



Plan General de Desarrollo Institucional 2002-2005

MENSAJE DEL RECTOR

1. INTRODUCCION

- 1.1 Los Retos de la BUAP en el Nuevo Milenio
- 1.2 La Globalización y sus Efectos
- 1.3 La Educación Superior en México
- 1.4 El Contexto Estatal
- 1.5 La Situación Interna

2. MISIÓN Y VISIÓN

- 2.1 La Misión
- 2.2 La Visión

3. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

- 3.1 Mejora de la Organización y Modelo Académicos
 - 3.1.1 Bachillerato Universitario
 - 3.1.2 Educación Superior
 - 3.1.3 Investigación y Posgrado
 - 3.1.4 Infraestructura Académica y cultural
- 3.2 Economía Institucional
- 3.3 Gestión universitaria de calidad
- 3.4 Interacción con la sociedad

4. LA UNIVERSIDAD DEL FUTURO



MENSAJE DEL RECTOR

El Plan General de Desarrollo Institucional 2002-2005 de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, se enmarca en la dinámica institucional que a lo largo de los últimos años hemos llevado a cabo a partir del Plan General de Desarrollo 1998-2001 y constituye la primera etapa del Proyecto de Gran Visión 2020 de la BUAP. El Plan busca construir consensos entre la comunidad universitaria acerca de las acciones, prioridades y las tareas que le corresponden a cada integrante de la BUAP. Presento esta propuesta como punto de partida para el consenso.

Evidentemente, un plan de desarrollo de la Universidad debe considerar las condiciones internas y externas, tales como los desafíos que significa la globalización, las limitaciones financieras que derivan de las políticas públicas, los efectos del rezago científico y tecnológico, además de las inequidades socioeconómicas del país.

Frente a este panorama, alcanzar la calidad académica y consolidar a la Institución, como una de las mejores universidades públicas del país, precisa la comprensión clara del contexto actual y futuro, así como de las estrategias idóneas que debemos emprender.

Estar a la vanguardia de las universidades públicas implica poner en marcha estrategias y mecanismos innovadores, creativos y viables, que provean soluciones a los retos que enfrenta la educación superior y que garanticen el cumplimiento de las metas que nos fijamos.

Los avances no se producirán por sí solos, como resultado de las inercias, mucho menos a partir de determinaciones unilaterales. Resultarán únicamente de propuestas colectivas, que hayan sido discutidas en un ambiente de



pluralidad y respeto, y que contemplen un desarrollo efectivo a través del uso óptimo de los recursos en torno a la calidad académica y la pertinencia social.

Debe estar claro que desarrollar a la universidad no es una tarea de excepción, sino una actividad cotidiana en la que tengan cabida la reflexión, el debate y la evaluación, de manera que habremos de procurar que este Plan General de Desarrollo contenga estrategias y acciones que nos permitan ajustarnos a las condiciones del entorno sin abandonar las prioridades y actividades que constituyen nuestra identidad universitaria.

Aspiramos a que, con la participación de toda la comunidad de la BUAP, el Plan General de Desarrollo Institucional sea el referente que defina sus cambios estructurales, políticas académicas, metas y programas, estrategias financieras y lineamientos de normatividad y gestión.

Pretendemos también que este Plan establezca las transformaciones y tareas que nos aguardan en los próximos años, para fortalecer nuestra incidencia en el desarrollo regional y nacional y consolidar el prestigio centenario de nuestra Máxima Casa de Estudios.



1. INTRODUCCION

El Plan General de Desarrollo Institucional, es la guía para las acciones de la comunidad universitaria durante el periodo de 2002 a 2005. Brinda las estrategias para que la Universidad cumpla con las expectativas internas y externas.

El Plan busca ofrecer las respuestas oportunas ante los desafíos cruciales que plantea un contexto social que transita hacia una sociedad democrática, basada en el conocimiento y sustentada en una economía abierta y competitiva. Asimismo, retoma los compromisos derivados de una filosofía de Universidad Pública. Esta filosofía nos obliga a orientar el esfuerzo de los universitarios hacia la construcción de una nación con mayores oportunidades de desarrollo social.

Es un Plan que da prioridad a la labor académica, impulsa el desempeño de los profesores-investigadores en ambientes óptimos de trabajo y garantiza una formación pertinente y de calidad a los estudiantes. Asimismo, el PGDI promueve la eficiencia y la calidad en los servicios administrativos y atiende las demandas de los trabajadores no académicos mediante mejores condiciones laborales y de formación.

Esta propuesta se enmarca dentro del proyecto de Gran Visión al año 2020 que la comunidad universitaria actualmente construye y plantea las condiciones necesarias, a mediano plazo para lograr los objetivos planteados.

La Universidad que estamos construyendo otorga prioridad a la vida académica, coloca en el centro de su quehacer a los estudiantes y profesores y enmarca su trabajo educativo, cultural y científico en un compromiso con el desarrollo de la



sociedad poblana y del país, frente a los retos y exigencias del mundo contemporáneo.

Construir la Universidad que deseamos representa un desafío para todos. Reclama de sus maestros, estudiantes, trabajadores y directivos una amplia participación y un decidido compromiso para encontrar soluciones y alternativas idóneas. Esta tarea, para tener éxito exige la cooperación de la sociedad en su conjunto y del gobierno.

Con esta presentación del PGDI ante el Consejo Universitario, la rectoría de la BUAP define la agenda de trabajo para la actual gestión, de acuerdo con la normatividad vigente.

