

UANL Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



Ciudad Universitaria, noviembre de 2007

UANL
Plan de Desarrollo
Institucional
2007 - 2012



Presentación

La Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) ha sabido enfrentar los retos que se le han presentado a lo largo de su historia, contando para ello con el compromiso de una comunidad abierta al cambio y a la transformación, y con esquemas que han propiciado ejercicios de planeación participativa en todos los ámbitos de su quehacer institucional.

Para toda institución de educación superior, sustentar su desarrollo en procesos permanentes de planeación es indispensable, pues de otra forma sus acciones no podrían concretarse en un todo ordenado y coherente, ni dispondría de un marco orientador de sus acciones para asegurar el cumplimiento de sus funciones y alcanzar niveles superiores de consolidación.

En la UANL se ha asegurado que la planeación institucional, para ser eficaz en sus objetivos y resultados, se caracterice por ser un ejercicio

realista, creativo y flexible que involucre a la comunidad universitaria y que permita construir una Visión de largo plazo que defina con precisión el quehacer de la institución.

Continuar el proceso de construcción y fortalecimiento de la Universidad requiere también pasar de un escenario deseable (Visión) a la acción, mediante un Plan de Desarrollo Institucional que oriente las acciones coherentes y articuladas de la comunidad universitaria para alcanzar las aspiraciones institucionales enmarcadas en ella. Nuestra Visión propone que nuestras acciones en el presente nos llevarán a ser una universidad con elevada trascendencia e indiscutible reconocimiento en el concierto de las instituciones de educación superior, nacionales y extranjeras. Hacerla realidad requiere asumir y compartir un conjunto de objetivos estratégicos, políticas y estrategias institucionales que constituyen el propósito del presente:

Plan de Desarrollo Institucional

2007-2012

Universidad Autónoma de Nuevo León

Este plan se sustenta en una cultura del trabajo, del saber y del servicio a la sociedad, como condición imprescindible para enfrentar los retos de la Universidad en un contexto complejo de cambios acelerados y ser un actor protagónico y un factor estratégico para:

Contribuir al impulso de la sociedad del conocimiento y al desarrollo sustentable de la región y del país

Los retos que tiene que enfrentar la Universidad como resultado de los procesos de globalización, del desarrollo de la sociedad de la información y del conocimiento, de la evolución y los cambios de la

organización del mundo laboral y las ocupaciones, de la transformación de una sociedad cerrada a una más abierta, de los cambios en la organización del trabajo y de los procesos productivos, de la emergencia de nuevos campos del conocimiento y problemáticas sociales, de la operación de los tratados internacionales en los que México participa, y de una mayor exigencia social por la calidad y la rendición de cuentas, son de tal envergadura que implican creatividad para buscar nuevas formas de desarrollar el quehacer universitario que le permitan a la UANL fortalecer su liderazgo en el sistema de educación superior del país, continuar mejorando y asegurando la calidad de los programas educativos y servicios que ofrece a la sociedad y, en general, las funciones que la sociedad nuevoleonense le ha encomendado.

La meta de nuestra Institución es lograr un progreso fundamentado en una postura abierta a la innovación y al cambio, sin perder la actitud crítica necesaria para actualizar, interpretar y sostener nuestra presencia como nación mexicana en el mundo.

La Universidad ha avanzado conforme a los compromisos y metas primeramente establecidos en su Visión 2006, y posteriormente en su Visión 2012. Sin embargo, ante la celeridad con que se están dando los cambios en todos los ámbitos de la vida social, y ante las nuevas perspectivas que se abren para la educación superior de México en los próximos años, ha sido necesario fortalecer los esquemas de gestión y planeación institucional para fortalecer el desarrollo armónico de la Universidad y para la toma oportuna de decisiones, evaluando los logros hasta ahora alcanzados, identificando áreas de oportunidad y formulando nuevas metas. En esta perspectiva destaca la vigencia de la Visión UANL 2012 como el eje que orientará el desarrollo de la Institución en el periodo 2007-2012.

La Universidad Autónoma de Nuevo León ratifica -mediante la formulación y realización de este Plan de Desarrollo Institucional, el cual ha hecho suyas las propuestas de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) en los ámbitos institucionales de equidad; pertinencia y responsabilidad social; calidad y evaluación; innovación; capacidades académicas y de organización; generación y aplicación de conocimientos; formación de recursos humanos de alto nivel; y extensión de los servicios, vinculación y difusión de la cultura-, su compromiso de

contribuir a hacer realidad la Visión 2020 formulada por esta Asociación, en la cual se establece que “ En el año 2020, gracias al compromiso efectivo del gobierno federal, de los gobiernos de las 32 entidades federativas y sus municipios, de los poderes legislativos y de la sociedad civil en su conjunto, las instituciones de educación superior en México integran un vigoroso sistema de educación superior, que forma profesionales e investigadores de alto nivel, genera y aplica conocimientos, extiende y preserva la cultura, tareas que realiza con calidad, pertinencia, equidad y cantidad equiparables con los estándares internacionales, gracias a lo cual la educación superior contribuye de manera fundamental a que los mexicanos disfruten de paz y prosperidad en un marco de libertad, democracia, justicia y solidaridad”.

Con la presentación del **Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012** reitero mi determinación de seguir entregando mi capacidad y esfuerzo a la construcción de una Universidad orgullo de nuestro estado y Nación, en donde se consoliden los criterios de cobertura, pertinencia, equidad, eficiencia y eficacia que orienten los procesos de mejora continua y aseguramiento de la calidad. Una Universidad que, producto de la visión, la lucha y el trabajo de muchos mexicanos, cumpla su misión irrenunciable de alentar la flama de la verdad, generando y transmitiendo la cultura y el conocimiento y formando ciudadanos de bien, líderes de la vida pública y privada, dotados con la mística del humanismo y con un permanente y vigoroso compromiso con el desarrollo social.

Ing. José Antonio González Treviño
Rector
Ciudad Universitaria, noviembre de 2007

Contenido

Presentación	2
Capítulo I	6
Introducción	
Capítulo II	10
El contexto	
II.1 Las cuatro transiciones	10
II.2 El fenómeno de la globalización	11
II.3 El desarrollo de la sociedad del conocimiento	14
II.4 El mercado laboral de los egresados de la educación superior	15
II.5 Las tendencias internacionales de las ocupaciones	17
II.6 Las tendencias de la formación universitaria	17
II.7 Áreas estratégicas de participación de la Universidad Autónoma de Nuevo León	19
II.8 Las propuestas de la ANUIES para el desarrollo del sistema de educación superior	20
Capítulo III	21
Marco axiológico, misión, atributos institucionales y Visión 2012 de la Universidad Autónoma de Nuevo León	
III.1 Valores	21
III.2 Misión	23
III.3 Atributos institucionales	23
III.4 Visión UANL 2012	24
Capítulo IV	27
La Universidad Autónoma de Nuevo León: situación actual, logros y retos	
IV.1 Un primer diagnóstico global	27
IV.2 Análisis de la evolución de la capacidad académica	28
IV.3 Análisis de la evolución de la competitividad académica	32
IV.4 Avances en materia de gestión institucional	38
IV.5 Desarrollo, implantación y explotación del Sistema Integral de Información	39
IV.6 Atención a problemas estructurales	40
IV.7 Rendición de cuentas	41
IV.8 Plataforma tecnológica	42
IV.9 Ampliación y modernización de espacios físicos	43
IV.10 Fortalezas y debilidades	44

Capítulo V	53
Los objetivos estratégicos, las políticas, estrategias y metas del Plan de Desarrollo Institucional	
V.1 Los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional	53
V.2 Las políticas del Plan de Desarrollo Institucional	55
V.3 Las estrategias institucionales del Plan de Desarrollo Institucional	62
V.4 Las metas del Plan de Desarrollo Institucional	69
 Capítulo VI	 74
Las áreas estratégicas de acción en el Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012	
VI.1 Formación universitaria de clase mundial	75
VI.2 Generación y aplicación del conocimiento de alto impacto	77
VI.3 Vinculación, difusión de la cultura y extensión de los servicios	78
VI.4 Internacionalización	78
VI.5 Planeación y gestión	79
VI.6 Procuración de fondos	79
VI.7 Conclusión	80
 Capítulo VII	 81
Los programas institucionales en el marco del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012	
VII.1 Los programas institucionales	81
VII.2 Los objetivos de los programas institucionales	82
VII.3 Relación entre objetivos estratégicos y programas institucionales en el marco del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012	86
VII.4 Las políticas del PDI que dan sustento a los programas institucionales	90
VII.5 Relación de los programas institucionales y las estrategias del PDI	91
 Reflexión final	 92

Capítulo

Introducción



La Universidad Autónoma de Nuevo León es una institución de educación media superior y superior que se caracteriza por mantener un proceso permanente de mejora continua y aseguramiento de la calidad de las funciones institucionales que la sociedad nuevoleonense le ha encomendado, mediante el diseño y la adaptación de prácticas educativas innovadoras. Su comunidad mantiene el deseo intrínseco de contribuir y trascender a través de su quehacer en la transmisión, difusión, generación y aplicación innovadora del conocimiento.

La Institución reconoce que su desarrollo debe estar sustentado en un proceso permanente de planeación estratégica y participativa de su comunidad, para asegurar que las acciones que se desarrollen en sus 29 escuelas preparatorias, 27 dependencias de educación superior, 18 centros e institutos y oficinas centrales de gestión, cuenten con una referencia explícita del rumbo a seguir y se concreten en un todo ordenado que permitan el logro de las aspiraciones institucionales. El proceso debe permitir reconocer todo aquello que se ha hecho con anterioridad, a la vez de mejorar lo existente y proponerse, en el proceso continuo de superación institucional, nuevas metas a alcanzar. En el proceso de planeación deben converger -en el propósito de asegurar que la Institución pueda dar respuesta oportuna a las expectativas de los diferentes actores de la sociedad que la financian- intenciones, opiniones y expectativas de los diferentes miembros de su comunidad: estudiantes, académicos, administrativos y funcionarios.

A finales del año 2004, la Universidad llevó a cabo un proceso de planeación que tuvo como objetivo actualizar su Visión 2006. El proceso inició con una etapa de reflexión y análisis acerca del estado de desarrollo que guardaba la Institución, identificando los avances logrados en el periodo 1997-2004 en: la proporción de profesores de tiempo completo con estudios de

posgrado y su organización en cuerpos académicos; el reconocimiento a la buena calidad de sus programas educativos por los esquemas y procedimientos de los organismos externos nacionales de evaluación y acreditación; la implementación de procesos educativos en sus dependencias de educación superior que favorecen la formación integral de los estudiantes, incluyendo el dominio de un idioma extranjero; el desarrollo de servicios orientados a la atención de las necesidades de los estudiantes; el desarrollo de la investigación colectiva y de carácter multidisciplinaria; la promoción de una cultura de la evaluación interna y externa; la actualización de la normativa para sustentar adecuadamente el desarrollo institucional; la mejora continua de la calidad y certificación de los procesos de gestión académico-administrativa; y el establecimiento de esquemas para la rendición de cuentas a la sociedad, de conformidad con los principios, programas y acciones emprendidos para el cumplimiento de las metas de la Visión 2006.

Una vez identificados los logros alcanzados, como resultado de la participación activa y responsable de la comunidad universitaria, se procedió a identificar, en una segunda fase y en el marco de un contexto de la educación superior altamente complejo que evoluciona aceleradamente, los objetivos relevantes y las metas que debería cumplir la Universidad en los próximos años para responder con oportunidad y niveles crecientes de calidad a las demandas del desarrollo social y económico de su entorno, así como de la sociedad del conocimiento. La tercera fase del proceso dio lugar a la actualización de la Visión al año 2012, en la que se plasmaron las aspiraciones institucionales no sólo para mantener su liderazgo en el contexto de la educación superior en México, sino también para fortalecerlo en el ámbito internacional.

El proceso de planeación que dio lugar a la actualización de la Visión de nuestra Institución “La Universidad Autónoma de Nuevo León es reconocida en el año 2012 como la universidad pública de México con el más alto prestigio nacional e internacional”, involucró una amplia consulta en la que participaron, a través de entrevistas y encuestas, académicos, estudiantes y funcionarios de la Universidad, autoridades del sector educativo, consejeros de los órganos consultivos institucionales, especialistas, ex alumnos, empresarios, padres de familia, expertos en educación en los ámbitos nacional e internacional y miembros de grupos representativos de la sociedad nuevoleonense, los cuales expresaron opiniones y puntos

de vista y formularon iniciativas que fueron recogidas en la actualización y formulación de la Visión.

Hacer realidad las aspiraciones institucionales enmarcadas en la Visión 2012 requiere prioritariamente de un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) que oriente el quehacer articulado y coherente de sus dependencias académicas de los niveles medio superior y superior, y oficinas centrales, mediante un conjunto preciso de objetivos estratégicos, políticas, estrategias y metas a alcanzar en el periodo 2007-2012. Su carácter indicativo debe constituirse como eje articulador de las acciones institucionales ligadas a los programas y proyectos internacionales, nacionales, regionales y locales.

La formulación del PDI que se presenta en este documento, se sustentó en un proceso de planeación estratégica participativa que involucró a las dependencias académicas de la Universidad y a sus oficinas centrales, y que tuvo como resultado también la actualización y formulación de los Programas de Desarrollo de sus 27 dependencias de educación superior, así como el de la Gestión, en el marco de su Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2007. Con ello se ha logrado, por primera vez, que ambos documentos sean plenamente consistentes, lo que le permitirá a la Universidad actuar de manera más coherente y eficaz en el logro de las metas que hagan realidad su Visión al 2012.

Su formulación se sustentó también en una amplia y diversificada información institucional que da cuenta de su estado actual de desarrollo, en las reflexiones sobre el contexto actual y futuro de la educación superior en México y en el mundo, en documentos de política y propuesta formulados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), y en el Plan de Desarrollo 2007-2012 del Gobierno Federal, el Plan de Desarrollo 2003-2009 del Gobierno del Estado de Nuevo León, el Programa Estatal de Educación 2003-2009 y su Agenda Estratégica 2007-2009, y el Plan de Trabajo 2006-2009 de la presente administración rectoral, los cuales fueron de gran utilidad para identificar los retos que tiene que superar la institución, en el objetivo de continuar cumpliendo con niveles crecientes de calidad, con las responsabilidades que la sociedad nuevoleonense le ha encomendado.

Propósitos

El Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012 de la Universidad Autónoma de Nuevo León tiene como propósitos:

- ☐ Clarificar el marco de las acciones que la comunidad universitaria debe realizar para hacer realidad su Visión 2012, propiciando su compromiso y protagonismo en tan importante aspiración institucional.
- ☐ Contar con una guía explícita para que sus 29 escuelas preparatorias, 27 dependencias de educación superior, 18 centros e institutos y oficinas centrales de gestión formulen sus programas de desarrollo, cuya realización coadyuve articuladamente y de manera coherente al propósito de lograr los objetivos estratégicos y las metas del PDI, y así transitar por el camino de hacer realidad la Visión 2012.
- ☐ Reafirmar los compromisos que la Universidad tiene ante la sociedad
- ☐ Hacer partícipes a los diferentes sectores de la sociedad sobre sus aspiraciones y compromisos para lograr consolidarse plenamente como la "Universidad pública de México con el más alto prestigio en los ámbitos nacional e internacional".
- ☐ Contribuir desde el ámbito institucional a la construcción de un sistema de educación media superior y superior abierto, flexible e innovador, con un grado de coordinación tal que favorezca su organización, progreso constante y que responda con mayor oportunidad y niveles crecientes de calidad a las demandas del desarrollo social y económico del país, así como a hacer realidad la Visión 2020 del sistema de educación superior formulada por la ANUIES.

El plan está sustentado en cinco objetivos estratégicos, cuyo logro permitiría hacer realidad la Visión 2012 de la UANL:

Objetivos

- ☐ Contar con una amplia y diversificada oferta educativa, reconocida por su buena calidad, para la formación de bachilleres, técnicos, profesionales, científicos y humanistas, competentes a nivel nacional e internacional y con una alta adaptabilidad en el mundo laboral, así como para la actualización de profesionales en activo y para la educación de adultos.
- ☐ Ser un polo de desarrollo científico, tecnológico y humanístico de alto impacto social y académico por sus contribuciones relevantes a la generación y aplicación del conocimiento y a la atención de problemáticas significativas del desarrollo social y económico del estado y del país.
- ☐ Ser un polo de desarrollo cultural de alto impacto y reconocimiento social por sus contribuciones relevantes al desarrollo, la promoción y difusión de la cultura y el arte.
- ☐ Contar con una gestión eficiente y eficaz de apoyo al desarrollo de las funciones universitarias, con esquemas para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad, y para el ejercicio transparente y la rendición de cuentas a la sociedad.
- ☐ Poseer un alto nivel de posicionamiento y reconocimiento social en los ámbitos nacional e internacional.

Para alcanzar estos objetivos estratégicos, el plan considera 127 políticas y 144 estrategias alineadas con las mismas, además de 42 metas relevantes para el periodo 2007-2012.

Mediante las políticas y estrategias consideradas en el plan, la Universidad se propone incidir eficazmente en el fortalecimiento de su capacidad y competitividad académicas, de vinculación, difusión de la cultura y extensión de los servicios, y en la consolidación de sus esquemas de gestión, para responder oportunamente y con niveles crecientes de calidad a los retos del contexto actual y futuro de la educación superior. Se reconoce que sus actividades deben realizarse con los más altos niveles de calidad y desempeño para ser reconocidas tanto a nivel nacional como internacional, con base en un sistema de transparencia y rendición de cuentas.

El Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012 establece como aspectos prioritarios a atender: la consolidación de los cuerpos académicos de la Universidad y de sus líneas de generación y aplicación innovadora del conocimiento; la implantación y consolidación de su nuevo modelo educativo en los dos niveles educativos que ofrece (medio superior y superior), cuyo objetivo es propiciar la equidad y la formación integral de sus estudiantes, y que tiene como ejes estructuradores la educación centrada en el aprendizaje y la educación basada en competencias; como eje operativo la flexibilidad curricular y como ejes transversales la internacionalización y la innovación

académica; la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de sus programas educativos; el cierre de brechas en el estado de desarrollo de sus dependencias académicas; el establecimiento de un sistema eficaz de gestión estratégica para el desarrollo de sus funciones (planeación, evaluación, seguimiento, programación, presupuestación, transparencia y rendición de cuentas); la ampliación y modernización de su infraestructura de apoyo a las actividades académicas y de gestión; y el aseguramiento en la certificación de sus procesos estratégicos de gestión por normas internacionales.

Este Plan de Desarrollo Institucional debe considerarse como un instrumento dinámico y, por lo tanto, adaptable a la evolución de las condiciones cambiantes del contexto interno y externo, lo que debe permitir realizar los ajustes necesarios para que sin perder de vista los propósitos originales y estratégicos, se garantice su adaptación para el cumplimiento de los propósitos institucionales.

Su seguimiento y evaluación permanente, a través de un eficaz sistema de gestión institucional sustentado en 186 indicadores y en un conjunto de instrumentos y estudios institucionales, permitirá concentrar esfuerzos y optimizar recursos para alcanzar los objetivos y las metas propuestas en los tiempos establecidos, mediante el conjunto de políticas y estrategias que se han establecido, y que seguramente se enriquecerán en la medida que el plan evolucione y, en su caso, se adecue a las condiciones cambiantes del contexto de la educación superior.



Capítulo

El contexto

II.1

Las cuatro transiciones

México, al igual que otros países de la región latinoamericana, está experimentando de forma rápida, profunda y polarizada cuatro transiciones fundamentales: la demográfica, la social, la económica y la política. Estas transiciones determinan las oportunidades para que el país despegue hacia un desarrollo integral, equitativo y sustentable y definen, por tanto, la plataforma de lanzamiento para seguir construyendo el país que los mexicanos deseamos tener.

La complejidad de estas transiciones se vincula estrechamente con la disparidad que el país exhibe todavía en las condiciones de vida de su población, en el desarrollo económico y en los indicadores sociales más importantes. En este sentido, aún existen en nuestro país grandes brechas que separan a la población más rica de los grupos que perciben menores ingresos, entre estados y regiones, y entre zonas rurales y urbanas. En el caso de la educación, en particular, aún nos encontramos lejos, a pesar de los significativos esfuerzos realizados en las últimas décadas, de lograr la equidad educativa; es decir, de ofrecer en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional, igualdad de oportunidades educativas de buena calidad para todos.

La transición demográfica tiene y tendrá implicaciones en todos los ámbitos del desarrollo nacional. Si bien el grueso de la población nacional se mantiene joven-actualmente más del 50% se ubica en una edad de 25 años o menos-, el proceso de envejecimiento es una realidad. En el año 2000, uno de cada 20 mexicanos era mayor de 65 años; en el año 2050 esta relación será, con base en las proyecciones del Consejo Nacional de Población (CONAPO), de uno de cada cuatro, lo cual cambiará drásticamente la naturaleza de la demanda de muchos servicios que el Estado mexicano está obligado a prestar, entre ellos el educativo.



Hay dos tendencias demográficas que, en particular, influirán en la evolución de la demanda de servicios educativos durante las próximas décadas: 1) la reducción de la población menor de 15 años y el correlativo incremento de la población en edad laboral, entre 15 y 64 años; y 2) el aumento del número de localidades pequeñas, dispersas en el territorio nacional. La reducción de la base de la pirámide poblacional ha tenido y tiene efectos importantes sobre la educación primaria y la secundaria. El número de niños entre seis y 11 años de edad, correspondiente a la demanda potencial de educación primaria, ha descendido desde 1999, tendencia que para 2010 implicará una reducción de la matrícula de aproximadamente 10%. La evolución del grupo en edad de asistir a la educación secundaria-entre 12 y 14 años-empezará a estabilizarse, y su tamaño previsiblemente disminuirá en el corto plazo de acuerdo con las proyecciones del CONAPO. Por otra parte, los jóvenes entre 15 y 24 años constituyen uno de los grupos más numerosos, motivo por el cual la demanda de servicios de educación media superior y superior experimenta un aumento significativo.

El crecimiento esperado en las próximas décadas del grupo de población en edad laboral, entre 15 y 64 años, representa una gran oportunidad para impulsar el desarrollo del país en ese periodo, en la medida en que se trate de una población bien educada para el trabajo y la productividad dentro de la actividad económica formal, así como para enfrentar con responsabilidad y creatividad los desafíos del desarrollo social y económico de la nación.

Además de los cambios en la estructura de los grupos de edad, los que se están registrando en materia económica configuran retos importantes para la educación, y muy en lo particular para el sistema de educación superior y las instituciones que lo conforman.

La transición económica que inició en la década de los años 80 ha estado determinada por cuatro vertientes de los procesos de globalización: las redes mundiales de información y comunicación; la internacionalización del sistema financiero; la especialización transnacional de los procesos productivos; y la conformación de patrones de alcance mundial en las formas de vivir, conocer, trabajar, entretenerse e interrelacionarse. Es innegable que la transición económica ha estimulado la modernización, el dinamismo y la productividad. Sin embargo, no ha impactado lo suficiente para mejorar las condiciones de bienestar social, dado el crecimiento demográfico del país.

El insuficiente desarrollo de la economía durante las últimas décadas ha tenido repercusiones en el mercado laboral y es un factor que causa, en particular, el desempleo y subempleo de los egresados de la educación superior, situación que representa un gran desafío para las instituciones, las cuales deben procurar que sus egresados cuenten con mayores capacidades de empleabilidad ante las transformaciones que están ocurriendo en el mundo laboral y en las ocupaciones.

Junto con los cambios que están ocurriendo como consecuencia de la dinámica económica, en el país se están gestando importantes transformaciones sociales. Las formas de asociación transitan hacia una diversificación creciente, en la que destacan las múltiples y variadas iniciativas de organización de la sociedad civil. La complejidad creciente del tejido social

está propiciando una transformación de la identidad y del papel que desempeñan los actores en las más diversas esferas. La transformación del papel de la mujer en la sociedad, la emergencia de una población compuesta mayoritariamente por jóvenes en demanda de empleo y participación social, y la revaloración de la multiculturalidad, son tres manifestaciones de este fenómeno, con evidentes consecuencias en el ámbito de la educación, y en particular de la educación superior.

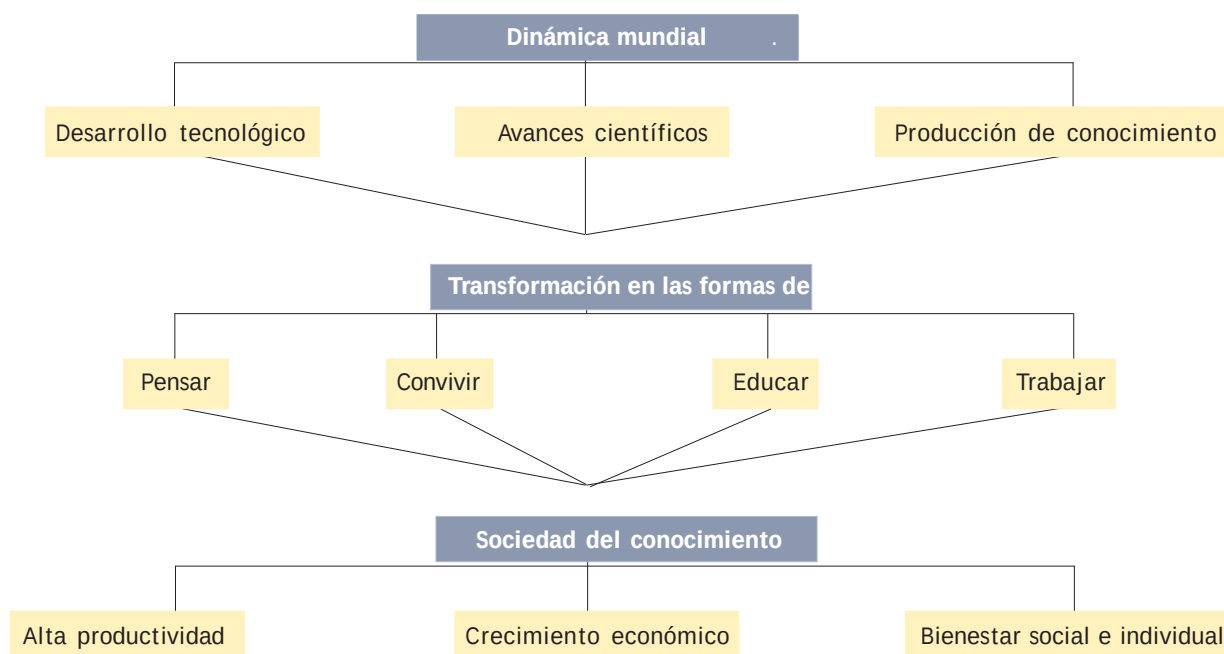
En los próximos años el país enfrentará el reto de mantener la estabilidad macroeconómica, propiciar el desarrollo sustentable y, a la vez, asegurar condiciones de competitividad con la finalidad de incrementar sus recursos para afrontar las disparidades económicas y sociales, y con ello seguir reduciendo los niveles de pobreza, marginación, exclusión y falta de acceso a servicios que padece una buena parte de la población. En la superación de esta problemática, la educación debe contribuir con aportaciones de gran valor a la consolidación de un sustrato común a los diversos sectores de la sociedad mexicana que, respetando la especificidad cultural de cada uno, y a partir de ellos, conformará la identidad nacional renovada que le permitirá hacer frente, como país, a los retos del siglo XXI. Las instituciones de educación superior están obligadas a ofrecer servicios educativos de buena calidad para la formación de técnicos, profesionales, científicos, humanistas y tecnólogos con las capacidades requeridas para coadyuvar al desarrollo democrático, social y económico del país.

II.2 El fenómeno de la globalización

Tal y como lo señalan varios autores, la globalización no es un fenómeno nuevo. De hecho, es un proceso que fue concebido de manera embrionaria a finales del siglo XIX y principios del XX por algunas compañías bancarias y comerciales. La idea general se remonta, sin embargo, a cinco siglos atrás con la aparición de la imprenta, que facilitó no sólo la preservación y divulgación del conocimiento, sino también la creación de sistemas de control legales, mercantiles y financieros.

La actual globalización se distingue, entre otros aspectos, por una gran cantidad de firmas transnacionales que existen en una economía integrada y amplia, así como por su capacidad de efectuar operaciones comerciales y financieras en un número cada vez mayor de países; también por la apertura e interdependencia de los mercados.

La globalización es un nuevo espacio social de significados, acciones e interacciones que domina al mundo contemporáneo. No es raro atribuirle ser causa inmediata de una variedad de consecuencias en el campo de la educación o de la política educativa, consecuencias que sin duda son, en general, de muy disímil origen.



Fuente: Conocimiento, educación superior y progreso. Dióodoro Guerra Rodríguez. Noriega. Ed. 2001

El conocimiento, la tecnología y los mercados, son los principales factores de la globalización. Lograr su conjunción depende en buena medida de la capacidad que tengan los países y sus sociedades para construir un marco congruente y pertinente de interacción y desarrollo.

La generación, transmisión y difusión del conocimiento científico y tecnológico repercute de manera significativa en el crecimiento económico y el desarrollo de los países, y conjuntamente con la globalización, producen transformaciones estructurales y paradigmáticas en todos los campos de la actividad humana. Este nuevo escenario ha supuesto el replanteamiento de principios y fines, normas y modelos sobre los que se sustentan las tesis fundamentales de la ciencia, la tecnología y la educación.

El proceso de globalización económica ha llevado a los países a fortalecer las capacidades de su población, con el propósito de aumentar la calidad y competitividad de sus procesos productivos, lo cual ha inducido profundas reformas en los sistemas nacionales de educación para garantizar su coadyuvancia efectiva a tal propósito.

Actualmente se reconoce que la globalización está teniendo un gran impacto en la educación, principalmente en cinco áreas:

- ☐ En la organización del trabajo y en los tipos de trabajo que la gente desarrolla. Ésto exige un nivel más alto de educación en la fuerza de trabajo y la recalificación permanente en programas y cursos ad-hoc.
- ☐ En el incremento en el financiamiento de todos los tipos y niveles educativos por parte de los gobiernos nacionales, para contar con una fuerza de trabajo más preparada, capaz de producir con técnicas más sofisticadas, única forma de competir en un mercado mundial cada vez más globalizado.
- ☐ En la mejora de la calidad de los sistemas educativos a nivel internacional. El currículo se torna crecientemente complejo y la educación, en especial la superior, debe asegurar la formación de profesionales altamente competentes en el contexto internacional, con una gran capacidad de adaptabilidad a las condiciones cambiantes del mundo laboral y de las ocupaciones. Además, se tiende a exigir cada vez más a las instituciones educativas la rendición de cuentas acerca de la aplicación de los recursos puestos a su disposición y de los resultados alcanzados con relación a objetivos predefinidos.

- En la virtualización de la educación, que tiende a desarrollarse vertiginosamente con el objetivo de expandir los servicios educativos y con ello ampliar las oportunidades de acceso de la población.
- En la conformación de redes globalizadas de todo tipo que tienen un impacto relevante en la transformación de la cultura mundial.

El mercado laboral, sobre todo el de los graduados universitarios, se está haciendo global en un doble sentido: no solo los graduados trabajan con creciente frecuencia en otros países, sino que lo hacen en compañías transnacionales cuyos modelos de trabajo, de organización y de actividades tienen un carácter global. Esta globalización, y por tanto, la de sus requerimientos formativos, afecta de manera directa al funcionamiento de las instituciones de educación superior, que deben responder a necesidades de formación que ya no son las específicas de un entorno inmediato.

Una característica significativa de la globalización es la velocidad con la que se genera y trasmite el conocimiento. La relativa estabilidad de las profesiones, típica de la era industrial, asociada a unos conocimientos constantes y a un entorno específico, ya no es la situación imperante. Otra característica es la competencia global de instituciones de educación superior, algunas de las cuales buscan exportar sus servicios educativos a los diferentes países del mundo, generando situaciones inéditas en la actual estructura de las universidades tradicionales que podrían perder el privilegio nacional de ser expedidoras de títulos y grados académicos.

