilidad de los sistemas de educación superior de todo el mundo. De manera especial, la cooperación internacional para la investigación, el intercambio docente y la movilidad estudiantil deben promover el desarrollo y la creación de capacidades nacionales en los países involucrados, con el objeto de asegurar la diversidad de fuentes de investigación de alto nivel y de producción de conocimiento en las escalas regional y global. Por tanto, será para la UJED una prioridad la promoción de una movilidad de estudiantes e intercambio académico de docentes, investigadores y directivos más amplia y equilibrada, la cual habrá de integrarse a mecanismos que garanticen una genuina colaboración académica, científica y de gestión multilateral y multicultural.

Lo anterior se funda en el hecho de que compartimos la idea de que el intercambio de conocimientos, la cooperación académica y científica internacional y las nuevas tecnologías, pueden brindar nuevas oportunidades para reducir brechas entre



países, lo mismo que entre sectores de la sociedad aun dentro de nuestro mismo estado y país. Esto es relevante, dado que actualmente las sociedades del mundo tienden cada vez más a fundarse en el conocimiento. Esta es precisamente la razón por la que en la UJED se asume a la educación y la investigación como un factor del desarrollo, económico, humano y cultural, social y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y los pueblos del mundo.

Sabedores de que los ejes estratégicos constituyen los grandes caminos que debemos recorrer para transformar a la Universidad Juárez del Estado de Durango, en armonía con la visión del corto, mediano y largo plazo, y con base en todo lo anterior, para los propósitos del presente Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018, se proponen los siguientes diez grandes temas para la agenda universitaria de los próximos años, mismos que constituyen, al mismo tiempo, los 10 Ejes que habrán de orientar el quehacer de las institución para los próximos años.

Los diez ejes estratégicos de la UJED para el periodo 2013-2018

- 1. Educación incluyente y de calidad para una sociedad del conocimiento:** Competitividad, pertinencia y equidad académica en el marco de la innovación e internacionalización de la educación superior.
- 2. Investigación y Posgrado como base del desarrollo social integral:** Investigación, innovación tecnológica y estudios de posgrado como factores de desarrollo social integral sostenible.
- 3. Vinculación social de la Universidad:** La vinculación institucional como recurso estratégico para impulsar las fuentes internas del desarrollo social incluyente.
- 4. Gobernabilidad como base del desarrollo institucional integral:** Orden institucional, trabajo colegiado y participación responsable como factores de gobernabilidad interna.
- 5. Evaluación para la acreditación del desempeño académico institucional:** Evaluación interna y externa permanente del desempeño institucional, con base en indicadores y estándares nacionales e internacionales para la acreditación y certificación de la competitividad académica institucional.
- 6. Procesos de gestión institucional de calidad certificada:** Certificación externa de la calidad de los procesos de gestión para la modernización y mejora continua de los servicios administrativos.



- 7. Extensión y difusión para el fortalecimiento de la cultura e identidad estatal y nacional:** Arte, cultura, deporte y conocimiento como derecho y patrimonio social.
- 8. La transparencia y la rendición de cuentas como base de la confianza social:** Transparencia y rendición de cuentas como elementos de confianza social en la institución.
- 9. Equidad y género:** Incorporación de la perspectiva de género con el objetivo de valorar las implicaciones que tiene para las mujeres y los hombres cualquier acción que se programe, tratándose de programas educativos, legislación, políticas institucionales, actividades administrativas, económicas y culturales en la UJED.
- 10. Internacionalización de la Educación:** Fortalecer la cooperación académica, el trabajo con embajadas, el sistema de enseñanza de lenguas extranjeras y la virtualidad del conocimiento.



VII. Políticas institucionales

Políticas Prioritarias

1. Educación altamente competitiva e incluyente, como medio para alcanzar la excelencia académica.
2. Internacionalización de la educación superior y la portabilidad del conocimiento en la UJED.
3. Investigación científica innovadora para operar y desarrollar procesos de elevado grado de complejidad que atiendan necesidades del entorno.
4. Formación de capital humano con responsabilidad social para el desarrollo integral y sostenible de Durango, México y el mundo.
5. Articulación con sustentabilidad de innovación las fortalezas de la región (agrícola, pecuaria, minera y forestal) para el mejoramiento de las condiciones de vida de los distintos sectores poblacionales.
6. Promoción oportuna de los cambios normativos, estructurales y gestión institucional para hacer de la UJED una Institución de Educación Superior de clase mundial.
7. Construcción del nuevo marco legal y estructural de la UJED. (Gestión).
8. Servicios de gestión de calidad certificada con base a estándares internacionales de desempeño.

Políticas Estratégicas

1. Cultura y la difusión del conocimiento como elemento de cohesión e identidad social, en los ámbitos estatal, nacional e internacional.
2. Medios de comunicación social de la UJED como instrumentos valiosos de información, retroalimentación y construcción de la memoria histórica de la Institución.



3. Desarrollo de formas incluyentes de participación institucional en la academia, ciencia, y la gestión que fortalezcan la certidumbre, la transparencia y la estabilidad institucional.
4. Detección, prevención y erradicación de la violencia de género o cualquier forma de discriminación que se cometa contra un integrante de la comunidad, asegurando su integridad física, sin menoscabo de su dignidad en las instalaciones universitarias.
5. Inclusión del aprendizaje de las lenguas extranjeras como estrategia competitiva en la institución.

Políticas transversales

1. Aprovechamiento óptimo de la infraestructura física, como de los recursos humanos al servicio de la UJED.
2. Plataforma única de información para la operación de los procesos educativos, de investigación, difusión de la cultura y gestión.
3. Sistema Institucional Integral de Evaluación, de los procesos de docencia, investigación, servicio y gestión.
4. Ampliación con equidad de la cobertura educativa en el estado, la región y el país.
5. Equidad de género como condición indispensable para lograr la igualdad y el acceso de H y M en el acceso a los servicios educativos y procesos institucionales, sin discriminación por sexo, etnia, creencia religiosa, ideología, capacidad diferente o preferencia sexual, que les permitan mejorar su calidad de vida y desarrollo humano en la Universidad.
6. Transparencia, rendición de cuentas y acceso a la información sobre la obtención, la utilización e impacto de los recursos públicos de la Institución.



VIII. Programas institucionales

1. Educación incluyente y de calidad para una sociedad del conocimiento:

- a) Programa institucional para la formación profesional para una sociedad global y del conocimiento y el desarrollo social integral sostenible.
- b) Programa institucional para la formación, actualización y capacitación de docentes e investigadores.
- c) Programa institucional para el desarrollo de la capacidad académica de la UJED.
- d) Programa institucional para el desarrollo de la competitividad académica de la oferta educativa de la UJED.
- e) Programa a institucional para el incremento de la cobertura y la oferta educativa.
- f) Programa de formación integral
- g) Programa institucional de tutoría

2. Investigación y Posgrado como base del desarrollo social integral:

- a) Programa institucional para el desarrollo de la creatividad y las capacidades para la innovación en el campo de la ciencia y la tecnología.
- b) Programa Institucional de Investigación Científica y Tecnológica de la UJED.
- c) Programa Institucional de Estudios de Posgrado de la UJED.
- d) Programa para la vinculación social de la investigación científica y tecnológica de la UJED.

3. Vinculación social de la Universidad:

- a) Programa para la promoción de la formación permanente y para la vida
- b) Programa para el desarrollo de la cultura empresarial.
- c) Programa para la formación de liderazgos científicos, empresariales, políticos y sociales.

4. Gobernabilidad como base del desarrollo institucional integral:



- a) Programa institucional para la actualización del marco normativo.
- b) Programa para la reestructuración organizacional de la Institución.
- c) Programa institucional para la formación del capital humano de la UJED.