1.1 Los Retos de la BUAP en el Nuevo Milenio

La BUAP debe encontrar respuestas frente a varios retos externos e internos. Los desafíos externos para la BUAP provienen principalmente de tres ámbitos: los cambios mundiales derivados del proceso de “globalización”, la situación de la educación superior mexicana, y las condiciones políticas y sociales del estado de Puebla.

Evidentemente, los cambios mundiales afectan el futuro de la BUAP. Sin embargo, las políticas estatales y federales tienen un impacto inmediato y directo, ya que vienen asociadas a la asignación de recursos ordinarios y extraordinarios. El desarrollo de la BUAP, como universidad pública estatal, depende de factores económicos, sociales, políticos y demográficos del estado de Puebla, del reconocimiento regional, del compromiso con la sociedad y de la colaboración con otras instituciones de educación en el estado.



1.2 La Globalización y sus Efectos

La globalización tiene importantes implicaciones para la educación superior. La principal es que modifica la relación entre las universidades y la sociedad. Transitamos hacia sociedades basadas en la información y el conocimiento, donde el capital humano es el factor productivo crucial para el desarrollo económico y social. A su vez, este conocimiento se revoluciona a ritmos cada vez más veloces. Las comunidades avanzadas exigen de sus ciudadanos no sólo conocimientos, sino capacidad para aprender y actualizarse, flexibilidad frente a distintos ámbitos de trabajo, aptitud de trabajar en equipo, dominio de varios idiomas, manejo de enfoques multidisciplinarios y utilización eficaz de las tecnologías de información.

Un segundo efecto de la globalización es una creciente internacionalización, las instituciones educativas amplían su presencia hacia nuevas regiones y países, mientras que los estudiantes y académicos demandan tener la posibilidad de trasladarse de una a otra. En consecuencia, la universidad para competir internacionalmente por los recursos y necesita ofrecer una educación que facilite a sus egresados participar plenamente en este nuevo contexto global.

Estos cambios en el mundo implican que la universidad tiene ahora que enfrentar un creciente número de nuevas demandas. Desde la década de los sesenta, se empezó a transitar de universidades de elite hacia sistemas diversificados que atienden amplias proporciones de la población. Con ello, ingresaron a la universidad estudiantes con nuevos perfiles y con divergentes perspectivas acerca de lo que quieren aprender. Al mismo tiempo, surgieron instituciones no universitarias que ofrecen opciones distintas.



A partir de 1980 se produjo una creciente preocupación por la calidad de la educación superior. La rápida expansión de la matrícula, aunada a las limitaciones del financiamiento público, provocó severas disminuciones en la cantidad de recursos por estudiante y salarios de los profesores, con evidentes problemas en la infraestructura académica. El problema, sin embargo, no fue únicamente financiero: la mayoría de las universidades no se adecuó a tiempo a las nuevas exigencias sociales y económicas, evidenciando graves problemas de eficacia, eficiencia y pertinencia.

Como resultado, en muchos países los gobiernos nacionales cambiaron su posición frente a la educación superior, declarándolas como eje de transición hacia la sociedad del conocimiento pero, al mismo tiempo, poniendo en tela de juicio su capacidad para cumplir con este papel. Surgió entonces la evaluación externa de las universidades, con nuevas formas de financiar su operación, creando una situación en que las universidades deben rendir cuentas ante la sociedad de su desempeño y deben competir por los recursos públicos y privados.

Es importante señalar que al mismo tiempo el entorno para la educación superior se volvió cada vez más internacional: el debate sobre los problemas y posibles soluciones para la educación superior adquirió nuevas dimensiones por la participación progresiva de organismos multilaterales y por el aprendizaje de gobiernos e instituciones de experiencias en otros países. La definición de una educación superior de calidad no puede sustraerse de ese debate global.

Así, las universidades han estado bajo escrutinio permanente durante las últimas tres décadas y han tenido que aprender a planear su propio futuro frente a un creciente número de demandas externas.



Sin embargo, este escenario también ofrece oportunidades que las universidades deben aprovechar: hay un mayor desarrollo tecnológico, la posibilidad de solucionar problemas con base en experiencias exitosas, la consolidación de redes científicas internacionales de cooperación, y el acceso rápido a la información.

Frente a este cambiante contexto mundial, la BUAP debe formular respuestas propias que aprovechen las oportunidades y minimicen las amenazas. Será ineludible adoptar estrategias que mejoren la preparación de los estudiantes frente a las nuevas exigencias laborales y avanzar hacia proyectos de investigación que se sitúen en la frontera del conocimiento. Al mismo tiempo, debemos evitar que surjan nuevas inequidades entre grupos de la población a raíz de diferencias en el acceso a la información y a la educación. Para ello necesitamos dominar la tecnología del conocimiento y desarrollar nuevas formas de enseñanza.

1.3 La Educación Superior en México

La educación superior en México tiene características especiales que deben ser consideradas para poder insertar a la Universidad en las grandes tendencias mundiales.

A diferencia de los países desarrollados, la ampliación de la cobertura sigue siendo un asunto sin resolver en México, que hasta el momento atiende únicamente al 20% del grupo de edad de 20-24 años. El sistema mexicano de educación superior tendrá que seguir creciendo, para ofrecer mayores posibilidades de acceso y abrir oportunidades a sectores de la población hasta el momento excluida.



Mejorar el acceso no sólo significa abrir más instituciones. También implica planear la oferta, crear nuevos tipos de programas, introducir nuevas formas de enseñanza, consolidar la presencia de instituciones de educación superior en regiones donde no existan y garantizar la calidad de los servicios educativos. La planeación de la oferta, sin embargo, es un fenómeno muy reciente en México, y el sistema actual ha sido producto de un crecimiento anárquico.