Hoy más que nunca, ante los procesos de globalización en curso y los impactos que éstos producen en el desarrollo de los países, la democratización del acceso al conocimiento y del desarrollo de capacidades para generarlo, deben ser objetivos nacionales con un alto grado de prioridad, para lograr la cohesión social. En este aspecto, el Sistema Educativo Nacional, y en particular las instituciones de educación superior, están llamadas a jugar un rol relevante en la formación de una sociedad más y mejor educada y con mayores capacidades que las actuales para participar activamente en tales procesos. Esto implica adecuar sus modelos educativos y estructuras curriculares; asegurar la pertinencia y buena calidad de su oferta educativa para la formación integral de técnicos, profesionales, científicos, tecnólogos y humanistas; y una mayor profesionalización de los procesos de aprendizaje para responder con calidad, oportunidad y cantidad al logro de los objetivos mencionados.

II.3 El desarrollo de la sociedad del conocimiento

La aparición de la llamada sociedad del conocimiento es otro de los cambios en el contexto de la educación superior que va a ejercer mayor influencia sobre el funcionamiento de las universidades. Bajo este nuevo paradigma, la información y el conocimiento se han convertido en factores estratégicos para el desarrollo de los países; el conocimiento es reconocido como el nuevo activo de las naciones para sustentar su desarrollo y competitividad, así como para el bienestar social e individual. Basta señalar que más de la mitad del Producto Interno Bruto de los principales países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se basa ahora en el conocimiento.

En la sociedad del conocimiento, la educación es percibida por individuos y empresarios como una necesidad. Para estos últimos, la educación ha pasado a ser una preocupación fundamental, dado el reconocimiento de su relación con el logro de altos índices de productividad y de competitividad. Hoy el desarrollo y sustentabilidad de las empresas depende en buena medida del uso que hagan del conocimiento y la información, así como del grado en que éstos se distribuyen entre su personal. La evolución que muestran los puestos de trabajo hacia modelos de producción de alto rendimiento, demanda que los trabajadores posean nuevas competencias no consideradas en los esquemas tradicionales de educación y formación profesional.

Las actividades productivas se encuentran en un proceso acelerado de cambio, que se expresa en la transición de un esquema de producción masiva, intensiva en el uso de materias primas y energía, hacia otro de producción flexible y adaptable, intensiva en el uso y aprovechamiento de información y conocimiento.

La dinámica mundial se caracteriza por el desarrollo tecnológico, los avances científicos y la producción de conocimiento, lo que está transformando radicalmente la convivencia social y las formas de pensar, convivir, educar y trabajar.

En la actualidad existe consenso en que los elementos que determinan la ventaja competitiva de los países se agrupan en cinco factores: recursos humanos (calidad y calificación), recursos físicos, recursos de conocimiento, recursos de capital y recursos de infraestructura. Esta realidad plantea a las instituciones de educación superior nuevas y cambiantes demandas de logro y responsabilidad formativa, con efecto en su estructura y organización curricular, ya que solo el conocimiento organizado, sistemático y con objetivos claros puede transformar la información y el conocimiento y posibilitar que éste sea utilizado como una herramienta de cambio individual y social.

El entorno de las universidades está cambiando en esta sociedad del conocimiento que emerge, con las siguientes características:

- ☐ Aceleración de la innovación científica y tecnológica.
- ☐ Rapidez de los flujos de información en una nueva dimensión del espacio y del tiempo.
- ☐ Aumento en la mayoría de los fenómenos, de la complejidad, de la no-linealidad y de la circularidad.

En la sociedad del conocimiento adquieren nueva relevancia la educación superior y las universidades, ya que éstas no sólo son una de las principales fuentes para generar y aplicar innovadoramente el conocimiento, sino que son ellas los centros fundamentales de transmisión y difusión del conocimiento, de la ciencia y de la tecnología. Si las universidades han jugado un papel importante en la era industrial, su rol en la sociedad del conocimiento puede y debe ser mucho más importante, siempre que sepan responder con oportunidad, flexibilidad y calidad a las nuevas demandas de esta sociedad del conocimiento.

La universidad del futuro se vislumbra como una institución que proporcionará formación a la gran mayoría de la población a lo largo de toda la vida. Una universidad como ésta, no es igual ni puede funcionar del mismo modo que la actual. Debe tener nuevos objetivos y nuevos modos de organización y funcionamiento.

En particular, el desarrollo de la sociedad del conocimiento demanda de las instituciones de educación superior contar con una amplia y diversificada oferta educativa para satisfacer las necesidades de capacitación y actualización permanente de profesionales en activo, así como para la educación de los adultos.

Tal y como lo señala la Declaración Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO, en los países en vías de desarrollo se requiere de instituciones de educación superior sólidas, con la capacidad para formar una masa crítica de personas calificadas y cultas, como condición necesaria para garantizar un auténtico desarrollo sostenible que conduzca a acortar las brechas que los separa de los países desarrollados. Éste es el reto que la emergencia de la sociedad del conocimiento impone a la educación superior en los países en desarrollo como México, sin renunciar a su función crítica y a su compromiso social.

II.4

El mercado laboral de los egresados de la educación superior

De acuerdo con la información proporcionada por la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Nuevo León, el Producto Interno Bruto a precios de 1993, en valores básicos de actividad económica, ascendió a 126,122 millones de pesos en 2006, y se estima que en 2007 alcance la cantidad de 131,225 millones de pesos.

Al igual que en el ámbito nacional, el sector terciario de la economía (comercio, restaurantes y hoteles; transporte, almacenaje y comunicaciones; servicios financieros, seguros y bienes inmuebles; servicios comunales, sociales y personales; y servicios bancarios imputados) es el que más contribuye al Producto Interno Bruto en el Estado de Nuevo León. En efecto, su participación ascendió al 67.7% en 2006, mientras que el sector primario (agropecuaria, silvicultura y pesca) contribuyó con el 1.3% y el sector secundario (minería, industria manufacturera, construcción, electricidad, gas y agua) con el 31.0%.

Las características principales de las unidades económicas por sector y estratos de personal ocupado en el Estado de Nuevo León son las siguientes:

Estratos personal	Unidades económicas	%	Personal ocupado	%	Producción bruta total
<i>Nuevo León</i>	<i>110,163</i>	<i>100.0</i>	<i>1, 008,854</i>	<i>100</i>	<i>528, 069,974</i>
0-15	102,715	93.2	284,117	28.2	71, 380,611
16-100	6,038	5.5	214,056	21.2	82, 764,002
101-250	869	0.8	136,518	13.5	73, 310,755
251 y más	541	0.5	374,163	37.1	300, 614,606

Al desagregar la información por sector de actividad, se observa que el mayor número de unidades económicas se encuentra en la industria manufacturera con 10,823, en las cuales están empleadas 324,856 personas (32.2% del total), y su producción total asciende al 51.3% de la del estado. Le sigue en importancia por el número de personal ocupado, el sector de comercio al por menor con 52,630 unidades económicas, en las cuales laboran 188,900 trabajadores (18.7% del total); el de servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación, con 1,740 unidades en las cuales trabajan 73,391 personas (7.3% del total); el sector de comercio al por mayor con 4,597 unidades y 73,162 trabajadores (7.3% del total); el sector de la construcción con 1,117 unidades y 50,005 trabajadores; el sector de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas con 8,203 unidades y 47,936 trabajadores; el sector de otros servicios, excluyendo al gobierno, con 16,327 unidades en las cuales realizan actividades 46,013 trabajadores; el sector de correos y transporte con 1,837 unidades y 42,142 trabajadores; el sector de servicios profesionales con 3,410 unidades y 32,862 trabajadores; el sector educativo con 1,327 unidades y 28,095 trabajadores; el sector de servicios financieros con 631 unidades y 25,806 trabajadores; y el sector salud con 3,858 unidades en las cuales laboran 20,480 personas. En el resto de los sectores de actividad económica: ganadería, pesca y caza; minería; agua, electricidad y gas; servicios recreativos; información en medios masivos; servicios mobiliarios y dirección de corporativos y empresas laboran 55,206 personas en 3663 unidades económicas.

Por otro lado, el número total de profesionistas ocupados en México, al primer trimestre de 2007, ascendió a 5.3 millones de personas, de acuerdo con la información proporcionada por el Observatorio Laboral Mexicano de la Secretaría del Trabajo y

Previsión Social del Gobierno Federal. Las carreras en las cuales se ha formado el mayor número de profesionistas ocupados son: Contaduría y Finanzas (632,700), Administración (627,500) y Derecho (481,200). Las carreras con menos profesionistas ocupados son: Ciencias del Mar (1,600), Forestales (2,400) e Ingeniería Pesquera (2,400).

En la última década se observa que prácticamente en todas las áreas del conocimiento se ha incrementado en México el número de profesionistas ocupados, aunque su crecimiento no ha estado acorde con el número y flujo anual de egresados de las instituciones de educación superior, debido al pobre desempeño de la economía en el periodo de referencia.

Al primer trimestre de 2007, los profesionistas ocupados de 20 a 24 años de edad se concentran mayoritariamente en las áreas Económico-Administrativas, en las Ingenierías y en la Arquitectura, Urbanismo y Diseño. Mientras que los profesionistas ocupados de 25 a 34 años de edad se concentran en mayor medida en las áreas de Arquitectura, Urbanismo y Diseño, en las Ciencias Sociales y en las Económico-Administrativas. Por su parte, los profesionistas ocupados de 35 a 44 años tienen una mayor participación en las áreas de las Ciencias Físico-Matemáticas, en las Ciencias Biológicas y en la Educación. El grupo de profesionistas mayores de 45 años se concentra fundamentalmente en las áreas de Ciencias de la Salud, Ciencias Biológicas, Artes, Biomédicas, Archivonomía, Biblioteconomía, Filosofía y Humanidades.

El porcentaje de mujeres profesionistas ocupadas con respecto al total de profesionistas ocupados en el país es del 40%, lo que da cuenta del incremento en la última década de la participación de la mujer en el mercado laboral. Las carreras de las cuales proviene el mayor número de mujeres profesionistas ocupadas son: Enfermería (93%), Formación Docente en Educación Especial (87%) y Nutrición (82%).

En su mayoría, los profesionistas ocupados en el país son asalariados, es decir, 8 de cada 10 dependen de un patrón. Al primer trimestre de 2007, la mayor proporción de profesionistas ocupados asalariados (9 de cada 10) se encuentra en el área de Educación. Las carreras con más profesionistas independientes son Odontología (66%), Teatro y Cinematografía (49%) y Ciencias del Mar (47%).

El ingreso promedio mensual de los profesionistas ocupados en el país fue, en el primer trimestre de 2007, de \$10,114 pesos. El área de las Ingenierías es la que percibe los ingresos más elevados, seguida del área de las Ciencias Físico-Matemáticas. Los profesionistas egresados del área de Ciencias Biomédicas son los que

perciben el ingreso mensual más alto (\$21,414 pesos), seguido de los egresados de Ecología, Ingeniería Ambiental y Ciencias Atmosféricas (\$19,840 pesos), e Ingeniería Extractiva, Metalúrgica y Energética (\$17,854 pesos). Por su parte, los egresados de las áreas de Educación, Humanidades, Artes, Ciencias Sociales y Arquitectura, Urbanismo y Diseño, son los que presentan los niveles de ingreso por debajo del promedio de todos los profesionistas ocupados.

En cuanto a la relación entre ocupación y estudios realizados, más del 30% de los profesionistas ocupados en las áreas Económico-Administrativas, Ciencias Biológicas y en las Ingenierías trabajan en ocupaciones que no son acordes con su formación profesional. En contraste, en las áreas de Educación, Ciencias de la Salud, Arquitectura, Urbanismo y Diseño, Humanidades, Artes y Ciencias Físico-Matemáticas, la proporción de quienes sí trabajan en ocupaciones acordes con su formación alcanza el 70%.

En el caso particular del Estado de Nuevo León, el número de profesionistas ocupados es de 292,700, y su crecimiento promedio en los últimos años ha sido del 1.4%. El porcentaje de mujeres profesionistas ocupadas respecto al total de profesionistas ocupados es del 34.5%, valor que se encuentra por debajo del promedio nacional.

Nuevo León es el segundo estado del país con mejor ingreso promedio mensual para profesionistas (\$12,398 pesos); ingreso que se encuentra por encima del promedio nacional. El 47% de los profesionistas ocupados en el Estado están incorporados en ocupaciones en las cuales realizan actividades relacionadas con sus estudios superiores. Las carreras con mayor número de profesionistas ocupados en actividades afines a sus estudios son: Formación docente en educación primaria y secundaria (100%), Enfermería (82.3%), Medicina, Terapia y Optometría (75.7%), Ingeniería civil y de la construcción (72.5) y Arquitectura y Urbanismo (71.2%). El 41.9% de los profesionistas ocupados proviene de la carrera de Administración, el 39.7% de Contaduría y Finanzas, el 34% de Ingeniería mecánica, industrial, textil y tecnología de la madera, el 27.1% de Derecho y el 20.1% de Ingeniería en computación e informática.

La información anterior da cuenta de la configuración del mercado laboral de los egresados de las instituciones de educación superior en el Estado, y en particular de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Ésta constituye un insumo fundamental en los procesos de creación, adecuación y supresión de planes y programas de estudio en el marco de la oferta educativa de la Institución, que con base en su Visión 2012 debe caracterizarse por su pertinencia social.

II.5

Las tendencias internacionales de las ocupaciones

Recientemente, el Observatorio Laboral Mexicano ha dado a conocer un panorama general sobre las tendencias internacionales previsibles para las diversas ocupaciones, tomando en consideración reportes de observatorios laborales de diversos países, informes de organismos internacionales y trabajos de investigación y prospectiva realizados por académicos de diferentes universidades en el mundo. Esta información constituye un marco de referencia que puede coadyuvar en el diseño y la actualización de planes y programas de estudio para asegurar la pertinencia de la oferta educativa de la Institución, en un contexto cada vez más complejo y en donde la dinámica de los cambios es un rasgo característico.

- ☐ El mundo laboral y la creación de riqueza se fundamentarán cada vez más en la información.
- ☐ El trabajo será más cualificado, complejo y orientado al procesamiento de datos, y serán necesarias menos horas de trabajo semanal que en la actualidad.
- ☐ Los “Tele comunicólogos” dominarán la telemática, entendida como la interconexión masiva de computadoras y sistemas electrónicos a través de redes de telecomunicaciones.
- ☐ Los ingenieros moleculares se encargarán de diseñar y manipular nuevos materiales, desde cerámicas ultra-puras y aleaciones especiales hasta fibras sintéticas.
- ☐ Las ocupaciones con mayor demanda mundial actual se encuentran en el área de las Tecnologías de la Información. Esta área crecerá de manera vertiginosa por la incorporación de países a las redes de comunicación, que implica una constante actualización, por lo que la demanda de especialistas que desarrollen programas e innovaciones será una de las principales necesidades del sector productivo en todos los países del mundo.
- ☐ La navegación por el ciberespacio será una de las fuentes de trabajo más expansivas de las próximas décadas.
- ☐ El área de las ingenierías mostrará también una alta tasa de crecimiento mundial, en particular en el caso de la biotecnología conformada por diversas disciplinas que dan sustento a la industria química, alimenticia y farmacéutica, y en la tecnología geoespacial que se conforma por ingenieros ambientales, cartógrafos, fotogrametristas, geocientíficos, ingenieros industriales, electricistas, computacionales, mecánicos y aeroespaciales.
- ☐ En el sector industrial, las ramas automotriz, fabricación avanzada y de la construcción son las que muestran índices de crecimiento similares y cuyas perspectivas a futuro implican estabilidad económica. Por tanto, a nivel mundial son industrias con perspectivas de crecimiento que darán trabajo a un amplio porcentaje de la población, además de que para tener mayores avances, tendrán que ser ramas que inviertan en la continua capacitación de sus trabajadores para que puedan competir en el mercado mundial.

II.6

Las tendencias de la formación universitaria

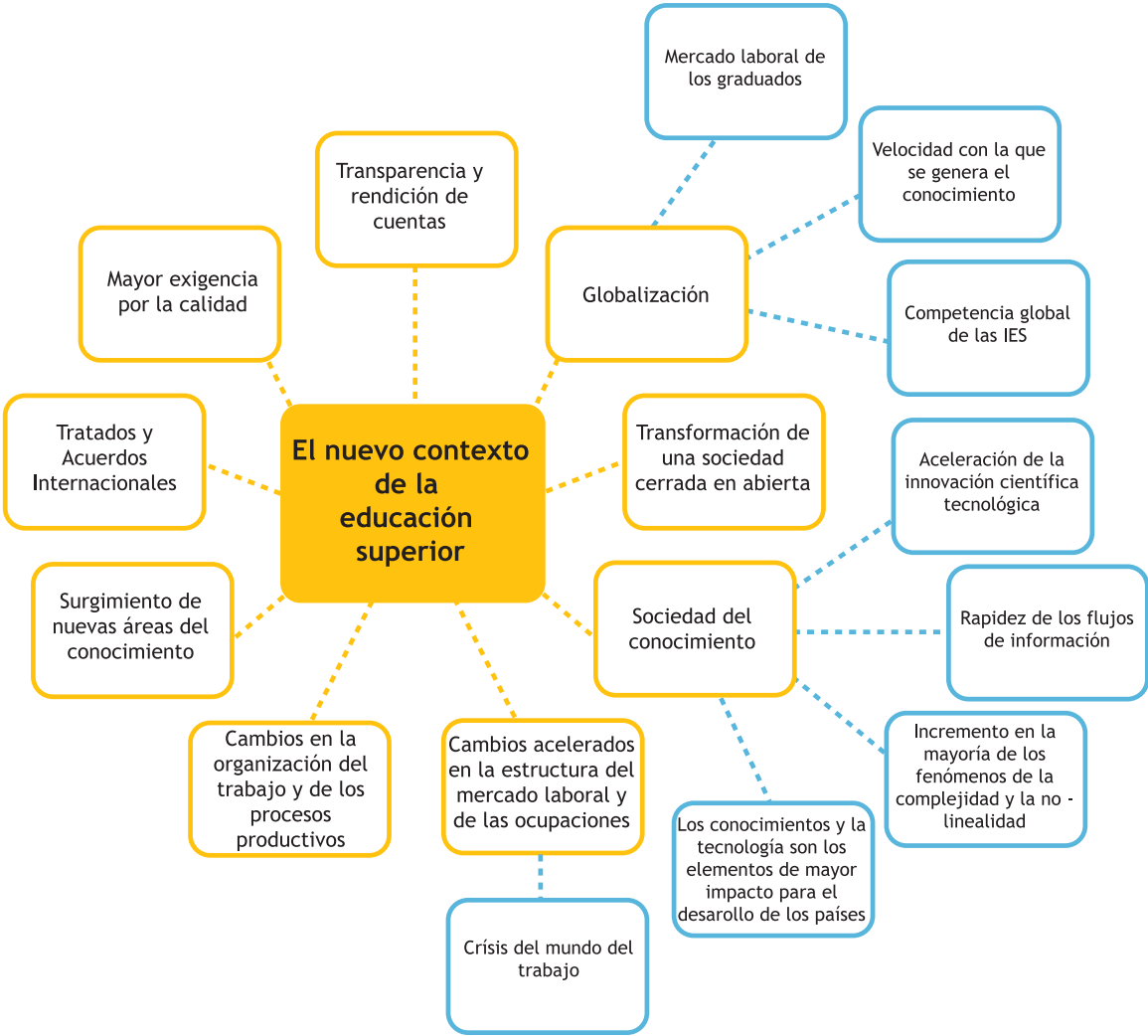
El modelo de formación de la Universidad en México y en otros países, con un modelo napoleónico de organización, ha buscado dar respuesta a las necesidades de un mercado laboral caracterizado por profesiones bien definidas, bastante estables, con escasa intercomunicación, con competencias profesionales claras que apenas cambian a lo largo de la vida profesional, y en muchos casos hasta legalmente fijadas.

Responder a las demandas de este tipo de mercado laboral propició que las instituciones de educación superior establecieran modelos educativos centrados básicamente en la enseñanza y sustentados en currículos rígidos cargados de información, basados en el paradigma de que todos los conocimientos que pueden ser necesarios para ejercer una profesión deben ser adquiridos en la Universidad. La hipótesis básica del modelo pedagógico es que todo lo que no se aprende en la Universidad, ya no se puede aprender después. Los conocimientos, en especial los teóricos, son los aspectos a los que mayor importancia han concedido, hasta ahora, las instituciones de educación superior.

Sin embargo, todo indica que las necesidades del nuevo contexto al que ha de responder la educación superior y las instituciones que imparten este tipo educativo están cambiando aceleradamente, como se describió con anterioridad, y el modelo de formación universitaria de la universidad tradicional ya no responde adecuadamente a las necesidades del desarrollo de las sociedades; además, el mercado laboral al que ha estado asociado está desapareciendo.

La evolución y las tendencias observables del mundo laboral y de las ocupaciones apuntan a que además de los conocimientos, es necesario formar a los individuos en un amplio conjunto de competencias que incluyan, por supuesto, los conocimientos, pero también las habilidades, destrezas y actitudes que son requeridas en el puesto de trabajo. Estas competencias (denominadas genéricas) están básicamente relacionadas con la capacidad de realizar trabajo en grupo y de manera independiente, de resolver problemas de comunicación oral y escrita, de asumir responsabilidades, de saber administrar el tiempo, de saber organizar, planificar, coordinar y tomar decisiones, así como de tener iniciativa, adaptabilidad laboral, honestidad y lealtad. Se aprecia que para desempeñar los puestos en el mercado laboral se necesita un conjunto de competencias que no son las que tradicionalmente han sido objeto de atención en los modelos pedagógicos de la universidad tradicional, ni por tanto las que se enseñan en general en los actuales sistemas de educación superior, sobre todo en los modelos más profesionalistas como es el caso mexicano.

Este nuevo contexto laboral obliga a las instituciones de educación superior a modificar su modelo de formación para dar respuesta a las demandas de la sociedad del conocimiento; en particular transformar su modelo educativo centrado en la enseñanza a otro en el que se privilegie el aprendizaje, sustentado en un currículo flexible que, además de propiciar la adquisición de competencias específicas (conocimientos), propicie la formación en un amplio espectro de competencias genéricas como las descritas con anterioridad.



II.7

Áreas estratégicas de participación de la Universidad Autónoma de Nuevo León

Por su ubicación geográfica y su infraestructura material y humana, Nuevo León es un estado que tiene un gran potencial estratégico que puede concederle importantes ventajas competitivas para insertarse de manera más eficaz y productiva en la economía mundial y participar en la sociedad del conocimiento para impulsar su constante desarrollo.

Algunos de los rasgos de este potencial estratégico son:

- ☐ Nuevo León es la tercera economía de México.
- ☐ El ingreso per cápita es de \$ 11,149 USD al año, mientras que la media nacional es de \$ 6,042 USD.
- ☐ Exporta \$8,842 MUSD, lo que representa el 5.3 % del total nacional.
- ☐ Cuenta con una inversión extranjera directa de \$1,058 MUSD, lo que representa el 9.07% del total nacional.
- ☐ Monterrey, capital del estado de Nuevo León, es considerado el centro financiero, comercial e industrial más importante de la región norte del país.
- ☐ Nuevo León cuenta con el principal corredor logístico de México, ideal para exportar a Norteamérica y atender el ámbito nacional.

Es en el marco de este contexto que el Plan Estatal de Desarrollo 2003-2009 plantea en su agenda educativa el promover una:

Educación para progresar y competir

La Universidad Autónoma de Nuevo León, consciente de la importancia del potencial estratégico del Estado, plantea que su contribución al desarrollo social y económico debe aprovechar las oportunidades del entorno, tanto estatal como regional, insertándose como un actor protagónico.

De importancia trascendental destacan dos oportunidades estratégicas para la participación de la Universidad Autónoma de Nuevo León:

La primera a nivel estatal con el proyecto **Monterrey, ciudad internacional del conocimiento**.

Y la segunda a nivel regional con el proyecto **Programa regional de integración y desarrollo de la región noreste y su vínculo con Texas, INVITE**.

En el primer proyecto se han involucrado instituciones académicas y gubernamentales, así como el sector privado de Nuevo León, al amparo del cual se ha realizado una diversidad de programas de

colaboración para promover el desarrollo de la innovación y la tecnología, el establecimiento de empresas del conocimiento, así como reposicionar a las empresas nacionales asentadas en la zona.

En este ambicioso proyecto, que considera el desarrollo de un parque tecnológico de clase mundial, la Universidad Autónoma de Nuevo León participa activamente con otras dos instituciones académicas: el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y la Universidad de Monterrey, así como con el CONACYT.

La Universidad Autónoma de Nuevo León está contribuyendo actualmente con firmeza en el desarrollo de la innovación, investigación, ciencia y tecnología, a través de su red de 38 laboratorios y 18 centros de investigación y de sus 2 centros en proceso de creación: uno en investigación y desarrollo en ciencias de la salud y el otro en innovación, investigación y desarrollo en ingeniería y tecnología. De esta manera la Universidad no solo aprovecha un potencial estratégico, sino que se integra para promover el desarrollo social y económico de Nuevo León.

El segundo proyecto tiene como propósito alcanzar la integración económica y la cooperación en asuntos sociales, económicos y culturales de los Estados de

Nuevo León, Chihuahua, Coahuila y Tamaulipas, junto con el Estado de Texas en los Estados Unidos de Norte América. En el contexto del Acuerdo de Libre Comercio de Norteamérica se está trabajando en la creación y el establecimiento de sociedades colaboradoras entre instituciones académicas, industriales y gubernamentales de los estados mencionados.

Tal como lo señala el reporte del autoestudio Región de Nuevo León, México, los conceptos de sociedad, cultura y educación son indivisibles, en donde la educación superior genera el factor humano, clave para el desarrollo de una región o un país. Es por ello que la Universidad Autónoma de Nuevo León ratifica y enfatiza que su contribución al desarrollo regional y nacional tiene en el INVITE una oportunidad estratégica de participación, utilizando sus capacidades actuales.

II.8 Las propuestas de la ANUIES para el desarrollo del sistema de educación superior

En el año 2005, la ANUIES convocó a los directivos y personal académico de sus instituciones afiliadas, entre ellas la UANL, así como a expertos y especialistas en la problemática de la educación superior, a reflexionar conjuntamente sobre la Visión 2020 y las líneas estratégicas formuladas en su documento “La Educación Superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES”, que fue publicada en el año 2000 para enriquecer y adecuar su contenido, en el escenario de la renovación de los poderes federales ejecutivo y legislativo que se llevó a cabo a finales de 2006.

El ejercicio de planeación y análisis en los órganos colegiados de la ANUIES dio como resultado un nuevo documento: “Consolidación y avance de la educación superior en México”, en el cual se ratifica la Visión 2020 del sistema formulada en el año 2000 por la Asociación, y se presenta un conjunto de propuestas en 11 ámbitos: coordinación y regulación del sistema, cobertura y equidad, pertinencia y responsabilidad social, calidad y evaluación, innovación, capacidades académicas y de organización, generación y aplicación de conocimientos, formación de recursos humanos de alto nivel, extensión de los servicios, vinculación y difusión de la cultura, financiamiento y sistema nacional de información, mediante las cuales la ANUIES pretende influir en la formulación del Programa Nacional de Educación 2007-2012, y en el desarrollo de sus instituciones afiliadas.

Para hacer realidad la Visión 2020 del sistema de educación superior, la ANUIES propone actuar en dos niveles: el del sistema y el de cada una de las instituciones que lo conforman. Para el primero se postula que “el conjunto de las instituciones de educación superior se transformará en un sistema integrado, de mayores dimensiones y cobertura, diversificado y de alta calidad, caracterizado por la interacción que las instituciones mantendrán entre sí y por su apertura a los ámbitos estatal, regional, nacional e internacional”.

Para el nivel de las instituciones de educación superior, la Visión establece los siguientes atributos deseables para su operación:

- “Desarrollar sus actividades de docencia, de acuerdo con el perfil y la misión de cada una, y utilizar modelos innovadores de aprendizaje y enseñanza que les permitan alcanzar altos grados de calidad académica y pertinencia social.
- Centrar su atención en la formación de sus estudiantes y contar con programas integrales que se ocupen del alumno desde antes de su ingreso hasta después de su egreso, y busquen asegurar su permanencia y desempeño, así como su desarrollo pleno.
- Cumplir con calidad y pertinencia, para el desarrollo de México y de los campos científicos, las tareas de generación y aplicación del conocimiento en las instituciones que desarrollen esta función.
- Contribuir a la preservación y la difusión de la cultura regional y nacional, en el contexto de la cultura universal, y realizar sus funciones en estrecha vinculación con los diversos sectores de la sociedad.
- Contar con los recursos humanos necesarios para la realización de sus funciones con calidad.
- Disponer de recursos materiales y económicos en la cantidad y con la calidad, la seguridad y la oportunidad necesarias para el desarrollo eficiente de sus funciones.
- Tener estructuras organizacionales, normas y sistemas de gobierno que favorezcan un funcionamiento eficiente y congruente con su naturaleza y misión”.

Estos atributos deseables de las instituciones de educación superior constituyeron un referente importante en la formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012 de la UANL que se presenta en este documento. Las políticas y estrategias que en él se establecen buscan asegurar que la universidad cuente con esos atributos en el año 2020, y con ello contribuir a la conformación del sistema abierto, flexible e innovador al que se hace referencia en la Visión 2020 de la ANUIES.

Capítulo

*Marco axiológico, misión, atributos
institucionales y visión 2012 de la
Universidad Autónoma de Nuevo
León*



La Universidad Autónoma de Nuevo León encuentra en la autonomía el ámbito para el desarrollo de los más altos valores de su quehacer institucional. En la medida que los universitarios practiquen los valores en que se sustenta el quehacer de la Institución, será posible lograr los fines de la educación que imparte y los objetivos y las metas destinados a transformar y mejorar las condiciones de vida de los integrantes de la sociedad.

La Universidad guarda un compromiso irrenunciable con la equidad, entendida ésta como la posibilidad de ofrecer igualdad de oportunidades educativas de buena calidad a los jóvenes estudiantes que accedan a ella, así como con la formación integral y humanista de bachilleres, técnicos, profesionales, científicos y humanistas altamente responsables y competentes en los ámbitos nacional e internacional, los que a su vez habrán de comprometerse con el desarrollo de una sociedad democrática, plural, equitativa e incluyente y con el desarrollo sustentable. Es precisamente por esto que la Universidad debe hacer suyos los valores que posibilitan la realización de los ideales, tanto de la educación media superior como de la superior, así como del ejercicio de las profesiones.

III.1 Valores

Los valores que en la Universidad Autónoma de Nuevo León se practican en el desarrollo de sus funciones son:

Valores

Verdad: Para realizar sus propósitos y fines, la vida y el quehacer institucional se organizan y desenvuelven teniendo como eje y fin el descubrimiento de lo que es verdadero.

Equidad: Para la Universidad, la equidad significa ofrecer igualdad de oportunidades educativas de buena calidad a los jóvenes que serán un pilar fundamental en el desarrollo del país. Asegurar la equidad es la única manera de asegurar el buen cumplimiento de las funciones institucionales.

Valores

Honestidad. Para los universitarios, la honestidad es el soporte fundamental de las virtudes que deben distinguir a la Institución. La honestidad conduce al conocimiento y a la aceptación de las carencias propias de la condición humana y al reconocimiento de los límites del saber y de la acción.

Libertad. El conocimiento conduce a un ejercicio de la autodeterminación e implica la elección ante alternativas de manera responsable e informada. Es en un ambiente de libertad en el que florece la verdad. La Universidad, para realizar sus propósitos y fines, organiza la vida y actividad universitaria teniendo como eje y fin la recreación, generación y aplicación del conocimiento.

Solidaridad. El carácter público de la Universidad la obliga a ser solidaria y a mantener el compromiso de procurar atender a toda la población por igual, por lo que debe realizar esfuerzos institucionales permanentes para lograr tal propósito.