5. Evaluación para la acreditación del desempeño académico institucional:

- a) Programa institucional para la evaluación permanente del desempeño académico para la retroalimentación de los procesos y servicios educativos de la Institución.
- b) Programa institucional para la acreditación externa de la calidad de de la competitividad académica de la UJED.
- c) Programa para el desarrollo del sistema institucional para la evaluación del aprendizaje en la operación de la oferta educativa de los diferentes niveles de la UJED.

6. Procesos de gestión institucional de calidad certificada:

- a) Programa para la operación del Sistema Integral de Gestión de Calidad de la UJED.
- b) Programa para la operación del Sistema Integral de Gestión de Información Académica y Administrativa de la UJED.
- c) Programa institucional de infraestructura y equipamiento de la UJED.

7. Extensión y difusión para el fortalecimiento de la cultura e identidad estatal y nacional

- a) Programa institucional de extensión universitaria.
- b) Programa institucional de difusión cultural de la UJED.
- c) Programa institucional para el desarrollo deportivo de la UJED.
- d) Programa institucional de formación integral de la UJED.

8. Transparencia y rendición de cuentas como base de la confianza social:

- a) Programa institucional de auditoría y fiscalización interna.
- b) Programa institucional de control patrimonial universitario.
- c) Programa de presupuesto, gestión, control y seguimiento del ejercicio presupuestal.



d) Programa institucional de transparencia y rendición de cuentas.

9. Equidad y género

a) Programa de Transversalización de la Equidad de Género

b) Internacionalización del Sistema Educativo (Agenda 2020):

- a) Programa intensivo de fortalecimiento del aprendizaje y certificación de lenguas extranjeras.
- b) Programa de incremento y reactivación de los acuerdos y convenios con IES, Gobiernos y Embajadas extranjeras, en apoyo a la modalidad e internacionalización educativa.
- c) Programa institucional de digitalización, virtualidad y portabilidad de programas académicos.



IX. Ejes y programas institucionales

1. Educación incluyente y de calidad para una sociedad del conocimiento.

Indiscutiblemente esta es una de los ejes centrales de la razón de ser de la UJED: la formación de las mujeres y los hombres que contribuirán al desarrollo de nuestro estado, de México y del mundo; por ello, son de especial importancia: *a) la formación en valores y la flexibilidad en nuestros programas, lo que implica la consolidación de nuestro modelo educativo; b) el impulso y fortalecimiento de la educación media superior para que alcance los niveles de calidad que la RIEMS promueve; c) la formación y renovación de la planta académica, ante el tema de la jubilación, y el de la formación de cuadros, en el marco de la calidad, la competitividad y la internacionalización de la educación superior.*

Otro elemento importante es reconocer que una proporción importante de estudiantes se rezaga en los estudios, o los abandona de manera temporal o definitiva, por razones económicas. Antes esta situación la UJED deberá generar las estrategias de atención a través de estudios de la trayectoria escolar que permita superar las desventajas y los problemas que enfrentan los alumnos.

La UJED está comprometida con hacer un gran esfuerzo por mejorar las condiciones de los alumnos que ingresan a sus aulas. En este sentido, los proyectos de Universidad Saludable, tutorías, prevención de adicciones y de la violencia, así como las referidas a la preparación previa y las que tienen que ver con la adquisición de las capacidades para avanzar en la carrera del conocimiento, son de fundamental importancia para lograr la permanencia y el egreso con éxito de nuestra población estudiantil. Para ello es importante reconocer e identificar la procedencia de nuestros estudiantes, sus perfiles individuales y socioeconómicos, a fin de poder detonar su desarrollo personal y potencialidades de crecimiento académico y humano.

Atender estas dificultades representa un gran reto para la UJED. Por ello, es imperativo mantener a los alumnos en el centro de atención e interés de la institución. Para ello, se debe poner todo el empeño en mejorar la calidad en el



proceso de formación de los alumnos en todos los niveles, medio superior, superior y de posgrado. Se trata no solamente de que los jóvenes tengan la oportunidad de ingresar a los estudios universitarios; se trata también de que permanezcan y, en especial, de que logren un egreso satisfactorio.

Además de las acciones tradicionales del proceso enseñanza aprendizaje, la UJED impulsará el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, para fortalecer con ello el desempeño escolar de los alumnos y las capacidades de los profesores.

La aprobación por parte del Congreso de la Unión del bachillerato como un ciclo de estudios obligatorio, representa un reto para nuestra Universidad. Por ello, será necesario plantear acciones para contribuir a la universalización de este nivel educativo en el estado.

Para alcanzar estos propósitos, en la UJED se fortalecerán los planes y programas de estudio del nivel medio superior, considerando la serie de acuerdos generados en el marco de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), dotando de mayor flexibilidad al plan de estudios y facilitando la acreditación de materias entre el sistema escolarizado y la educación en línea.

Así mismo, la UJED diseñara un **Centro de Formación Docente** que permita darle continuidad a los esfuerzos institucionales para incrementar el número de profesores de tiempo completo con maestría y doctorado. De forma paralela, se establecerá un programa especial para que los académicos de tiempo completo menores de 40 años obtengan su grado académico, en caso de no contar con él. Se buscara en lo posible asegurar que las nuevas contrataciones cuenten con los mayores niveles de habilitación académica, como estrategia para impactar de manera importante los indicadores institucionales.

Así mismo, se promoverán las reformas pertinentes en la Legislación Universitaria para flexibilizar y agilizar el proceso de revisión y actualización de los planes de estudio.

Programas

a) **Programa institucional para la formación profesional para una sociedad global y del conocimiento y el desarrollo social integral sostenible.**

- Desarrollar una oferta educativa integral que responda a las necesidades del entorno, en atención al Modelo Educativo.

b) **Programa institucional para la formación, actualización y capacitación de docentes e investigadores.**

- Fortalecer la calidad educativa a través de la formación y actualización de los profesores.
- Creación del Centro de Formación Docente



c) Programa institucional para el desarrollo de la capacidad académica de la UJED.

- Lograr que la planta académica mejore en los más altos niveles de habilitación académica.
- Reconocimiento externo a la calidad del desempeño de nuestra planta académica.
- Lograr la organización de los profesores e investigadores en grupos de trabajo de calidad reconocida por pares académicos.
- Renovación de la planta docente y de investigación con estándares de calidad.

d) Programa institucional para el desarrollo de la competitividad académica de la oferta educativa de la UJED.

- Impulsar la acreditación de los programas de educación media superior y licenciatura y posgrado atendiendo los estándares nacionales e internacionales.

e) Programa institucional para el incremento de la cobertura y la oferta educativa.

- Actualizar, ampliar y diversificar la Oferta Educativa, en atención a las necesidades del entorno y a la detonación de polos de desarrollo estatal y regional.

f) Programa de formación integral

- Asegurar la formación de los estudiantes en el saber ser, saber hacer, saber compartir y saber vivir, con sentido de responsabilidad social, en atención al Modelo Educativo de la institución.

g) Programa institucional de tutoría.

- Sistematizar el modelo de tutoría de la institución, recuperando la experiencia y las buenas prácticas en este tema.

2. Investigación y Posgrado como base del desarrollo social integral:

Para la UJED los investigadores son un sector de académicos particularmente importante; en primer término porque son ejemplo claro de que con dedicación y constancia es posible alcanzar la excelencia. Por esta razón, y ante la circunstancia actual en la que se desenvuelve la educación superior, no deberemos ceder en nuestros empeños por lograr que toda oferta educativa de



posgrado se desarrolle con los estándares de calidad nacional e internacional vigentes; atendiendo en particular las necesidades de desarrollo de la región y consolidando los grupos de investigación de nuestra Institución, lo mismo que sus líneas de generación y aplicación del conocimiento.