Como universidad pública, nuestro futuro está directamente relacionado con los cambios que se producen en las políticas educativas, tanto nacionales como estatales. Con respecto a las primeras, a lo largo de las últimas tres décadas se han presentado cambios contradictorios entre los que destaca el hecho de que las metas educativas son cada vez más elevadas, mientras que el presupuesto es menor.

El contexto de las políticas federales en la última década ha sido de creciente control sobre la organización interna de las universidades, limitando su autonomía. Al mismo tiempo, el financiamiento público ha llegado a su máximo en el marco del presupuesto disponible, con la agravante de que prácticamente la misma cantidad de recursos debe distribuirse entre cada vez más instituciones, más profesores y más estudiantes. Si bien la ampliación del acceso y la diversificación de la oferta –con nuevos sectores educativos– son procesos saludables para el sistema, no siempre son compatibles con otros objetivos igualmente importantes, como la mejora de la calidad o el desarrollo de la investigación y la formación de excelencia. Es previsible que esta tensión aumentará en el futuro cercano, con la creación de más instituciones, tanto públicas como privadas.

Frente a la previsible escasez de recursos, la universidad pública debe formular propuestas, elaborar estrategias y evidenciar avances, para influir de manera significativa en las políticas públicas que la afectan.



El contexto actual ofrece también oportunidades, como el fomento a la acreditación de programas, la introducción gradual de criterios claros para el financiamiento, la claridad en la competencia por recursos, y un clima de debate sobre educación con más participantes.

Al respecto, nuestro reto es competir con éxito en este nuevo entorno, defendiendo la identidad y las metas propias de la BUAP. Un factor que debemos aprovechar en este sentido es la creciente exigencia de rendir cuentas, que proviene no sólo del gobierno, sino de la sociedad en general. Hemos comprobado en los últimos años que contamos con servicios educativos y administrativos de alta calidad, y hemos sido capaces de obtener recursos adicionales mostrando nuestro desempeño. Estamos en una buena posición para competir, pero debemos desarrollar estrategias audaces para mantener este sitio.

Para responder a esta nueva situación, habremos de modificar y renovar nuestras estructuras, mentalidades y estilos de trabajo, así como encontrar respuestas idóneas a los problemas que tienen su origen en los avances del mundo científico y tecnológico y en las nuevas condiciones de organización de la sociedad moderna.

1.4 El Contexto Estatal

El entorno actual apunta hacia una creciente descentralización de la educación superior, donde aumentará la injerencia en las decisiones por parte del gobierno del estado y su influencia en la configuración del sistema estatal de educación desde las escuelas primarias hasta el posgrado.



Enfrentamos una competencia cada vez más intensa en una entidad que se caracteriza por un elevado número de instituciones de educación superior y la creciente apertura de programas de formación profesional.

Un elemento clave para el futuro de la BUAP es que nuestros egresados compiten con las demás instituciones de educación superior del estado dentro del mercado laboral. En este aspecto, nuestro prestigio y nuestro lugar en el sistema educativo dependerán en gran medida del éxito de nuestros estudiantes. Esto implica también que es estratégico para la BUAP lograr una vinculación efectiva con los mercados de trabajo y un contacto permanente con los egresados.

Es menester desarrollar acciones en este terreno para lograr que la contratación favorezca a nuestros egresados sobre los que provienen de otras instituciones de enseñanza superior, particularmente de instituciones privadas. Debemos convencer con resultados que los nuestros cuentan con el perfil de habilidades profesionales y valores que demanda la sociedad.

Si bien se puede poner en tela de juicio la calidad de servicios ofrecida por varias instituciones en la entidad, también hay que reconocer que algunas de ellas operan con planes más flexibles o que están introduciendo innovaciones que las hacen más atractivas para algunos segmentos de la población estudiantil. Igualmente, hay instituciones –sobre todo privadas– que ofrecen mejores condiciones para profesores de alto nivel, lo que lleva a la fuga de cerebros desde las universidades públicas.

Para el mejoramiento del sistema estatal de educación debemos promover políticas públicas que permitan alianzas entre el gobierno estatal y las instituciones educativas de todos los niveles. Porque en efecto, el futuro de la educación superior en el estado de Puebla dependerá en gran medida también



de las soluciones a los problemas que inciden en la calidad de la educación básica y media superior.

Tenemos oportunidades importantes para atender necesidades del sector productivo mediante múltiples acciones de investigación, docencia y servicios profesionales, que puedan servirle de ayuda para resolver sus problemas de producción y dirección.

1.5 La Situación Interna

Heredera de cuatro siglos de tradición académica, la BUAP es una institución consolidada, con un gran sentido de pertenencia entre su comunidad. Sin embargo, en el futuro la Institución se desarrollará en un ambiente cada vez más incierto, lo que exige realizar transformaciones internas.

En la organización académica, la planta docente ha mostrado importantes mejoras en la última década. Nuestra Universidad cuenta con un elevado porcentaje de personal de tiempo completo, con una formación de posgrado y con evidencias de buen desempeño. Seguimos siendo la principal institución en el estado y una de las más importantes del país en el terreno de la investigación.

Sin embargo, debemos emprender acciones que contribuyan a realizar el tipo de investigación y docencia que la BUAP pretende poseer. Reconocemos que, en general, la enseñanza que brinda la Institución descansa aún en planes y programas estructurados bajo un modelo educativo tradicional, poco flexible, a veces insuficientemente actualizado, que incorpora sólo de manera parcial las modalidades y tecnologías de aprendizaje. La falta de mecanismos apropiados y aceptados de evaluación de la docencia provoca dificultades en la planeación de la oferta institucional y obstáculos para el aseguramiento de la calidad y la acreditación de la enseñanza.