Respeto a la vida y a los demás. Para los universitarios, el respeto a la vida y a los demás es el factor de cohesión de una sociedad caracterizada por la diversidad, que posibilita la coexistencia en armonía y paz, permitiendo a los universitarios la apertura hacia los demás, estableciendo las bases para la solidaridad y la vida en comunidad.

Respeto a la naturaleza. Las actividades formativas en la Universidad están basadas en el respeto a la naturaleza y la armonía con la sociedad. Por ello ha asumido como compromiso la formación de bachilleres, técnicos, profesionales, científicos y humanistas con una conciencia ecológica de coexistencia con todos los seres vivos del planeta para beneficio común. Es en un ambiente de libertad y respeto que florece el cuidado a la naturaleza, principio indispensable para formar al nuevo ciudadano del mundo que haga suyo el paradigma del desarrollo sustentable.

Integridad. La Universidad tiene la obligación de ser ejemplo de rectitud y probidad, orientando todos sus actos a la búsqueda de la verdad y apartándose de conductas y prácticas relacionadas con la simulación y el engaño.

Ética profesional. Para los universitarios, la ética debe ser la premisa de su actitud en el desempeño de su actividad cotidiana. En el desempeño de su ejercicio profesional, los egresados de la Universidad deben manifestar la posesión y el acatamiento de los principios y valores que regulan las actividades propias de las ocupaciones y del mundo laboral. Es en un ambiente de respeto y ética que se puede formar al nuevo ciudadano comprometido con el desarrollo de su sociedad.

Justicia. Para la Universidad, la justicia implica procurar una mejor distribución e igualdad de oportunidades de una vida digna, particularmente las de tipo educativo para todos aquellos que aún no han tenido acceso a ésta. Es en un ambiente de justicia que florece la movilidad social, razón de ser de la universidad pública y del proyecto educativo de un país en vías de desarrollo como México.

Responsabilidad. Para los universitarios, la responsabilidad significa asumir los compromisos con y para la sociedad.

Es en el ejercicio de una autonomía plena de libertad, humanismo, respeto, ética, justicia y responsabilidad que se puede construir una universidad socialmente pertinente, la cual demanda un universitario que asuma en su vida cotidiana una actitud crítica, solidaria, íntegra, pertinente y cooperativa.

Éste es el marco axiológico de la Universidad Autónoma de Nuevo León, que permite que su comunidad aliente la flama de la verdad para lograr todos y a tiempo que esta Universidad sea reconocida como la universidad pública de México con el más alto y merecido prestigio nacional e internacional.

III.2

Misión

La Universidad Autónoma de Nuevo León es una institución de carácter público, comprometida con la sociedad, que tiene como misión:

- La formación de bachilleres, técnicos, profesionales, profesores e investigadores capaces de desempeñarse eficiente y eficazmente en la sociedad del conocimiento; poseedores de un amplio sentido de la vida y con plena conciencia de la situación regional, nacional y mundial; que aplican principios y valores universitarios; están comprometidos con el desarrollo sustentable, económico, científico, tecnológico y cultural de la humanidad; son innovadores, emprendedores y competitivos; logran su desarrollo personal y contribuyen al progreso del país en un contexto internacional.
- La generación de conocimiento social, científico y humanista, como una actividad que permite dar atención oportuna a las diversas problemáticas de la sociedad en su conjunto, así como asegurar y mejorar permanentemente la calidad de la formación universitaria.
- Extender los beneficios de la formación universitaria; fomentar la creación artística en sus diversas formas de expresión; hacer partícipe a la comunidad de este tipo de actividades y preservar, desarrollar y promover a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad en el contexto nacional e internacional.

III.3

Atributos institucionales

La Universidad Autónoma de Nuevo León ha hecho propios cinco atributos: autonomía, espíritu crítico, humanismo, pertinencia, liderazgo y multidisciplinariedad, los cuales han posibilitado su desarrollo continuo y el cumplimiento de su Misión.

La autonomía es entendida como la capacidad de la Universidad para gobernarse a sí misma y organizar el desarrollo de las funciones que la sociedad nuevoleonense le ha encomendado, en un marco de libertad para llevar a cabo sus procesos de enseñanza-aprendizaje, generación y aplicación del conocimiento y difusión y extensión de la cultura. Implica también el compromiso de actuar responsablemente y rendir oportunamente cuentas a la sociedad sobre el cumplimiento de sus funciones y el uso de los recursos públicos puestos a su disposición.

El espíritu crítico permite comprender el sentido primordial de la tarea universitaria y valorar su presencia en todo aquello que la Institución realiza, incluyendo el conocimiento de la sociedad y el saber mismo.

El humanismo recorre transversalmente los procesos educativos de la Universidad y permite poner de relieve los ideales humanos. Debe imponerse sobre criterios de orden técnico, práctico o de cualquier otra índole que pretendan disminuir o alterar los principios que rigen el comportamiento universitario, según los cuales la universidad debe dedicarse esencialmente al desarrollo y la formación plena de los estudiantes; a la generación, aplicación y difusión de conocimientos y a responder oportunamente y con niveles crecientes de calidad a las necesidades del desarrollo de la sociedad.

La pertinencia, entendida como criterio básico para el cumplimiento de cualquier actividad institucional. Una universidad pertinente es aquella que atiende de manera efectiva, oportuna y con altos niveles de calidad, las demandas y necesidades de la población.

El liderazgo que en el cumplimiento de sus funciones ejerce en el desarrollo de la sociedad, fomenta el espíritu de superación necesario para que sus programas, servicios y resultados obtengan un reconocimiento público por sus aportaciones de vanguardia y de su capacidad para proponer soluciones con sentido de anticipación y pertinencia.

La multidisciplinariedad, entendida como la configuración del trabajo intelectual e institucional en el que los expertos de diversas disciplinas se integran en equipos para enfrentar con mayores probabilidades de éxito cuestiones complejas planteadas por la realidad.

III.4

Visión UANL 2012

La Visión 2012 de la UANL expresa de manera enfática que:

“ La Universidad Autónoma de Nuevo León es reconocida en el año 2012 como la universidad pública de México con el más alto prestigio nacional e internacional. ”

Esta Visión significa que en el año 2012 la Universidad Autónoma de Nuevo León deberá caracterizarse por:

- Formar bachilleres, técnicos, profesionales, científicos y humanistas altamente competentes a nivel nacional e internacional, con un alto nivel de empleabilidad en los mundos laborales y preparados para vivir exitosamente en un entorno global y multicultural.
- Atender las necesidades de grupos vulnerables o desfavorecidos mediante la diversificación y modalidades de la oferta educativa y de las opciones de formación a lo largo de la vida.
- Contar con una amplia y diversificada oferta educativa relacionada con áreas estratégicas del conocimiento, prioritarias para el desarrollo regional, nacional e internacional, sustentada en un modelo educativo que privilegia la equidad y la formación de los estudiantes y que se caracteriza por contar con dos ejes estructuradores: la educación centrada en el aprendizaje y la educación basada en competencias; un eje operativo: la flexibilidad curricular; y dos ejes transversales: la internacionalización y la innovación académica.
- Atender la educación de adultos desarrollando modalidades alternas de educación y ponderando la experiencia internacional en el ámbito de la educación continua.
- Contar con todos sus programas educativos evaluables del nivel medio superior y superior, reconocidos por su buena calidad por los esquemas y procedimientos de los organismos especializados de evaluación y acreditación.

- Privilegiar la equidad en cuanto a las oportunidades de acceso, permanencia y culminación de los estudios de sus estudiantes.
- Contar con egresados que se encuentran integrados adecuadamente en el mercado laboral nacional e internacional y mantienen una estrecha relación con la Institución.
- Tener una sólida planta académica conformada por profesores de tiempo completo y de tiempo parcial en las proporciones adecuadas a la naturaleza de la oferta educativa que se imparte en sus dependencias académicas de educación media superior y superior. Los profesores de tiempo completo del bachillerato poseen estudios de maestría y participan activamente en la gestión de los programas educativos. Los profesores de tiempo completo adscritos a las dependencias de educación superior poseen, casi en su totalidad, el grado de doctor, y realizan actividades de docencia, tutoría de estudiantes, generación y aplicación innovadora del conocimiento y gestión académico-administrativa. Los profesores de tiempo parcial cuentan con estudios de posgrado y/o amplia experiencia profesional. Todos los profesores de la Universidad se caracterizan por sus habilidades didácticas y por el dominio del modelo educativo de la Institución.
- Desarrollar programas de buena calidad para la atención y formación integral de sus estudiantes, que además de contener aspectos propiamente disciplinarios, incorporan elementos culturales, deportivos, recreativos, de salud y de desarrollo personal que fomentan en ellos una vida sana, la creatividad, el manejo de lenguajes, el pensamiento lógico, valores universales, un espíritu emprendedor, liderazgo, compromiso social y con el desarrollo sustentable, y en general, un mejor desempeño académico.
- Ser un polo de desarrollo científico, humanístico y tecnológico que atrae a estudiantes e investigadores del país y del extranjero. Sus cuerpos académicos se encuentran consolidados o en una fase muy avanzada de consolidación, y sus líneas de generación y aplicación del conocimiento se caracterizan por su carácter disciplinario y multidisciplinario y por su correspondencia con las necesidades del entorno nacional, regional y estatal; participan activamente en redes y estructuras de cooperación académica nacional e internacional y en proyectos de intercambio académico y movilidad interinstitucional; son reconocidos por su calidad y productividad, así como por la pertinencia de sus proyectos respecto a los problemas relevantes de la sociedad.
- Desarrollar intensos procesos de movilidad e intercambio de profesores y estudiantes con organismos y universidades nacionales y extranjeras y sustentar su operación en redes de colaboración académica y de gestión, y en el uso compartido de los recursos humanos, físicos y materiales.
- Poseer un sistema de administración del conocimiento que apoya eficazmente la impartición de los programas educativos, el desarrollo del sistema de posgrado y las líneas de generación y aplicación innovadora del conocimiento de sus cuerpos académicos.
- Contribuir significativamente a la protección y conservación del medio ambiente.
- Contar con una infraestructura física, equipamiento, acervos y recursos didácticos suficientes y adecuados para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.
- Impulsar políticas que fomentan permanentemente el desarrollo armónico de sus dependencias académicas de educación media superior y superior, de sus planes y programas de estudio en sus diferentes niveles educativos, y de sus cuerpos académicos.
- Contar con un sistema bibliotecario y uno de conectividad informática plenamente consolidados, que satisfacen con oportunidad las necesidades del trabajo académico y administrativo de la comunidad universitaria.
- Ser un centro de referencia cultural por sus aportaciones sobre la cultura regional, nacional e internacional y sus proyectos, para fortalecer y preservar el medio ambiente, así como la diversidad de manifestaciones culturales del país.
- Tener apertura a la vinculación con los sectores productivos y de servicios, tanto públicos como privados, y ser eficientes en sus esquemas para tal propósito.
- Contar con consejos consultivos que coadyuvan con sus iniciativas y recomendaciones a la toma de decisiones sobre la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de las funciones institucionales.
- Mantener sólidas relaciones con los distintos sectores de la sociedad, a través de mecanismos y programas institucionalizados y el desarrollo de programas para beneficio mutuo.

Visión

UANL-2012

- ☐ Contar con una organización académica y con servicios ágiles y eficientes para el apoyo a la docencia, la investigación y la extensión y difusión de la cultura.
- ☐ Poseer un clima de trabajo adecuado que favorece la consecución de los objetivos estratégicos de la Universidad.
- ☐ Tener un modelo de gestión apoyado en una normativa congruente y que se actualiza permanentemente conforme a las necesidades del desarrollo institucional y su modelo educativo. El modelo de gestión se caracteriza por su potencial para responder con oportunidad a los retos que plantean el desarrollo de las actividades académicas, la administración de su capital intelectual, la transparencia en la toma de decisiones y en la asignación y aplicación de recursos, así como en la rendición de cuentas sobre su quehacer.
- ☐ Poseer un sistema interno de mejora continua y aseguramiento de la calidad de sus funciones, sustentado en eficientes sistemas de información con alta confiabilidad y actualizados en forma sistemática.
- ☐ Contar con un esquema eficaz de generación de recursos económicos para el financiamiento de los programas institucionales, principalmente los de carácter estratégico.
- ☐ Contar con sus procesos estratégicos de gestión certificados por normas internacionales ISO: 9000.
- ☐ Contar con personal directivo y administrativo en permanente capacitación y actualización para el desempeño adecuado de sus funciones.
- ☐ Poseer una presencia nacional e internacional consolidada.

Hacer realidad la Visión 2012 requiere de un marco orientador que permita articular coherentemente, mediante un conjunto de objetivos, políticas y estrategias institucionales, las acciones de las dependencias de educación media superior y superior y de la comunidad universitaria, en el propósito común de hacer realidad las aspiraciones institucionales plasmadas en ella. El marco orientador es el Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012, cuyo contenido se presenta en el Capítulo V.

Capítulo

*La Universidad Autónoma de Nuevo León:
situación actual, logros y retos.*

IV

IV.1

Un primer diagnóstico global

La evolución de los valores de los indicadores más relevantes del desarrollo institucional, en el periodo 2001-2007, dan evidencia de avances importantes en la capacidad y competitividad académicas de la Universidad. En cuanto a la capacidad académica, se observa un incremento significativo en el número de profesores de tiempo completo (PTC) con estudios de posgrado, en la proporción de éstos que cuentan con el reconocimiento del perfil deseable por parte del PROMEP y de los que se encuentran adscritos al Sistema Nacional de Investigadores, en el número de cuerpos académicos consolidados (CAC) y en proceso de consolidación (CAEC), aunque siguen existiendo brechas entre las dependencias académicas que es necesario cerrar para lograr un desarrollo más equilibrado de la Institución.

La competitividad académica de la Universidad ha avanzado significativamente en el periodo de referencia, pues la totalidad de sus programas educativos (PE) evaluables a nivel licenciatura han sido ya reconocidos por su buena calidad por los esquemas y procedimientos de los organismos nacionales de evaluación y acreditación. Este importante logro le ha permitido a la Universidad formar parte del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX), conformado actualmente por 16 universidades en las cuales casi la totalidad de la matrícula de licenciatura se encuentra actualmente atendida en programas que han sido reconocidos por su buena calidad. En el caso del posgrado, sin embargo, aún existe un número apreciable de programas que no ha logrado su registro en el Padrón Nacional de Posgrado SEP-CONACyT, evidenciando brechas de calidad entre la oferta de posgrado y entre la de licenciatura y posgrado. Esta situación no deseable para el logro de la Visión 2012 ha llevado a la Universidad, en la formulación de su Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012, a establecer nuevas políticas y estrategias cuyo objetivo es conformar, desarrollar y consolidar un sistema de posgrado de buena calidad reconocido en los ámbitos nacional e internacional, aprovechando las fortalezas institucionales actuales.

La eficiencia terminal y la tasa de titulación de los programas educativos que ofrece la Universidad han mejorado, en general, de manera continua, y son actualmente mayores a los observados a principios de 2001, aunque aún insatisfactorios para las aspiraciones institucionales plasmadas en su Visión a 2012. Se advierte un avance positivo en la cobertura del programa institucional de tutoría, aunque persisten algunas debilidades en cuanto al desequilibrio de estos avances en las dependencias académicas y en el cierre de brechas de calidad entre estas. Sobre este punto, las políticas y acciones institucionales se han fortalecido en el marco del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012 para lograr una mayor eficacia e impulsar el desarrollo esperado en el marco de la Visión 2012, con la celeridad y orden deseables. Cabe reconocer que el cierre de brechas de calidad entre

las dependencias académicas es uno de los principales retos institucionales, lo cual ha llevado a poner especial atención a esta problemática en la formulación de este Plan de Desarrollo Institucional.

En el ámbito de la gestión se ha avanzado también en la eficiencia y en la mejora de la calidad de los procesos, certificándolos bajo normas y estándares internacionales, y en la actualización de la normativa institucional con base en las necesidades del desarrollo institucional. La infraestructura de aulas, laboratorios, centros, talleres y diversos espacios académicos, así como la planta física de la Universidad, se han ampliado y modernizado de manera significativa en el periodo 2001-2007, lo cual ha permitido que los profesores, alumnos y personal administrativo cuenten hoy con mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades.

En general, se puede afirmar que en los últimos seis años la Universidad ha avanzado de manera sostenida en el propósito de lograr su plena consolidación, y se ha rebasado buena parte de las metas previstas en el marco de su Visión 2006 y de su Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI). El avance institucional, sin embargo, requiere en los próximos años de una mayor velocidad e integralidad, para lo cual ha resultado prioritario reforzar los mecanismos de planeación y concertación de acciones mediante un fuerte apoyo al desarrollo de la capacidad de gestión institucional, que seguramente empezará a dar frutos en el corto y mediano plazos.

IV.2

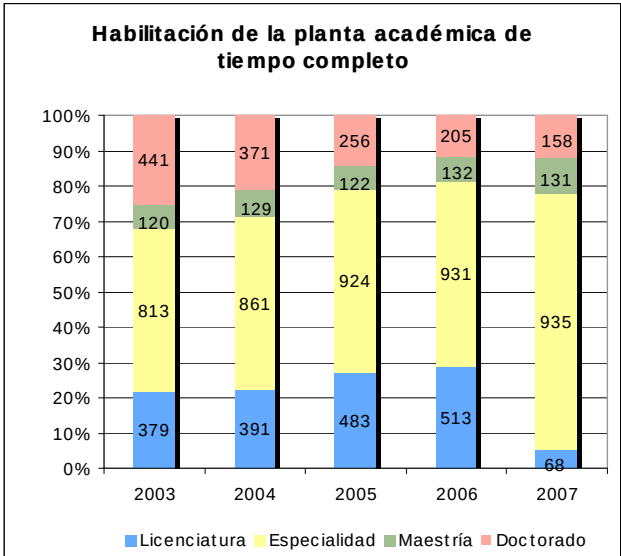
Análisis de la evolución de la capacidad académica

En el periodo 2001-2007 se advierte, con base en el análisis de la información que se presenta a continuación, una variación positiva en los cuatro componentes de este indicador en el nivel superior. Se incrementó el número de cuerpos académicos consolidados y en una fase avanzada de consolidación; el número de PTC con estudios de posgrado (91%) y en particular con doctorado (32%); de los que cuentan con el reconocimiento del perfil deseable por parte del PROMEP y de los que se encuentran adscritos al SNI. Esto da cuenta de que la capacidad académica de la Universidad ha mejorado de manera continua y sostenida en el periodo de referencia, acorde con las aspiraciones institucionales plasmadas en su Visión.

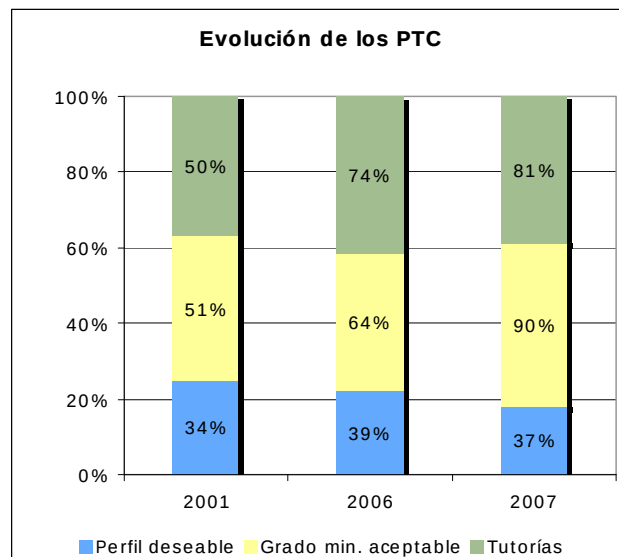
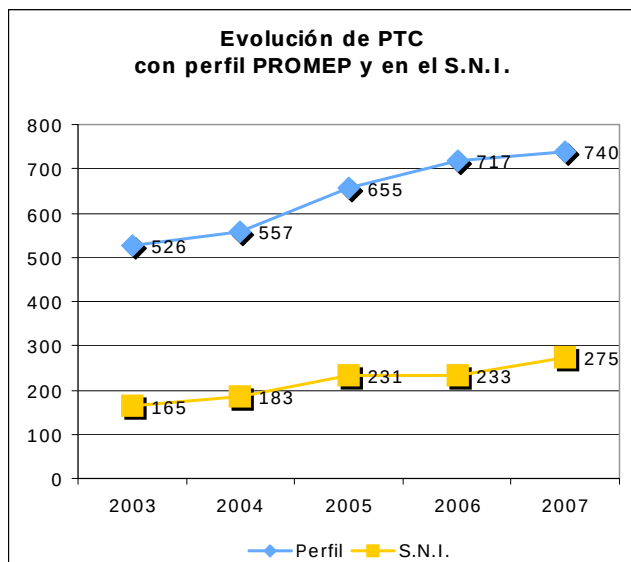
Los avances logrados en la capacidad académica son el resultado de la aplicación de las políticas y estrategias que la Institución ha puesto en práctica en los últimos años, y de los apoyos extraordinarios que ha recibido de la SEP por medio del PROMEP para la realización de los proyectos formulados en el marco de los ProDES y ProGES del PIFI.

Los resultados en la mejora de los niveles de habilitación de los PTC son evidentes y han sido determinantes para mejorar la capacidad académica de la Institución. Sin embargo, éstos no se distribuyen de manera homogénea ni proporcional en las dependencias académicas debido, en buena medida, a las tradiciones en las disciplinas y a las dificultades que se presentan en algunas de ellas para llevar a cabo proyectos de formación académica en los niveles requeridos y en programas de posgrado reconocidos por su buena calidad. Esto es particularmente evidente en las dependencias académicas asociadas a disciplinas y campos como el arte, la música, el diseño y el deporte.

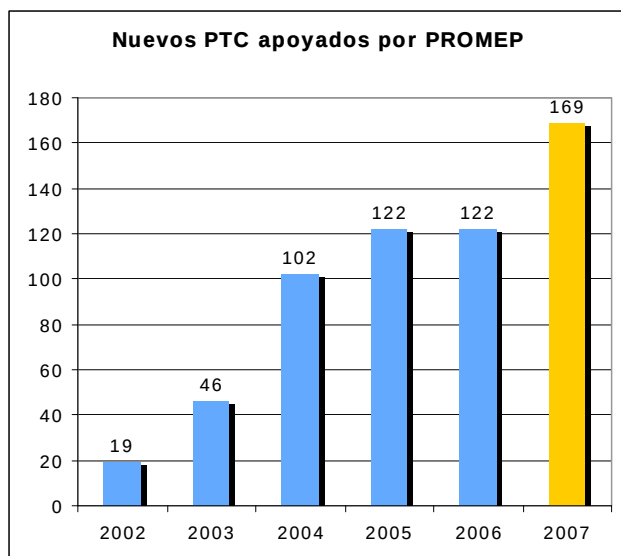
Como puede observarse en la gráfica siguiente, la velocidad con la que mejoró el grado de habilitación académica de los PTC en el periodo 2003 - agosto 2007, es muy significativa. En 2003 se contaba con 1,312 profesores con posgrado, de los cuales 379 ostentaban el doctorado. En agosto de 2007 el número se incrementó a 1,634, de los cuales 568 cuentan con el doctorado. En paralelo, y como resultado de lo anterior y de políticas y estrategias institucionales, se incrementó de manera significativa el número de profesores con el reconocimiento del perfil deseable por parte



del PROMEP: de 526 en 2003 a 734 en agosto de 2007; y de los adscritos al SNI: de 165 a 275 en el mismo periodo, a pesar del efecto negativo que produjo la jubilación de 399 PTC entre el año 2001 y lo que va del actual; de ellos, 75 contaban con el reconocimiento del perfil deseable y otros 7 estaban, además, adscritos al SNI. Esta situación seguirá siendo un asunto a considerar para los años venideros, ya que tan solo en 2007, 474 PTC tienen derecho a la jubilación, de los cuales 34 ya lo han hecho válido.



De 2002 a la fecha se han visto beneficiados, a través de los apoyos del PROMEP, 169 nuevos profesores de tiempo completo, a quienes además de otorgarles recursos para la adquisición de implementos individuales de trabajo, se les ha otorgado una beca de fomento a la permanencia. A 120 de ellos (con grado de doctor) les ha sido otorgado el apoyo para la realización de proyectos de investigación, con lo cual se han fortalecido también el desarrollo de las líneas de generación y aplicación innovadora del conocimiento (LGAC) de la Institución. Con estas incorporaciones se han fortalecido diferentes dependencias académicas, en prácticamente todas las áreas del conocimiento.



Es importante señalar que aun y cuando en los últimos dos años se han incrementado las incorporaciones de NPTC casi en un 130%, éstas siguen siendo insuficientes para alcanzar la proporción deseable de PTC por alumno con base en los lineamientos del PROMEP.

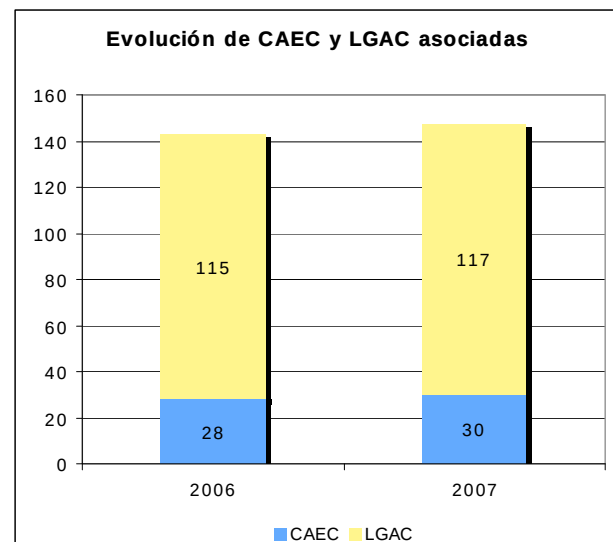
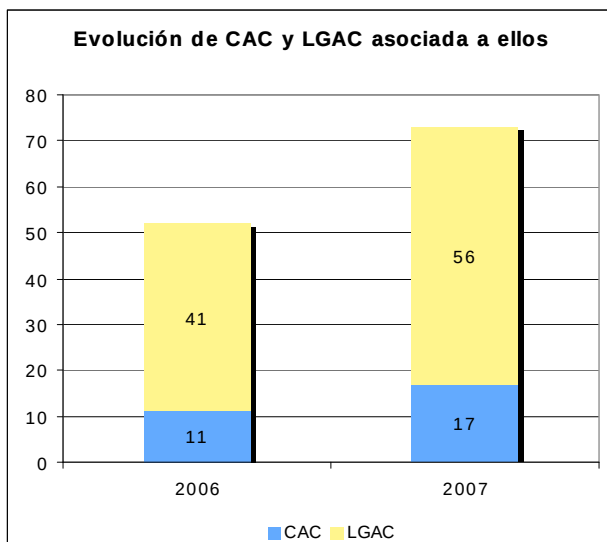
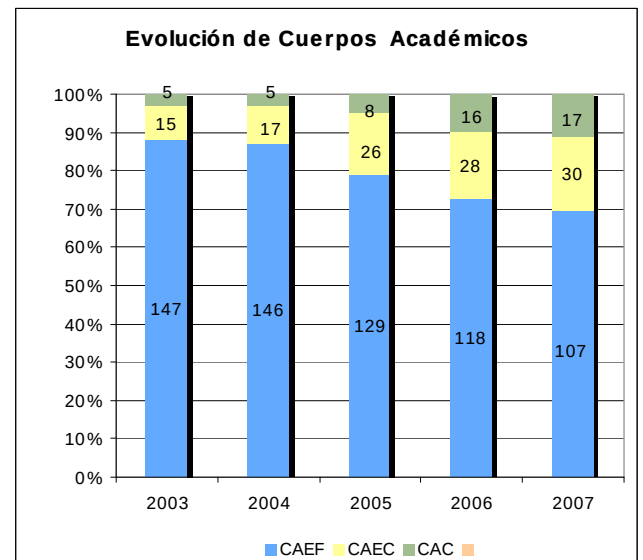
Si todo continúa conforme a lo previsto, a partir de 2008, que empiezan a liberarse recursos del fondo de pensiones, será posible incrementar aún más el número de nuevos profesores de tiempo completo con posgrado, lo que permitirá mejorar la relación alumno-profesor en las dependencias académicas, ya que entonces la Universidad estará en posibilidad de concursar nuevas plazas.

Aunque la alta habilitación académica de los PTC es una de las principales fortalezas institucionales, dos aspectos han sido un freno constante para el desarrollo y el logro del reconocimiento del perfil deseable: el escaso número de publicaciones o productos académicos publicados en medios de prestigio y el desequilibrio entre las funciones propias que caracterizan el perfil deseable de un profesor universitario. Estos desequilibrios se han reducido en

las dependencias académicas que cuentan con CAC y CAEC y que han incorporado acciones derivadas de proyectos PIFI, pero aún persisten en las dependencias académicas con menor proporción de PTC con doctorado.

El número y la consolidación de cuerpos académicos (CA) tienen un desarrollo muy apegado a lo previsto en los procesos de planeación. De hecho, casi se alcanzó la meta para 2007 en cuanto al número de CAC, gracias a la aplicación de medidas especiales asumidas a raíz de los diagnósticos generados en los PIFI 3.1, 3.2 y 3.3, que consistieron

En este rubro, los resultados han sido favorables, pero aún no pueden considerarse satisfactorios. Es necesario avanzar con mayor rapidez y solidez para construir la base de investigación y desarrollo de innovaciones conceptuales, científicas, tecnológicas y humanistas que deben dar fundamento y fortaleza a la actividad universitaria en la era de la Sociedad del Conocimiento, y que permitan el logro de la Visión 2012 de la UANL.

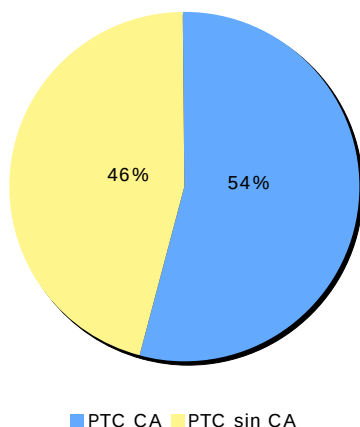


El desarrollo de los CA y sus LGAC se ha reforzado con una mayor participación de PTC con el nivel de habilitación y la afinidad disciplinaria requeridos. Poco a poco, pero de manera sostenida, y gracias a los apoyos del PROMEP y a las estrategias derivadas de la planeación para la actualización periódica de los PIFI, la proporción de los PTC en CA pasó de 33% en 2001 a 54% en agosto de 2007, y mantiene una distribución en la proporción de PTC por tipo de CA más acorde con las necesidades y expectativas institucionales.

Es importante reconocer que aún es pequeña la proporción de PTC asociados a los CA consolidados o en una fase avanzada del proceso de consolidación (19%), situación a la que contribuyen los siguientes factores: exceso de carga docente, inadecuada habilitación de PTC con respecto a su área de especialidad, escasa producción académica, reducida actividad en dirección de tesis, insuficiente participación como ponentes en congresos y otros eventos académicos especializados y dificultad para interactuar en redes o en trabajos de equipo por insuficiente experiencia y competencia en el uso de lenguajes, medios y herramientas necesarios para ello. Estos aspectos han sido considerados como debilidades a ser atendidas en las dependencias académicas que todavía no cuentan con CAC o CAEC, en el proceso de formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012.

Actualmente 15 dependencias académicas cuentan con CAC o CAEC. Las más fuertes en este rubro son: Agronomía, Ciencias Biológicas, Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Medicina y Psicología, que tienen dos o más CAC. Le siguen Economía, con un CAC. Medicina, Ciencias Biológicas e Ingeniería Mecánica y Eléctrica son las dependencias con

Proporción de PTC en Cuerpos Académicos 2007



mayor fortaleza, al incorporar el 55% de estos CA. En contraste, 12 dependencias tienen únicamente cuerpos académicos en formación, y de éstas, tres cuentan con sólo un CA en este nivel de desarrollo: Artes Escénicas, Música y el Instituto de Investigaciones Sociales. Recientemente, la dependencia de Filosofía y Letras llevó a cabo acciones para reunir sus fortalezas en dos CA, uno de los cuales alcanzó un grado de consolidación más elevado (CAEC).