Tenemos claro que tanto en la investigación científica y tecnológica, como en la social y humanística, se requiere incrementar la vinculación con los grandes retos estatales y regionales, así como la participación en el diseño e implementación de políticas públicas. Es necesario revisar y ampliar los instrumentos existentes para que un mayor porcentaje de la sociedad duranguense se beneficie de manera directa de la capacidad académica y científica con la que la Universidad cuenta en materia de investigación.

En este sentido, se consolidará la participación de la UJED en el análisis de los grandes problemas nacionales y estatales, en especial el que se refiere a las reformas de la educación pública, así como la ciencia y la cultura que demanda nuestro estado. Para ello, en el futuro inmediato deberemos definir las necesidades de investigación y de desarrollo tecnológico relacionados con los problemas prioritarios del estado (migración, energía, políticas ambientales, diabetes, vivienda popular, adicciones, vulnerabilidad, educación y desarrollo regional, violencia social y de género, entre otros), para a partir de ello definir tanto las líneas de investigación prioritarias para la UJED y sus investigadores, las necesidades de implementación instrumental y de formación de recursos humanos, a partir de la conformación de los cuerpos académicos y núcleos académicos básicos para la práctica científica y la formación de recursos humanos para la investigación. Todo ello será la base para la identificación de programas de posgrado pertinentes, lo mismo que socialmente relevantes. A partir de ello se generarán y operarán los procesos de gestión de su financiamiento y lo mismo que de seguimiento para asegurarnos de lograr los impactos deseados. En el marco de los campos definidos se impulsarán proyectos colectivos e interdisciplinarios, así como la consolidación de las redes de investigación.

Los programas universitarios serán evaluados y se definirá el curso de los existentes, además de plantear la creación de otros que se consideren importantes.

Conviene al respecto hacer una reflexión que permita disponer de nuevos parámetros y criterios para dar cuenta del quehacer del subsistema de humanidades y ciencias sociales, para estar en posibilidad de realizar una mejor evaluación, al tiempo de contribuir a fortalecer las políticas federales en este campo, en particular en lo que se refiere al CONACyT y CONACULTA. En esa perspectiva se coordinarán esfuerzos con todos los organismos e instituciones que tienen relación con la ciencia.



Programas

a) **Programa institucional para el desarrollo de la creatividad y las capacidades para la innovación en el campo de la ciencia y la tecnología.**

- Impulsar la investigación científica y tecnológica vinculada con el sector social en los ámbitos estatal, regional, nacional e internacional, desarrollando en los educandos la vocación por la investigación científica y tecnológica.

b) **Programa Institucional de Investigación Científica y Tecnológica de la UJED.**

- Generar conocimientos e innovaciones tecnológicas para el desarrollo económico y social incluyente del estado, de la región y del país para su incorporación exitosa y sustentable en la economía global.
- Pertinencia de las LGAC para el desarrollo económico y social incluyente de la región, el estado y el país para su incorporación exitosa y sustentable en la economía global.

c) **Programa Institucional de Estudios de Posgrado de la UJED.**

- Aseguramiento de la calidad de la oferta educativa de posgrado
- Formación de recursos humanos de alto nivel para la investigación científica y tecnológica orientada a la incorporación del estado, la región y el país a la sociedad del conocimiento, que responda a los estándares de calidad.
- Fortalecimiento de redes de colaboración en los ámbitos nacional e internacional.
- Institucionalizar la Jornada Anual de Investigación en la UJED

d) **Programa para la vinculación social de la investigación científica y tecnológica de la UJED.**

- Promover la generación, registro y comercialización de patentes.
- Formación y promoción de la contratación exitosa de los investigadores como consultores para organismos, dependencias o empresas públicas y privadas.

3. Vinculación social de la Universidad:

Una de las tareas fundamentales de las instituciones educativas, en particular de la UJED por ser de carácter público, es la de responder de manera efectiva y pertinente a las necesidades que plantean los grupos humanos, en especial acercar a los grupos de investigación, de docencia, de emprendedores a las necesidades puntuales en el desarrollo de la región para contribuir a su atención,



mediante la puesta en práctica de sus habilidades, actitudes y un sentido de liderazgo con un compromiso social y reproducirlas en el seno de la sociedad.

El servicio social se redefinirá y será acompañado de una asesoría institucional a los estudiantes para su ubicación en el mismo, en los programas de posgrado o en el mercado laboral.

Programas

a) Programa para la promoción de la formación permanente y para la vida

- Desarrollar la oferta de servicios de formación, actualización y capacitación para los egresados y la sociedad en atención a las demandas de los diversos sectores.

b) Programa para el desarrollo de la cultura empresarial.

- Fomento de la cultura del ahorro y el uso responsable del ingreso.
- Fomento del emprendedurismo.
- Desarrollo de competencias para la generación de empleos.
- Desarrollo de la capacidad de formulación de proyectos de inversión.

c) Programa para la formación de liderazgos científicos, empresariales, políticos y sociales.

- Formación de líderes con responsabilidad social
- Formación de líderes para el desarrollo humano
- Formación de líderes visión de futuro
- Formación de líderes con ética y responsabilidad empresarial
- Formación de líderes para la transformación humana.

4. Gobernabilidad como base del desarrollo institucional integral:

En una institución como la UJED el encontrar los canales de comunicación oportuna para expresar y comunicar las iniciativas de crecimiento y desarrollo institucional, así como la toma oportuna de decisiones, requiere de un soporte normativo ágil, flexible, pertinente y adecuado a las necesidades del entorno y de las circunstancias. De ahí que no debemos dejar pasar la oportunidad para actualizar el marco normativo de nuestra institución; este es uno de los más grandes anhelos de los universitarios, largamente esperado por nuestra comunidad.



Se promoverán, por tanto, las reformas pertinentes en la Legislación Universitaria, tanto para flexibilizar y agilizar el proceso de revisión y actualización de los planes y programas de estudio, como de la revisión de uno de los temas estructurales fundamentales: las pensiones y jubilaciones.

Programas

a) Programa institucional para la actualización del marco normativo.

- Elaboración de leyes, reglamentos que respondan al nuevo ordenamiento jurídico de la Universidad.

b) Programa para la reestructuración organizacional de la Institución

- Elaboración del Modelo de organización y de gestión, así como los manuales de operación de la UJED que respondan al nuevo ordenamiento jurídico.
- Asegurar la gobernabilidad universitaria a través de los procesos de gestión de manera pertinente y equilibrada.
- Modernización de la Administración Escolar
- Mejorar los niveles de comunicación y coordinación con los organismos sindicales a efecto de atender el problema estructural de las Pensiones y Jubilaciones en la institución, así como el tema del retiro voluntario.

c) Programa institucional para la formación del capital humano de la UJED.

- Promover de manera institucional la oferta de educación continua para la docencia, la gestión y la investigación.

5. Evaluación para la acreditación del desempeño académico institucional:

La evaluación no debe ser concebida solo como la parte final de un proceso, sino como parte fundamental del proceso institucional. Por ello, se propone para este propósito: a) la evaluación al desempeño docente; b) la evaluación del desempeño institucional por organismos externos y c) el Sistema Institucional para la Evaluación de los aprendizajes.

Desde la Administración Central se continuará con la modernización de la administración escolar en todos los niveles de estudios que se desarrollan en la institución. Se establecerá, así mismo, un programa de investigación sobre evaluación de los aprendizajes en los estudios universitarios.



Es indiscutible que los académicos constituyen la base de la UJED; son ellos quienes realizan las funciones sustantivas de la institución. La Universidad ha avanzado en su profesionalización, pero prevalece el reto de propiciar un mayor desarrollo en este sentido, así como consolidar la planta académica universitaria con los más elevados niveles de habilitación.

Con objeto de reconocer la tarea del profesorado universitario, se revisarán integralmente los programas de estímulos y apoyo al personal académico; en ese contexto se actualizarán los criterios de evaluación de su trabajo.