En cuanto a la investigación, la BUAP tiene un liderazgo reconocido nacionalmente, sobre todo en las áreas de ciencias exactas y humanidades, gracias a que posee un gran número de investigadores de prestigio y alta producción. Somos la universidad estatal con el mayor número de miembros del Sistema Nacional de Investigadores, tenemos infraestructura de punta en algunos institutos de investigación y facultades y hemos aprendido a competir por recursos.

No obstante, aún se presentan algunas debilidades, como la escasa vinculación con la docencia, la reducida formación e incorporación de jóvenes investigadores, la falta de cooperación entre nuestros investigadores, dentro y fuera de la Universidad y la sub-utilización de la infraestructura académica. Finalmente, es poco frecuente que la labor de investigación se relacione con la solución de problemas del entorno.

Después de una década de fuertes inversiones, contamos actualmente con la infraestructura básica para apoyar las actividades de docencia e investigación. Aún así, la planta física todavía corresponde al modelo tradicional de enseñanza, basado en salones de clase, mientras carecemos de espacios suficientes para tutorías, cubículos para profesores, salas virtuales, laboratorios, bibliotecas y áreas de esparcimiento.

Respecto a la economía institucional, la BUAP ha avanzado mucho por medio de subsidios extraordinarios, el uso cuidadoso del subsidio regular y la planeación eficaz de los recursos propios. Además, los estados financieros son revisados anualmente mediante auditorías externas y por el Consejo Universitario. Un ejemplo de la transparencia del uso de recursos y de los mecanismos de control interno es la certificación ISO 9000-2000 de los procesos de la Contraloría.



Sin embargo requerimos de una normatividad que oriente las acciones tendientes a ampliar la vida colegiada y su participación en la toma de decisiones, además de que nos permitan operar mediante estructuras ágiles y horizontales.

En todos los casos la gestión universitaria debe atender fundamentalmente a los requerimientos de la vida académica, y para ello es necesario contar con estructuras administrativas modernas y eficientes, además de personal altamente capacitado y consciente de la importancia de la calidad del servicio que prestan.

Asimismo, se requiere consolidar un sistema de información que permita la oportuna y ágil toma de decisiones, así como un sistema de evaluación que mida el desempeño administrativo.

La legislación universitaria genera condiciones de estabilidad y orden para gobernar eficazmente a la BUAP. La reciente reforma integral del Estatuto Orgánico, tuvo entre sus propósitos: hacer más eficiente la organización académica y administrativa de la BUAP; mejorar la toma de decisiones y ampliar las actividades académicas y la movilidad de profesores y alumnos, así como lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales y humanos.

Esta reforma integral requiere ser complementada con diversos reglamentos para que surta plenamente sus efectos. En este sentido, deben hacerse los ajustes correspondientes a las normas vigentes para adecuarlas a las nuevas disposiciones estatutarias, así como elaborar los reglamentos necesarios para el buen desempeño de las actividades sustantivas de la Universidad y la concreción de normas del Estatuto.

Una gestión de calidad requiere fortalecer el sistema integral de información institucional que permita el conocimiento de la situación y dinámica académica



de la BUAP y la toma de decisiones en forma oportuna, así como un sistema de evaluación que mida de manera confiable el desempeño administrativo de unidades y personal.

El conjunto de capacidades institucionales nos han permitido una positiva relación con el entorno, destacando la amplia presencia social demostrada por la creciente demanda de sus servicios, y una posición de liderazgo indiscutible entre las instituciones de educación superior en la región. Además contamos con esquemas de cooperación entre la universidad y actores de la sociedad civil y del gobierno.

Aún así, es necesario fortalecer los mecanismos de interacción permanente con los sectores social y productivo. A pesar de que en los últimos años enfrentamos una alarmante carencia de recursos en apoyo de la función de extensión y difusión de la cultura, sostenemos su importancia para consolidación de nuestro proyecto universitario.

2. MISIÓN Y VISION

A partir de lo anterior y reivindicando la importancia de la universidad pública, hemos elaborado la declaración de misión-visión en la que planteamos el tipo de Institución que somos y las fortalezas que la Universidad deberá poseer en los próximos años.

2.1 La Misión

Somos una universidad pública y autónoma. Formamos una comunidad de conocimiento porque lo entendemos como el centro del desarrollo humano y nos dedicamos a estudiarlo, producirlo, transmitirlo de generación en generación y a emplearlo en la solución ética de los problemas del desarrollo nacional y



regional. Leales a nuestra tradición de investigación científica, social, humanística y tecnológica, es nuestra voluntad sostener e incrementar la capacidad y calidad de la investigación. La educación que impartimos crea en nuestros estudiantes la capacidad para resolver problemas con racionalidad y objetividad y los impulsa a actuar con dignidad, autonomía personal, desempeño profesional superior, corresponsabilidad ciudadana, justicia social, equidad, respeto a la diversidad, tolerancia y cuidado del ambiente. Nos sabemos parte de la sociedad y nos comprometemos a que nuestras actividades contribuyan a reafirmar y recrear nuestra cultura y a construir una sociedad productiva, innovadora, justa y segura.