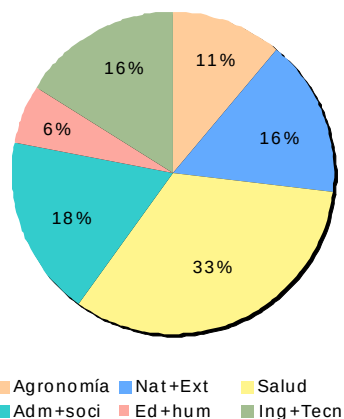
En cuanto a la cobertura por áreas del conocimiento, se han logrado avances en materia de homologación de los niveles de calidad, pero aún se advierten disparidades que están siendo atendidas con nuevas políticas y estrategias institucionales. Por ejemplo, en las áreas de la Salud y de Ciencias Sociales y Administrativas se encuentra el 51% de todos los CA de la Institución, siendo el área de Educación y Humanidades la que presenta la mayor debilidad en este aspecto (6%). Esta situación cambia desde el punto de vista del nivel de consolidación de los CA por área del conocimiento, ya que el 87% de los CA consolidados y en proceso de consolidación desarrollan sus actividades en cuatro áreas: Ciencias Naturales y Exactas, Agropecuaria, Salud e Ingeniería y Tecnología.

Año	CA Consolidados	%	CA en Consolidación	%	CA en Formación	%	TOTAL
2002	3	2%	12	10%	108	88%	123
2003	5	3%	15	9%	147	88%	167
2004	5	3%	17	10%	146	87%	168
2005	8	5%	26	16%	129	79%	163
2006	16	10%	28	17%	118	73%	162
2007	17	11%	30	19%	107	70%	154

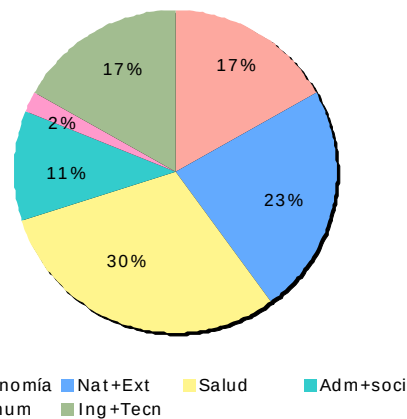
En el último año se redujo el número de los cuerpos académicos en formación (CAEF) debido en parte a su reestructuración y al avance en su nivel de desarrollo. Se logró un incremento en el número de los CAEC y CAC. Es fundamental destacar la importante evolución que la Universidad ha tenido para que en tan sólo cinco años, de contar con tres CAC, avanzara hasta tener 17; y de 12 CAEC pasara a 30 en el mismo periodo, lo cual da cuenta de la eficacia de sus políticas y estrategias para lograr incrementar su capacidad académica y con ello avanzar significativamente en el logro de su Visión.

Puede decirse que las metas planteadas para esos años en este sentido, derivadas de los procesos de planeación, se han cubierto en un 100%; y que las acciones desarrolladas permiten asegurar que los alumnos cuentan con los elementos para alcanzar el perfil integral estipulado en la Visión 2012.

Proporción de CA por área del conocimiento 2007

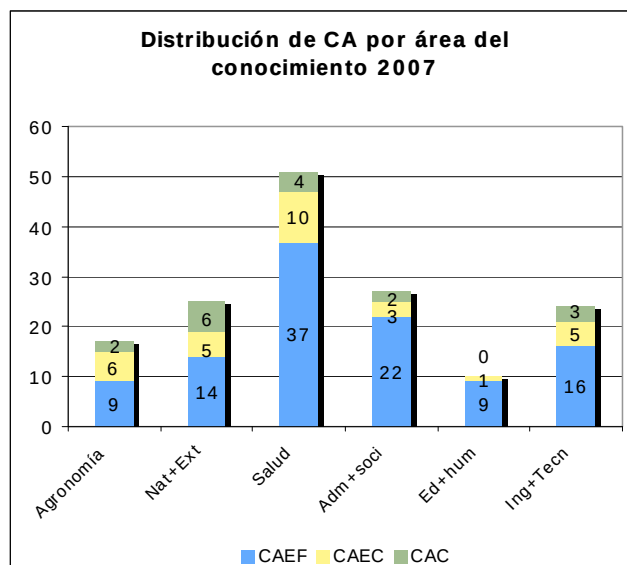


Distribución de CA y CAEC por área del conocimiento 2007



La información anterior muestra el tamaño de las brechas a cerrar y el esfuerzo institucional que es necesario continuar desarrollando para homologar la capacidad académica en todas las dependencias académicas de la Universidad, y con ello lograr su consolidación plena. El reto institucional en esta materia consiste en incrementar el número de PTC con doctorado y priorizar el desarrollo de los CA en las dependencias académicas de Ciencias Sociales y Administrativas, y de Educación y Humanidades, para distribuir mejor las fortalezas académicas entre las áreas que la Universidad asume en su Visión como parte fundamental de su identidad institucional.

En el ámbito del nivel medio superior también se ha logrado avanzar en los últimos años en la profesionalización de la planta académica. En la actualidad, del total de profesores de la preparatoria general, el 33.5% (551) cuenta con estudios de posgrado, de los cuales 540 tienen maestría y 11 el doctorado. El resto de la planta cuenta con licenciatura. En el caso de la preparatoria técnica, el 28.5% (135) cuenta con estudios de posgrado, de los cuales 117 poseen la maestría, 18 doctorado y el resto cuenta con estudios de licenciatura.



IV.3

Análisis de la evolución de la competitividad académica

En el marco de las orientaciones de la Visión 2012 y metas asociadas, la Universidad ha puesto en marcha el Proyecto Integral para mejorar la Calidad de la Educación en el Nivel Medio Superior, cuyo objetivo es consolidar la posición de vanguardia educativa de las 29 preparatorias de la Institución. Mediante este programa, se trabaja en cinco ámbitos estratégicos para lograr sus objetivos: rediseño curricular; formación y actualización de profesores; revisión y elaboración de material didáctico de apoyo a la impartición del PE; adecuación de la infraestructura y equipo; y certificación de los procesos académicos y administrativos que se llevan a cabo en cada una de las preparatorias de la Universidad.

El rediseño del plan de estudios ha tenido como propósito que los egresados del bachillerato logren la formación integral que les permita calidad de vida y éxito en sus estudios profesionales o en la inserción laboral, reconociendo los esquemas educativos actuales y las características bio-psicosociales del grupo de edad correspondiente a este tipo educativo. Se ha cuidado que la organización del contenido curricular logre un balance entre la formación humanista y el conocimiento de las ciencias exactas, naturales y sociales, y hace énfasis en el desarrollo de las competencias necesarias para enfrentar los desafíos de la transdisciplinariedad de los nuevos saberes y competencias.

Hasta el momento el proceso de reforma del nivel medio superior, en el marco del Proyecto Integral para mejorar la calidad de este tipo educativo en la

Universidad, ha dado como resultado que la organización del plan de estudios cambie de módulos a semestral; la incorporación de las materias de Filosofía, Etimologías, Problemas Éticos del Mundo Actual, Laboratorios de Física, Química y Biología y laboratorio de Matemáticas; el aumento y redistribución de las frecuencias de las materias de Física e Inglés, las cuales se imparten desde el primer semestre; el fortalecimiento del aprendizaje independiente en los Centros de Aprendizaje de Idiomas; la implementación de programas e-learning para el aprendizaje del idioma inglés; la incorporación de un nuevo enfoque para las materias de Cultura Física y Salud y de Orientación; y la transformación de las materias de Español y Computación en Comunicación y Lenguaje y Tecnologías de la Información y Comunicación, respectivamente.

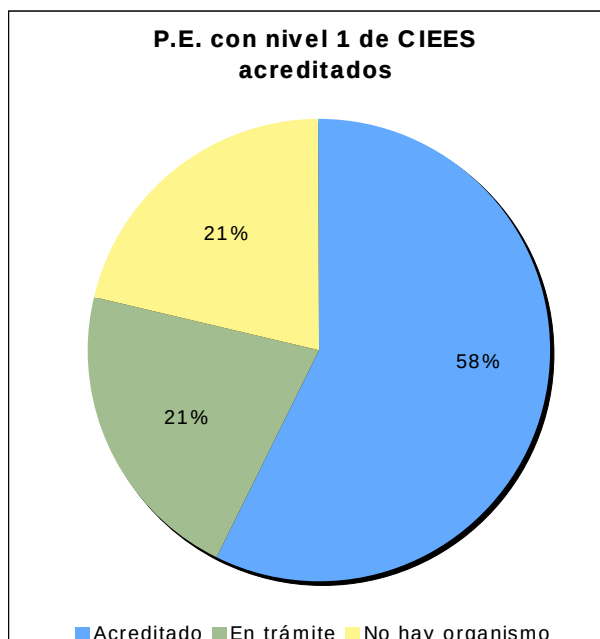
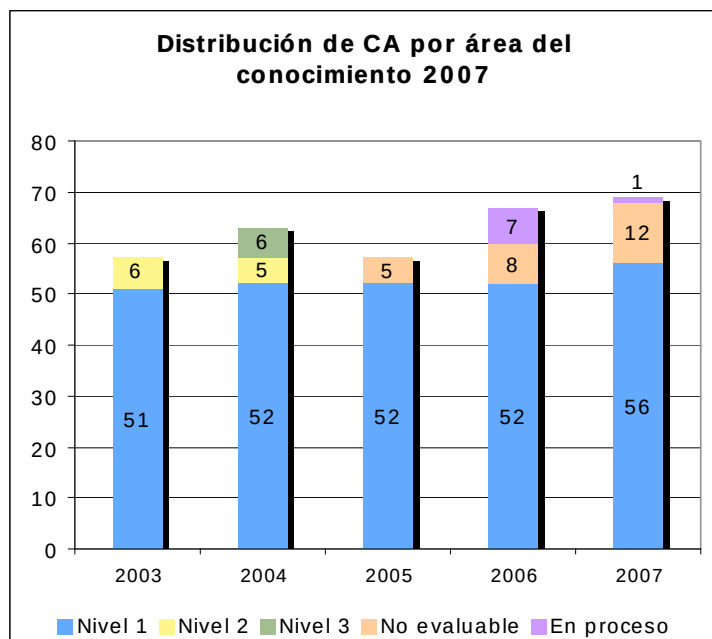
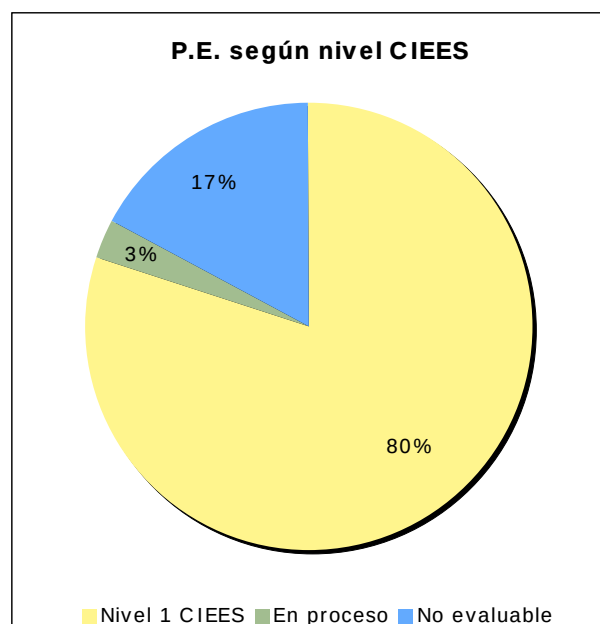
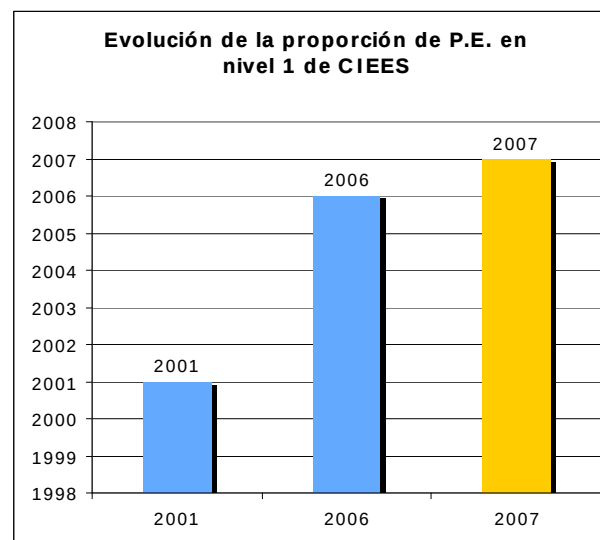
Se ha logrado también que el 100% de las instancias de Nivel Medio Superior cuenten con la certificación de sus procesos administrativos por la Norma Internacional ISO: 9000, en los ámbitos de administración de recursos y servicios escolares, lo cual representa un avance importante en términos de rendición de cuentas en este tipo educativo.

El reto principal del bachillerato en la Universidad es lograr incorporar el nuevo modelo educativo en las 29 preparatorias, para lo cual es necesario actualizar y adecuar los contenidos programáticos de todas las materias del programa educativo con el propósito de promover el trabajo académico centrado en el

aprendizaje; el trabajo independiente y en grupo; el desarrollo de competencias básicas; el fomento a la lectura comprensiva que trascienda el saber leer al querer leer; el uso de técnicas de búsqueda e interpretación de información; la elaboración de reportes de eventos o experimentos que desarrollen las habilidades del pensamiento, de la comunicación y del uso de lenguajes no verbales; la formación, actualización y capacitación de profesores; el desarrollo de los materiales didácticos de apoyo a la impartición del programa educativo, los cuales deben promover la interacción, que tiene como finalidad la comprensión de los contenidos y el desarrollo de habilidades; y el establecimiento de un esquema de seguimiento y evaluación permanente que permita la mejora continua y el aseguramiento de la calidad del programa educativo y de la gestión de las escuelas preparatorias.

Por otro lado, la evolución de la calidad académica de los programas educativos a nivel licenciatura que ofrece la Universidad ha sido constante y cada vez más acelerada: en tan sólo tres años se logró avanzar de un 84% de programas evaluables clasificados en el nivel 1 del Padrón de Programas de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), al 100%, lo que representa un avance importante en cuanto al reconocimiento de su calidad por los esquemas de evaluación externa.

En la actualidad la Universidad imparte un total de 70 programas de licenciatura, de los cuales 58 son evaluables. De estos últimos, 56 han sido evaluados y clasificados en el nivel 1 del Padrón de los CIEES y los dos restantes se encuentran en el proceso de evaluación al contar recientemente con la primera generación de egresados.

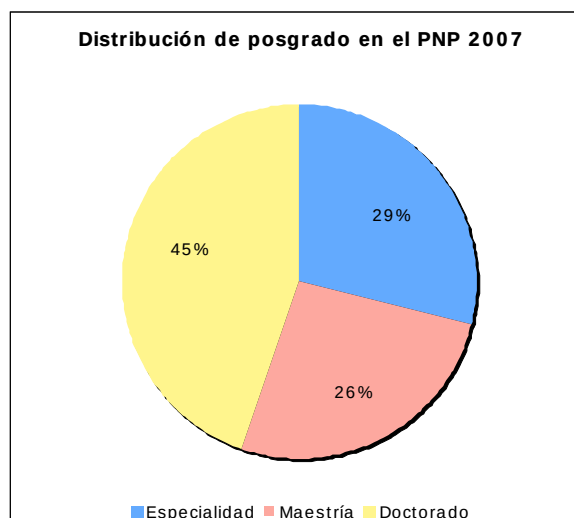
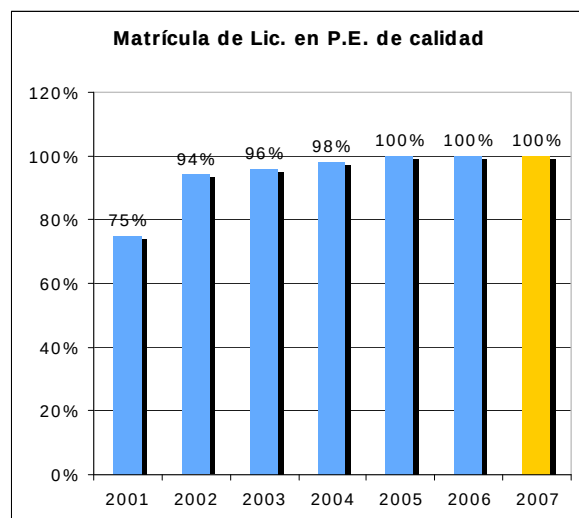
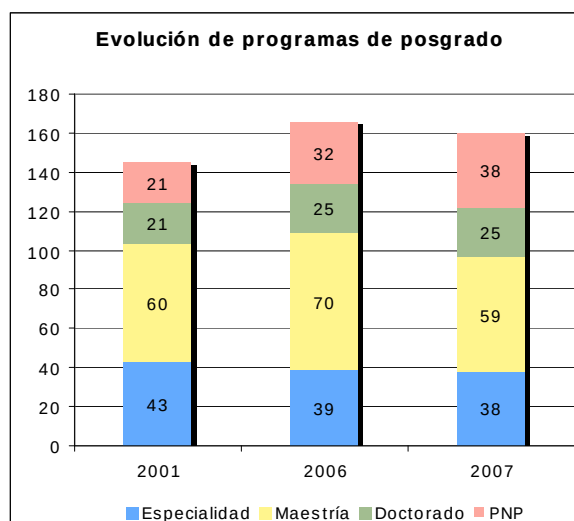
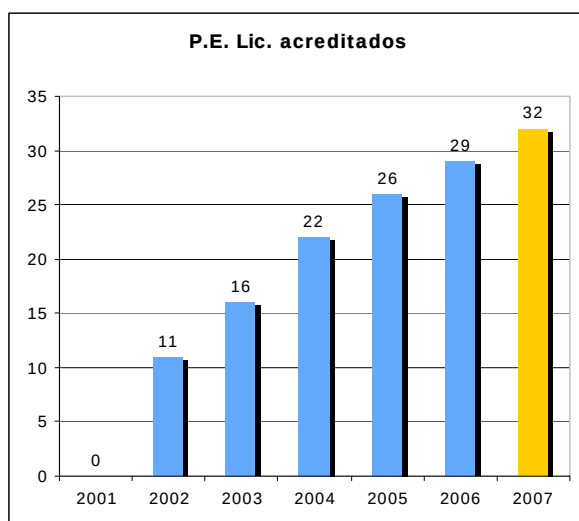


De las licenciaturas clasificadas en el nivel 1 del Padrón de los CIEES, el 58% cuenta ya con la acreditación vigente del organismo correspondiente reconocido por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES); se encuentran en proceso de acreditación 12 y no existe todavía organismo acreditador reconocido para los 12 programas restantes. Cabe mencionar que los programas de Ingeniero Civil e Ingeniero Químico Industrial cuentan también con la acreditación internacional. A pesar de la lentitud con la que ha avanzado el proceso de reconocimiento oficial de organismos acreditadores, y con ello los procesos de acreditación, se considera que los resultados en este rubro han sido adecuados y satisfactorios, ya que se han cubierto las metas previstas. A través del análisis transversal por dependencia académica se advierte que 14 de ellas cuentan con todos sus programas de licenciatura acreditados; Ingeniería Mecánica y Eléctrica llega al 70%; y entre las 12 restantes, algunas no cuentan aún con un organismo reconocido por el COPAES para la acreditación de sus programas, como es el caso de Artes Escénicas y Música, mientras que en otras ya se ha iniciado el proceso correspondiente.

La información anterior da cuenta de que el 100% de los estudiantes de licenciatura que se encuentran inscritos en programas evaluables, realizan actualmente sus estudios en programas reconocidos por su buena calidad por los organismos especializados de evaluación y acreditación, con lo que se ha avanzado en el periodo 2001- agosto de 2007, en el propósito de lograr la equidad educativa al asegurar oportunidades de formación de buena calidad a todos los estudiantes que deciden realizar sus estudios en la Universidad.

Por otro lado, el índice de satisfacción de estudiantes se incrementó de 64% en 2001 a 86% en 2007, como resultado de las políticas y estrategias que la Universidad ha desarrollado en los últimos años para atender adecuadamente a sus estudiantes y ofrecer servicios educativos de buena calidad.

En los estudios de posgrado también se advierte una constante mejoría en su calidad. En este nivel se incrementó el número de programas de maestría y doctorado entre 2001 y agosto de 2007, siendo actualmente de 82, de los cuales 74 son evaluables. En



el conjunto de los programas de posgrado se atiende actualmente una matrícula de 3,630 estudiantes. La proporción de los programas registrados en el PNP SEP-CONACyT creció un poco más del doble en el periodo de referencia. En particular, los programas registrados en el PNP ascienden a 38, lo que constituye el 51% del total de los evaluables ofrecidos por la Universidad. En ellos se atiende al 21% de la matrícula total de este nivel. Actualmente la UANL es la universidad fuera del Distrito Federal con el mayor número de programas de posgrado que han sido reconocidos por su buena calidad mediante su incorporación en el PNP.

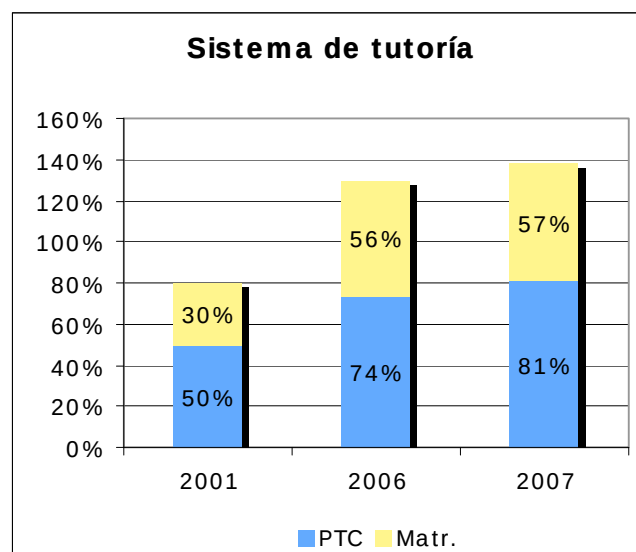
Es importante anotar que en 12 dependencias académicas (Agronomía, Ciencias Biológicas, Ciencias de la Tierra, Ciencias Forestales, Instituto de Investigaciones Sociales, Ciencias Físico Matemáticas, Economía, Enfermería, Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Medicina, Psicología y Trabajo Social) se concentran los programas registrados en el PNP, y que la totalidad de los de especialización se imparte en la Facultad de Medicina.

Reconociendo la importancia que tiene para el logro de la Visión 2012 que toda la oferta educativa de posgrado que ofrece la Universidad sea reconocida por su buena calidad, en el Programa de Desarrollo Institucional 2007-2012 se establece un conjunto de políticas y estrategias institucionales para conformar, desarrollar y consolidar un verdadero sistema de posgrado de buena calidad que sea reconocido nacional e internacionalmente y que aproveche de manera más eficaz las fortalezas institucionales que se han construido en los últimos años.

Las tasas de eficiencia terminal y de titulación a nivel institucional evidencian una mejoría sostenida en el periodo de referencia, aunque constituyen aún debilidades institucionales que continúan bajo atención prioritaria para mejorar el índice de competitividad académica.

La mejoría del índice de programas con titulación igual o superior al 70% ha crecido, pero todavía no es satisfactoria. El 31% alcanzado en el ciclo 2006-2007 significa que alrededor de la tercera parte de los programas educativos alcanza el mínimo deseable en este rubro, con base en lo establecido en su Visión. Aunque aún no ha sido posible apreciar el impacto de la incorporación institucional de modalidades de titulación, adicionales a la tesis, se prevé que esto sea evidente en el corto plazo. En los últimos tres años se han incorporado diversas alternativas (alto rendimiento académico, examen de conocimientos, experiencia profesional, seminario de titulación y la aprobación del Examen General de Egreso de la Licenciatura- EGEL del CENEVAL), como substitutes del examen profesional y de la tesis.

La mejoría en los resultados de los últimos años se explica por la incorporación de diversas actividades y políticas institucionales, entre las que destacan la incorporación de nuevas prácticas docentes centradas en el aprendizaje (componente importante del modelo educativo de formación integral de la Universidad), el desarrollo del sistema institucional de tutoría y de mecanismos de evaluación colegiada del aprendizaje, la incorporación del seguimiento de egresados y su utilización en la actualización de los programas educativos, y la reorientación del servicio social y las prácticas profesionales dentro de la estructura curricular.



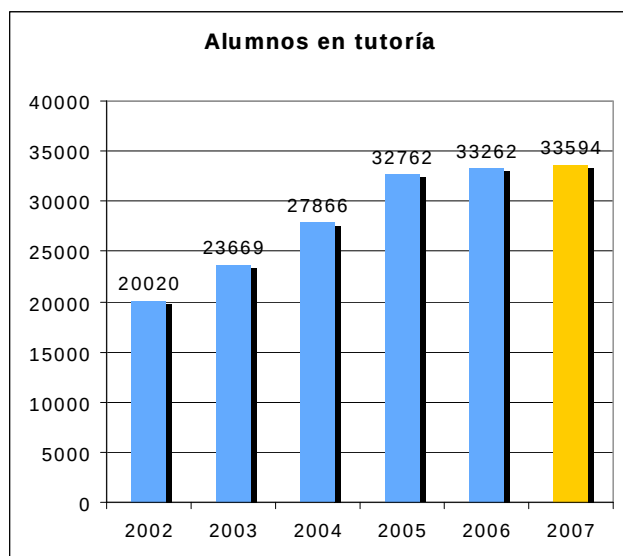
Se han combatido las principales causas de la deserción que pueden ser atendidas por la Universidad, mediante el otorgamiento de becas institucionales, estatales y federales (PRONABES); el fortalecimiento de la tutoría de los asesores de asignatura; el desarrollo de equipos de apoyo psicopedagógico y el reforzamiento de las acciones de orientación vocacional y profesigráfica. También se han incorporado opciones de movilidad estudiantil entre dependencias académicas y con otras universidades nacionales y del extranjero. Se ha robustecido la capacidad universitaria para la enseñanza del inglés y el desarrollo de competencias en el manejo y la utilización de equipos y programas informáticos.

En cuanto al EGEL, egresados del 75% de los programas de licenciatura para los que existe este instrumento lo presentaron en el último ciclo escolar, y se realizan esfuerzos para generalizar su aplicación, dada la importancia de sus resultados para mejorar continuamente los procesos educativos y la formación de los estudiantes, así como para evidenciar los resultados de un programa educativo de buena calidad.

A la fecha, se ha logrado la incorporación del área de Formación General Universitaria en los programas de licenciatura, la cual forma parte del nuevo modelo educativo de formación integral, y se continúa trabajando en el desarrollo del modelo y su implementación en todos los niveles educativos que ofrece la Universidad.

En atención a las necesidades y problemas comunes de las dependencias académicas para el fortalecimiento de la innovación educativa, la competitividad académica y el cierre de brechas, la Universidad ha implementado diferentes programas de apoyo para la formación del personal académico en temáticas asociadas al desarrollo de actividades académicas, como la docencia centrada en el aprendizaje y la tutoría.

En los últimos años la Universidad ha puesto particular énfasis en los programas de atención estudiantil. Entre los principales que se desarrollan están el Programa de Tutoría, con el cual se ha pasado de atender al 31% de los alumnos de licenciatura en 2001 al 57% en 2007; el Programa de Seguimiento de Egresados, que si bien ha tenido pocos avances, en el último año se ha retomado la metodología propuesta por la ANUIES para llevar a cabo un estudio institucional en el cual participarán todas las dependencias académicas de la institución; el Estudio sobre Trayectoria Escolar, con el cual se pretende impulsar de manera institucional y coordinada la realización de acciones que permitan que escuelas y facultades cuenten con datos completos y automatizados sobre la situación de cada estudiante inscrito en sus programas académicos; y se está desarrollando un sistema que integre los índices mínimos de desempeño de los alumnos, a fin de poder informar en cualquier momento sobre su trayectoria.



Bajo el auspicio de un conjunto de proyectos en el marco del PIFI, y como una primera etapa, se desarrollaron acciones para formular un nuevo modelo educativo entre cuyos rasgos se encuentran el promover procesos educativos centrados en el aprendizaje, que propician la formación integral. El modelo está sustentado en un currículo flexible, diseñado por competencias; incorpora la dimensión internacional y privilegia el uso de las tecnologías de la comunicación e información. Algunos de los rasgos distintivos del modelo empiezan a operar en algunas dependencias académicas. En una segunda etapa está previsto el desarrollo de acciones asociadas a la sensibilización para el cambio, la promoción del rediseño de los planes de estudios en aquellas dependencias académicas que no lo han realizado y alinear los esfuerzos de las que ya los iniciaron, así como generar las condiciones de operación en el marco de la Visión 2012.

Por otro lado, en los últimos seis años se mejoró la infraestructura de apoyo a los programas de educación a distancia, así como de tecnología educativa innovadora, y se capacitó a 1,830 profesores fortaleciendo el desempeño de sus distintas actividades académicas.

Las acciones que hasta la fecha se han emprendido, como el hecho de regir la incorporación de sus estudiantes aplicando un examen con criterios de selección, el programa de atención y desarrollo estudiantil, las tutorías, las adecuaciones al reglamento del personal académico, el programa de actualización docente, el programa de certificación y modernización administrativa y las evaluaciones externas (CIEES, CENEVAL), han tenido un impacto favorable en el incremento de la eficiencia terminal. Sin embargo, deberán reforzarse las acciones de medición de aprendizajes y seguimiento de los estudiantes, de los procesos educativos y de sus resultados, conciliando cantidad con calidad y equidad. El reto es fortalecer los mecanismos de evaluación, seguimiento y análisis de los resultados para la toma oportuna de decisiones, tanto en lo académico como en lo administrativo. En esta tarea el Centro de Evaluaciones de la Universidad juega un papel muy importante, ya que es la instancia interna que se encarga de estructurar y administrar las evaluaciones de ingreso (EXANI), de proceso (EXCI) y de egreso (EGEL) de los estudiantes. La otra parte es tarea de las dependencias académicas al retomar la información generada por el Centro para su respectivo análisis. Esta última actividad será promovida aún más entre las dependencias académicas, para que la evaluación cumpla realmente con la función de retroalimentar a la Institución y propiciar la mejora continua de su calidad.