Programas

- a. **Programa institucional para la evaluación permanente del desempeño académico para la retroalimentación de los procesos y servicios educativos de la Institución.**
 - Crear el Sistema único de evaluación al desempeño académico.
- b. **Programa institucional para la acreditación externa de la calidad de de la competitividad académica de la UJED.**
 - Atender los parámetros de calidad establecidos por organismos externos para generar condiciones de competitividad de los programas.
- c. **Programa para el desarrollo del sistema institucional para la evaluación del aprendizaje en la operación de la oferta educativa de los diferentes niveles de la UJED.**
 - Implementar el Sistema Institucional de evaluación de los aprendizajes en sintonía con el modelo educativo.

6. Procesos de gestión institucional de calidad certificada:

Se fortalecerá una nueva organización administrativa basada en la mejora continua, que garantice que la administración se ponga al servicio de la tarea académica, sin duplicar funciones, fundada en la transparencia y la rendición de cuentas que se demandan. Se continuará la simplificación de trámites y procesos administrativos en todos los ámbitos, y se disminuirán los tiempos para su ejecución, con la utilización de los recursos tecnológicos disponibles, especialmente los que realizan los alumnos. Se impulsarán, así mismo, los esquemas de desconcentración y descentralización, que aseguren mayor eficiencia funcional y operativa.

La Universidad contará con un marco jurídico de responsabilidades administrativas; se intensificará el trabajo del Rector al interior de la institución; se



fortalecerá el trabajo colectivo del cuerpo directivo; se impulsará la profesionalización y actualización de los funcionarios; se ampliará la capacitación del personal administrativo, estimulando su productividad; se incorporarán modelos de organización pertinentes y nuevas tecnologías para agilizar la toma de decisiones; se diseñará un programa piloto de firma electrónica y administración sin papel y a distancia; y se integrará un grupo de expertos asesores en derecho laboral para casos sensibles, de impacto o de grave riesgo para la institución.

Estamos ciertos que el ser observados como Institución de Educación Superior, por Pares Académicos externos a nuestra comunidad, nos permite reconocernos y revisar nuestros propios procesos. No nos es tan relevante el dictamen como sanción, nos importa el resultado como información extraordinariamente útil e insustituible para la retroalimentación y la corrección oportuna y pertinente de nuestro quehacer, para fortalecernos y ser cada día mejores.

Programas

a. Programa para la operación del Sistema Integral de Gestión de Calidad de la UJED.

- Consolidar la cultura de la mejora continua de los procesos de acreditación, certificación de la calidad de los procesos educativos, de investigación, servicio y gestión de la UJED para alcanzar los niveles de reconocimiento de social.

b. Programa para la operación del Sistema Integral de Gestión de Información Académica y Administrativa de la UJED.

- Consolidar la operación de los sistemas de información de la UJED con la finalidad de que brinden información sólida, oportuna y pertinente para la toma de decisiones.

c. Programa institucional de infraestructura y equipamiento de la UJED.

- Asegurar que la UJED cuente con la infraestructura física y el equipamiento necesarios para apoyar el trabajo académico, cultural, artístico, deportivo y de gestión.
- Diseñar el Proyecto de Ciudad Universitaria y definir las etapas de su construcción.

7. Extensión y difusión para el fortalecimiento de la cultura e identidad estatal y nacional

Esta es la oportunidad para revalorar el papel de la extensión y la difusión de la cultura, que nos permita generar procesos de identidad y pertenencia y, además,



diseñar los procesos que permitan la atención a los problemas sociales que emergen y que requieren de la intervención oportuna de la UJED.

Programas

a. Programa institucional de extensión universitaria.

- Fortalecer los procesos institucionales de prestación de servicios a la comunidad a través del servicio social, las prácticas profesionales, en las modalidades y temáticas que atiendan las condiciones de vulnerabilidad de la población.

b. Programa institucional de difusión cultural de la UJED.

- Consolidar las fortalezas culturales y artísticas de la institución en beneficio de la comunidad universitaria y considerando además los diversos sectores sociales, en particular a poblaciones en condición de vulnerabilidad social.

c. Programa institucional para el desarrollo deportivo de la UJED.

- Fortalecer el deporte universitario en todas sus modalidades y sus ramas, tanto en el ámbito competitivo, como recreativo y curricular.

d. Programa institucional de formación integral de la UJED.

- Desarrollar el Programa de Formación Integral del Modelo Educativo como parte medular en la formación de los estudiantes universitarios.

8. Transparencia y rendición de cuentas como base de la confianza social:

El espíritu de este conjunto de programas y proyectos deriva de los postulados de la Ley Orgánica en los artículos: 41, fracciones XV, XVI, XX, XXI; 49, fracciones XI y XII; 52, fracciones IV, VIII, IX y X y 51, fracciones II y siguientes.

Programas

a. Programa institucional de auditoría y fiscalización interna.

- Aseguramiento de buenas prácticas en la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución.
- Rendir informes de resultados en todos los niveles de la gestión académica y administrativa al finalizar el año calendario.

b. Programa institucional de control patrimonial universitario.



- Garantizar la adecuada utilización de los bienes materiales, de infraestructura y equipamiento del que dispone la Universidad para el cumplimiento de sus fines.

c. Programa de presupuesto, gestión, control y seguimiento del ejercicio presupuestal.

- Institucionalizar la cultura de la planeación participativa en el tema financiero, con la participación activa de las diversas áreas de la administración universitaria, teniendo como principio la responsabilidad social.
- Implementación de las auditorías al desempeño
- Establecer los mecanismos que permitan la obtención de recursos vía fondos extraordinarios.

d. Programa institucional de transparencia y rendición de cuentas.

- Consolidar los esquemas para la gestión transparente y la rendición oportuna de cuentas para la sociedad.

9. Equidad y género

Lo que no se nombra no se reconoce, por lo tanto es el propósito visibilizar los procesos que nos atañen a los universitarios y a las universitarias para poder diseñar estrategias de atención al respecto. Debemos diseñar en las estrategias necesarias para que en la UJED se transversalice la perspectiva de género en el diseño de los programas educativos Y en la normatividad universitaria para garantizar la equidad en el acceso a las oportunidades, en prevenir el acoso y el hostigamiento.

Programas

a. Programa de Transversalización de la Equidad de Género

- Garantizar la incorporación de la perspectiva de género en todos los ámbitos de la vida universitaria: diseño de programas educativos, marcos normativos, prevención de la violencia escolar e institucional, generación y aplicación del conocimiento, así como la gestión institucional.
- Promoción de la equidad en el acceso a los servicios educativos y de gestión en la UJED.



10. Internacionalización del Sistema Educativo (Agenda 2020)

Este debe ser uno de los pilares detonadores del desarrollo y fortalecimiento de los procesos de aprendizaje. A través de estas acciones formamos ciudadanos del mundo y para el mundo.

Frente a los retos de hoy es importante asegurar que el 100 por ciento de los planes de estudio tengan al idioma inglés y/u otra lengua como obligatorio; se creen carreras profesionales vinculadas a la investigación y se conjunten dos o más disciplinas o que sean compartidas entre facultades, escuelas, institutos y centros.

Se consolidará el sistema de transferencia de créditos compatible con los estándares internacionales que propicie la movilidad de los alumnos; se fortalecerán y crearán nuevas redes y programas de colaboración con universidades reconocidas del extranjero, que faciliten nuevas condiciones académicas, tal es el caso de las dobles titulaciones o los estudios compartidos; se buscará el financiamiento para que un número importante de alumnos de licenciatura y posgrado pueda cursar al menos un semestre en universidades del extranjero.

Aprovechando las nuevas tecnologías de comunicación e información, la UJED ampliará las opciones de formación y actualización para la población que no tiene estudios universitarios, recurriendo a diversas modalidades de extensión académica y cultural.