2.2 La Visión

Somos una universidad en donde los servicios educativos en todos sus niveles tienen acreditados la mayor parte de sus programas y se llevan a cabo conforme a un modelo académico cuyo eje es el desarrollo de la capacidad de aprendizaje del estudiante, y que ha incorporado plenamente las diversas modalidades y tecnologías de información, aprendizaje y administración; este modelo es flexible, abierto a oportunidades de intercambio regional, nacional e internacional. Contamos con docentes competentes y convencidos de los méritos del modelo y dotamos a nuestros egresados con un perfil de competencias profesionales que les facilita el acceso al empleo y su afirmación profesional.

Nuestras actividades de investigación son desarrolladas por equipos consolidados, que exploran los temas contemporáneos de valor cognoscitivo y social, y se exigen los más altos estándares nacionales y mundiales de producción y calidad científica. Mantenemos e incrementamos nuestro liderazgo en ciencias y humanidades en el país. Hemos abierto y fortalecido líneas de



investigación aplicada, vinculadas a las necesidades públicas y privadas. Jóvenes investigadores enriquecen la tradición de la BUAP en investigación.

Disponemos de un cuerpo integrado y actualizado de normas que han establecido de manera precisa las atribuciones y responsabilidades de las autoridades personales y colegiadas, así como los derechos y obligaciones del personal académico, los estudiantes y los trabajadores universitarios. Hemos hecho de la referencia a la norma una práctica cotidiana.

Nuestra estructura de gobierno y de administración es ágil, ordenada y descentralizada. La eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos y la rendición de cuentas a la sociedad son atributos de esta gestión universitaria. Nos hemos organizado por procesos y operamos por resultados. Los servicios administrativos son de calidad certificada. Nuestros estudiantes, personal y sector público, privado y social, reconocen que los servicios académicos y culturales responden a sus expectativas.

3. PROGRAMAS ESTRATEGICOS

El mejoramiento de la vida universitaria es un proceso complejo que requiere perseverancia y continuidad en sus estrategias, así como precisión y tenacidad en sus acciones para asegurar la calidad del trabajo académico y la mayor eficiencia y responsabilidad institucional. Para alcanzar la visión planteada enfrentaremos obstáculos en diversos órdenes los que deberemos abordar a través de cuatro grandes programas estratégicos.

Los programas estratégicos son los siguientes:

- ✚ Mejora de la organización y modelo académicos.



- ✚ Fortalecimiento de la economía institucional.
- ✚ Gestión Universitaria de calidad
- ✚ Interacción con la sociedad.

3.1 Mejora de la Organización y Modelo Académicos

3.1.1 Bachillerato Universitario

Estrategias:

Consolidar el bachillerato universitario con modalidad bivalente a través de programas acreditados y estudiantes con competencias certificadas, a fin de formar ciudadanos en ambientes culturales y deportivos apropiados para su desarrollo integral.

Asegurar una planta académica con altos niveles de profesionalización en didácticas específicas, involucrada en programas de investigación educativa aplicada, y respaldada con mejores condiciones organizacionales, nuevas formas de liderazgo académico e interacción entre niveles y recursos materiales adecuados para garantizar altos logros educativos.

Líneas de Acción:

- ✚ Revisar y mejorar el currículo general del bachillerato.
- ✚ Reformar la normatividad relativa al bachillerato.
- ✚ Modernizar los procedimientos e instrumentos administrativos de las actividades escolares.
- ✚ Generar un sistema de información para el seguimiento, evaluación y toma de decisiones.
- ✚ Impulsar la formación docente



- ✚ Fomentar la investigación educativa
- ✚ Ampliar y mejorar los vínculos entre el nivel básico y superior

3.1.2. Educación Superior

Estrategias:

Mejorar nuestra organización y modelo académicos, centrarlos en el estudiante garantizando la flexibilidad curricular, la innovación educativa y la permanente revisión de planes, programas y contenidos que aseguren que nuestros egresados tengan además de los conocimientos, competencias y valores que demanda la sociedad moderna, considerándolos como parte de la comunidad universitaria.

Acreditación de los programas de estudio y apoyo a los estudiantes y egresados para que logren su certificación profesional.

Fomento a la formación docente y disciplinaria de la planta académica y revisión de los mecanismos de reconocimiento a la tarea académica.

Llevar los beneficios de la educación superior a los principales centros de desarrollo del estado, a través de la creación de unidades regionales que permitan ampliar la cobertura educativa a grupos de población demandantes mediante programas pertinentes sustentados en las necesidades del desarrollo local.

Líneas de Acción:

- ✚ Instauración de programas curriculares flexibles con nuevos enfoques pedagógicos.



- ✚ Diseñar programas en la modalidad abierta y semi escolarizada
- ✚ Asegurar las condiciones para lograr la de la totalidad de los programas
- ✚ Fortalecimiento de la planta docente mediante la formación e incorporación de jóvenes con apoyos específicos.
- ✚ Establecer un programa permanente de contacto con los egresados.
- ✚ Reorganizar de la infraestructura para la enseñanza y el aprendizaje de acuerdo con el modelo.
- ✚ Elaborar de programas de educación a distancia
- ✚ Mejorar de la labor de las academias y de los cuerpos colegiados, dándoles mayores atribuciones y responsabilidades en la conducción de los proyectos académicos e institucionales.
- ✚ Apoyar el servicio social que fortalezca el impacto de los estudiantes en el medio comunitario y enriquezca su formación académica con proyectos relacionados con su área.
- ✚ Formalizar las prácticas profesionales y las visitas industriales dentro de la formación académica.
- ✚ Desarrollar programas de fortalecimiento de las culturas profesionales y creación de ambientes culturales en las unidades académicas para el enriquecimiento de las experiencias educativas.
- ✚ Generalizar la evaluación de los estudiantes a sus docentes y a las condiciones en que se desarrollan los procesos de enseñanza-aprendizaje.