En resumen, el análisis de la evolución de los valores de los indicadores de capacidad y competitividad académicas llevan a concluir que:

- Aún es insuficiente la cantidad de PTC que participa en los programas educativos para lograr una atención más adecuada de los estudiantes.
- La relación de PTC con estudios de posgrado y el porcentaje de PTC con el reconocimiento del perfil deseable ha evolucionado de acuerdo con las proyecciones derivadas de la planeación, y se logró romper con su tendencia a la baja evidenciada hace cuatro años. También se aprecia un constante crecimiento del número de PTC con el grado mínimo que realizan las diversas tareas requeridas para obtener el reconocimiento del perfil deseable por parte del PROMEP; las políticas y las estrategias institucionales para dar mayor impulso a la obtención del perfil han empezado a dar resultados satisfactorios; y se está conteniendo la presión negativa de la jubilación. A pesar de todo ello, sigue existiendo una importante área de oportunidad en cuanto a la cantidad y distribución de PTC con el reconocimiento del perfil deseable de un profesor universitario por dependencia académica. En particular, se han fortalecido las acciones en las dependencias de Música, Ciencias Políticas, Artes Visuales, Artes Escénicas, Ciencias de la Comunicación y Contaduría, para incrementar el número de PTC con dicho reconocimiento.
- La relación de PTC con el reconocimiento del perfil deseable y el porcentaje de PTC adscritos al SNI también presenta una evolución favorable, que sin embargo requiere acelerarse. En este caso se advierte una brecha entre los PTC con perfil y los que se encuentran incorporados al SNI, ya que la mayor parte de estos últimos se concentra en dependencias académicas que ofrecen estudios de posgrado de carácter científico y científico-práctico y CA más consolidados, lo que ha llevado a emprender acciones institucionales para conducir a una total inclusión de los PTC adscritos al SNI y al PROMEP, reforzar las políticas institucionales de articulación entre los programas de licenciatura y los de posgrado, así como seguir incentivando la conformación de redes de cuerpos académicos y el desarrollo de LGAC asociadas a las fortalezas institucionales para apoyar el desarrollo de la investigación y la creación cultural.
- Aún se está lejos del número deseable de cuerpos académicos consolidados para hacer realidad la Visión institucional al 2012. Se han logrado, sin embargo, incrementos notables en el último año con los apoyos de PTC visitantes, la habilitación de nuevos PTC y la reestructuración de algunos cuerpos académicos. Las medidas tomadas han sido efectivas, pero aún quedan 12 dependencias académicas que sólo cuentan con cuerpos académicos en formación. Para dar mayor velocidad y contundencia a la consolidación de los cuerpos académicos, se han fortalecido las políticas institucionales en el marco del Plan de Desarrollo Institucional que propician el intercambio de experiencias y la integración de acciones, y las que favorecen la movilidad y la internacionalización del quehacer de los PTC en cuerpos académicos.
- De la comparación entre la Competitividad y la Capacidad Académicas se deduce también que persiste una brecha entre la calidad de la planta académica, su organización en cuerpos académicos consolidados y los resultados alcanzados en el ámbito de la competitividad, como el número de programas educativos evaluados y clasificados en nivel I del Padrón de los CIEES y la proporción de matrícula de licenciatura atendida, con lo cual se avanzó significativamente en el logro de la equidad educativa. También hubo avances en la eficiencia terminal y la titulación.
- Por su parte, la capacidad académica también ha tenido una mejoría en los últimos cinco años. En particular, el número de cuerpos académicos consolidados se incrementó de tres en 2002 a 17 en agosto de 2007; y de los que se encuentran en una fase avanzada del proceso de consolidación, de 12 a 30 en el mismo periodo, lo que le permite hoy a la Universidad contar con mayores capacidades para la generación y aplicación innovadora del conocimiento y para la impartición de sus programas educativos.
- En el posgrado el 28% de los programas se encuentra registrado en el PNP. Esto ha llevado a la Universidad a iniciar un proceso de evaluación integral de la pertinencia y viabilidad de la oferta educativa de este nivel, y a desarrollar un programa estratégico para conformar un sistema de posgrado de buena calidad, sustentado en la articulación de sus fortalezas, en sus cuerpos académicos y LGAC con mayor desarrollo, y en un conjunto de objetivos estratégicos, políticas y estrategias para asegurar su buen funcionamiento. El proceso se encuentra en marcha; forma parte de las líneas estratégicas de acción del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012; y se espera que en el corto plazo se incremente significativamente el número de los programas que, formando parte del sistema, logren el reconocimiento de su calidad mediante su registro en el PNP SEP-CONACyT.

□ En el campo de la innovación se ha avanzado en el desarrollo del Modelo Educativo Institucional de Formación Integral para los dos tipos educativos que imparte la Universidad. Se está desarrollando un sistema de seguimiento de trayectorias escolares y se ha ampliado y fortalecido el servicio de tutoría y de asesoría académica y psicopedagógica. Una proporción importante de programas educativos ya incorporan estos elementos, y una buena cantidad de docentes han sido capacitados en la implementación de los rasgos del nuevo modelo y ya incluyen nuevos enfoques en su práctica cotidiana. El seguimiento de egresados es ya una actividad que abarca a casi todas las dependencias académicas. También es evidente que el desarrollo de estos elementos presenta diferencias entre las dependencias, y que en materia de evaluación colegiada y adecuación de programas al nuevo enfoque universitario, todavía existen brechas importantes, por lo que en la actualidad se desarrollan esquemas de interacción y conducción de innovaciones más eficaces y adaptables a la diversidad de condiciones que se advierte entre las dependencias académicas y entre los programas educativos.

Los retos institucionales en materia de competitividad académica son: terminar el diseño e incorporar el nuevo modelo educativo de formación integral en todos los

programas de licenciatura y posgrado; asegurar la buena calidad de los programas a nivel licenciatura, y por tanto su acreditación por organismos especializados reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior; mejorar significativamente la calidad de los programas a nivel posgrado, logrando la conformación de un sistema donde los programas contribuyan ordenadamente y de manera articulada entre sí, a la formación integral de los estudiantes, a la generación y aplicación innovadora del conocimiento, a lograr la Misión de la Institución y a hacer realidad su Visión al 2012 mediante su registro en el PNP; y lograr el reconocimiento de la buena calidad de sus programas en el nivel medio superior, para lo cual la Universidad deberá promover la conformación de organismos que evalúen y acrediten los programas del bachillerato, ante la ausencia actual de ellos.

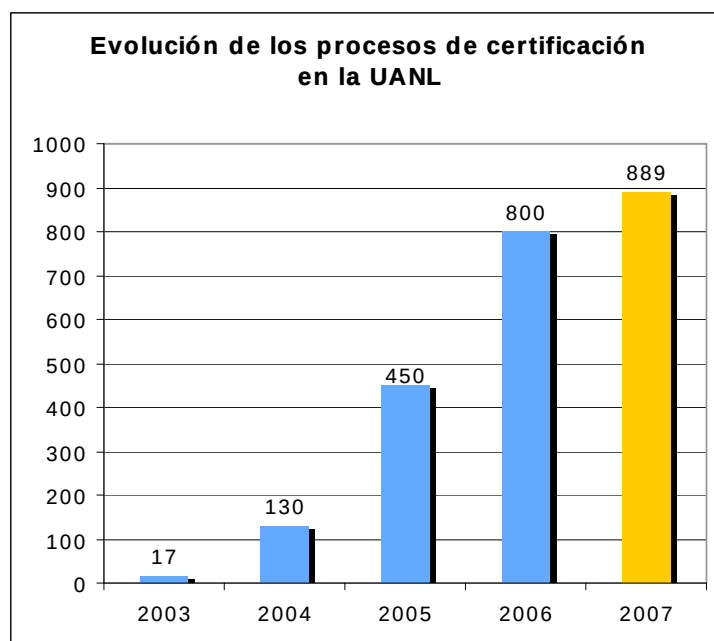
Asimismo, es necesario en los próximos años lograr un desarrollo más armónico de las dependencias académicas de la Universidad, mediante el diseño de políticas y estrategias que propicien de manera más eficaz el cierre de brechas entre ellas y con ello avanzar en el objetivo de hacer realidad la Visión 2012; aspecto que fue atendido prioritariamente en la formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012.

IV.4 Avances en materia de gestión institucional

Desde el año 2003 la universidad ha impulsado políticas y estrategias para lograr una gestión basada en estándares de un sistema de calidad certificado bajo la norma ISO 9001-2000. Esto ha permitido la modernización de normas y procedimientos administrativos de acuerdo con los criterios de calidad, simplificación administrativa y la eficiencia y certificación de las funciones, impulsados desde la Secretaría General de la Universidad, tanto en las dependencias de la administración central como en las académicas.

El impacto de las políticas y estrategias implementadas ha sido relevante, logrando que a la fecha se cuente con 889 procesos certificados por organismos especializados. La evolución en el número de procesos certificados se hace evidente en la siguiente gráfica, y refleja el esfuerzo institucional desplegado en los últimos años en esta dirección.

El impacto de estos logros se visualiza en una considerable mejora de la calidad de nuestros servicios, tanto al estudiantado como a la comunidad en general.



IV.5

Desarrollo, implantación y explotación del Sistema Integral de Información

Uno de los avances más significativos en materia de sistemas de información en la UANL, lo constituye el diseño e implantación de los módulos del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA). Sus componentes comparten actualmente una base de datos unificada para su operatividad eficiente y confiable. El sistema se encuentra en la fase de explotación y la tarea consiste ahora en lograr su consolidación y desarrollo sostenido en cada uno de los procesos institucionales académicos y administrativos de la Universidad, al integrar módulos y funcionalidades específicos. A la fecha, se han implantado los siguientes sistemas y servicios:

- ☐ Sistema de Información y Administración de los Servicios Escolares (SIASE). Ofrece una atención de calidad al estudiante durante su permanencia en la UANL, ofreciéndole algunos trámites por Internet (inscripciones, becas, bolsa de trabajo, cuenta única para acceso a servicios de red inalámbrica, correo académico, etc.) que puedan ser realizados desde sus hogares, oficinas, cyber-café, etc., fortaleciendo este sistema con el desarrollo de nuevos módulos y funcionalidades. Esto contribuirá al logro de la Visión 2012, en el programa referente a la eficiencia de la gestión administrativa.
- ☐ Sistema Integral de Indicadores. Satisface el requerimiento académico de las dependencias académicas, y es la principal herramienta administrativa para la toma de decisiones, la cual es utilizada también como base para el seguimiento a la Visión UANL 2012, al haberse ampliado la cobertura de estos indicadores a las dependencias centrales, al Centro de Apoyo y Servicios Académicos y a los indicadores de dependencias y organismos externos como SEP, CIEES, organismos acreditadores e INEGI.
- ☐ Sistema de Finanzas, Contabilidad por Fondos y Patrimonio. Facilita al usuario, por medio de la interfaz, el llevar a cabo los procesos propios de estas áreas.
- ☐ Sistema Institucional de Bibliotecas. Se encuentra en fase de diseño y estará integrado al Sistema de Información Administrativa (SIIA), permitiendo la centralización y formas de trabajo únicas de la Universidad, así como el hecho de contar con la información disponible para generar también algunos indicadores.
- ☐ Sistema de Plataforma Educativa. Este sistema fue diseñado con el apoyo del área pedagógica de la Universidad, y pretende ser una herramienta de apoyo a las clases presenciales y en línea de todos los niveles, con miras a mejorar la cobertura y calidad educativas.
- ☐ Portal Universitario. En enero de 2006 se puso en marcha el nuevo portal universitario, con distinto diseño y retomando estándares internacionales. Actualmente el portal de la UANL alberga a las dependencias centrales, las cuales actualizan sus contenidos sin intermediarios. Con este portal se da seguimiento a tres objetivos básicos: a) poner al alcance de la comunidad universitaria la información de las facultades y preparatorias, utilizando estándares internacionales y homologando el diseño y la información en un solo portal, con información actualizada que cada escuela o preparatoria realizará directamente; b) dar a conocer a la comunidad universitaria y al público en general la riqueza de información de cada escuela y facultad en las diferentes áreas del conocimiento, así como también dar a conocer esta información nacional e internacionalmente; y c) agrupar la producción científica de la Universidad en un repositorio que apoyará a la Institución en sus planes de internacionalización, ya que permitirá el intercambio de resultados de investigación con universidades nacionales y extranjeras, estrechando lazos y vínculos entre investigadores, enriqueciendo la calidad y cantidad de nuestra producción científica.

El módulo para el seguimiento de egresados se encuentra en operación para la actualización permanente de los datos académicos y particulares, y la actualización de los datos laborales se encuentra todavía en fase de integración. La integración del módulo para el seguimiento de los alumnos en tutoría que permita contar con elementos para un seguimiento más preciso de los mismos e incrementar los índices de retención y eficiencia terminal, se encuentra en una fase de planeación y diseño, tomando como referencia las recomendaciones que los mismos tutores emiten.

El reto es asegurar el desarrollo sostenido del SIIA y su utilización en todos los ámbitos del quehacer institucional, para sustentar los procesos permanentes de planeación y evaluación de la Universidad, la rendición de cuentas y la toma oportuna de decisiones.

IV.6

Atención a problemas estructurales

El más grande riesgo estructural que ha tenido que enfrentar la UANL en los últimos años, y para el cual se desarrollaron oportunamente estrategias específicas y eficaces de atención, resolución y seguimiento, fue el de las jubilaciones de la planta docente y administrativa. Gracias al resultado del acuerdo entre la Universidad y su Sindicato, la Institución cuenta ahora con un Fondo de Pensiones y Jubilaciones, creado con la finalidad de amortiguar el riesgo de este compromiso con los trabajadores universitarios e integrado a partir de aportaciones de empleados y de la Universidad, en los porcentajes establecidos; aportaciones de la Universidad que se deriven de los ingresos obtenidos por patentes y servicios externos; el producto de la renta de bienes inmuebles patrimonio de la Institución; así como aportaciones extraordinarias que obtenga ésta y/o el Sindicato de Trabajadores (STUANL), ya sean del gobierno federal, estatal y de organismos privados, así como de los intereses, dividendos y demás productos y aprovechamientos del patrimonio del Fondo.

Como era de esperarse, el impacto de la masificación de la Universidad en la década de los 70 se ha dejado sentir en los últimos años, por el número importante de jubilaciones de personal docente y administrativo. Por señalar un dato, de 2001 a la fecha se han jubilado 399 profesores de tiempo completo del nivel superior. Esta situación se ha agudizado en los últimos años: en 2006 se jubilaron 61 de los 335 profesores que estaban en posibilidad de jubilarse, y en 2007 ya se han jubilado 34 de los 474 que reúnen los requisitos.

Para atender el problema de las sustituciones de PTC, procurando mantener y, en su caso, mejorar su capacidad académica, la Universidad ha seguido un proceso de incorporación de nuevos profesores, bajo una rigurosa política de selección que considera altos estándares de habilitación, según el área de desempeño.

IV.7 Rendición de cuentas

Un aspecto sobre el cual la Universidad ha puesto particular énfasis en los últimos años y que se ha convertido en una gran fortaleza institucional, es el de la rendición de cuentas. Actualmente la institución efectúa actividades permanentes de rendición de cuentas a la sociedad e instancias gubernamentales sobre su quehacer y el manejo de los recursos públicos puestos a su disposición, en tiempo y forma, de la siguiente manera:

- 1 Informes anuales de actividades por parte del Rector, dándolos a conocer al H. Consejo Universitario en sesiones plenarias y a la comunidad en general, transmitiéndose a través de diversos medios de comunicación.
- 2 Auditorías anuales financieras y de la matrícula realizadas por despachos externos a la Institución, las cuales son publicadas en los principales diarios de la localidad y a través de la página Web de la Universidad. Cabe señalar que la decisión de quién audita a la Universidad es tomada por el Consejo Consultivo externo, y en esa decisión pesa el que se trate de consultores con reconocimiento internacional y certificados en la materia.
- 3 Estados financieros dictaminados e información financiera complementaria del ejercicio anual, entregados anualmente a la Secretaría de Educación Pública (SEP).
- 4 Reportes de avance presupuestal a la SEP y al Gobierno del Estado.
- 5 Documentación comprobatoria e informes trimestrales del estado que guardan los fideicomisos de fondos específicos cuyos recursos son aportados por el gobierno federal.

En 2003 se creó la Unidad de Enlace y Acceso a la Información (UEAI), que es la instancia facultada para otorgar información a toda la sociedad, atendiendo y tramitando las solicitudes formuladas por los peticionarios. Esta Unidad ha venido fomentando, por medio de publicaciones, conferencias y contactos directos, la transparencia y el acceso a la información de la Universidad, así como la confianza en la protección de datos personales y todo lo que esto implica, conforme lo determina la ley. Además, es uno de los organismos de transparencia con mejor organización administrativa, la cual fue sometida a los procedimientos que exige la norma de estandarización de calidad ISO 9001:2000, cuya certificación obtuvo en noviembre de 2004, manteniéndose hasta la fecha.

La Universidad, en su búsqueda constante por sostener e incrementar sus fortalezas y transformar las debilidades en áreas de oportunidad, cuenta con un mecanismo más de retroalimentación y vinculación con el contexto académico, científico, cultural, tecnológico y social: los Consejos Consultivos Externos (nacional e internacional). De las reuniones de trabajo con dichos Consejos han surgido importantes proyectos en aras de hacer realidad la Visión 2012 y situar a la Universidad en escenarios globalizados. Los integrantes de dichos consejos son personalidades del más alto prestigio, tanto del sector público como del privado, y especialistas en distintas áreas del conocimiento. Ellos a su vez diseminan hacia la comunidad lo que la institución está haciendo en busca de la excelencia y la pertinencia de su oferta educativa.

El reto en este aspecto es continuar fortaleciendo los esquemas y procedimientos para el ejercicio transparente y la rendición oportuna de cuentas a la sociedad, así como los órganos colegiados de la Universidad y sus consejos consultivos.

IV.8

Plataforma tecnológica

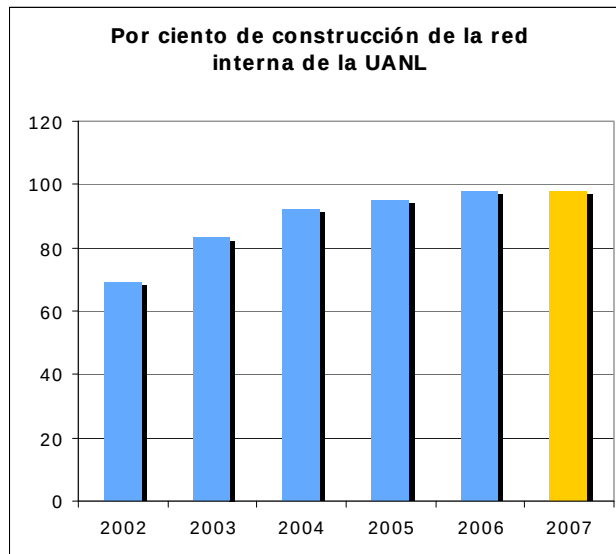
Desde 1992, la Universidad ha trabajado en el desarrollo de su plataforma tecnológica basada en redes y en conectividad al alcance de todas las dependencias universitarias académicas y administrativas. Hoy en día las diferentes aplicaciones que sirven de herramientas académicas y administrativas, el desarrollo de proyectos educativos y la conexión de los sistemas institucionales administrativos, escolares y de bibliotecas, demandan la actualización permanente del área de telecomunicaciones y sistemas, a fin de contar con la tecnología de punta que dé soporte a diferentes aplicaciones de cómputo para la transmisión de altos volúmenes de información y ancho de banda adecuados, sin detrimento de la seguridad, confidencialidad e integridad de los datos que son utilizados y la infraestructura de su red de fibra entre campus.

Los apoyos del PIFI y recursos institucionales han permitido dotar a cada centro de enlace de la red metropolitana con los equipos de comunicaciones y software de administración necesarios para su operación, con lo cual se han fortalecido las condiciones de trabajo de los cuerpos académicos y se ha dotado a los profesores y estudiantes universitarios de más medios para tener acceso a un amplio acervo de fuentes de información, compartir experiencias y ampliar su capacidad para fomentar el desarrollo de medios, servicios y aplicaciones académicas.

El avance en el robustecimiento de la Plataforma Tecnológica Educativa de la Universidad ha sido considerable en los últimos seis años, pero se requieren aún inversiones importantes para garantizar su disponibilidad y seguridad, sobre todo considerando sus necesidades de desarrollo y el crecimiento paulatino de nuevos espacios físicos, así como para fortalecer el trabajo de los cuerpos académicos, dotar a profesores y estudiantes de un más amplio acceso a fuentes de información y de herramientas que les permitan compartir experiencias y ampliar su capacidad, desarrollar medios, servicios y aplicaciones académicas que permitan el mejoramiento de la comunicación de docentes e investigadores a nivel nacional e internacional y faciliten el desarrollo de proyectos conjuntos. El reto en este aspecto es asegurar la actualización permanente y la cobertura de la red de datos, voz y video, para atender las demandas del desarrollo académico y de una gestión eficiente y eficaz de apoyo a las funciones sustantivas de la Universidad.

Por lo que se refiere a la infraestructura de equipo de cómputo, y gracias a las inversiones realizadas en este sentido en los últimos años, la relación de estudiantes por computadora ha mejorado, pasando de 23 alumnos por computadora en 2002 a seis en 2007; la proporción de PTC por equipo de cómputo se mantiene en uno, lo que nos coloca por encima de las metas institucionales establecidas previamente para estos indicadores: alcanzar una proporción de 10 alumnos por computadora y que cada profesor cuente con una computadora para el desarrollo de las distintas actividades académicas.

A través de la Dirección General de Bibliotecas (DGB) se ha impulsando en los últimos años la consolidación del concepto de Biblioteca Digital, que implica fortalecer el acceso a las bases de datos, impulsar el programa de cultura de la información, desarrollar colecciones, así como la infraestructura de cómputo, comunicaciones y conectividad.



IV.9

Ampliación y modernización de espacios físicos

La regulación y ordenamiento de la infraestructura en atención a la demanda de espacios acordes con las necesidades del desarrollo de la capacidad y competitividad académicas de las distintas dependencias académicas de la Institución, en el marco de su Visión, se ha llevado a cabo mediante un Plan Maestro de Construcciones. Adicionalmente, la Universidad ha formulado recientemente un conjunto de políticas, lineamientos e indicadores para lograr el uso óptimo de su infraestructura, a fin de atender el problema de una desigual distribución en el uso de los espacios físicos por dependencia. En algunas de ellas los espacios se encuentran subutilizados, debido en buena medida a la baja matrícula que atienden en los programas que ofrecen; mientras que en otras la infraestructura resulta insuficiente para la impartición de sus programas educativos y el desarrollo de sus cuerpos académicos.

En los últimos seis años, la capacidad física instalada se incrementó en un 50%, lo cual ha sido fundamental para propiciar la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de los programas educativos, la permanencia del personal más calificado y reconocido, el desarrollo de los cuerpos académicos y para apoyar los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

Con las construcciones, adecuaciones y remodelaciones realizadas en el periodo de referencia, se ha visto beneficiado más del 60% de los programas de licenciatura y posgrado, ya que los recursos han sido destinados a la construcción de aulas, talleres y anexos, en apoyo a la docencia e investigación en licenciatura y posgrado y a la difusión y extensión de los servicios y la cultura.

Aun cuando la infraestructura ha crecido significativamente, existe un conjunto de razones que demandan el crecimiento o adecuación de las áreas físicas de la Universidad, entre ellas:

- ☐ Atención a la demanda creciente de educación en sus diferentes modalidades, que requiere de aulas para educación presencial y espacios de uso colectivo para la búsqueda de información, entre otros.
- ☐ Necesidad de nuevos espacios físicos, debido a la implantación del nuevo modelo educativo que implica la realización de actividades académicas del personal docente, como las tutorías, así como para el desarrollo de las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento por parte de los cuerpos académicos.
- ☐ Crecimiento y diversificación de la demanda de prestación de servicios, debido a una mayor vinculación de la Universidad con las necesidades regionales y locales de los sectores social y productivo.
- ☐ Atención de los estándares nacionales e internacionales requeridos para la acreditación.

El reto en este aspecto es satisfacer oportunamente las necesidades de operación de los programas educativos en los tres niveles que imparte la Universidad; lograr que los estudiantes tengan igualdad de oportunidades en el acceso y uso de la infraestructura institucional como un aspecto básico de la equidad educativa; y asegurar que los cuerpos académicos cuenten con las condiciones apropiadas para el desarrollo de sus actividades y así coadyuvar con su permanencia en la Institución.

IV.10

Fortalezas y debilidades

Como resultado del proceso de planeación llevado a cabo en todos los ámbitos de las dependencias académicas y administrativas de la Universidad, se identificaron las principales fortalezas que se han construido a lo largo de los años con la aplicación de un conjunto de políticas institucionales y la participación activa de la comunidad, así como de las principales debilidades que requieren ser superadas en los próximos años, mediante el enfoque estratégico de fortalecimiento que contiene el Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012, para hacer realidad la Visión 2012. Las fortalezas y debilidades que fueron identificadas se presentan en los cuadros siguientes, en el ámbito académico y en el de la gestión.

La priorización de las debilidades identificadas permitió focalizar el diseño de políticas y estrategias en el marco del Plan de Desarrollo Institucional, con el fin de atenderlas oportunamente mediante un enfoque estratégico en los procesos de planeación institucional en las diferentes dependencias académicas y administrativas de la Universidad.

Principales Fortalezas UANL

Importancia

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Integración y funcionamiento de las DES



Esquemas y procedimientos de planeación, articulados por la Visión 2012 de la Institución



Capacidad académica



3

Sólida planta académica. 91% PTC con posgrado: 32% con doctorado; 38% con Perfil Deseable; 15% adscrito al S N I



Principales Fortalezas

UANL

Competitividad académica

1

100% de programas educativos de licenciatura evaluables reconocidos por su buena calidad por los organismos de evaluación externa, y acreditación del 100% de la matrícula de licenciatura atendida en PE de buena calidad

Innovación educativa

Otras fortalezas

5

Alto índice de satisfacción de los estudiantes y de los egresados (86% en ambos casos)

4

Alto grado de posicionamiento social

6

Programas de apoyo que promueven la equidad educativa (tutorías y becas)

7

Procesos educativos que promueven el aprendizaje significativo, la equidad y la movilidad estudiantil

8

Consejos consultivos externos de coadyuvancia en la toma de decisiones

9

Esquemas eficaces para la rendición oportuna de cuentas y para la transparencia de la información

Principales Problemas

UANL

Prioridad

Integración y funcionamiento de las DES

Capacidad académica

1

1 Brechas de capacidad académica entre dependencias académicas (diferencias en los niveles de habilitación académica, insuficiente número de CA consolidados, de profesores adscritos al SNI y con el reconocimiento del perfil deseable en algunas DES)

2

3

4

5

6

Infraestructura y espacios físicos insuficientes para garantizar el desarrollo adecuado de los PE , de los CA y la atención y formación integral de los estudiantes

Principales Problemas

UANL

Competitividad académica

Brechas de calidad

Innovación

2 Tasas de egreso y titulación por debajo de lo deseable en el marco de la Visión 2012

3 Construcción parcial del nuevo Modelo Educativo de Formación Integral

4 Brechas de competitividad académica entre la oferta educativa de licenciatura y posgrado al interior de algunas DES, y entre ellas

6 Insuficiente número de PE de posgrado registrados en el PNP

Principales Fortalezas

de la Gestión priorizadas

Importancia

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13

Integración y funcionamiento de las DES

El desarrollo institucional se enmarca en los objetivos estratégicos y las metas de la Visión 2012 de la UANL

Se cuenta con un modelo institucional para el proceso de planeación, evaluación y seguimiento permanente

Opera el SIASE a nivel central y en las dependencias académicas. Se tiene un avance del 100 por ciento en el desarrollo de los módulos de Escolar, Recursos Humanos y Recursos Financieros, los cuales están en la etapa de explotación por parte de las dependencias

Funciona una red institucional con un backbone de fibra óptica y enlaces entre dependencias académicas y servicios educativos en red, alámbrica e inalámbrica, que apoya el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas de la Institución

Se dispone de espacios y mecanismos de acceso a la información bibliohemerográfica nacional e internacional en línea, mediante el sistema de biblioteca digital de apoyo a la impartición de los PE y el trabajo de los CA y sus estudiantes

Se dispone de una normativa actualizada que orienta y sustenta el desarrollo institucional. En los últimos cuatro años se revisaron y actualizaron 17 reglamentos

La Universidad ha logrado consolidar su infraestructura física indispensable en aulas, cubículos y laboratorios asociados al desarrollo de los programas educativos en los niveles medio superior y superior

Capacidad académica	Innovación educativa	Otras fortalezas
		3 Se cuenta con un nuevo esquema de pensiones y jubilaciones que ha permitido mejorar significativamente la viabilidad financiera institucional a corto y mediano plazos 4 La Universidad cuenta con consejos consultivos externos, nacionales e internacionales, que operan regularmente y que coadyuvan a la toma de decisiones para la mejora continua y el aseguramiento de su calidad
		5 Se opera bajo una cultura de la evaluación externa, y como evidencia se han certificado, bajo la norma ISO 9001-2000, 279 procesos y 29 escuelas preparatorias 6 Se cuenta con un esquema eficaz para la gestión de la vinculación con los sectores público y privado y para la colaboración académica interinstitucional. Los CA tienen líneas asociadas con los mismos
		7 La Universidad opera bajo una cultura de medición y rendición de cuentas del desempeño de la administración, en relación con los servicios que presta 8 Se cuenta con una instancia que promueve y facilita el acceso a la Información

Principales Problemas

de la Gestión priorizadas

Importancia

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Integración y funcionamiento de las DES

Recursos insuficientes para mantener actualizada la red de conectividad y los sistemas de información institucionales acordes con su desarrollo

Acervo insuficiente para cumplir con la norma oficial de la ABIESI para México y lograr la reacreditación de los PE

No se cuenta con un sistema de información digital de la tutoría ligado a una base de datos integrada

Explotación parcial del SIIA en algunas dependencias académicas

Capacidad académica

1 Insuficiente número de profesores de tiempo completo en el nivel superior para mejorar el índice de atención Ao/PTC con base en los lineamientos del PROMEP

Innovación educativa

Construcción parcial del nuevo modelo educativo de formación integral

Otras fortalezas

3 No se cuenta con instancias ni con personal suficientes (psicólogos, orientadores, terapeutas) para la atención estudiantil especializada que apoyen el trabajo de los tutores y contribuyan a reducir los índices de deserción y reprobación

Insuficiente número de profesores capacitados para operar procesos educativos con un enfoque centrado en el aprendizaje de los estudiantes y sustentados en currículos flexibles diseñados por competencias

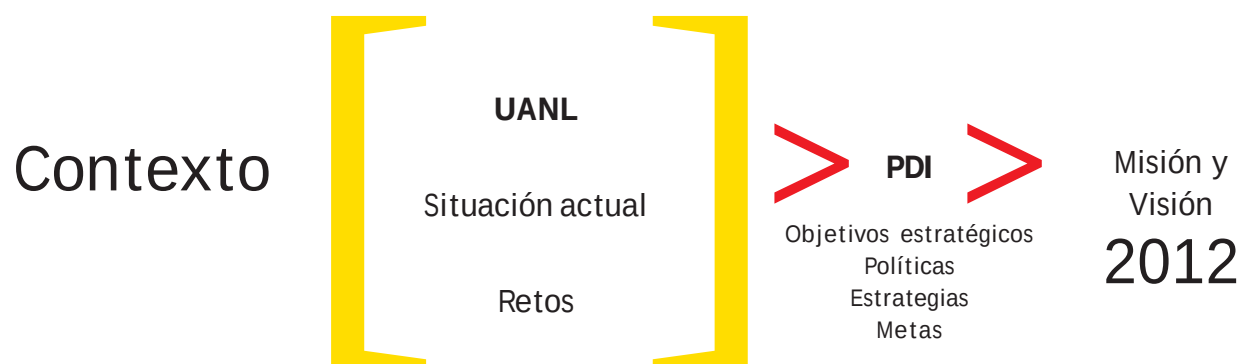
5 Insuficiente infraestructura física de uso compartido para la operación del nuevo modelo educativo; para atender el crecimiento de la demanda y la operación de la nueva oferta educativa; así como para el desarrollo de las actividades académicas de profesores y alumnos, y en particular para el programa de tutorías

El análisis de las principales fortalezas y debilidades institucionales identificadas durante el proceso de planeación, así como el análisis del contexto de la educación superior al que se ha hecho referencia en el Capítulo II, sirvieron de base para la formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012 que se presenta en el siguiente capítulo, y la definición de sus objetivos estratégicos, políticas, estrategias y metas a alcanzar en el período correspondiente, para cumplir con la Misión y hacer realidad la Visión al 2012 de la Universidad.

El plan será objeto de un seguimiento y evaluación periódica para asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Mediante el mapeo estratégico de objetivos en el marco del sistema de gestión, y su sistema asociado de indicadores institucionales, será posible el seguimiento y la evaluación del cumplimiento de las metas que en él se establecen en el periodo 2007-2012, así como la pertinencia e impacto de sus políticas y estrategias mediante el diseño y la aplicación de diversos instrumentos y la realización de proyectos de investigación educativa.

Tanto la evaluación periódica del avance en el cumplimiento de las metas del plan, como los resultados obtenidos en la aplicación de instrumentos y la realización de investigaciones educativas, permitirá identificar oportunamente las adecuaciones que, en su caso, deban hacerse a las políticas y estrategias del plan para lograr sus propósitos.