Programas

- a. **Programa intensivo de fortalecimiento del aprendizaje y certificación de lenguas extranjeras.**
 - Ampliar las oportunidades de las comunidades estudiantil y académica para el aprendizaje de una segunda y tercera lengua.
- b. **Programa de incremento y reactivación de los acuerdos y convenios con IES, Gobiernos y Embajadas extranjeras, en apoyo a la modalidad e internacionalización educativa.**
 - Generar las condiciones que permitan la presencia de profesores, investigadores y estudiantes extranjeros en nuestra institución, así como la presencia de nuestra planta académica, administrativa y estudiantil en programas educativos internacionales.



c. Programa institucional de digitalización, virtualidad y portabilidad de programas académicos.

- Crear la plataforma tecnológica que le permita a la comunidad universitaria el acceder a la información de los programas educativos de cualquier sistema educativo y en todas las modalidades, sin importar la ubicación espacio temporal.



X. Proyectos por programa

Eje Estratégico 1

Educación incluyente y de calidad para una sociedad del conocimiento

Competitividad, pertinencia y equidad académica en el marco de la innovación e internacionalización de la educación superior

1.1 Programa institucional para la formación profesional para una sociedad global y del conocimiento y el desarrollo social integral sostenible

Objetivo general. Incrementar los estándares de calidad de la oferta educativa

Objetivo específico. Desarrollar una oferta educativa integral que responda a las necesidades del entorno en atención al modelo educativo

1.2 *Programa institucional para la Formación, actualización y capacitación de docentes e investigadores*

Objetivo específico. Fortalecer la calidad educativa a través de la formación y actualización de los profesores

Integración de metas 2013 - 2018				
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013		Meta 2018
		Indicador	Valor	
1.2.1	Inducción a la docencia universitaria	Maestros de nuevo ingreso capacitados	-	100 %
1.2.2	Capacitación y actualización disciplinaria	Maestros capacitados	-	100 %
1.2.3	Formación en el modelo educativo enfoque por competencias	Maestros capacitados	32.38 %	100 %
1.2.4	Nuevos ambientes de aprendizaje	Maestros capacitados	-	90 %
1.2.5	Innovación tecnológica	Maestros	-	40 %



		capacitados		
1.2.6	Formación de tutores	Maestros capacitados	11 %	60 %
1.2.7	Formación de profesores en PROFORDEMS	Maestros capacitados	35.86 %	100 %

1.3 Programa institucional para el desarrollo de la capacidad académica de la UJED

Objetivo específico. Asegurar los indicadores de calidad en el personal docente con la finalidad de elevar los indicadores académicos

1.3.1 Fortalecimiento de la planta académica en los más altos niveles de habilitación académica

Integración de metas 2013 - 2018				
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013		Meta 2018
		Indicador	Valor	
1.3.1.1	Profesores de Tiempo Completo	Porcentaje de PTC	25.3 %	Incrementar 3 puntos porcentuales
1.3.1.2	Grado académico de los profesores	Profesores con posgrado	87.41 %	90 %
1.3.1.3	Programa de estímulos al desempeño docente	Porcentaje de PTC becados	41 %	50 %

1.3.2 Reconocimiento externo a la calidad del desempeño de nuestra planta académica

Integración de metas 2013 - 2018				
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013		Meta 2018
		Indicador	Valor	
1.3.2.1	Profesores con Perfil PROMEP	Porcentaje de PTC con Perfil deseable	44.6 %	60 %
1.3.2.2	Certificación de profesores en PROFORDEMS	Porcentaje de profesores certificados en PROFORDEMS	En proceso	50 %



1.3.3 Lograr la organización de los profesores e investigadores en grupos de trabajo de calidad reconocida por pares académicos

Integración de metas 2013 - 2018				
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013		Meta 2018
		Indicador	Valor	
1.3.3.1				

1.3.4 Renovación de la planta docente y de investigación con estándares de calidad

Integración de metas 2013 - 2018				
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013		Meta 2018
1.3.4.1	Estudio para la renovación de la planta docente	Se cuenta con el estudio correspondiente		100 %
1.3.4.2	Fortalecer el marco normativo correspondiente	Se ha iniciado el proceso		Concluirlo y operarlo al 100 %

1.4 Programa institucional para el desarrollo de la competitividad académica de la oferta educativa de la UJED

Objetivo específico. Impulsar la acreditación de los programas de EMS, licenciatura y posgrado, atendiendo los estándares nacionales e internacionales

Integración de metas 2013 - 2018				
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013		Meta 2018
1.4.1	PE de EMS certificados por CERTIDEMS	En proceso		50 %
1.4.2	Ingreso del NMS al SNB	50 %		100 %
1.4.3	Fortalecer el marco normativo correspondiente	En proceso		100 %

1.5 Programa Institucional para el Incremento de la Cobertura y Diversificación de la oferta educativa



Objetivo específico. Actualizar, ampliar y diversificar la oferta educativa, en atención a las necesidades del entorno y a la denotación de polos de desarrollo internacional, nacional, regional y estatal

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
1.5.1	Propuesta institucional	Estudio de proyección de la matrícula	Incremento de la cobertura y la nueva oferta educativa

1.6 Formación Integral

Objetivo específico. Asegurar la formación de los estudiantes en el saber ser, saber hacer, saber compartir y saber vivir, con sentido de responsabilidad social en atención al modelo educativo de la institución.

Integración de metas 2013 – 2018				
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013		Meta 2018
		Indicador	Valor	
1.6.1	Tutoría	Estudiantes tutorados (ES)	13.56 %	50%
		EMS	3.69 %	40 %
		Maestros tutores ES	43.86 %	60 %
		EMS	12.77 %	40 %
1.6.2	Movilidad	Alumnos en movilidad	1.16 %	
		Maestros en movilidad		
1.6.3	Lenguas	Alumnos	64.9 %	100 %
		Maestros	-	Elaborar proyecto institucional puesto en operación
1.6.4	Salud Integral	Alumnos	100 %	Consolidar el programa
		Maestros	100 %	Consolidar el programa
1.6.5	Cultura	Consolidar el Programa transversal Institucional		
1.6.6	Programa institucional	Coordinación metodológica	Fortalecer los programas transversales institucionales	



	del Deporte universitario	Deporte selectivo	
		Escuelas deportivas	
		Promoción deportiva	
		Medicina en ciencias aplicadas al deporte	
1.6.7	Liderazgo	Proyecto de inicio	Consolidarlo al 100 %
1.6.8	Agenda Ambiental	Activa	Consolidarla al 100 %
1.6.9	Programas educativos que incluyen genero como parte de su programa	0 %	100 %

Eje estratégico 2

Investigación y Posgrado como base del desarrollo social integral

Investigación, innovación tecnológica y estudios de posgrado como factores de desarrollo social integral sostenible

Objetivo general. Fortalecer la investigación científica y tecnológica vinculada con el sector social en los ámbitos estatal, regional, nacional e internacional, generar conocimiento e innovaciones tecnológicas para el desarrollo económico y social incluyente del estado. Asegurar la calidad de la oferta educativa de posgrado.

2.1 Programa institucional para el desarrollo de la creatividad y las capacidades para la innovación en el campo de la ciencia y tecnología

Objetivo específico. Impulsar la investigación científica y tecnológica vinculada con el sector social en los ámbitos estatal, regional, nacional e internacional, desarrollando en los educandos la vocación por la investigación científica y tecnológica.