3.1.3. Investigación y Posgrado

Estrategias:



Fortalecer la planta de investigadores, mediante la formación e incorporación de jóvenes bajo criterios internacionales.

Impulsar la investigación en todas las áreas del conocimiento, tanto teórica como aplicada, y establecer vínculos reales con la docencia en la licenciatura.

Crear proyectos y grupos de investigación que operen en la frontera del conocimiento en áreas de interés estratégico institucional.

Extender las redes de colaboración y vinculación, a nivel nacional como internacional.

Garantizar la formación de recursos humanos altamente competitivos, así como la promoción, fortalecimiento e impulso de los programas de investigación y desarrollo tecnológico que se vinculen a las necesidades de la sociedad mexicana y que impacten la calidad de la formación universitaria.

Líneas de Acción:

- ✚ Elaboración de un reglamento de investigación, que permita evaluar el desempeño de los investigadores y el impacto de sus productos y ofrecer apoyos financieros institucionales a proyectos viables y pertinentes.
- ✚ Impulso a la formación de jóvenes investigadores a través de planes de apoyo tutorial y económico, y la creación de un sistema de becas para auxiliares de investigación y de docencia.
- ✚ Financiamiento a la investigación en equipo por encima de la individual, en cuerpos académicos organizados y vinculados con los distintos niveles de formación.
- ✚ Revisión crítica de nuestra oferta de posgrado y reorganización de los programas con el fin de lograr que todos los posgrados estén acreditados en el 2005.



3.1.4 Infraestructura Académica y Cultural

Estrategias:

Asegurar condiciones óptimas para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, de la investigación y de la interacción con la sociedad, adoptando estándares internacionales.

Reorganizar y desarrollar los espacios y recursos institucionales destinados a preservar, acrecentar y difundir nuestro patrimonio cultural y artístico, para recrear las condiciones de una creciente oferta cultural hacia los universitarios y la sociedad.

Líneas de Acción:

- ✚ Equipamiento y mantenimiento de laboratorios y talleres en función del grado de desarrollo de los programas y de los cuerpos académicos, mediante un plan institucional de inversiones.
- ✚ Instalación de tecnología de comunicaciones e información y servicios de Internet e Internet II para estudiantes de todos los niveles, docentes y grupos de investigación.
- ✚ Fomentar la utilización colectiva de equipos y espacios, para garantizar el uso óptimo de recursos y alentar el trabajo interdisciplinario.
- ✚ Contar con el equipamiento, instalaciones y servicios para la creación de la universidad virtual.
- ✚ Concluir la reconstrucción de los espacios arquitectónicos dañados por el sismo y que corresponden a la Biblioteca Lafragua, al Museo Universitario y a las áreas del tercer patio del Edificio Carolino.



- + Reorganizar y ampliar los espacios culturales de la institución sobre la base de dos proyectos: el Barrio Universitario y el Espacio Cultural en la zona de Atlixcayotl.
- + Crear áreas e infraestructura para las actividades culturales en las Unidades Regionales

En conclusión, la organización y modelo académicos que buscamos mejorar, depende ante todo del desarrollo de su planta académica, por lo tanto, requerimos en los próximos años de una política institucional que permita la consolidación de cuerpos académicos según las necesidades de los programas de enseñanza e investigación. Esto implica claridad en el ingreso, permanencia y promoción de nuestros académicos, lo cual estará contenido en el Reglamento de Personal Académico. También se requiere precisar criterios respecto a la cantidad y calidad de los profesores que debe tener cada programa.

Punto central para los próximos años será establecer pautas claras para la carrera académica. Esto incluye mejores sueldos y nuevas formas de remunerar o estimular el trabajo, pero también la necesidad de incorporar políticas orientadas a promover la formación de jóvenes docentes e investigadores y, a la vez, introducir nuevas modalidades de evaluar el desempeño en docencia, investigación y extensión.

El conjunto de actividades en este terreno debe llevar a una planeación cuidadosa para el fortalecimiento de la planta académica. La planeación debe incluir varias facetas como la renovación del personal que se jubila y la incorporación de profesores con el perfil académico apropiado para la consolidación de los programas creados en los últimos años. El objetivo central de lo anterior, será mejorar la calidad del aprendizaje y mejorar nuestros indicadores de retención y de titulación.



La atención integral al estudiante que comprende las formas de trabajo académico, las actividades tutoriales, los servicios de apoyo, los ambientes culturales y una estructura administrativa eficiente, cuyo resultado sea un acompañamiento académico e institucional permanente dentro de ambientes culturales significativos, para el éxito del estudiante. De esta manera, será estratégico fortalecer a la organización académica y la gestión en aquellas áreas donde la atención al estudiante es insuficiente, y revisar periódicamente el desempeño de las unidades académicas en este sentido. Con estos elementos, estaremos preparados para enfrentar el esquema nacional de evaluación de la calidad, mismo que tendrá un impacto fuerte en las finanzas de la institución.

Garantizar la calidad de los programas no es únicamente una cuestión de insumos adecuados. El desempeño de los profesores y de los estudiantes depende en gran medida de la organización de los programas. En este aspecto, es importante avanzar durante los próximos años en la flexibilidad de programas, la incorporación de nuevos métodos y tecnologías, y el aumento de la movilidad de profesores y estudiantes.