Este marco institucional de seguimiento y evaluación permitirá, a su vez, asegurar que el plan mantenga su carácter dinámico, indicativo y orientador de las acciones que se realicen en las dependencias académicas y administrativas de la Universidad durante el período de referencia para el logro de sus objetivos, y de las aspiraciones institucionales plasmadas en la Visión 2012.



Capítulo

Los objetivos estratégicos, las políticas, estrategias y metas del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012



Los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional

El Plan de Desarrollo Institucional establece cinco objetivos estratégicos para el logro de la Visión 2012 de la Universidad:

- 1 Contar con una amplia y diversificada oferta educativa de buena calidad para la formación de bachilleres, técnicos, profesionales, científicos y humanistas, competentes a nivel nacional e internacional y con una alta adaptabilidad en el mundo laboral, así como para la actualización de profesionales en activo y para la educación de adultos.
- 2 Ser un polo de desarrollo científico, tecnológico y humanístico de alto impacto social y académico por sus contribuciones relevantes a la generación y aplicación del conocimiento, y a la atención de problemáticas significativas del desarrollo social y económico del estado y del país.
- 3 Ser un polo de desarrollo cultural de alto impacto y reconocimiento social por sus contribuciones relevantes al desarrollo, la promoción y conservación de la cultura y el arte.
- 4 Contar con una gestión eficiente y eficaz de apoyo al desarrollo de las funciones universitarias, con esquemas para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad, y para el ejercicio transparente y la rendición oportuna de cuentas a la sociedad.
- 5 Poseer un alto grado de reconocimiento y posicionamiento social en los ámbitos nacional e internacional.

Cabe señalar que para el logro de los tres primeros objetivos estratégicos, se requiere de un conjunto común de políticas y estrategias. Además, estos objetivos se encuentran estrechamente vinculados y relacionados con la capacidad y competitividad académicas de la Institución. Por esta razón, las políticas y estrategias que a continuación se describen fueron construidas en esos ámbitos del desarrollo institucional.

Vale la pena señalar también que el objetivo estratégico número cinco se logrará en la medida en que los primeros cuatro se logren. Por ello, las políticas y estrategias asociadas a los cuatro primeros objetivos del Plan de Desarrollo inciden, en su conjunto, en el logro del quinto.

Vinculación entre objetivos, políticas y estrategias



Para el logro de los objetivos estratégicos, enmarcados en la Visión 2012, el Plan de Desarrollo Institucional establece el siguiente conjunto de políticas. Éstas son el elemento orientador y articular de las acciones a realizar por los universitarios para el logro de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012.

I.- Fortalecer la capacidad académica

1. Se orientará la formación del personal académico de la universidad con relación a conocimientos, habilidades docentes (considerando metodologías centradas en el aprendizaje), actitudes y valores.
2. Se fomentará que cada dependencia del nivel medio superior cuente con un plan de desarrollo de su planta académica de tiempo completo; y que se actualice periódicamente para asegurar el buen funcionamiento de su programa educativo y sus esquemas de gestión.
3. Se promoverá que cada dependencia académica del nivel superior cuente con un plan de desarrollo de su planta académica de tiempo completo; y que se actualice periódicamente para asegurar la impartición adecuada de su oferta educativa y el desarrollo de sus cuerpos académicos.
4. Se privilegiará, con base en los planes de desarrollo de la planta académica de cada dependencia académica, la contratación de personal académico con el perfil adecuado a la naturaleza y las necesidades de las escuelas del bachillerato y de su oferta educativa; del desarrollo de los cuerpos académicos de las dependencias de educación superior y de los sistemas de posgrado y de investigación, innovación y desarrollo tecnológico de la Universidad.
5. Se promoverá prioritariamente la incorporación de nuevos profesores investigadores de tiempo completo con reconocimiento internacional para atender áreas estratégicas en programas educativos de licenciatura y posgrado, así como para coadyugar con el desarrollo de los sistemas de posgrado y de investigación, innovación y desarrollo tecnológico de la Universidad.
6. Se fomentará el establecimiento de condiciones en cada una de las dependencias académicas del nivel superior para el ejercicio equilibrado de las actividades de docencia, investigación, tutoría, gestión y difusión y/o divulgación del conocimiento por parte de los profesores de tiempo completo, a fin de garantizar el cumplimiento de las funciones institucionales e impulsar el reconocimiento del perfil deseable de un profesor universitario por parte del PROMEP.
7. Se fomentará la actualización permanente de los profesores de todos los tipos y niveles educativos en habilidades docentes y en el desarrollo del modelo educativo de formación integral de la Universidad.
8. Se incentivará la formación académica de los profesores del nivel medio superior, preferentemente hasta el nivel de maestría y de los del nivel superior, preferentemente a nivel doctoral, mediante apoyos directos a través de becas provenientes de programas federales, estatales, internacionales e institucionales, bajo condiciones viables para la UANL.
9. Se privilegiará, en el otorgamiento de apoyos para la formación de profesores de tiempo completo a nivel doctoral, a aquellas dependencias académicas cuyo valor del indicador- porcentaje de PTC con doctorado se encuentra por debajo de la media institucional del 25.9%.
10. Se impulsará el establecimiento de convenios y alianzas interinstitucionales, tanto a nivel nacional como internacional, para desarrollar programas de formación y actualización del personal académico de los niveles medio superior y superior.
11. Se impulsará la obtención de reconocimientos externos para la planta académica del nivel superior, tales como el del perfil PROMEP y el del SNI.
12. Se promoverá la identificación de criterios alternativos de evaluación en áreas para las cuales los criterios del PROMEP y del SNI no resultan adecuados para evaluar y reconocer los avances en la capacidad académica de las dependencias del nivel superior.
13. Se fomentará la participación de los profesores de los niveles medio superior y superior, y de los cuerpos académicos, en el diseño de material didáctico y en la realización de proyectos de divulgación y educación continua.
14. Se impulsará la consolidación de los cuerpos académicos como eje central del trabajo académico de la Institución y del desarrollo de sus sistemas de posgrado y de investigación, innovación y desarrollo tecnológico,

asegurando que cuenten con un plan de desarrollo a 5 años que se evalúe y actualice anualmente y que contenga los objetivos, las estrategias y los medios para propiciar su superación académica continua.

15. Se impulsará la formulación, el seguimiento y la concreción de planes de desarrollo de los cuerpos académicos, atendiendo a las recomendaciones hechas por el PROMEP.

16. Se propiciarán las actividades conjuntas multi e interdisciplinarias de cuerpos académicos para el intercambio de experiencias, la mejora de sus funciones y del grado de desarrollo, para avanzar hacia su consolidación e internacionalización.

17. Se promoverá la evaluación permanente de la pertinencia de las líneas de generación y aplicación del conocimiento de los cuerpos académicos; se fortalecerán aquellas que sean pertinentes y se adecuarán las que lo requieran.

18. Se promoverá la realización de proyectos de generación y aplicación innovadora del conocimiento cuyos objetivos sean coadyuvar con el desarrollo sustentable, así como de aquellos que incidan en problemáticas sociales relevantes.

19. Se impulsará la publicación de los resultados de los proyectos de generación, aplicación y difusión del conocimiento de los cuerpos académicos, en medios de prestigio y circulación internacional.

20. Se impulsará la formación y consolidación de redes académicas que permitan el establecimiento de vínculos con otros cuerpos académicos de la dependencia, de otras dependencias y de otras instituciones de educación superior y centros de investigación nacionales y extranjeros, que a través de proyectos conjuntos permitan la generación y/o aplicación innovadora del conocimiento, la difusión de sus resultados en medios especializados de prestigio, nacionales e internacionales, y el desarrollo y la consolidación de los sistemas de posgrado y de investigación, innovación y desarrollo tecnológico de la Universidad.

21. Se impulsará la participación de profesores visitantes de alto nivel y amplio reconocimiento a nivel nacional e internacional, para coadyuvar a la impartición de los programas educativos, al desarrollo de los cuerpos académicos y de los sistemas de posgrado y de investigación, innovación y desarrollo tecnológico de la Universidad.

22. Se fomentará el registro de patentes en México y en el extranjero de aquellos resultados de los proyectos de generación y aplicación innovadora del conocimiento de los cuerpos académicos, que convenga a los intereses de la Universidad.

23. Se promoverá la movilidad, el intercambio y uso compartido entre las dependencias académicas de la Universidad, de los recursos humanos, físicos y materiales.

24. Se propiciará el uso de espacios compartidos en cada dependencia académica para fortalecer el desarrollo de los cuerpos académicos y de los sistemas de posgrado y de investigación, innovación y desarrollo tecnológico de la Universidad.

25. Se fortalecerá el programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente, como un medio que permita incentivar el trabajo académico relevante y de alta calidad bajo criterios relacionados con el PROMEP.

26. Se atenderán prioritariamente las recomendaciones formuladas por los CIEES y los organismos acreditadores, en el ámbito de la capacidad académica, para mantener y asegurar la calidad de los programas educativos que se imparten en las dependencias del nivel superior, y con ello asegurar su reacreditación.

27. Se dará atención prioritaria a los criterios considerados indispensables en materia de capacidad académica, según los lineamientos de acreditación del COPAES en el caso de los programas clasificados en el nivel 1 del Padrón de los CIEES y para los cuales no existe aún un organismo acreditador, con el propósito de estar en condiciones de lograr la acreditación en cuanto surja el organismo acreditador correspondiente.

II.- Fortalecer la competitividad académica

28. Se fomentará que cada dependencia del nivel medio superior cuente con un plan de desarrollo que se actualice periódicamente para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de su programa educativo y de sus esquemas de gestión académica.

29. Se impulsará que cada dependencia académica del nivel superior cuente con un plan de desarrollo que se actualice periódicamente para propiciar la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de sus procesos educativos y de los programas educativos que imparte.

30. Se promoverá que los programas educativos que ofrece la Universidad en todos los tipos, niveles y modalidades se actualicen permanentemente, considerando las problemáticas que las profesiones enfrentan, las tendencias internacionales de la educación superior, la evolución del mundo del trabajo y de las ocupaciones.
31. Se dará prioridad a la revisión colegiada de planes y programas de estudio, así como de los procesos educativos asociados, para incorporarlos al nuevo modelo educativo institucional que propicia la equidad y la formación integral de los estudiantes y que se encuentra sustentado en los ejes estructuradores de educación centrada en el aprendizaje y basada en competencias; en el eje operativo de la flexibilidad curricular; y en los ejes transversales de internacionalización del proceso educativo y la innovación.
32. Se asegurará que la formulación, revisión y actualización de planes y programas de estudio se sustente en un perfil explícito del egresado, con el soporte cognoscitivo, axiológico, social y humano necesarios para el desempeño profesional demandado por la sociedad del conocimiento.
33. Se impulsará el desarrollo de un programa de investigación educativa que propicie la innovación, la mejora continua de la calidad de los programas educativos y sus procesos de gestión, y que atienda los principales problemas de aprendizaje.
34. Se impulsará la incorporación de innovaciones educativas al proceso educativo para facilitar la internacionalización del currículo.
35. Se asegurará una oferta educativa pertinente en los tipos y niveles que ofrece la Universidad.
36. Se asegurará que los nuevos programas educativos que se autoricen cuenten con las condiciones adecuadas para su desarrollo y el reconocimiento de su buena calidad, mediante su acreditación por el organismo acreditador correspondiente, reconocido por el COPAES, o bien su registro en el Padrón Nacional de Posgrado SEP-CONACyT.
37. Se asegurará que el personal académico de nuevo ingreso satisfaga el requisito de formación docente que establezca la Universidad.
38. Se impulsará la conformación de un sistema de posgrado de buena calidad en el cual los programas contribuyan ordenadamente, y de manera articulada entre sí, a la formación integral de los estudiantes, a la generación y/o aplicación del conocimiento, a la Misión y a hacer realidad la Visión 2012 de la Universidad.
39. Se impulsará la conformación de un sistema de investigación, innovación y desarrollo tecnológico que articule las fortalezas institucionales en la materia y que dé sustento a la operación del sistema de posgrado, coadyuve al desarrollo y aplicación del conocimiento relevante a la atención de problemáticas prioritarias del desarrollo social y económico del estado y del país.
40. Se propiciará el desarrollo de la investigación articulada a la docencia, con el fin de retroalimentar el trabajo docente y fortalecer la formación de los estudiantes.
41. Se impulsará la consolidación del programa de tutorías.
42. Se impulsará la atención y la formación integral del estudiante mediante estrategias curriculares y co-curriculares.
43. Se asegurará que los estudiantes del nivel medio superior y superior tengan igualdad de oportunidades de acceso y uso de la infraestructura de la Universidad, como un elemento fundamental en el propósito de lograr la equidad educativa.
44. Se impulsará la participación de los estudiantes en eventos académicos, culturales y deportivos que favorezcan una formación profesional competitiva, académica y laboralmente.
45. Se asegurará que el desarrollo integral de los estudiantes, en todos los niveles educativos, se oriente a lo disciplinario y a su formación como personas, e integre un proceso sistemático y permanente de evaluación para conocer su eficiencia e impacto en su formación.
46. Se procurará que los estudiantes se involucren en proyectos de investigación, para fortalecer su formación, y a la vez generar en ellos interés por el desarrollo de esta actividad.
47. Se intensificarán los intercambios y las estancias en el extranjero de estudiantes y personal académico, para coadyuvar a la internacionalización de la institución.
48. Se impulsará que cada dependencia académica realice de manera permanente un seguimiento preciso de los indicadores de eficiencia terminal y titulación de los programas educativos que ofrece, a fin de implementar las estrategias adecuadas para su mejora continua.
49. Se fomentará la mejora continua de los exámenes indicativos del nivel medio superior.
50. Se promoverá la evaluación del aprendizaje de los alumnos del nivel medio superior y superior por organismos externos.

51. Se impulsará la consolidación de los estudios de seguimiento de egresados, de satisfacción de estudiantes y empleadores, para todos los programas educativos de los niveles medio superior y superior.
52. Se promoverá sistemáticamente la movilidad de alumnos en programas académicos institucionales, interinstitucionales e internacionales.
53. Se asegurará que las actividades deportivas se orienten hacia la formación integral y recreación del alumno, y al enriquecimiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria.
54. Se promoverá el uso de modalidades no presenciales y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, con el objetivo de ampliar y diversificar la oferta educativa y en atención a la demanda de servicios con equidad.
55. Se orientará la matrícula hacia nuevas opciones de oferta educativa relacionadas con áreas estratégicas del conocimiento, prioritarias para el desarrollo estatal y regional.
56. Se promoverá un mayor desarrollo de las líneas de investigación, con énfasis en la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de los programas educativos.
57. Se fomentará que las actividades de investigación y el posgrado enfaticen la calidad y la pertinencia, favoreciendo:
 - El desarrollo equilibrado en todas las áreas del conocimiento.
 - El equilibrio entre la investigación básica y la aplicada.
 - La vinculación entre la investigación y el posgrado.
 - Los proyectos inter y transdisciplinarios.
 - La creación de redes.
58. Se impulsará la creación de complejos de investigación de la Universidad, ubicados en zonas industriales de la región y del país que propicien el desarrollo de emprendedores, y las incubadoras de empresas, entre otras iniciativas.
59. Se impulsará la investigación y la innovación en áreas afines al deporte.
60. Se fomentará la consolidación de la producción editorial científica de la Universidad a nivel nacional e internacional.
61. Se impulsará la construcción de un Modelo Institucional de Administración del conocimiento que apoye los procesos educativos, el desarrollo del sistema de posgrado y las líneas de generación y aplicación innovadora del conocimiento de los cuerpos académicos.
62. Se incrementarán los recursos destinados al desarrollo de la investigación en la Universidad, fortaleciendo los vínculos de colaboración con organismos externos.
63. Se fomentará que el personal académico, estudiantes y administradores aprendan y dominen más idiomas, así como el manejo de las tecnologías de la información y la comunicación.
64. Se ampliará la oferta de educación continua en todas las áreas del conocimiento, promoviendo el crecimiento personal, la actualización y la capacitación profesional de los actores de la sociedad del conocimiento.
65. Se impulsará la evaluación externa de las dependencias del nivel medio superior, para propiciar la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de su programa educativo y de sus esquemas de gestión.
66. Se impulsará la evaluación externa y la acreditación de los programas educativos no evaluados del nivel superior, una vez que cuenten con egresados, así como la atención de las recomendaciones a los programas ya acreditados o clasificados en el nivel 1 del Padrón de los CIEES, para asegurar su consolidación.

III.- Mejorar la integración y el funcionamiento de las dependencias académicas

67. Se fomentará que cada dependencia académica cuente con su Plan de Desarrollo que contenga objetivos, políticas y estrategias, en el marco de la planeación institucional, para asegurar su buen funcionamiento y el cierre de brechas de calidad entre sus programas educativos y cuerpos académicos. El plan deberá actualizarse periódicamente para propiciar el logro de sus metas.
68. Se promoverá el fortalecimiento de los esquemas que promueven la coordinación y vinculación entre las dependencias y sus cuerpos académicos, de manera que éstos participen activamente en la toma de decisiones.
69. Se propiciará que los cuerpos académicos participen en programas de formación, generación y aplicación innovadora del conocimiento, y en las actividades docentes, de tutoría, gestión institucional y divulgación del conocimiento.

70. Se impulsará la congruencia entre las líneas de generación y aplicación del conocimiento de los cuerpos académicos y los programas de formación que atienden.
71. Se privilegiará el uso de espacios compartidos para la impartición de los programas educativos y las actividades de los cuerpos académicos.
72. Se fortalecerá la coordinación y gestión institucional, con el fin de que su funcionamiento se dirija primordialmente al logro de los objetivos institucionales expresados en la Visión UANL 2012.
73. Se promoverá la movilidad, el intercambio y uso compartido de los recursos humanos, físicos y materiales, entre las dependencias académicas de la Universidad.
74. Se impulsará la consolidación del sistema bibliotecario institucional, la ampliación de la red bibliotecaria, de la biblioteca digital y la implementación del programa de calidad institucional, para desarrollar la cultura de la información en la comunidad universitaria.
75. Se fomentará la consolidación de la red universitaria en materia de conectividad informática, de tal forma que permita el uso de las nuevas tecnologías de la información, así como la comunicación fluida y con la mejor calidad hacia el interior de la UANL, hacia el resto del país e internacionalmente.
81. Se fortalecerán los programas de difusión de la cultura y el arte como una forma eficaz de vinculación de la Universidad con la sociedad y para el cumplimiento de su Misión.
82. Se asegurará que todos los sectores de la comunidad universitaria y de la sociedad se beneficien de los programas de difusión y promoción de la cultura que realice la universidad.
83. Se impulsará la conformación de redes estratégicas de colaboración con organismos nacionales e internacionales que fomenten el arte.
84. Se impulsará la creación de nuevos espacios para el desarrollo de la cultura y el arte.
85. Se impulsará la actividad editorial, atendiendo a criterios de calidad y pertinencia, para apoyar el desarrollo de las funciones sustantivas.
86. Se fomentará la mejora continua de las actividades de difusión, divulgación y conservación del patrimonio cultural y artístico, incrementando con ello su cobertura e impacto social.
87. Se promoverá la capacitación y actualización permanente de los responsables de llevar a cabo los programas de cultura y arte en la Universidad.

IV.- Fortalecer la difusión de la cultura y el arte

76. Se fortalecerán las relaciones con los diversos sectores de la sociedad para promover proyectos comunes en materia de cultura, ciencia y tecnología (cultura de vinculación externa).
77. Se impulsarán las acciones de promoción, difusión y divulgación del conocimiento.
78. Se impulsará el diseño y la aplicación de un plan estratégico para la difusión de la cultura y el arte, que permita generar alianzas estratégicas y fortalecer las estructuras institucionales de apoyo a estas actividades.
79. Se asegurará que la oferta cultural de la Universidad tenga una alta visibilidad e impacto en la sociedad.
80. Se asegurará que los programas institucionales de extensión de la cultura y el arte guarden consistencia con las condiciones del entorno, y que se encuentren sustentados en el consumo cultural de la comunidad universitaria, en la internacionalización de la Universidad y en la búsqueda de beneficios recíprocos con la sociedad en general.
88. Se promoverá la conformación de redes culturales para impulsar y facilitar el trabajo de artistas y profesionales de las artes.
89. Se fomentará el desarrollo del deporte estudiantil, participando activamente en programas interinstitucionales del país y del extranjero.
90. Se fomentará la capacitación y actualización permanente de técnicos y responsables del deporte en la Universidad.
91. Se fomentará la evaluación permanente de las actividades y los resultados de las prácticas deportivas, con el fin de incorporar programas de investigación en las disciplinas asociadas al deporte y ampliar los ámbitos de acción con los estudiantes y la sociedad.
92. Se asegurará que la Universidad cuente con infraestructura y programas pertinentes de fomento y desarrollo deportivo que propicien la formación integral del estudiante, contribuyendo a equilibrar su salud psicológica y física, así como el fortalecimiento de la disciplina, la capacidad de trabajo en equipo y los valores en general.

V.- Fortalecer la vinculación, la extensión de los servicios y la gestión académico-administrativa

93. Se promoverá el uso de modalidades no presenciales y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, en atención a la demanda de servicios y al logro de la equidad.
94. Se impulsará el desarrollo de esquemas eficaces para el diálogo y la vinculación con agentes y representantes de los diversos sectores de la sociedad.
95. Se impulsarán las actividades del voluntariado universitario, contribuyendo a la consolidación de la formación integral del estudiante y fortaleciendo su sensibilidad humana y compromiso social.
96. Se fortalecerán los consejos consultivos externos de la Universidad.
97. Se fortalecerá la vinculación, a través de programas y proyectos multidisciplinarios de beneficio para la comunidad, con prestadores de servicio social y prácticas profesionales.
98. Se estimulará el desarrollo de estrategias curriculares para la participación de los alumnos en programas de vinculación.
99. Se dará prioridad a los proyectos relacionados con las necesidades del desarrollo social.
100. Se asegurará que la gestión académico-administrativa se sustente en políticas y estándares de calidad total, ética laboral, profesionalización del servicio, productividad y transparencia.
101. Se impulsará un Sistema de Gestión de la Calidad institucionalizado, en donde se simplificarán los procesos administrativos de las dependencias centrales y las académicas, y se contará con el certificado ISO 9001-2000.
102. Se promoverá la certificación o recertificación de procesos, laboratorios y talleres, dando prioridad a los que ofrecen servicios de apoyo a la formación de los estudiantes y a los proyectos de vinculación.
103. Se fomentará el seguimiento de los compromisos y programas de gestión, a través de una comisión de alto nivel especialmente dedicada a ello.
104. Se impulsará la formación y capacitación permanente de funcionarios y personal administrativo.
105. Se favorecerá la movilidad entre dependencias académicas y administrativas de personal capacitado en sistemas de gestión de calidad, en apoyo a la mejora continua de los sistemas e implementación de nuevos procesos.
106. Se asegurará que la operación institucional se sustente en una cultura de la transparencia, la rendición de cuentas y de información oportuna a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, sobre las actividades, los resultados académicos, la aplicación de los recursos públicos puestos a su disposición y de la gestión de la Universidad.
107. Se asegurará la calidad y pertinencia de la información, mediante una adecuada coordinación de estructuras y sistemas.
108. Se fortalecerá el fondo de pensiones y jubilaciones del personal universitario contratado antes de 1998, para acelerar su puesta en operación a principios del año 2008.
109. Se promoverán las adecuaciones pertinentes a la normativa interna que garanticen el buen funcionamiento de la Institución.
110. Se fomentará en la Universidad un clima de trabajo que favorezca la consecución de la Visión 2012.
111. Se proporcionará al personal administrativo los apoyos requeridos para mejorar su desempeño.
112. Se impulsará la mejora continua del clima organizacional y la calidad de vida de los empleados de la Universidad con prácticas laborales gratificantes, estímulos, promociones y mejores servicios, entre otras acciones.
113. Se impulsarán los esquemas de planeación - programación - presupuestación para el desarrollo de la infraestructura física, a fin de mejorar la aplicación de los recursos financieros.
114. Se fortalecerán y diversificarán los esquemas para la obtención de recursos económicos, con el fin de contar con una plataforma de solidez financiera que sustente la operación y el respaldo de los programas institucionales y la consecución de sus objetivos y metas.

VI. Fortalecer el nivel de posicionamiento social de la Universidad

115. Se proyectará hacia el exterior una imagen institucional sólida de la UANL, como una institución en la que se llevan a cabo diversas actividades académicas, culturales, de vinculación, deportivas y de gestión, caracterizadas por su buena calidad.
116. Se fomentará la participación de la Universidad en reuniones y eventos de alto impacto nacional e internacional, para dar a conocer sus contribuciones relevantes en el cumplimiento de su Misión.
117. Se impulsará la organización de eventos, preferentemente de carácter internacional, en los que se analicen problemáticas relevantes del desarrollo social y económico a nivel mundial.
118. Se impulsará la relación de la Universidad con los organismos que establecen *rankings* sobre diversos aspectos de la educación superior.
119. Se asegurará que la Universidad cuente con un esquema de comunicación estratégica para dar a conocer a la sociedad los logros más relevantes de la Institución en el cumplimiento de sus funciones.
120. Se impulsará la formulación y aplicación de un plan estratégico de fortalecimiento de la imagen institucional que, sustentado en la promoción de los logros y contribuciones más relevantes de la Universidad, propicie un mayor reconocimiento y aprecio por parte de la sociedad y sus representantes, una mayor identidad y compromiso de los miembros de la comunidad con el quehacer institucional y con hacer realidad las aspiraciones de la Universidad, plasmadas en su Visión 2012.
121. Se impulsará la realización de estudios para conocer el índice de satisfacción de estudiantes, egresados y empleadores.
122. Se impulsará la realización de estudios para conocer la opinión de la sociedad y sus diferentes actores sobre la Universidad y el cumplimiento de sus funciones.
123. Se creará una imagen corporativa institucional, utilizando diversos medios diseñados para tal propósito.
124. Se impulsará la realización de campañas periódicas de refuerzo de la identidad institucional.
125. Se ampliarán y fortalecerán de manera coherente los mecanismos y acciones de comunicación social de las dependencias académicas.
126. Se utilizarán los medios electrónicos y espacios al alcance de la Universidad para promover el conocimiento entre los diferentes sectores de la sociedad y sus representantes, de sus logros más relevantes y contribuciones al desarrollo social y económico, al conocimiento científico y humanístico y al desarrollo de la tecnología.
127. Se fomentará la planeación y evaluación sistemática bajo un enfoque estratégico que proporcione evidencia de la pertinencia y eficacia de las acciones emprendidas para fortalecer el nivel de posicionamiento y reconocimiento social de la Universidad.

Impulsar las políticas descritas con anterioridad requiere del siguiente conjunto de estrategias institucionales. Éstas constituyen el marco explícito de acción que es necesario impulsar y desarrollar para el logro de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012, así como de las aspiraciones institucionales enmarcadas en la Visión 2012.

1. Consolidar la capacidad y competitividad académicas de la institución y de cada una de sus dependencias académicas.

1. Gestionar recursos regularizables para la contratación de nuevos PTC con posgrado que contribuyan a mejorar la distribución actual de las cargas académicas en las dependencias, fortalecer el desarrollo de los programas educativos y de los cuerpos académicos y sus LGAC, con base en necesidades plenamente justificadas e identificadas en los ejercicios de planeación.
2. Establecer lineamientos para que cada una de las dependencias académicas del nivel medio superior cuente con un plan de desarrollo integral que considere la planta académica, el programa educativo que ofrece y los aspectos de gestión, para asegurar su buen desempeño.
3. Establecer lineamientos para que cada una de las dependencias académicas del nivel superior cuente con un plan de desarrollo de su planta académica para lograr la máxima habilitación y formación de sus profesores en áreas estratégicas para la Universidad, sustentado en los planes de desarrollo de los cuerpos académicos y de los programas educativos que imparte.
4. Desarrollar un programa de superación académica que tenga como objetivo prioritario cerrar brechas de capacidad académica entre las dependencias académicas de la Universidad.
5. Impulsar el tránsito de profesores de tiempo parcial a tiempo completo que cuenten con la habilitación requerida, mediante el establecimiento de mecanismos que pongan a su alcance los apoyos del PROMEP y faciliten su cambio de categoría.
6. Privilegiar la contratación de PTC con doctorado para fortalecer las plantas académicas de las dependencias académicas del nivel superior, asegurando su contribución efectiva al fortalecimiento de los cuerpos académicos y al desarrollo de los programas educativos, dando prioridad a las dependencias con menores fortalezas en este sentido para cerrar brechas de calidad entre ellas.
7. Utilizar eficientemente los apoyos del PROMEP para coadyuvar a la realización de estudios de doctorado de los PTC, la reincorporación de PTC que actualmente se encuentran estudiando un posgrado y la incorporación de nuevos profesores con posgrado.
8. Utilizar el programa de repatriación del CONACyT para incorporar nuevos PTC con doctorado.
9. Utilizar la bolsa de trabajo del CONACyT para identificar posibles candidatos a incorporarse en la Universidad.
10. Publicar las convocatorias para la contratación de nuevos PTC con los niveles de habilitación requeridos, en los medios de circulación e información más adecuados, de acuerdo con las disciplinas.
11. Establecer mecanismos de colaboración con instituciones de educación superior que ofrezcan programas de posgrado reconocidos por su buena calidad, para la posible contratación de sus egresados.
12. Apoyar la formación posdoctoral de los PTC de la universidad.
13. Otorgar apoyos para la actualización de profesores responsables de asignaturas relacionadas con las artes y las humanidades.
14. Eficientar la programación académica en las dependencias académicas para propiciar que los PTC realicen equilibradamente sus actividades docentes, de generación y aplicación innovadora del conocimiento, tutoría y gestión.
15. Establecer lineamientos para que cada cuerpo académico cuente con un plan de desarrollo que se actualice periódicamente y propicie su superación continua y su participación en los sistemas de posgrado y de investigación, innovación y desarrollo tecnológico de la Universidad.

16. Intensificar los programas de profesores visitantes y estancias académicas para fortalecer los cuerpos académicos y establecer redes de colaboración e intercambio con base en sus planes de desarrollo y en el de los sistemas de posgrado y de investigación, innovación y desarrollo tecnológico.
17. Fortalecer las estancias de actividad profesional del personal académico en los sectores social y productivo, en congruencia con las asignaturas que imparten los profesores y con las líneas de generación y aplicación del conocimiento de los cuerpos académicos.
18. Apoyar prioritariamente la publicación de los resultados de los proyectos de generación y aplicación innovadora del conocimiento de los cuerpos académicos en revistas de alto impacto y prestigio internacional.
19. Establecer un programa de superación académica de amplia cobertura, para la actualización y capacitación de los docentes y directivos de las dependencias del nivel medio superior y superior, en los ejes del modelo educativo de formación integral de la Universidad.
20. Intensificar las acciones que permitan la conclusión y la puesta en operación del Modelo Educativo de Formación Integral en cada una de las dependencias académicas de la Universidad. Incorporar al currículo la dimensión internacional, el servicio social y las prácticas profesionales.
21. Identificar en cada dependencia académica las acciones y los recursos necesarios para la implementación y el desarrollo del nuevo modelo educativo.
22. Gestionar convenios y recursos para la operación del nuevo modelo educativo de formación integral.
23. Diseñar y aplicar instrumentos para dar seguimiento y evaluar la implementación del nuevo modelo educativo en las dependencias del nivel medio superior y superior.
24. Diseñar y aplicar instrumentos para evaluar el desempeño de los profesores con base en el nuevo modelo educativo.
25. Impartir cátedras universitarias en otros idiomas.
26. Crear un centro interactivo de aprendizaje por multimedia.
27. Desarrollar un programa de investigación educativa que propicie la innovación, la mejora continua de la calidad de los programas educativos, sus procesos de gestión y que atienda los problemas fundamentales del aprendizaje.
28. Conformar una red de investigación que lleve a cabo estudios acerca de la implementación y desarrollo del nuevo modelo educativo, y cuyos resultados permitan permanentemente mejorar su operación.
29. Establecer lineamientos para que cada programa educativo, en el marco del plan de desarrollo de la dependencia académica correspondiente, cuente con un proyecto de desarrollo que precise las acciones a emprender para asegurar su reacreditación o su permanencia en el nivel 1 del Padrón de los CIEES; en caso de no contar con un organismo acreditador, continuar incrementando las tasas de egreso y titulación y que los estudiantes cuenten con las mismas oportunidades de acceso y uso de la infraestructura de apoyo a sus actividades formativas. El proyecto de desarrollo deberá evaluarse al término de cada ciclo escolar para verificar sus impactos y, en su caso, realizar oportunamente las adecuaciones necesarias.
30. Someter los programas educativos a la evaluación de organismos acreditadores extranjeros para proyectar su calidad a nivel internacional.
31. Fortalecer y ampliar las acciones y los servicios institucionales destinados a facilitar la permanencia y el éxito académico de los estudiantes, mediante la realización de estudios diagnósticos y el impulso a los programas institucionales de orientación vocacional y educativa, tutorías, seguimiento de trayectorias escolares y apoyo para la transición al trabajo o al posgrado.
32. Fortalecer en los programas educativos las actividades curriculares orientadas al aprendizaje significativo y al desarrollo de competencias específicas.
33. Fortalecer en los programas educativos las actividades extracurriculares orientadas a la formación integral de los estudiantes y al desarrollo de competencias genéricas.
34. Involucrar a los estudiantes en programas comunitarios con enfoque interdisciplinario.
35. Enriquecer las opciones para el egreso y la titulación de los estudiantes y vigilar que éstas estén acordes con las necesidades y características de cada programa educativo y faciliten la obtención del grado, sin reducir las exigencias académicas relacionadas con el perfil de competencias profesionales correspondiente.
36. Crear centros de atención integral del estudiante.
37. Socializar al interior de las dependencias académicas el Programa Institucional de Tutorías.