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018



2.1.1	Incorporación formal de la investigación como eje curricular de los programas educativos, desarrollar en los educandos la vocación por la investigación científica y tecnológica	86.5 %	100 %
-------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	-------

2.2 Programa institucional de investigación científica y tecnológica de la UJED

Objetivo específico. Generar conocimiento e innovaciones tecnológicas para el desarrollo económico y social incluyente del estado, de la región y del país para su incorporación exitosa y sustentable en la economía global

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
2.2.1	Compatibilidad social de la investigación científica y tecnológica de la UJED	Estudios de pertinencia en los periodos correspondientes según PE	100 %
2.2.2	Convenios con instituciones públicas y privadas enfocadas	Incrementar el número de convenios activos	20 %
2.2.3	Pertinencia en las LGAC para el desarrollo económico y social incluyente de la región, el estado y el país para su incorporación exitosa y sustentable en la economía global	Elaboración del proyecto	En operación al 100 %

2.3 Programa Institucional de estudios de posgrado

Objetivo específico. *Aseguramiento de la calidad de la oferta educativa de posgrado*

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
2.3.1	Nueva oferta educativa de	28.2 %	31 %



	posgrado en estándares de calidad		
2.3.2	Pertinencia de la oferta educativa de posgrado	100 %	100 %
2.3.3	Integración de redes de colaboración en los ámbitos nacional e internacional	13 redes	Incrementar en un 50 %

2.4 Programa para la vinculación social de la investigación científica y tecnológica

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
2.4.1	Promover la generación, registro y comercialización de patentes		
2.4.2	Formación y promoción de la contratación exitosa de los investigadores como consultores para organismos, dependencias o empresas públicas y privadas	Elaborar proyecto	Operación al 100 %

2.5 Formación de recursos humanos de alto nivel para la investigación científica y tecnológica orientada a la incorporación del país a la sociedad del conocimiento

Objetivo específico. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad de los recursos humanos en el área de investigación

Integración de metas 2013 - 2018				
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013		Meta 2018
		Indicador	Valor	Valor
2.5.1	Aseguramiento de la planta de investigadores en estándares de calidad	PTC con Perfil PROMEP	44.57 %	60 %
		CAC	23.07 %	35 %
		CAEC	30.8 %	45 %
		SNI	13.98 %	20 %
2.5.2	Fomentar la propiedad intelectual, mediante la generación, registro y comercialización de patentes	Elaborar proyecto y activarlo		100 %
2.5.3	Formación y promoción de la contratación exitosa de los	Fortalecer, validar y activar el marco normativo		100 %



	investigadores como consultores		
--	---------------------------------	--	--

Eje Estratégico 3

Vinculación Social de la Universidad

La vinculación institucional como recurso estratégico para impulsar las fuentes internas del desarrollo social incluyente.

Objetivo general. Fortalecer la interacción de la universidad de manera intrainstitucional y con la sociedad como un coadyuvante de su desarrollo armónico

3.1 Programa para la promoción de la formación permanente y para la vida

3.1.1 Desarrollar la oferta de servicios de formación, actualización y capacitación para los egresados y la sociedad en atención a las demandas de los diversos sectores

Objetivo específico. Atender las necesidades de actualización y formación al servicio de egresados y sector social

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
3.1.1	Integración de cursos, talleres y diplomados que oferte la UJED	En proceso	Elaborar catálogo, Operativizar y definición del mecanismo único que avale todos los procesos de formación continua en la UJED.

3.2 Programa para el desarrollo de la cultura empresarial

Objetivo específico. Fortalecer la cultura de emprendedurismo a través de la formación de recursos humanos, integrar equipos de profesionales al servicio de la sociedad en un esquema de consultorías especializadas en diversas áreas



Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
3.2.1	Fomento de la cultura del ahorro y el uso responsable del ingreso	Proyecto activo	Consolidar el proyecto
3.2.2	Fomento del emprendedurismo	PE que incluyen el emprendedurismo	100 %
3.2.3	Desarrollo de competencias para la generación de empleos	PE que incorporan esta competencia	100 %
3.2.4	Desarrollo de la capacidad de formulación de proyectos de inversión	Incubadora de empresas UJED	Incrementar los proyectos financiados en un 25 %

3.3 Oferta de servicios universitarios

Objetivo específico. Capitalizar los recursos institucionales con la finalidad de ofertar servicios a los sectores productivo, social y empresarial

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
3.3.1	Integración e incremento de servicios que se ofertan a los sectores productivo, social y de servicios		Elaborar proyecto y activarlo

Eje Estratégico 4

Gobernabilidad y Desarrollo Institucional

Orden institucional, trabajo colegiado y participación responsable como factores de gobernabilidad interna.

Objetivo general. Asegurar a la comunidad universitaria y a la sociedad estabilidad en la gestión y aplicación de los recursos institucionales de manera pertinente y transparente.



4.1 Programa institucional para la actualización del marco normativo

Objetivo específico. Asegurar la gobernabilidad universitaria a través de los procesos de gestión pertinentes y equilibrados.

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
4.1.1	Elaboración de leyes, reglamentos que respondan al nuevo ordenamiento jurídico de la universidad	Actualización del marco normativo en proceso	100 %
4.1.2	Integración de equipos de planeación estratégica y participativa en todos los niveles	Activo	100 %
4.1.3	Acortamiento de brechas entre unidades académicas en lo referente a recursos humanos, infraestructura y equipamiento		

4.2 Programa para la reestructuración organizacional de la institución

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
4.2.1	Elaboración de modelos de organización y de gestión, así como los manuales de operación de la UJED, que respondan al nuevo ordenamiento jurídico	Activo	Consolidar al 100 %
4.2.2	Asegurar la gobernabilidad universitaria a través de los procesos de gestión de manera pertinente y equilibrada	Activo	Consolidar al 100 %

4.3 Programa institucional para la formación del capital humano de la UJED

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
4.3.1	Promover de manera	Activo	Fortalecerlo al 100 %



	institucional la oferta de educación continua para la docencia, la gestión y la investigación		
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Eje Estratégico 5

Evaluación para la acreditación del desempeño académico institucional

Evaluación interna y externa permanente del desempeño institucional con base en indicadores y estándares nacionales e internacionales para la acreditación y certificación de la competitividad académica institucional; evaluación a través de los egresados universitarios y empleadores.

Objetivo general. Fortalecer la cultura de evaluación integral de la universidad dentro de un proceso de mejora continua

5.1 Programa institucional para la evaluación permanente del desempeño académico para la retroalimentación de los procesos y servicios educativos de la institución.

Objetivo específico. Establecer y fortalecer los procesos de evaluación del desempeño académico, el aseguramiento de la calidad de la oferta educativa, que conduzcan a la retroalimentación de los servicios educativos de la universidad.

Integración de metas 2013 - 2018				
Proyecto	Nombre	Indicador	Situación actual 2013	Meta 2018
5.1.1	Crear el sistema único de evaluación al desempeño académico	Elaborar proyecto	Crear sistema	Operativizar al 100 %
		ESDEPED		
		Retabulación		
		PROFORDEMS		
5.1.2	Evaluación y acreditación de la oferta educativa	PE en estándares de buena calidad	92.31 %	94 %
		Matrícula en estándares de buena calidad	96.52 %	97 %
5.1.3	Implementación de un sistema	Estudiantes que presentan el EGEL,	Activo	Incrementar en un 100 % la



	para la evaluación del aprendizaje en la oferta educativa	evaluación obtenida		participación de estudiantes en el EGEL
5.1.4	Estudios de Trayectoria Escolar	Eficiencia terminal	En proceso	Consolidar al 100 %
		Egresados		
		Índice de reprobación		
		Índice de deserción		
		Índice de titulación		
5.1.5	Procesos de selección de aspirantes a la oferta educativa universitaria	Exámen General de ingreso	Activo	Consolidarlo al 100 %

5.2 Programa institucional para la acreditación externa de la calidad de la competitividad académica de la UJED

Objetivo específico. Asegurar los estándares de calidad académica

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
5.2.1	Atender los parámetros de calidad establecidos por los organismos externos para generar condiciones de competitividad de los programas	Activo al 100 %	Consolidarlo al 100 %

5.3 Programa para el desarrollo del sistema institucional para la evaluación del aprendizaje en operación de la oferta educativa de los diferentes niveles de la UJED