Estos aspectos están íntimamente relacionados con nuestra oferta académica. En la última década, la BUAP ha ampliado su oferta de licenciatura y posgrado, al mismo tiempo que extendió la educación superior al interior del estado mediante la regionalización. Durante los próximos años, la BUAP tendrá que crear nuevos programas de acuerdo con las necesidades de formación en la región, pero también requiere revisar la oferta existente. Tanto en la licenciatura como en posgrado será necesario reorganizar programas para garantizar su factibilidad y calidad.

El reto para la Universidad será garantizar que cada uno de sus programas cumpla con los requisitos para la acreditación en el 2005, lo que en términos de recursos humanos significa la contratación de alrededor de 500 tiempos



completos, la mayoría de ellos con doctorado y experiencia en docencia e investigación.

3.2 Fortalecimiento de la economía institucional

Estrategias:

Asegurar la viabilidad financiera de la Institución mediante la diversificación de las fuentes de recursos y garantizar su aplicación con criterios claros y explícitos, mediante una administración que apoye las necesidades académicas con procedimientos dinámicos.

Conservar y ampliar la competencia por fondos extraordinarios, extender la venta de servicios que generan recursos propios, garantizar la transparencia en la aplicación del presupuesto, y conservarnos a la vanguardia de las negociaciones con el gobierno federal en torno a los criterios y montos del subsidio.

Líneas de Acción:

- ✚ Gestionar un incremento sustancial de la participación estatal en el subsidio ordinario.
- ✚ Pugnar ante las autoridades gubernamentales y del poder legislativo por recursos suficientes para asegurar una educación de calidad, con reconocimiento justo en las remuneraciones de los trabajadores universitarios
- ✚ Alentar la corresponsabilidad académica y administrativa en el manejo de recursos
- ✚ Operación del Programa Institucional de Jubilaciones y Pensiones para hacer frente a las necesidades de jubilaciones y pensiones, en colaboración con los gobiernos estatal y federal.



- ✚ Incorporación del nuevo personal a sistemas de seguridad social externos desde la fecha de su contratación.
- ✚ Instauración de programas de vinculación y fondeo internacional
- ✚ Elevación de los ingresos propios mediante la oferta de productos y servicios de calidad.
- ✚ Hacer un uso más eficiente de los recursos humanos, equipos e instalaciones.
- ✚ Realización y divulgación de las auditorías internas y externas para garantizar la transparencia en la aplicación de recursos y la rendición de cuentas a la sociedad.

La viabilidad económica será un factor clave en el corto plazo. Evidentemente, el problema de jubilaciones gravita sobre lo anterior y requiere una solución de fondo; la salida a este problema debe abordarse conjuntamente con los gobiernos federal y estatal. Adicionalmente, la Universidad debe desarrollar estrategias para la obtención de recursos de nuevas fuentes de financiamiento, que comprenden desde una mayor aportación del gobierno estatal hasta el fondeo a través de programas de vinculación y prestación de servicios, así como el acceso a fuentes internacionales.

3.3 Gestión Universitaria de Calidad

Estrategia:

Garantizar que el gobierno universitario y la administración orienten sus actividades en la perspectiva de conjugar una visión de largo plazo con el actuar cotidiano, teniendo como eje la vida académica y fomentando la participación colegiada en la toma de decisiones; respondiendo a los principios de democracia, calidad en la gestión, eficiencia administrativa y rendición de cuentas a la sociedad.



Líneas de Acción:

- ✚ Revisión, actualización y creación de normas institucionales que permitan la mejora de los procesos para la toma de decisiones.
- ✚ Revisar la organización universitaria para incorporar formas de gestión modernas que generen estructuras operativas horizontales, ágiles, innovadoras y subordinadas a los propósitos de la vida académica.
- ✚ Capacitar y formar al personal de apoyo administrativo en una filosofía de calidad en el servicio mediante su actualización en el uso de tecnologías y la adopción de estructuras organizativas más eficientes y centradas en las necesidades del usuario.
- ✚ Consolidar un sistema institucional de planeación y evaluación para mejorar el funcionamiento de la organización en su conjunto, la calidad de sus servicios y la oportuna y adecuada toma de decisiones.
- ✚ Adopción de los indicadores estandarizados de desempeño.
- ✚ Actualizar los procedimientos y reglamentos de las diferentes actividades administrativas, dejando claros los ámbitos de competencia y las responsabilidades que lleven a su certificación.

En conclusión, el gobierno y la gestión institucional deben dar prioridad a la vida académica y sustentarse en órganos colegiados más participativos, una organización eficiente y un equipo administrativo competente.

3.4 Interacción con la Sociedad

Estrategias:



Contar con una efectiva interacción acorde con las demandas de los sectores sociales y productivos, mediante actividades de extensión y difusión de la cultura universitaria que garanticen una eficiente divulgación del trabajo académico, científico y artístico de nuestra institución y que, al mismo tiempo, contribuyan a mantener vínculos de comunicación y trabajo relevantes y productivos con el entorno.

Redefinir las normas, construir nuevas estructuras y ampliar los soportes institucionales para que la interacción de la Universidad con su entorno se enriquezca con nuevos servicios de impacto cultural, social y productivo.

Revisar los propósitos, organización y alcances de la extensión universitaria, de modo que correspondan a los nuevos desarrollos del quehacer universitario y se garantice la alta calidad de sus promociones, actividades y servicios.