38. Fortalecer las condiciones de operación del programa de tutorías en todas las dependencias académicas de la Universidad y de los programas de atención especializada. En particular, establecer lineamientos y criterios para la asignación de tiempo al programa de tutorías y para el número de alumnos tutorados por profesor.
39. Ofrecer cursos de capacitación para los profesores en la operación del programa de tutorías.
40. Establecer un esquema de evaluación del programa de tutorías por parte de los estudiantes.
41. Realizar estudios en todas las dependencias del nivel medio superior y superior para conocer el perfil y las necesidades de los estudiantes (características económicas, capacidades, hábitos de estudio, prácticas sociales, etc.) y, con base en los resultados enriquecer el modelo educativo, el currículo de los programas educativos, el programa de tutorías y otros dedicados a su atención.
42. Establecer o fortalecer los programas de apoyo y seguimiento a estudiantes con capacidades diferentes, identificados desde su ingreso a la Universidad.
43. Establecer convenios con organismos de los sectores público y privado para el desarrollo de proyectos de vinculación con valor en créditos, prácticas profesionales, servicio social, estancias de aprendizaje y otras modalidades de aprendizaje establecidas en el modelo educativo de formación integral de la Universidad.
44. Establecer y/o fortalecer los esquemas colegiados de planeación, evaluación y actualización cada 5 años de los programas educativos, para la mejora continua y el aseguramiento de su calidad, apoyados en el seguimiento de egresados y de trayectorias escolares, la evolución de las profesiones y de las ocupaciones en el mundo laboral, y en las necesidades del desarrollo social y económico estatal y regional.
45. Mantener el servicio social como una práctica formativa articulada con los programas registrados en la Universidad por diversos actores de la sociedad.
46. Convertir la práctica profesional en parte esencial de la formación de los estudiantes, contando con la reglamentación que les dé valor curricular.
47. Convertir los Centros de Auto Aprendizaje del Idioma Inglés en Centros de Aprendizaje de Lenguas.
48. Establecer un sistema de certificación parcial de estudios.
49. Homologar el sistema de créditos con estándares establecidos por organismos nacionales e internacionales.
50. Fortalecer los vínculos de colaboración con instituciones nacionales y extranjeras de educación superior que ofrezcan programas educativos de buena calidad, compatibles con los de la Universidad, para sustentar los programas de movilidad estudiantil.
51. Adecuar el reglamento de estímulos para el personal académico, asegurando su alineación con los propósitos del modelo educativo de formación integral y la Visión 2012.
52. Operar de manera generalizada los sistemas de seguimiento de trayectorias escolares, tutorías y seguimiento de egresados.
53. Diversificar la oferta educativa de la Universidad, utilizando modalidades semipresenciales, no presenciales y el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación.
54. Ampliar la oferta de programas educativos de corte internacional.
55. Incrementar la participación de estudiantes extranjeros en los programas educativos de la Universidad.
56. Someter los programas educativos de la Universidad a evaluación y reconocimiento de la calidad por parte de organismos acreditadores extranjeros.
57. Establecer lineamientos para conformar y desarrollar un sistema de posgrado que permita articular las fortalezas institucionales y superar las debilidades de la oferta educativa de este nivel.
58. Formular y aplicar un plan estratégico para asegurar la conformación del sistema de posgrado, la buena calidad de los programas que lo conforman y su buen desempeño.
59. Elaborar y mantener actualizado un catálogo de la oferta de educación continua de la Universidad.
60. Evaluar periódicamente la pertinencia de la oferta de educación continua de la Universidad.
61. Establecer lineamientos para conformar y operar un sistema de investigación, innovación y desarrollo tecnológico que permita articular las fortalezas institucionales en la materia, contribuir al desarrollo del conocimiento relevante y su aplicación, así como a dar respuesta a problemáticas prioritarias del desarrollo estatal, regional y nacional.

62. Formular y aplicar un plan estratégico para asegurar la conformación y el desarrollo del sistema de investigación, innovación y desarrollo tecnológico que considere el fomento a la colaboración entre cuerpos académicos, su integración en redes de colaboración e intercambio académico y el uso compartido de la infraestructura institucional disponible.

63. Establecer proyectos de generación y aplicación innovadora del conocimiento en materia de sustentabilidad, y protección y conservación del ambiente.

64. Crear el consejo de evaluación y seguimiento de la investigación que se realiza en la Universidad, para asegurar su pertinencia y mejora continua.

65. Gestionar convenios y recursos para el desarrollo de los sistemas de posgrado y de investigación, innovación y desarrollo tecnológico.

66. Desarrollar un modelo institucional de administración del conocimiento que permita fortalecer los programas educativos, el sistema de posgrado y la investigación de la Universidad, y establecer alianzas estratégicas de alto impacto.

67. Ampliar los convenios de colaboración e intercambio académico con instituciones nacionales y extranjeras que cuenten con cuerpos académicos de alto nivel y programas educativos reconocidos por su buena calidad.

68. Identificar áreas prioritarias para el desarrollo estatal, regional y nacional en que pueda incidir la investigación que se realiza en la Universidad, y propiciar que las líneas de generación y aplicación del conocimiento de los cuerpos académicos, así como los procesos de innovación, se asocien estrechamente con dichas áreas.

69. Establecer convenios de apoyo con los sectores público y privado para realizar investigación en las áreas prioritarias identificadas.

70. Desarrollar prácticas deportivas interinstitucionales de clase mundial.

71. Mejorar la calidad de la infraestructura y los servicios deportivos de apoyo a la formación integral de los estudiantes.

72. Establecer un fondo con recursos federales, estatales e institucionales para apoyar las acciones de los programas de profesores visitantes y estancias académicas, la realización de los planes de desarrollo de las dependencias académicas, de los cuerpos académicos y del programa de investigación educativa.

73. Gestionar apoyos extraordinarios, públicos y privados, para ampliar la cobertura de los programas de movilidad estudiantil y de atención a estudiantes en condiciones económicas adversas (becas), que coadyuven a mejorar su permanencia y desempeño.

2. Consolidar el Programa de Difusión de la Cultura y el Arte

74. Formular y aplicar un plan estratégico para la difusión de la cultura y el arte de la Universidad, cuyo objetivo sea lograr que las actividades que se realicen tengan un alto impacto y reconocimiento social.

75. Apoyar prioritariamente la oferta cultural y las actividades de alto impacto social.

76. Ampliar la cobertura de los eventos culturales de alto impacto y los concursos promovidos por la Universidad.

77. Evaluar periódicamente el impacto de la oferta cultural.

78. Establecer actividades extracurriculares, como presentación de espectáculos, obras, conferencias y simposios, en apoyo a las asignaturas relacionadas con las artes y las humanidades.

79. Establecer un proyecto de investigación sobre el consumo cultural de la comunidad universitaria, cuyos resultados sirvan para organizar y hacer más pertinentes los programas de difusión de la cultura y el arte.

80. Crear la Sociedad Promotora de Eventos para la Siembra Cultural.

81. Fortalecer los programas de difusión de la cultura y el arte, con apoyo de los profesores, a fin de ofrecer eventos de carácter formativo y de entretenimiento para los alumnos y la sociedad a la que se dirigen.

82. Crear talleres artísticos y espacios culturales en cada una de las dependencias académicas de la Universidad.

83. Ampliar la cobertura de los eventos culturales, en particular, a través de actividades de teatro, danza, artes plásticas, música, literatura, radio, televisión y cinematografía, así como los concursos promovidos por la Universidad.

84. Ampliar y consolidar acciones para el rescate, la protección y conservación del patrimonio cultural y artístico de la Universidad.

85. Establecer mecanismos de colaboración con instancias nacionales y extranjeras dedicadas al rescate, la conservación y protección del patrimonio cultural y artístico de la Universidad.
 86. Establecer y mantener procesos de generación y consumo artístico y cultural en las dependencias académicas y administrativas de la Universidad.
 87. Establecer redes de colaboración entre dependencias académicas y administrativas para la promoción de programas y actividades de difusión de la cultura y el arte.
 88. Apoyar a las dependencias académicas para que difundan sus propios productos culturales y artísticos, tanto al interior de ellas como en el resto de la Universidad.
 89. Establecer programas conjuntos con organismos de prestigio nacional e internacional dedicados al arte y a la cultura.
 90. Crear el Centro de Producción y Comunicación Audiovisual.
 91. Gestionar recursos extraordinarios para promover los programas estratégicos en esta área.
- 3. Consolidar la vinculación, la extensión de los servicios y la gestión académica administrativa de la universidad**
92. Potenciar las actividades de vinculación con la sociedad mediante el fortalecimiento de las instancias universitarias para brindar asesoría, capacitación y servicios a la micro y pequeña empresas; estancias de estudiantes y académicos en el sector productivo; estancias de técnicos y profesionales del sector productivo en la Universidad; asesorías a sectores externos; apoyo a programas de capacitación; investigación conjunta con el sector productivo, y apoyo para la innovación y transferencia de tecnología.
 93. Establecer un programa de investigación para identificar necesidades de los sectores social y productivo.
 94. Revisar la estructura de soporte institucional y, en su caso, hacer las adecuaciones necesarias.
 95. Identificar las adecuaciones a la normativa para asegurar que ésta dé un sustento adecuado al desarrollo de las funciones de la Universidad.
 96. Desarrollar un modelo de gestión que coadyuve eficazmente al desarrollo de las funciones universitarias.
 97. Crear una comisión de alto nivel para evaluar periódicamente los avances de los programas de gestión y el cumplimiento de metas.
 98. Certificar los procesos estratégicos de gestión de la Universidad por normas internacionales ISO 9000.
 99. Establecer mecanismos de capacitación y desarrollo de habilidades de planeación y de manejo de sistemas de gestión de la calidad, bajo la norma ISO 9001:2000, para la formación de directivos y funcionarios relacionados con la planeación estratégica y los procesos de gestión.
 100. Ofrecer cursos para mantener actualizado al personal administrativo y directivo de la Universidad en el desempeño de sus funciones.
 101. Formular e implementar el Sistema Institucional de Indicadores que permita dar seguimiento al Plan de Desarrollo Institucional y al Mapeo Estratégico del Sistema de Gestión.
 102. Dar seguimiento y evaluar el desarrollo del Programa de Fortalecimiento Institucional y sus actualizaciones periódicas.
 103. Ampliar y fortalecer la infraestructura de aulas, laboratorios, talleres y bibliotecas, tanto para la docencia como para la investigación, mediante el concurso de recursos extraordinarios, a través de proyectos académicos y de investigación y el establecimiento de convenios con empresas y organismos patrocinadores.
 104. Fortalecer la toma de decisiones institucionales mediante la articulación y actualización de sistemas y servicios de información, apoyados en una red completa que ofrezca la conectividad y capacidad adecuadas y mediante estudios actuariales sobre prestaciones y compromisos universitarios.
 105. Integrar a las dependencias de educación media superior a la red de voz y datos de la Universidad, y a los sistemas institucionales.
 106. Fortalecer los sistemas y redes de información de las dependencias de educación superior.
 107. Ampliar la red de comunicación inalámbrica de la Universidad.
 108. Fortalecer el Portal de la Universidad asegurando la pertinencia y la actualización permanente de la información que contenga, como un elemento estratégico para la rendición de cuentas y la promoción nacional e internacional de la Institución.

109. Fortalecer el trabajo de planeación compartida entre directivos, cuerpos académicos y docentes, mediante la integración institucional de grupos para la planeación y el seguimiento de metas.
 110. Establecer la oficina de atención de egresados.
 111. Establecer mecanismos de difusión interna y externa de las oportunidades de vinculación de la Universidad con los sectores público, privado y social.
 112. Establecer un programa permanente de concientización ambiental dirigido a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.
 113. Hacer más eficientes el uso, re-uso y reciclaje de los recursos de la Universidad.
 114. Integrar a los estudiantes en las actividades y proyectos ambientales internos y externos.
 115. Ofrecer cursos de capacitación para los responsables del deporte universitario.
 116. Fortalecer la participación de los consejos consultivos en la definición de áreas prioritarias y de oportunidad susceptibles de atenderse mediante proyectos de vinculación.
 117. Fortalecer el programa de calidad en el servicio y la atención, que incluya procesos de evaluación periódica y seguimiento.
 118. Modernizar los procesos administrativos mediante un proceso de reingeniería que permita, entre otras cosas, cumplir con los requerimientos de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.
 119. Realizar periódicamente una evaluación diagnóstica que permita conocer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas de servicio administrativo.
 120. Identificar las medidas de apoyo necesarias para el buen desempeño de las funciones encargadas al personal administrativo.
 121. Desarrollar periódicamente estudios sobre clima organizacional y atender oportunamente las áreas débiles detectadas.
 122. Definir lineamientos para el reemplazo de la infraestructura y el equipamiento de la Universidad.
 123. Automatizar las bibliotecas de la Universidad.
 124. Fortalecer la Fundación UANL como organismo externo principal para la procuración de fondos para el desarrollo de las funciones de la Universidad y, en particular, para la operación de sus programas y proyectos estratégicos.
 125. Organizar y coordinar la red de benefactores de la Universidad.
 126. Identificar y utilizar vías que propicien economías en la adquisición del equipamiento y los servicios de telecomunicaciones e informáticos.
 127. Eficientar el uso de los recursos financieros de la Universidad.
 128. Realizar reuniones periódicas de funcionarios del más alto nivel, para analizar la potencial existencia de riesgos estructurales.
 129. Generar mecanismos de apoyo y seguimiento para asegurar el cumplimiento de las metas financieras del fondo de pensiones y jubilaciones previstas en los estudios actuariales correspondientes.
- #### 4. Mejorar el nivel de posicionamiento de la Universidad en los ámbitos nacional e internacional
130. Apoyar prioritariamente la participación de la Universidad en reuniones y eventos de alto impacto nacional e internacional, para dar a conocer sus contribuciones relevantes en el cumplimiento de su Misión.
 131. Organizar prioritariamente reuniones de carácter internacional, a fin de analizar problemáticas relevantes para el desarrollo social y económico de las naciones.
 132. Establecer mecanismos de comunicación permanentes y eficaces con los organismos que establecen *rankings* sobre diversos aspectos de la educación superior, asegurando que éstos cuenten con la información oportuna sobre las capacidades institucionales y las contribuciones relevantes de la Universidad en el cumplimiento de sus funciones.
 133. Diseñar y aplicar un Plan de Comunicación Estratégica interna y externa para asegurar que la comunidad universitaria y la sociedad en general estén bien informadas sobre el quehacer institucional y los logros y las contribuciones más relevantes de la Universidad.
 134. Realizar un diagnóstico de comunicación que determine la situación real y el contenido del Plan de Comunicación Estratégica, para fortalecer el nivel de posicionamiento social de la Universidad.

135. Conformar un comité que desarrolle y evalúe periódicamente el Plan de Comunicación Estratégica de la Universidad.
136. Realizar campañas periódicas de refuerzo de identidad a través de diversos eventos: encuentros, foros, y la distribución de materiales alusivos a los valores, atributos institucionales, Misión y Visión de la Institución entre la comunidad universitaria y la sociedad en general.
137. Desarrollar y aplicar un plan estratégico de fortalecimiento de la imagen institucional que, sustentado en la promoción de los logros y las contribuciones más relevantes de la Universidad, propicie un mayor reconocimiento y aprecio por parte de la sociedad y sus representantes, una mayor identidad y compromiso de los miembros de su comunidad con el quehacer institucional y con hacer realidad las aspiraciones de la Universidad plasmadas en su Visión 2012.
138. Realizar periódicamente estudios para conocer el índice de satisfacción de estudiantes, egresados y empleadores.
139. Realizar periódicamente estudios para conocer la opinión de la sociedad y sus diferentes actores sobre la Universidad y el cumplimiento de sus funciones.
140. Fortalecer la imagen corporativa institucional, utilizando diversos medios diseñados para tal propósito.
141. Realizar campañas periódicas de refuerzo de la identidad institucional.
142. Ampliar y fortalecer de manera coherente los mecanismos y acciones de comunicación social de las dependencias académicas.
143. Utilizar eficientemente y de manera eficaz los medios electrónicos y espacios al alcance de la Universidad para promover el conocimiento entre los diferentes sectores de la sociedad y sus representantes, de sus logros más relevantes y contribuciones al desarrollo social y económico, al conocimiento científico y humanístico y al desarrollo de la tecnología.
144. Desarrollar procesos de planeación y evaluación sistemática bajo un enfoque estratégico que proporcione evidencia de la pertinencia y eficacia de las acciones emprendidas.

V.4

Las metas del Plan de Desarrollo Institucional

El Plan de Desarrollo Institucional no tendría sentido si a través de él no se establecen metas precisas que determinen aquello que se pretende lograr en el período de su vigencia. En el establecimiento de estas metas se ha procurado que éstas sean realistas, cuantificables y congruentes con los programas institucionales y las áreas estratégicas de acción del plan para el logro de la Visión. Las metas establecidas dan cuenta de las aspiraciones institucionales en el período de referencia. Su logro está supeditado al trabajo de la comunidad en el marco del conjunto de políticas y estrategias que se han descrito con anterioridad. Representan, asimismo, las prioridades institucionales a las cuales habrá que dedicarle el mayor esfuerzo y recursos.

Metas relevantes del Plan de Desarrollo Institucional en el periodo 2007- 2012 para el nivel medio superior

Metas institucionales de capacidad académica	2007		2008		2009		2010		2011		2012		Observaciones
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Personal académico. Número y % de PTC de la institución con:													
Licenciatura	218	30.70	208	28.89	198	27.12	188	25.40	178	23.73	168	22.11	
Maestría	485	68.31	505	70.14	525	71.92	545	73.65	565	75.33	585	76.97	
Doctorado	7	.99	7	.97	7	.96	7	.95	7	.93	7	.92	
Participación en el programa de tutorías	366	52.86	408	56.67	450	61.64	492	66.49	534	71.20	574	75.53	

Metas relevantes del Plan de Desarrollo Institucional en el periodo 2007- 2012 para el nivel medio superior

Metas institucionales de competitividad académica	2007		2008		2009		2010		2011		2012		Observaciones	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%		
Programas educativos de NMS														
PE que se actualizarán con base en el modelo educativo de formación integral	53	63	72	86	84*	100	84	100	84	100	84	100	* 31 Técnicas 25 Generales 24 Bilingüe Progresivo 3 Bilingüe Progresivo Técnico 1 Internacional	
PE acreditados	ND	ND	ND	ND	84**	100	84	100	84	100	84	100	** Depende de que existan organismos acreditadores para los Bachilleratos Técnicos	
Número y porcentaje de matrícula atendida en PE de de buena calidad, del total asociado a las dependencias evaluables	ND	ND	ND	ND	17300	69.2	19925	79.7	21150	84.6	25000	100		
Eficiencia terminal														
Tasa de egreso por cohorte	14581	63.6	14926	64	15381	65	16645	69	17901	73	18750	75		
Índice de absorción a Ed. Superior	10079	69.12	10448	70	10920	71	11984	72	13246	74	14062	75		

Metas de gestión	2007		2008		2009		2010		2011		2012		Observaciones
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Procesos estratégicos de gestión que serán certificados por la norma ISO 9000:2000													
Número de procesos	8	53.3	10	66.6	11	73.3	13	86.6	14	93.3	15	100	
Diseño, integración y explotación del SIIA													
Número de módulos que estarán operando (administración escolar, recursos humanos y finanzas)	4	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	
Módulos del SIIA que operarán relacionados entre sí	3	75	4	80	4	80	5	100	5	100	5	100	

Metas relevantes del Plan de Desarrollo Institucional en el periodo 2007- 2012 para el nivel superior

Metas institucionales de capacidad académica	2007		2008		2009		2010		2011		2012		Observaciones
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Personal académico. Número y % de PTC de la institución con:													
Licenciatura	131	7%	141	7%	140	7%	139	7%	132	6%	117	5%	
Maestría	967	52%	989	51%	990	49%	978	48%	1003	48%	986	46%	
Doctorado	578	31%	649	34%	749	37%	814	40%	862	41%	970	45%	
Perfil deseable reconocido por el PROMEP-SES	688	37%	824	43%	956	48%	1004	49%	1139	54%	1293	60%	
Adscripción al SNI o SNC	275	14%	307	16%	355	18%	398	20%	447	21%	505	23%	
Participación en el programa de tutorías	1499	81%	1629	84%	1729	86%	1789	88%	1854	88%	1865	91%	
Cuerpos Académicos													
Consolidados.	17	11%	27	18%	37	24%	44	28%	53	33%	63	40%	
En consolidación.	30	20%	37	25%	49	31%	52	33%	53	33%	53	33%	
En formación.	107	69%	87	58%	70	45%	60	38%	53	33%	43	27%	

Metas institucionales de competitividad académica	2007		2008		2009		2010		2011		2012		Observaciones	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%		
Programas educativos de TSU, PA y licenciatura:														
PE que se actualizarán con base en el modelo educativo de formación integral	70	100%	8	11%	18	27%	34	49%	50	71%	70	100%	Observación: Los datos hasta 2007, consideraban la actualización de los PE al incorporar el Área Curricular de Formación General Universitaria. A partir del 2008 se inicia un proceso de actualización que dará cabida a todos los elementos del modelo educativo de formación integral en la totalidad de los PE.	
PE que evaluarán los CIEES.	2	3%	31	44%	28	40%	34	48%	27	39%	30	43%		
PE que serán acreditados por organismos reconocidos por el COPAES.	44	63%	50	71%	56	80%	62	88%	66	94%	70	100%		
Número y porcentaje de PE de licenciatura y TSU de buena calidad del total de la oferta educativa evaluable	58	100%	59	100%	61	100%	66	100%	66	100%	70	100%		
Número y porcentaje de matrícula atendida en PE de licenciatura y TSU de buena calidad del total asociado a los PE evaluables	62332	100%	64141	100%	66110	100%	70313	100%	73763	100%	76222	100%	Se agregan en 2008 Agronegocios, en 2009 Mecatrónica y Genómica y en 2010 los de Filosofía y el resto	

Metas relevantes del Plan de Desarrollo Institucional en el periodo 2007- 2012 para el nivel superior

Metas institucionales de competitividad académica	2007		2008		2009		2010		2011		2012		Observaciones
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Programas educativos de Posgrado:													
PE que se actualizarán	68	56%	82	66%	93	75%	91	73%	95	77%	95	77%	
PE que evaluarán los CIEES.	62	51%	70	56%	76	61%	72	58%	69	57%	71	57%	
PE que ingresarán al PNP SEP-CONACyT.	32	26%	44	35%	59	47%	59	47%	65	52%	66	53%	
Número y porcentaje de matrícula atendida en PE de posgrado de buena calidad.	1252	34%	1709	45%	1898	48%	2357	55%	2615	59%	2943	63%	
Eficiencia terminal:													
Tasa de egreso por cohorte para PE de TSU y PA		89		89		89		90		90		90	
Tasa de titulación por cohorte para PE de TSU y PA		85		85		85		86		87		88	
Tasa de egreso por cohorte para PE de licenciatura		60		60		62		63		65		70	
Tasa de titulación por cohorte para PE de licenciatura		55		55		57		59		60		65	
Tasa de graduación para PE de posgrado		25		25		27		28		32		35	La reestructuración del sistema del posgrado implicará cambios en la planeación de estas metas

Metas relevantes del Plan de Desarrollo Institucional en el periodo 2007- 2012 para el nivel superior

Metas de gestión	2007		2008		2009		2010		2011		2012		Observaciones
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Procesos estratégicos de gestión que serán certificados por la norma ISO 9000:2000													
Número de procesos	279	100%	301	100%	334	100%	389	100%	422	100%	422	100%	Se considera la certificación de los procesos del resto de los Departamentos Centrales de la UANL y de las 13 DES restantes, promoviendo las recertificaciones correspondientes.
Diseño, integración y explotación del SIIA:													
Número de módulos que estarán operando (administración escolar, recursos humanos y finanzas)	4	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	
Módulos del SIIA que operarán relacionados entre sí	3	75%	4	80%	4	80%	5	100%	5	100%	5	100%	
Crecimiento de la infraestructura en m² construidos	7000		14000		21000		28000		35000		42000		Se plantea el crecimiento de infraestructura en mts cuadrados considerando la prospectiva de crecimiento planteada por las DES, el presupuesto y el índice de crecimiento observado en los años anteriores
Incrementar recursos en el fondo de retiro		15%		15%		15%		15%		15%		15%	Se planea incrementar el fondo en un 15% anual. El monto se ajustará tomando en cuenta que a partir de 2008 el fondo empezará a tener egresos.
Ampliación y mejora de la conectividad	NA	98%	NA	98%	NA	98	NA	99%	NA	99%	NA	100%	
Consolidación de los programas de atención integral a estudiantes	26	100%	27	100%	27	100%	27	100%	27	100%	27	100%	DES que cuentan y ofrecen todos los programas de atención integral (tutoría, trayectoria escolar, retención y desarrollo estudiantil, modelo de formación integral

Capítulo

Las áreas estratégicas de acción en el Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012

VI

Lograr los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012, en el marco de sus políticas y estrategias, requiere precisar las áreas relevantes de acción para la formulación de los Programas de Desarrollo de las dependencias académicas de los niveles medio superior y superior, así como de sus Programas Operativos Anuales. Estas áreas se caracterizan por su transversalidad, reflejada en los diagnósticos, las políticas, los programas y las metas establecidas.

Las áreas estratégicas de acción que coadyuvarán al logro de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012 son las siguientes:

- ☐ Formación universitaria de clase mundial.
- ☐ Internacionalización.
- ☐ Generación y aplicación del conocimiento de alto impacto.
- ☐ Planeación, evaluación y gestión.
- ☐ Vinculación, difusión de la cultura y extensión de los servicios.
- ☐ Procuración de fondos.

Áreas estratégicas de acción



VI.1

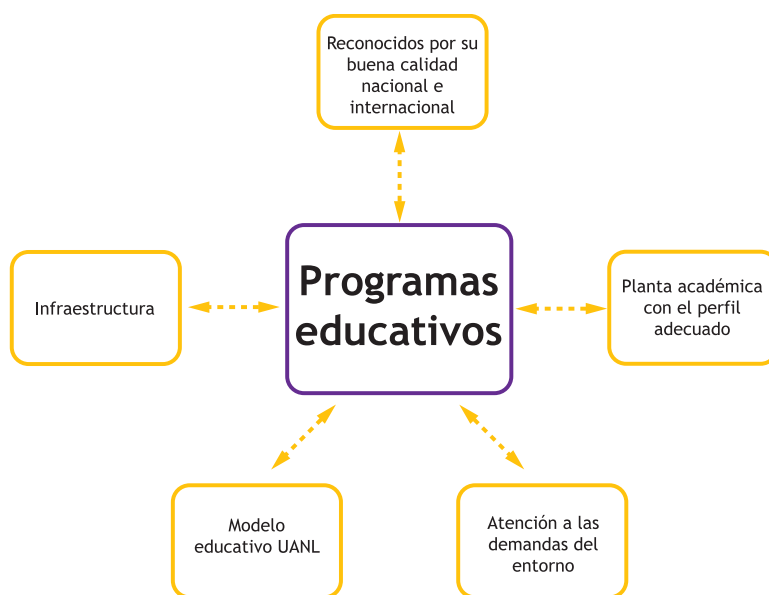
Formación universitaria de clase mundial

La Universidad debe ofrecer programas educativos que armonicen la calidad con la cobertura y con la equidad relacionada con áreas estratégicas del conocimiento, prioritarias para el desarrollo regional, nacional e internacional.

El objetivo estratégico de la oferta educativa de la UANL es brindar una formación universitaria de clase mundial, lo cual implica que sus programas educativos sean reconocidos por su buena calidad, tanto a nivel nacional como internacional.

Formación Universitaria “Clase mundial”

Capacidades genéricas / Capacidades específicas



El reconocimiento de la calidad de los programas educativos conlleva a que éstos cuenten con los siguientes rasgos característicos:

- ☐ Una planta académica con el perfil deseable para el desempeño de sus funciones.
- ☐ Un modelo educativo que responda a las necesidades de formación del nuevo contexto de la educación superior.
- ☐ Una infraestructura adecuada que atienda las demandas del entorno.

Tener una oferta educativa que atienda las demandas del entorno, las expectativas de la sociedad y las del estudiante, tanto presentes como futuras, requiere tomar en cuenta un conjunto de principios que orienten el funcionamiento de cada uno de los programas educativos, con el propósito de dar una formación universitaria de clase mundial.

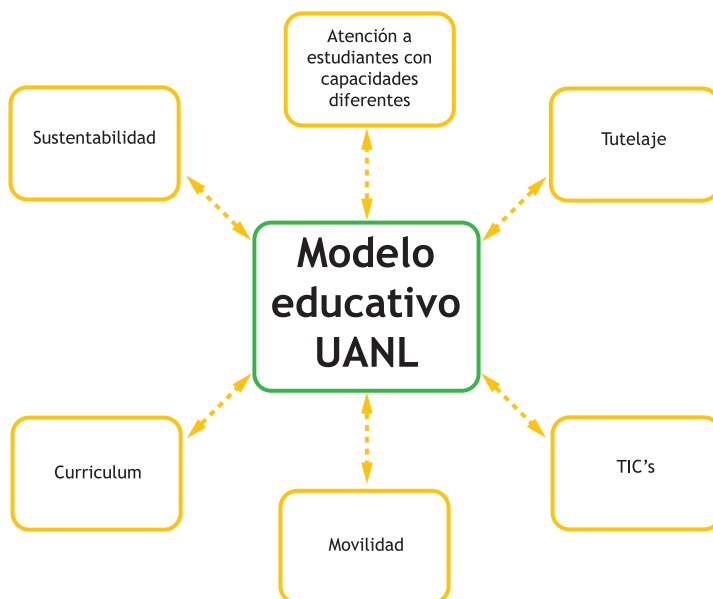
Es aquí donde adquiere importancia central el que la Universidad Autónoma de Nuevo León formule e implemente su modelo educativo de formación integral, que sea garante de que se está en la perspectiva de la formación universitaria de clase mundial.