Objetivo específico. Generar e implementar el sistema universitario de evaluación de los aprendizajes



Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
5.3.1	Implementar el sistema institucional de evaluación de los aprendizajes en sintonía con el modelo educativo	En proceso	Consolidarlo al 100 %

5.4 Seguimiento de Egresados

Objetivo específico. Contar con estudios pertinentes de evaluación de los procesos educativos a través de los estudiantes al egresar, de los egresados, de los empleadores y la sociedad con la finalidad de fortalecer los programas educativos

Integración de metas 2013 – 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
5.4.1	Estudios de estudiantes al egresar	100 %	100 %
5.4.2	Estudios de egresados	100 %	100 %
5.4.3	Estudios de empleadores		100%
5.4.4	Estudios de satisfacción de la sociedad	100 %	100 %

Eje Estratégico 6

Procesos de gestión institucional de calidad certificada

Certificación externa de la calidad de los procesos de gestión para la modernización y mejora continua de los servicios administrativos

Objetivo general. Fortalecer y consolidar como fuente única de información y gestión institucional, el sistema integral de información administrativa (SIIA)

6.1 Programa para la operación Sistema integral de gestión de calidad de la UJED

Objetivo específico. Fortalecer y consolidar los sistemas de información universitaria, asegurar su confiabilidad



Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
6.1.1	Consolidar la cultura de la mejora continua de los procesos de acreditación, certificación de la calidad de los procesos educativos, de investigación, servicio y gestión de la UJED, para alcanzar los niveles de reconocimiento social	Activo	Consolidar al 100 %

6.2 Programa institucional para la operación del Sistema integral de gestión de información académica y administrativa de la UJED, (SIGA)

Objetivo específico. Consolidar la operación de los sistemas de información de la UJED, con la finalidad de que brinden información sólida, oportuna y pertinente para la toma de decisiones.

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
6.2.1	Operación del Sistema Integral de Gestión de Calidad (SIGC)	En proceso de actualización	Consolidación al 100 %
6.2.2	Operación del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA)	En proceso de actualización	Consolidación al 100 %
6.2.3	Operación del Sistema Integral de Gestión Académica (SIGA)	En proceso de actualización	Consolidación al 100 %

6.3 Programa institucional de infraestructura y equipamiento de la UJED

Objetivo específico. Establecer los procesos de planeación de obra universitaria a través del trabajo colegiado.

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación	Meta 2018



		actual 2013	
6.3.1	Asegurar que la UJED cuente con la infraestructura física y el equipamiento necesarios para apoyar el trabajo académico, cultural, artístico, deportivo y de gestión	Activo	Consolidar al 100 %
6.3.2	Ciudad Universitaria	En proceso	Primera etapa

Eje Estratégico 7

Extensión, Difusión y Deporte para el fortalecimiento de la cultura e identidad estatal y nacional

Arte, cultura, deporte y conocimiento como derecho y patrimonio social

Objetivo general. Fortalecer el desarrollo y la difusión de la ciencia, el arte, la cultura y el deporte universitario como un vínculo de integración fundamental de la universidad, al interior de la misma y al servicio de la sociedad

7.1 Programa institucional de extensión universitaria

Objetivo específico. Fortalecer los proyectos institucionales establecidos en la universidad en el área de salud, así como el impacto del servicio que prestan los estudiantes y egresados universitarios a través de las prácticas universitarias y el servicio social

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
7.1.1	Universidad saludable	Activo	Consolidar al 100 %
7.1.2	Prácticas universitarias	Activo	Consolidar al 100 %
7.1.3	Servicio social	Activo	Consolidar al 100 %

7.2 Programa institucional de difusión cultural de la UJED

Objetivo específico. Consolidar las fortalezas culturales y artísticas de la institución en beneficio de la comunidad universitaria y de la sociedad



Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
7.2.1	Consolidar las fortalezas culturales y artísticas en beneficio de la comunidad universitaria y considerando además los diversos sectores sociales, en particular a poblaciones en condición de vulnerabilidad social	Activo	Consolidarlo al 100 %

7.3 Programa institucional para el desarrollo deportivo de la UJED

Objetivo específico. Fortalecer el deporte universitario en todas sus modalidades y sus ramas, tanto en el ámbito competitivo como recreativo y curricular.

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
7.3.1	Deporte de competencia	Activo	Consolidación al 100 %
7.3.2	Deporte recreativo	Activo	Consolidación al 100 %
7.3.3	Deporte en un esquema curricular, (formación integral)	Activo	Consolidación al 100 %

7.4 Programa institucional de formación integral de la UJED

Objetivo específico. Fortalecer el programa de formación integral del modelo educativo como parte medular en la formación de los estudiantes universitarios

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
7.4.1	Programa de formación integral como parte medular en la formación de los estudiantes universitarios	En proceso	Consolidación al 100 %



Eje Estratégico 8

Transparencia y rendición de cuentas como base de la confianza social

Transparencia y rendición de cuentas como elementos de confianza social en la institución.

Objetivo general. Garantizar a la comunidad universitaria y a la sociedad la custodia y administración de los recursos disponibles en un esquema de transparencia y rendición de cuentas.

8.1 Programa institucional de auditoría y fiscalización interna

Objetivo específico. Asegurar las buenas prácticas en la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
8.1.1	Auditoría y fiscalización interna	Activo	Consolidación al 100 %

8.2 Programa institucional de control patrimonial universitario

Objetivo específico. Garantizar la adecuada utilización de los bienes materiales, de infraestructura y equipamiento del que dispone la universidad para el cumplimiento de sus fines.

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
8.2.1	Control patrimonial universitario	Activo	Consolidación al 100 %

8.3 Programa de presupuesto, gestión, control y seguimiento del ejercicio presupuestal



Objetivo específico. Institucionalizar la cultura de la planeación participativa en el tema financiero, con la participación activa de las diversas áreas de la administración universitaria, teniendo como principio la responsabilidad social.

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
8.3.1	Presupuesto, gestión, control y seguimiento del ejercicio presupuestal	Activo	Consolidación al 100 %

8.4 Programa institucional de transparencia y rendición de cuentas

Objetivo específico. Consolidar los esquemas para la gestión transparente y la rendición oportuna de cuentas para la sociedad.

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
8.4.1	Presupuesto, gestión, control y seguimiento del ejercicio presupuestal	Activo	Consolidación al 100 %

Eje Estratégico 9

Equidad y género

Incorporación de la perspectiva de género con el objetivo de valorar las implicaciones que tiene para las mujeres y los hombres, cualquier acción que se programe, tratándose de legislación, políticas institucionales, actividades administrativas, económicas y culturales en la UJED.

Objetivo general. Fortalecer de manera transversal la Perspectiva de género como una prioridad institucional.

9.1 Programa institucional de transversalización de la equidad de género



Objetivo específico. Atender de manera pertinente las políticas internacionales y nacionales que en Perspectiva de Género por su importancia se establecen como prioritarias en la UJED.

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
9.1.1	Sistema de indicadores universitarios con perspectiva de género	Elaborar proyecto	Consolidar al 100 %
9.1.2	Sensibilización de perspectiva de género	Activo	Consolidar al 100 %
9.1.3	Prevención, sanción y erradicación de todas las formas de acoso y hostigamiento en los ámbitos laboral y escolar de la universidad	Elaborar marco normativo	Operativizar al 100 %

Eje estratégico 10

Internacionalización del sistema educativo (Agenda 2020)

Fortalecimiento de la cooperación académica, el trabajo con embajadas, el sistema de enseñanza de lenguas extranjeras y la virtualidad del conocimiento

Objetivo general. Fortalecer las bases académicas y administrativas necesarias para conducir a la UJED en un contexto internacional

10.1 programa institucional intensivo de fortalecimiento del aprendizaje y certificación de lenguas extranjeras

Objetivo específico. Atender las políticas internacionales para cumplir de manera pertinente los estándares de calidad requeridos rumbo a la internacionalización de la educación en la UJED.