Líneas de Acción:

- ✚ Construcción de alianzas con el gobierno estatal y con las instituciones educativas para promover la mejora del sistema de educación en su conjunto.
- ✚ Organización de grupos interdisciplinarios y multidisciplinarios que trabajen sobre distintos tópicos de la problemática social, participando en temas de educación, salud, medio ambiente, tecnología, capacitación, formación permanente, etc.
- ✚ Legislación de los procedimientos de participación de los grupos académicos en la prestación de servicios de vinculación con un justo reconocimiento a su trabajo en pro del desarrollo institucional.
- ✚ Creación de la Universidad del Verano, para la realización de actividades de encuentro, formación y capacitación de nivel internacional, en distintos campos de la cultura, las ciencias y las artes.



- ✚ Desarrollar un programa universitario de profesionalización de gestores, promotores y animadores culturales y respaldar la investigación y la formación en el campo de la gestión del patrimonio cultural.
- ✚ Establecer un programa de preservación, acrecentamiento y promoción de nuestro patrimonio cultural y artístico, con posibilidades de convertirlo en un elemento de fortalecimiento de la presencia social y cultural de la universidad.
- ✚ Redefinir las normas, estructuras, programación y proyección de Radio BUAP y promover la ampliación de su cobertura.
- ✚ Crear una red universitaria de espacios culturales y recreativos y ampliar la presencia social de la BUAP en la entidad mediante programas culturales permanentes, asociados a los municipios, en todas las regiones donde existe presencia de la institución.
- ✚ Empezar acciones para impulsar el talento artístico la integración de grupos artísticos y la creatividad profesional en las artes.
- ✚ Alentar la participación de actividades deportivas de conjunto e individuales
- ✚ Las nuevas exigencias de relación y responsabilidad de la Universidad con el contexto social implican también una revisión fundamental de los propósitos, organización y alcances de la extensión universitaria.

En efecto, la complejidad cada vez mayor del trabajo académico, científico y cultural de la Universidad y el deber de que sus productos favorezcan una mayor aproximación de la sociedad con el saber y la cultura, nos colocan en la perspectiva inmediata de redimensionar, dinamizar y profesionalizar esta función sustantiva de nuestra Institución.



Una relación renovada universidad-sociedad implica la construcción de un proyecto cultural y artístico de alta calidad, que incluya diversas expresiones de la creatividad artística e intelectual, a través de una actividad educativa coherente y sistemática.

4. LA UNIVERSIDAD DEL FUTURO

Estas estrategias y acciones puntuales se inscriben dentro de nuestra visión hacia el 2005. Son necesarias para lograr ser lo que queremos ser y para garantizar que la Universidad cumpla con las expectativas que la sociedad tiene de ella.

La sociedad demanda una educación superior que forme profesionales de alto nivel en diversas áreas, que posean conocimientos sólidos en las disciplinas correspondientes, que adquieran las destrezas intelectuales y prácticas para el autoaprendizaje, que detenten los elementos de madurez profesional para la toma de decisiones y que compartan los valores fundamentales de la civilización y de la convivencia humana. Los estudiantes tienen derecho a una preparación que los dote de competencias y actitudes adecuadas para trabajar e influir en un mundo que transita por importantes cambios, y que haga posible su pleno desarrollo personal.

Las universidades públicas han jugado un papel crucial en el desarrollo de la investigación científica en México, por lo que debemos fortalecer nuestro desempeño en este terreno. Esto implica esforzarnos por situar nuestros proyectos de investigación en las fronteras del conocimiento, buscar que sus resultados tengan aplicaciones oportunas al desarrollo regional y nacional, y que sus logros científicos alimenten innovaciones en la enseñanza profesional e impacten la calidad de la educación universitaria. Todo ello precisa la



construcción de redes de intercambio y relaciones más productivas con el mundo de la investigación en sus distintos campos y una mayor atención al establecimiento de colaboraciones estratégicas con otras universidades, organismos y empresas.

Lo anterior significa que los universitarios debemos realizar un trabajo que dé respuesta a las necesidades y expectativas de los diversos sectores sociales. Esto sólo será posible a través de la formación de profesionales capaces, de la realización de investigaciones cuya aplicación genere beneficios a la comunidad y de la programación de actividades de extensión que pongan el conocimiento y la cultura a disposición de la comunidad.

En resumen, llamamos al trabajo conjunto y a la corresponsabilidad entre gobierno, sociedad y universitarios, para impulsar transformaciones que cuenten con amplio consenso y el respaldo de una dinámica participación dentro y fuera de nuestra Universidad.

Los desafíos de nuestro entorno han cambiado y son más exigentes: la educación superior en todo el mundo se está transformando con base en reformas sociales, económicas, políticas, tecnológicas. Esto significa que las instituciones tradicionales ya no son poseedoras del monopolio de la formación, que se exigen nuevas formas de enseñanza e investigación y nuevas modalidades de extensión. La sociedad recuperó capacidades para emprender acciones que antes sólo se podían organizar desde la universidad pública. Nos enfrentamos hoy con un ambiente más crítico, más competitivo, más diverso.

Hay muchos aspectos en nuestra rica historia que merecen continuidad, pero es necesario un ejercicio inteligente de selección y reflexión sobre las experiencias que merecen ser incorporadas a un proyecto universitario de futuro. Debemos encontrar respuestas creativas frente a las nuevas condiciones de competencia



y de responsabilidad para fortalecer la legitimidad y el valor social de la universidad pública.

Enfrentamos una creciente competencia, frente a la cual debemos definir nuestro propio rumbo. Hemos identificado nuestras ventajas competitivas para concentrar nuestros esfuerzos en lo pertinente y con mayor impacto. Este es el reto de toda la comunidad universitaria.