El modelo educativo de la Universidad Autónoma de Nuevo León deberá estar centrado en el aprendizaje y en el estudiante; privilegiar la equidad y permitir desarrollar los siguientes aspectos: tutelaje, usos de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la movilidad estudiantil, atender a estudiantes con capacidades diferentes y tener como referente a la sustentabilidad.

En esta perspectiva, el modelo educativo orienta el diseño de la oferta educativa y la forma en que ésta debe ser impartida, dando lugar al diseño de un currículo que sea congruente con la Visión, Misión y la formación universitaria de clase mundial.

Modelo educativo UANL

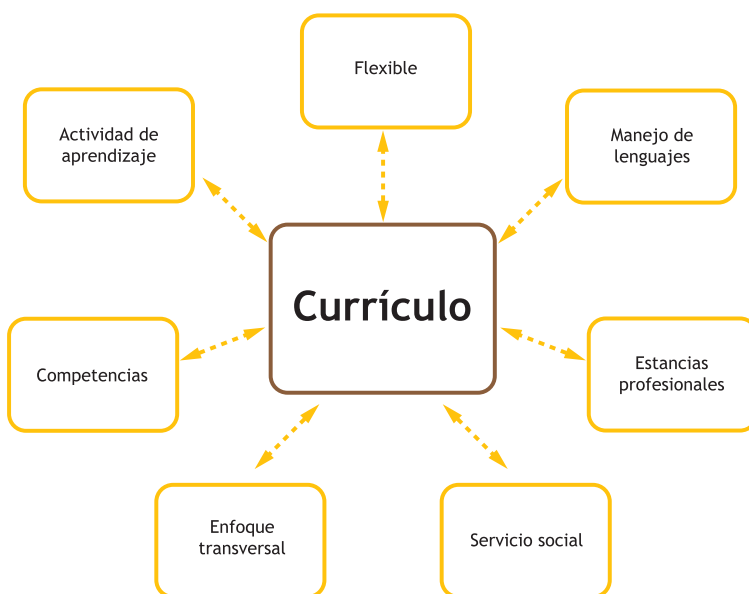
Centrado en el aprendizaje equidad



El diseño del currículo debe considerar los siguientes aspectos:

- ☐ La formación integral.
- ☐ El desarrollo de competencias genéricas y específicas.
- ☐ La flexibilidad.
- ☐ La diversificación de las formas de aprendizaje.
- ☐ La estimulación de enfoques transversales (interdisciplinariedad y multidisciplinariedad).
- ☐ El manejo de lenguajes.
- ☐ Propiciar contacto con el mundo laboral (estancias profesionales).
- ☐ Fortalecer el compromiso social (servicio social).

Currículo universitario



VI.2

Generación y aplicación del conocimiento de alto impacto

La Universidad concibe que la generación y aplicación innovadora del conocimiento no se puede dar al margen de la formación de recursos humanos, sino que ésta debe estar indisolublemente ligada a los programas educativos y, en especial, al posgrado.

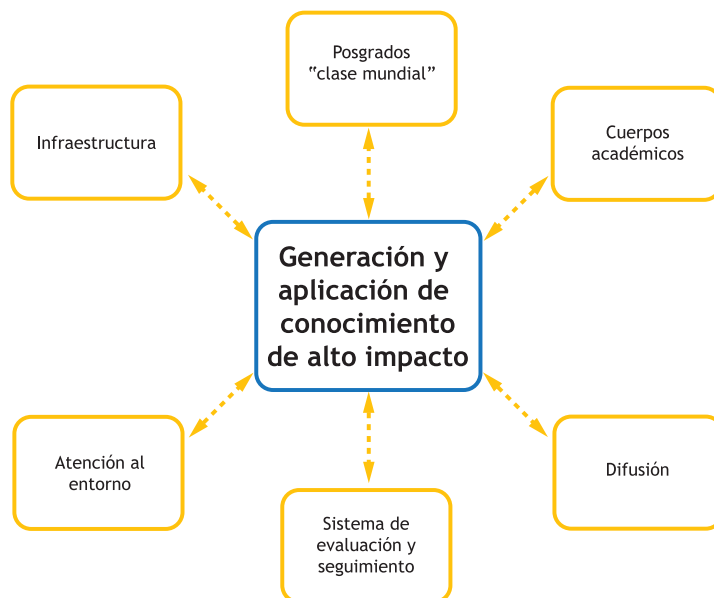
El objetivo estratégico de la investigación de la Universidad Autónoma de Nuevo León es generar y aplicar conocimiento de alto impacto, lo cual implica que sus programas de posgrado sean de clase mundial, esto es, que sean reconocidos por su buena calidad tanto a nivel nacional como internacional.

El reconocimiento de la calidad de los programas de posgrado conlleva a que éstos cuenten con los siguientes rasgos característicos:

- ☐ Sustentados en cuerpos académicos consolidados.
- ☐ Un modelo de formación universitaria que responda a las necesidades del nuevo contexto de la educación superior.
- ☐ Infraestructura adecuada de apoyo a los procesos educativos.

El posgrado de clase mundial se encuentra en la perspectiva de la formación universitaria de clase mundial, atendiendo las especificidades de este nivel educativo, razón por la cual se hace necesario matizar el modelo educativo y la consecuente orientación para el diseño del currículo de los programas educativos de especialización, maestría, doctorado y estancias posdoctorales.

Generación y aplicación de conocimiento de alto impacto



VI.3

Internacionalización

La Universidad, para ser una institución de cara a la sociedad del conocimiento y en el contexto de la globalización, debe impulsar un agresivo proceso de internacionalización.

El objetivo estratégico de la Universidad en este ámbito es que sus funciones y actividades tengan una perspectiva internacional, en particular que los programas educativos que ofrece en todos los niveles incorporen esta dimensión. Una Universidad con una perspectiva internacional conlleva a que ésta cuente con los siguientes rasgos característicos:

- Movilidad de académicos y estudiantes.
- Alianzas y redes estratégicas.

De manera tal que detonen la formación universitaria de clase mundial y la generación y aplicación del conocimiento de alto impacto.



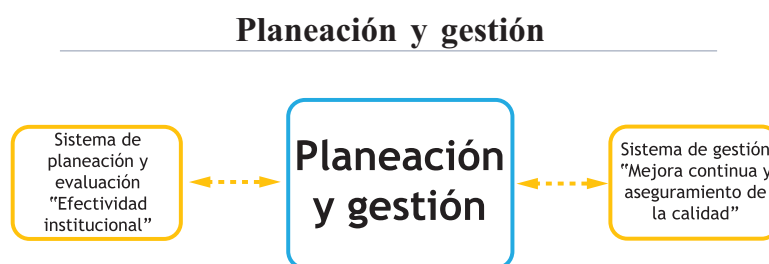
VI.4

Planeación y gestión

La complejidad y las dimensiones de la Universidad, así como la aspiración de ser la universidad pública de México con el más alto prestigio nacional e internacional implica, que la Institución cuente con un proceso de planeación y gestión que sea garante de:

- ☐ La efectividad institucional.
- ☐ La mejora continua y el aseguramiento de la calidad de sus funciones y procesos.

El objetivo estratégico de la planeación y la gestión es coadyuvar a la mejora continua de la efectividad institucional, así como a la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de todas sus funciones y procesos.



VI.5

Procuración de fondos

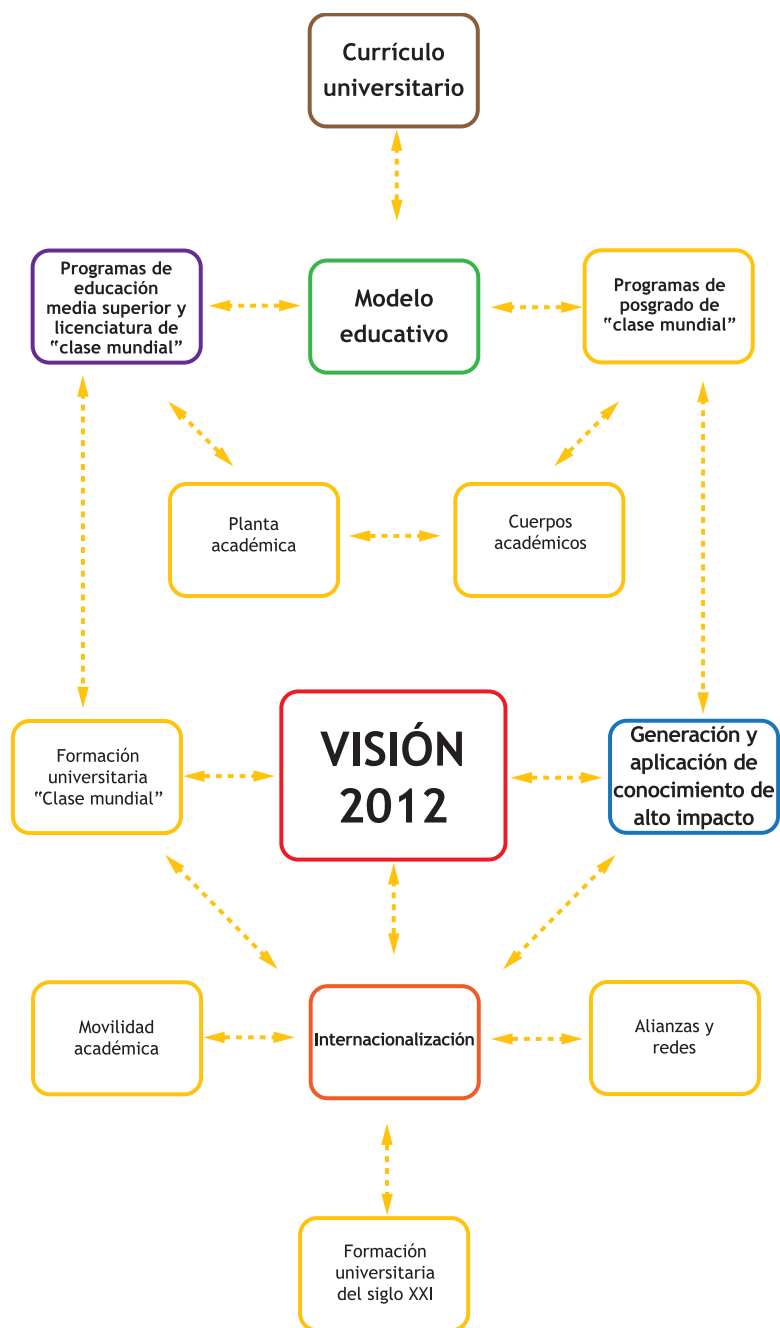
El financiamiento de la Universidad, y en particular de sus programas institucionales estratégicos, cuya realización permitirá hacer realidad la Visión 2012, requiere de recursos crecientes y de una estrategia institucional efectiva para la procuración de fondos.

El objetivo estratégico del financiamiento de la UANL es establecer un ambicioso programa de procuración de fondos que tenga como rasgo característico no solo la diversificación de las fuentes, sino la búsqueda de fuentes innovadoras de patrocinio para el desarrollo de sus funciones.

VI.6

Conclusión

El diagrama que se presenta a continuación resume la forma en que se articulan entre sí y se relacionan las áreas estratégicas de acción, con el objetivo de hacer realidad la Visión 2012 de la Universidad.



Capítulo

*Los programas institucionales en el
marco del Plan de Desarrollo
Institucional 2007-2012*

VII

VII.1

Los programas institucionales

Los 15 programas que a continuación se presentan son de carácter indicativo, y por tanto, dan pauta para que a través de ellos se desprendan acciones específicas a corto, mediano y largo plazos. Con ellos no se agota el quehacer institucional, por lo que está previsto que en la operación del plan, sin perder de vista los objetivos y las áreas estratégicas de acción, puedan incorporarse nuevos programas y proyectos; y en contraparte, por su desarrollo o avance y circunstancia que los propicie, detener algunos de los que ahora se establecen.

Los programas se sustentan en la Misión, la Visión 2012, los objetivos estratégicos del plan y las políticas en las que se cifran los alcances del mismo. Deben servir de marco para los programas institucionales de las dependencias de la Universidad, los cuales deben estar alineados al propósito de hacer realidad la Visión 2012.

- 1.- Ampliación y diversificación de la oferta educativa
- 2.- Mejoramiento de la planta académica
- 3.- Formación integral de estudiantes y atención con equidad
- 4.- Generación, aplicación y difusión del conocimiento
- 5.- Difusión y extensión de la cultura y el arte
- 6.- Intercambio, vinculación y cooperación académica con los sectores social y productivo
- 7.- Educación continua
- 8.- Apoyo al deporte universitario
- 9.- Desarrollo de la infraestructura para llevar a cabo las actividades académicas de la Institución
- 10.- Desarrollo sustentable, protección y conservación del ambiente
- 11.- Seguimiento y evaluación
- 12.- Mejora de la administración y la gestión universitaria
- 13.- Procuración de fondos
- 14.- Internacionalización
- 15.- Comunicación estratégica

VII.2

Los objetivos de los programas institucionales

Programas y objetivos:

1.

Ampliación y diversificación de la oferta educativa

- 1.1 Responder con oportunidad a las demandas de actualización y formación de recursos humanos para el desarrollo del Estado y la región.
- 1.2 Ampliar las oportunidades de acceso a la Universidad mediante programas educativos pertinentes y de buena calidad.

2.

Mejoramiento de la planta académica

- 2.1 Incrementar el nivel de formación de los profesores de tiempo completo de las dependencias académicas de la Universidad.
- 2.2 Cerrar brechas de capacidad académica entre las dependencias del nivel medio superior y entre las del nivel superior.
- 2.3 Desarrollar en el personal académico las competencias básicas para la operación del nuevo modelo educativo de formación integral.
- 2.4 Desarrollar y consolidar los cuerpos académicos para sustentar la operación de los sistemas de posgrado, y de investigación, innovación y desarrollo tecnológico de la Universidad.

3.

Formación integral de estudiantes y atención con equidad

- 3.1 Desarrollar e implementar un nuevo modelo educativo de formación integral de los estudiantes, que propicie la equidad, el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación, y que se encuentre sustentado en los ejes estructuradores de educación centrada en el aprendizaje y basada en competencias, en el eje operativo de flexibilidad curricular y en los ejes transversales de innovación educativa e internacionalización del proceso educativo.
- 3.2 Reestructurar los programas educativos de los niveles medio superior y superior que ofrece la Universidad, para incorporar el nuevo modelo educativo de formación integral.
- 3.3 Consolidar los programas de atención a estudiantes (tutoría, talentos, retención estudiantil), privilegiando la equidad.
- 3.4 Incorporar en los programas educativos esquemas para atender a estudiantes con capacidades diferentes.
- 3.5 Coadyuvar a la permanencia y terminación oportuna de los estudios de estudiantes en condiciones económicas adversas.
- 3.5 Desarrollar la formación ética ciudadana.
- 3.6 Cerrar brechas de competitividad académica entre la oferta educativa de licenciatura y la de posgrado.

Programas y objetivos:

4. Generación, aplicación y difusión del conocimiento

- 4.1 Fortalecer las capacidades institucionales para la generación y aplicación innovadora del conocimiento.
- 4.2 Desarrollar el sistema de posgrado de la UANL, reconocido por su buena calidad a nivel nacional e internacional.
- 4.3 Desarrollar un sistema de investigación, innovación y desarrollo tecnológico que contribuya de manera oportuna y significativa al avance del conocimiento científico, humanístico y artístico, así como a la atención de problemáticas relevantes del desarrollo social y económico de la región y del país.
- 4.4 Enriquecer la formación de los estudiantes a través de su incorporación en proyectos de investigación.
- 4.5 Consolidar la producción editorial científica de la UANL a nivel nacional e internacional.
- 4.6 Difundir el avance del conocimiento en las diferentes áreas que cultiva la Universidad.

5. Difusión y extensión de la cultura y el arte

- 5.1 Promover la cultura, el arte y las humanidades en apoyo a la formación integral de los estudiantes, al desarrollo de la comunidad universitaria y de la sociedad en general.
- 5.2 Desarrollar y consolidar la difusión de la cultura universitaria.
- 5.3 Ampliar la cobertura de los eventos culturales y concursos promovidos por la Universidad.

6. Intercambio, vinculación y cooperación académica con los sectores social y productivo.

- 6.1 Extender los servicios asistenciales a la comunidad.
- 6.2 Desarrollar un modelo eficiente y eficaz de intercambio, vinculación y cooperación académica de la UANL.
- 6.3 Promover la vinculación interdisciplinaria de los estudiantes en programas comunitarios.

7. Educación continua

- 7.1 Ampliar la cobertura de la oferta de educación continua a sectores más amplios de la sociedad.
- 7.2 Atender necesidades de capacitación y actualización de profesionales en activo.
- 7.3 Coadyuvar con la formación de adultos.

Programas y objetivos:

8. Deporte universitario

- 8.1 Coadyuvar a la formación integral de los estudiantes.
- 8.2 Desarrollar prácticas deportivas interinstitucionales de clase mundial.
- 8.3 Promover el deporte en sectores amplios de la sociedad, en particular en menores y grupos de la tercera edad.
- 8.4 Mejorar las instalaciones deportivas de la Universidad.

9. Desarrollo de la infraestructura para llevar a cabo las actividades académicas de la Institución.

- 9.1 Ampliar, modernizar y fortalecer la infraestructura de aulas, laboratorios, talleres y centros de apoyo a las actividades académicas y administrativas de la Universidad.
- 9.2 Desarrollar y consolidar el Sistema Integral de Bibliotecas de la UANL (SIBUANL).
- 9.3 Desarrollar y consolidar la infraestructura de interconectividad.

10. Desarrollo sustentable, protección y conservación del ambiente

- 10.1 Desarrollar una política ambiental institucional para el desarrollo sustentable.
- 10.2 Promover el ahorro de energía y de los recursos para la protección y conservación ambiental.
- 10.3 Cumplir con el Calendario Ambiental Global.
- 10.4 Fortalecer la vinculación institucional comunitaria en Educación y Promoción para el Desarrollo Sustentable y Protección y Conservación del Ambiente.
- 10.5 Promover actividades de investigación y desarrollo tecnológico para la sustentabilidad, protección y conservación ambiental.

11. Seguimiento y evaluación

- 11.1 Desarrollar un modelo de gestión para el seguimiento, la evaluación, la mejora continua y el aseguramiento de la calidad del modelo educativo de formación integral, de los programas educativos en todos los niveles y modalidades, de los sistemas de posgrado, y de investigación, innovación y desarrollo tecnológico, así como de las funciones institucionales.
- 11.2 Obtener información oportuna sobre el funcionamiento de las dependencias académicas y administrativas para la formulación de políticas y programas orientados a la mejora continua de la calidad.
- 11.3 Coadyuvar al logro de los objetivos estratégicos y las metas del Plan de Desarrollo Institucional, así como de la Visión 2012 de la UANL.
- 11.4 Promover la evaluación externa y el reconocimiento de la calidad de los programas educativos de la Universidad por organismos nacionales y extranjeros.

Programas y objetivos:

12. Mejora de la administración y la gestión universitaria

- 12.1 Integrar un sistema de planeación y evaluación de la efectividad y la eficiencia institucionales.
- 12.2 Certificar los procesos estratégicos para propiciar la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de la administración y la gestión.
- 12.3 Promover la capacitación permanente del personal administrativo en el desempeño de sus funciones.
- 12.4 Promover la transparencia y el acceso a la información institucional.
- 12.5 Contar con una normativa institucional actualizada que asegure el funcionamiento eficiente y eficaz de la Institución.
- 12.6 Promover el desarrollo sustentable como cultura en el desempeño de la gestión.

13. Procuración de fondos

- 13.1 Contar con una plataforma de solidez financiera que sustente la operación y respalde la consecución de los objetivos y las metas del Plan de Desarrollo Institucional y de la Visión 2012.
- 13.2 Incrementar continuamente los recursos económicos para el desarrollo de las funciones universitarias y de los programas institucionales prioritarios.

14. Internacionalización

- 14.1 Desarrollar procesos de internacionalización en las dependencias académicas y administrativas de la Universidad.
- 14.2 Ampliar las oportunidades para la movilidad e intercambio de estudiantes y académicos de la Universidad con instituciones extranjeras, y la incorporación de estudiantes extranjeros en los programas educativos de la UANL.
- 14.3 Fomentar la presencia y participación de la Universidad en foros y asociaciones de prestigio internacional.

15. Comunicación estratégica

- 15.1 Dar a conocer ampliamente a los diferentes sectores de la sociedad los logros y las contribuciones más relevantes de la Universidad en el cumplimiento de sus funciones.
- 15.2 Incrementar continuamente el nivel de reconocimiento y posicionamiento social de la Universidad.

VIII 3

Relación entre objetivos estratégicos y programas institucionales en el marco del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012

El cuadro y las láminas que se presentan a continuación permiten observar la relación que guardan los programas institucionales con los objetivos estratégicos en el marco del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012.

1.

Contar con una amplia y diversificada oferta educativa reconocida por su buena calidad para la formación de bachilleres, técnicos, profesionales, científicos y humanistas, competentes a nivel nacional e internacional y con una alta adaptabilidad en el mundo laboral, así como para la actualización de profesionales en activo.

2.

Ser un polo de desarrollo científico, tecnológico y humanístico de alto impacto social y académico

Objetivos estratégicos

Programas institucionales

- | | |
|--|--|
| 1 Ampliación y diversificación de la oferta educativa. | 2 Mejoramiento de la planta académica. |
| 2 Mejoramiento de la planta académica. | 3 Formación integral de estudiantes y atención con equidad. |
| 3 Formación integral de estudiantes y atención con equidad. | 4 Generación, aplicación y divulgación del conocimiento. |
| 4 Generación, aplicación y difusión del conocimiento. | 5 Intercambio, vinculación y cooperación académica con los sectores social y productivo. |
| 5 Intercambio, vinculación y cooperación académica con los sectores social y productivo. | 9 Desarrollo de la infraestructura. |
| 6 Difusión y extensión de la cultura y el arte. | 10 Desarrollo sustentable, protección y conservación del ambiente. |
| 7 Educación continua. | 11 Seguimiento y evaluación. |
| 8 Deporte universitario. | 12 Mejoramiento de la administración y gestión universitaria. |
| 9 Desarrollo de la infraestructura. | 13 Procuración de fondos. |
| 10 Desarrollo sustentable, protección y conservación del medio ambiente. | 14 Internacionalización. |
| 11 Seguimiento y evaluación. | 15 Comunicación estratégica. |
| 12 Mejora de la administración y gestión universitaria. | |
| 13 Procuración de fondos. | |
| 14 Internacionalización. | |
| 15 Comunicación estratégica. | |

3.

Ser un polo de desarrollo cultural de alto impacto y reconocimiento social

4.

Contar con una gestión eficiente y eficaz de apoyo al desarrollo de las funciones universitarias, con esquemas para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad, y para el ejercicio transparente y la rendición oportuna de cuentas a la sociedad.

5.

Poseer un alto nivel de reconocimiento y posicionamiento social en los ámbitos nacional e internacional.

- 2 Mejoramiento de la planta académica.
- 3 Formación integral de estudiantes y atención con equidad.
- 5 Intercambio, vinculación y cooperación académica con los sectores social y productivo.
- 6 Difusión y extensión de la cultura y el arte.
- 7 Educación continua.
- 9 Desarrollo de la infraestructura.
- 10 Desarrollo sustentable, protección y conservación del medio ambiente.
- 12 Mejoramiento de la administración y gestión universitaria.
- 13 Procuración de fondos.
- 14 Internacionalización.
- 15 Comunicación estratégica

- 2 Mejoramiento de la administración y gestión universitaria.
- 9 Desarrollo de la infraestructura.
- 11 Seguimiento y evaluación.
- 13 Procuración de fondos.
- 15 Comunicación estratégica.

- 1 Ampliación y diversificación de la oferta educativa.
- 2 Mejoramiento de la planta académica.
- 3 Formación integral de estudiantes y atención con equidad.
- 4 Generación, aplicación y difusión del conocimiento.
- 5 Intercambio, vinculación y cooperación académica con los sectores social y productivo.
- 6 Difusión y extensión de la cultura y el arte.
- 7 Educación continua.
- 8 Deporte universitario.
- 9 Desarrollo de la infraestructura.
- 10 Desarrollo sustentable, protección y conservación del medio ambiente.
- 11 Seguimiento y evaluación.
- 12 Mejora de la administración y gestión universitaria.
- 14 Internacionalización.
- 15 Comunicación estratégica.

A continuación se presenta, de manera gráfica, la forma en que cada uno de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012 se relaciona de manera coherente con los Programas Institucionales para lograr el cumplimiento de las metas establecidas en el mismo y avanzar en hacer realidad la Visión 2012.

Asegurar ese nivel de coherencia constituyó uno de los objetivos principales del proceso de formulación del plan para garantizar su impacto efectivo en el fortalecimiento integral de la Universidad, y su carácter orientador de las acciones en todos los ámbitos del quehacer institucional.

Relación entre objetivos estratégicos y programas institucionales

	1	2
objetivos estratégicos ↓ programas institucionales	1. Contar con una amplia y diversificada oferta educativa de buena calidad para la formación de bachilleres, técnicos, profesionales, científicos y humanistas; competentes a nivel nacional e internacional y con una alta adaptabilidad en el mundo laboral, así como para la actualización de profesionales en activo y para la educación de adultos.	2. Ser un polo de desarrollo científico, tecnológico y humanístico de alto impacto social y académico por sus contribuciones relevantes a la generación y aplicación del conocimiento, y a la atención de problemáticas significativas del desarrollo social y económico del estado y el país.
1. Ampliación y diversificación de la oferta educativa	●	
2. Mejoramiento de la planta académica	●	●
3. Formación integral de estudiantes y atención con equidad	●	●
4. Generación, aplicación y difusión del conocimiento	●	●
5. Difusión y extensión de la cultura y el arte	●	
6. Intercambio, vinculación y cooperación académica con los sectores social y productivo.	●	●
7. Fortalecimiento de la educación continua	●	
8. Apoyo al deporte universitario	●	
9. Desarrollo de infraestructura para llevar a cabo las actividades académicas de la Institución	●	●
10. Desarrollo sustentable, protección y conservación del ambiente	●	●
11. Seguimiento y evaluación	●	●
12. Mejoramiento de la administración y gestión universitarias	●	●
13. Procuración de fondos	●	●
14. Internacionalización	●	●
15. Comunicación estratégica	●	●

VIII

Las políticas del PDI que dan sustento a los programas institucionales

A continuación se presenta el análisis de las políticas del Plan de Desarrollo Institucional que dan sustento a los programas institucionales.

Programa institucional	Políticas del PDI
Ampliación y diversificación de la oferta educativa	35, 36, 54, 55, 93
Mejoramiento de la planta académica	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 21, 24, 37, 47, 63,
Formación integral de estudiantes y atención con equidad	13, 21, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 52, 53, 70, 71, 92, 98
Generación, aplicación y difusión del conocimiento	3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 38, 39, 40, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 70, 71
Difusión y extensión de la cultura y el arte	76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88
Intercambio, vinculación y cooperación con los sectores social y productivo	93, 94, 95, 96, 97, 98, 99
Educación continua	13, 64, 93
Fortalecimiento del deporte universitario	42, 44, 53, 59, 89, 90, 91, 92
Desarrollo de la infraestructura	43, 74, 75, 92
Desarrollo sustentable, protección y conservación del ambiente	18, 20, 21, 38, 39
Seguimiento y evaluación	15, 17, 26, 27, 36, 48, 49, 50, 51, 65, 66, 91, 102, 121, 122, 127
Mejoramiento de la administración y la gestión	23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 63, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 116, 117, 118
Procuración de fondos	4, 6, 7, 8, 9, 14, 18, 19, 21, 22, 25, 28, 29, 33, 38, 39, 41, 43, 47, 50, 51, 52, 54, 56, 58, 59, 62, 64, 65, 66, 67, 114
Internacionalización	16, 47, 52, 116, 117, 118
Comunicación estratégica	115, 116, 118, 119, 120, 123, 124, 125, 126

VII.5

Relación de los programas institucionales y las estrategias del PDI

A continuación se presenta la relación entre las estrategias del Plan de Desarrollo Institucional y los programas institucionales.

Programa institucional	Estrategias del PDI
Ampliación y diversificación de la oferta educativa	53, 54
Mejoramiento de la planta académica	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19
Formación integral de estudiantes y atención con equidad	20, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 54, 67, 68
Generación, aplicación y difusión del conocimiento	3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 21, 57, 58, 61, 62, 63, 66, 67, 68, 93
Difusión y extensión de la cultura y el arte	68, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91
Intercambio, vinculación y cooperación con los sectores social y productivo	34, 43, 50, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 111
Educación continua	59, 60
Fortalecimiento del deporte universitario	70, 71, 115
Desarrollo de la infraestructura	71, 102, 103, 104, 105, 106, 121, 122, 123
Desarrollo sustentable, protección y conservación del ambiente	67, 68, 112, 113, 114
Seguimiento y evaluación	1, 2, 23, 24, 28, 29, 30, 40, 41, 42, 44, 52, 56, 64, 101, 102, 119, 128, 129, 138, 139, 141
Mejoramiento de la administración y la gestión	10, 12, 13, 19, 20, 22, 29, 43, 50, 51, 52, 65, 67, 68, 69, 73, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 108, 109, 110, 111, 112, 116, 117, 118, 120, 121, 122, 125, 126, 127, 128, 144
Procuración de fondos	11, 12, 16, 18, 19, 21, 22, 65, 69, 72, 73, 103, 104, 105, 106, 124, 130, 131
Internacionalización	25, 55, 56, 120, 131, 132
Comunicación estratégica	108, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143

UANL

Plan de Desarrollo Institucional 2007 - 2012



Una reflexión final

La Universidad Autónoma de Nuevo León, al igual que las instituciones de educación superior en el mundo, enfrenta retos complejos y de gran envergadura resultado de los cambios acelerados que están ocurriendo en el contexto de la educación superior.

La Universidad debe responder con oportunidad y niveles crecientes de calidad a las demandas de la globalización, del desarrollo de la sociedad del conocimiento, de los cambios acelerados en la estructura del mercado laboral y de las ocupaciones, de los cambios en la organización del trabajo y los procesos productivos, del surgimiento de nuevas áreas del conocimiento y de una mayor exigencia social por la calidad y la rendición de cuentas, entre otros aspectos.

Atender adecuadamente las demandas del nuevo contexto de la educación superior requiere de la creatividad de la comunidad universitaria y de un Plan de Desarrollo que mediante sus objetivos estratégicos, políticas y estrategias orienten, en un período de mediano plazo, las acciones en todos los ámbitos del quehacer institucional.

El Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012 de la UANL, resultado de un ejercicio de planeación participativa y estratégica, debe considerarse como un documento de política institucional flexible y por lo tanto adaptable a la evolución de las condiciones cambiantes del contexto interno y externo, lo que debe permitir realizar los ajustes necesarios para que, sin perder de vista los propósitos originales y estratégicos, se asegure su adecuación al logro de las aspiraciones institucionales plasmadas en la Visión 2012.

Mediante la realización de este plan, la UANL pretende contribuir también de manera eficaz al desarrollo de las políticas y los planteamientos que la ANUIES ha formulado recientemente para coadyuvar a la conformación de un sistema de educación superior más abierto y flexible, que responda con mayor oportunidad y niveles crecientes de calidad a las demandas de nuestro desarrollo social y económico, así como al logro de la Visión 2020 del sistema de educación superior del país, formulada por la Asociación.

UANL Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Ing. José Antonio González Treviño
RECTOR

Dr. Jesús Ancer Rodríguez
SECRETARIO GENERAL

Dr. Ubaldo Ortiz Méndez
SECRETARIO ACADÉMICO

Lic. Rogelio Villarreal Elizondo
SECRETARIO DE EXTENSIÓN Y CULTURA

Dr. Filiberto de la Garza Ortíz
SECRETARIO DE ASUNTOS UNIVERSITARIOS

M.C. Mayra Covarrubias Martínez
SECRETARIA DE PLANEACIÓN Y
DESARROLLO UNIVERSITARIO



Visión 2012 *"Educación con visión, visión con futuro"*
UANL