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018



10.1.1	Fortalecimiento del aprendizaje y certificación de lenguas extranjeras	86.5%	100 %
--------	------------------------------------------------------------------------	-------	-------

10.2 Programa de incremento y reactivación de los acuerdos y convenios con IES, gobiernos y embajadas extranjeras, en apoyo a la movilidad e internacionalización educativa

Objetivo específico. Generar las condiciones que permitan la presencia de profesores, investigadores y estudiantes extranjeros en nuestra institución, así como la presencia de nuestra planta académica y estudiantil en programas educativos internacionales.

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
10.2.1	Incremento y reactivación de los acuerdos y convenios con IES, Gobiernos y Embajadas extranjeras	Activo	Fortalecer al 100 %

10.3 Programa institucional de digitalización, virtualidad y portabilidad de programas académicos

Objetivo específico. Crear la plataforma tecnológica que le permita a la comunidad universitaria el acceder a la información de los PE de cualquier sistema educativo y en todas las modalidades, sin importar la ubicación del espacio temporal.

Integración de metas 2013 - 2018			
Proyecto	Nombre	Situación actual 2013	Meta 2018
10.3.1	Digitalización, virtualidad y portabilidad de la oferta educativa	Elaborar proyecto	Operativizar al 100 %
10.3.2	Promoción de la acreditación y validación de los programas educativos en un contexto internacional	Elaborar proyecto	Operativizar al 100 %



LITERATURA CITADA

Alkire, Sabina. 2002. ***Dimensions of Human Development***. World Development 30 (2): 181-205.

Alkire, Sabina y Séverine Deneulin. 2009a. ***The Human Development and Capability Approach***. En An Introduction to Human Development and Capability Approach. Freedom and Agency, eds. Séverine Deneulin y Lila Shahani, 22-48. United Kingdom: Earthscan.

Alkire, Sabina y Séverine Deneulin. 2009a. ***The Human Development and Capability Approach. En An Introduction to Human Development and Capability Approach***. Freedom and Agency, eds. Séverine Deneulin y Lila Shahani, 22-48. United Kingdom: Earthscan.

_____. 2009b. ***A Normative Framework for Development***. En An Introduction to Human Development and Capability Approach. Freedom and Agency, eds. Séverine Deneulin y Lila Shahani, 3-21. United Kingdom: Earthscan.

ANUIES (2000 a). ***Acciones de transformación de las Universidades Públicas Mexicanas 1994-1999***. ANUIES. México.

ANUIES (2000 b). ***La educación superior en el siglo XXI: Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES***. ANUIES. México.

ANUIES (2004). ***Documento estratégico para la innovación en la Educación Superior***. ANUIES. México.

ANUIES (2006). ***Consolidación y Avance de la Educación Superior en México***. ANUIES. México.

ANUIES (2010). ***La ANUIES crece. Reseña histórica***. ANUIES. México.

ANUIES (2011). ***Reformas jurídicas y premisas para una política de financiamiento de las instituciones públicas de educación superior con visión de Estado***. ANUIES. México.

ANUIES (2012 a). ***Inclusión con responsabilidad social. Una nueva generación de políticas de educación superior***. ANUIES. México.



ANUIES (2012 b). ***Evaluación, certificación y acreditación en la educación superior de México. Hacia la integración del subsistema para evaluar la educación superior.*** ANUIES. México.

BANCO DE MEXICO. 2013. ***Situación Económica de México y el Mundo.*** México, D.F. En Línea: www.banxico.org.mx/.../%7BCB56BFB4-608A-C8AB-793A-. Consultado el día 28 de marzo. 30 pp.

Congreso del Estado de Durango (2010 a). ***Decreto No. 4 que reforma el artículo 25 y deroga el artículo 28 de la Ley Orgánica de la Universidad Juárez del Estado de Durango.*** Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Durango. México.

Congreso del Estado de Durango (2010 b). ***Decreto No. 5 proponiendo terna al H. Pleno para elegir al rector de la Ley Orgánica de la Universidad Juárez del Estado de Durango.*** Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Durango. México.

Congreso del Estado de Durango (2010 c). ***Decreto No. 7 que reforma diversos artículos de la Ley Orgánica de la Universidad Juárez del Estado de Durango.*** Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Durango. México.

Congreso del Estado de Durango (2013). ***Ley Orgánica de la Universidad Juárez del Estado de Durango.*** Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Durango. México.

IESALC (2006). ***Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La Metamorfosis de la Educación Superior.*** IESALC. Venezuela.

IESALC (2008 a). ***Declaración de Cartagena de Indias.*** En <http://www.iesalc.unesco.org.ve/docs>.

IESALC (2008 b). ***Plan de Acción CRES 2008.*** En <http://www.iesalc.unesco.org.ve/docs>

INEGI. 2013. ***Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.*** México.

OCDE (2011). ***La educación superior y las regiones: Globalmente competitivas y localmente comprometidas.*** OCDE. Francia.



ONU. 2011. **Objetivos de Desarrollo del Milenio**; Informe de 2011. NUEVA York. 68 pp.

Poder Ejecutivo Federal (2013). **Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018**. Presidencia de la República. México.

Poder Ejecutivo Federal, Partido Acción Nacional, Partido de la Revolución Democrática y Partido Revolucionario Institucional (2012). **Pacto por México**. México.

PROMEP (2012 a). **IV Informe trimestral**. En www.promep.sep.gob.mx

PROMEP (2012 b). **Padrón de cuerpos académicos**. En www.promep.sep.gob.mx

PROMEP (2012 c). **PROMEP en cifras**. En www.promep.sep.gob.mx

Rodríguez- Oreggia, Eduardo y Lautaro Silva Ibarguren. 2009. **Construcción de un índice de condiciones laborales por estados para México**. Gestión y Política Pública XVIII (1): 149-178.

Rubio Oca, Julio. Coord. (2006). **La política educativa y la educación superior en México. 1995-2006: un balance**. Ed. Fondo de Cultura Económica-Secretaría de Educación Pública. México.

SEP (2011). **Resultado de la visita de seguimiento académico 2011, Universidad Juárez del Estado de Durango**. SEP. México.

SEP (2012). **Evaluación del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2012-2013, Universidad Juárez del Estado de Durango**. SEP. México.

SEP (2013). **Resultado de la visita de seguimiento académico 2013, Universidad Juárez del Estado de Durango**. SEP. México.

Tünnermann Bernheim, Carlos (2008). **Modelos educativos y académicos**. Breviarios Universitarios. Editorial Hispamer. Nicaragua.

UJED (2004). **Plan de Desarrollo Institucional 2020**. UJED. México.



UJED (2010). **Plan de Desarrollo Institucional 2010-2016**. UJED. México.

UJED (2012). **Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2012-2013, Universidad Juárez del Estado de Durango**. UJED. México.

UJED (2013). **Agenda de Información Estratégica 2001-2012**. UJED. México.

UN/DESA. **Panorama Económico Global. Situación Económica Mundial y Perspectivas para el 2012**; IMF. World Economic Outlook, September 2011; World Bank. Global Economic Prospects, January 2012; y OECD. Panorama Económico No. 90. Paris, Noviembre 2011.

UNESCO (1996). **La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI**. Santillana-UNESCO. España

UNESCO (1998) **Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción**. España.

UNESCO (1999). **La educación superior en el Siglo XXI: visión y acción. Informe final de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior**. UNESCO. Francia

UNESCO (2005) **Hacia las Sociedades del Conocimiento**. UNESCO. España.

UNESCO (2009). **Comunicado de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo**. En <http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado>.

ONU. 2012. **Informe sobre Competitividad Social en México 2012**. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). México. 85 pp.