



I. PRESENTACION

Encabezar los esfuerzos y promover el trabajo creativo de nuestra comunidad universitaria es - en el presente de México - un reto inmenso. Enfrentamos hoy un punto crucial en el proyecto nacional que coincide con el arribo a un nuevo milenio. La Rectoría de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla reconoce que la respuesta a este reto debe sustentarse obligadamente en el consenso de los universitarios, además de demandar un liderazgo firme y conocedor de la historia de la Universidad, de su realidad interna y de las variables de un entorno incierto y difícil para el cumplimiento de las tareas institucionales. La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla necesita un proyecto universitario con visión, y congruente con la potencialidad académica de su comunidad. Nuestra institución, poseedora de una historia centenaria de dedicación a la formación de recursos humanos, a la generación de conocimientos científicos, a la creación, preservación, y difusión de la cultura, deberá sustentar sus esfuerzos para la construcción de la "Universidad del Futuro" en sus académicos.

Este proyecto universitario debe facilitar la transición entre la universidad pública como hoy la conocemos y la universidad pública que el futuro nos requiere. Estas especiales circunstancias nos obligan a diseñar estrategias de transformación realistas, y evitar crear sueños, planes o utopías documentales. La universidad del futuro requiere realizar una reflexión colectiva sobre la misión de la universidad pública del tercer milenio, pero ser realistas implica diseñar estrategias que nos permitirán ejecutar acciones concretas de consolidación, ajuste y corrección en la operación cotidiana, así como tomar decisiones impostergables para mejorar la eficiencia de nuestras operaciones, para romper la dependencia financiera exagerada del subsidio público, para incrementar los ingresos propios y para reordenar la aplicación de los recursos. Una visión realista de la universidad pública del futuro debe partir, ante todo, de una economía institucional sólida y sana.

El ser parte integral de un país de realidades regionales diversas, de injusticias y desigualdades económicas y sociales evidentes, también nos obliga a ejercer un liderazgo académico firme y proactivo para asegurar que el proyecto nacional solucione la grave situación social, fortalezca nuestra economía, y efectivamente facilite la transición democrática de México.



Nuestra región y nuestro país exigen un proyecto de nación que verdaderamente nos lleve a una soberanía nacional, a un sistema democrático pleno y estable, a una justicia social que abata las abismales diferencias entre los mexicanos y que sustente una economía fuerte pero con una distribución justa de la riqueza. En este proyecto nacional, la universidad pública debe ser un protagonista fundamental, mediante el análisis crítico y constructivo permanente. Pero nuestro principal deber como protagonista está en asumir plenamente las responsabilidades que la sociedad nos encargó: el avance del conocimiento y la preparación de las futuras generaciones.

Como todas las instituciones, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla necesita cambiar para enfrentar un futuro distinto. Este inevitable y deseable cambio de nuestra institución requiere de visión, trabajo participativo, acciones firmes y programas sólidos que sólo pueden emanar y operar a través de un gobierno universitario de corte académico. Por esta razón, nuestra propuesta de Universidad del Futuro se sustenta en el fortalecimiento del liderazgo académico y de la vida colegiada; en una filosofía y orientación de nuestro trabajo que garantice la independencia política y financiera de la universidad, y en la soberanía académica, como pilares de la autonomía institucional. Sólo así podremos construir, juntos, un destino colectivo para la universidad que impulse la calidad en nuestras funciones y que sustente el ejercicio de un liderazgo y un prestigio reconocidos al nivel regional, nacional e internacional.

A partir de las anteriores consideraciones, la Rectoría no puede ni debe comprometerse a perseguir metas inalcanzables, ni a proponer tecnologías mágicas, ni a plantear soluciones ideales para la grave situación en materia de la remuneración del trabajo académico, ni a diseñar proyectos monumentales para la creación de espacios modernos y actualizados para el aprendizaje, u otras cosas deseables para todos los integrantes de la comunidad universitaria. Estos son buenos deseos, pero debemos ser realistas para alcanzarlos. Debe quedar claro que son éstas medios o insumos deseables para consolidar la Universidad del Futuro, pero que sólo se alcanzarán con el redoblado esfuerzo, el trabajo productivo y el compromiso firme de todos los universitarios.

Nuestra propuesta está enfocada a cambiar y a modernizar a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, entendido ésta como un colectivo humano que persigue fines académicos específicos dentro de un contexto real y difícil. Es por eso que proponemos impulsar un desarrollo institucional sustentable a partir de las personas - académicos, estudiantes,



trabajadores administrativos, personal directivo- que conforman nuestra rica y plural comunidad universitaria.

Ante las adversidades presentes del entorno, no podemos claudicar ni asumir el papel de víctimas. La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, ante estas circunstancias nacionales, asumirá un papel activo y propositivo en el diseño de una nueva política nacional en materia de educación superior que reconozca, fortalezca e impulse a la universidad pública como prioridad para un desarrollo justo, digno y soberano de nuestro país. Propugnaremos por un análisis integral de toda la legislación federal que afecte o tenga relación con la universidad pública, para impulsar así las reformas correspondientes. Exigiremos el diseño de nuevas fórmulas para el financiamiento y la asignación de recursos para nuestras instituciones, donde la distribución de fondos se debe normar por criterios educativos. Demandaremos, asimismo, no sólo nuestra participación directa en estos trabajos prioritarios de orden nacional, sino también la acción responsable del gobierno, y de los organismos y asociaciones nacionales, en las tareas relacionadas con la evaluación, certificación y acreditación de la educación superior. En lo referente al proceso de descentralización de la educación media superior y superior y el fortalecimiento de la coordinación y planeación regional y estatal, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla impulsará, mediante propuestas concretas para el trabajo institucional, la colaboración en materia de proyectos académicos, de planeación y de reformas legislativas en la región.

Ante todo, nuestra participación propositiva y crítica en la discusión regional y nacional, debe tener su respaldo en un esfuerzo consciente y viable de nuestra institución de mejorar significativamente los niveles de eficiencia en el uso de los recursos institucionales, en el control en la aplicación de los recursos, en la revisión y ajuste de nuestra oferta educativa, en el fortalecimiento de nuestra planta académica, así como en el incremento en la generación de recursos propios.

Para la construcción de la Universidad del Futuro, este plan de trabajo es un medio, no un objetivo. Es el punto de partida para facilitar, a través de un conjunto de estrategias paralelas y entrelazadas, una reflexión colectiva y seria sobre nuestra misión, visión y filosofía como la institución pública frente a los retos del nuevo milenio. Esta reflexión debe sustentarse en el diseño y ejecución de proyectos concretos para el mejoramiento significativo y sostenido de la calidad académica; para asegurar la implantación de programas emergentes y firmes para salvaguardar la viabilidad económica de nuestro proyecto universitario; y para sustentar la realización de los



cambios y reformas necesarias en nuestra organización y normatividad. La reflexión y la discusión, siempre acompañadas por planes y programas realistas, nos deben conducir a la formulación de un Plan de Desarrollo Institucional que dibuje, en el largo plazo, las características deseadas de la Universidad del Futuro.

Convoco entonces, con seguridad y plena confianza en la fortaleza y vigor que nuestra universidad ha demostrado para la transformación y consolidación, a toda la comunidad universitaria, a que se integre con entusiasmo y compromiso a este gran esfuerzo colectivo y participativo de trabajo para que juntos construyamos la Universidad del Futuro.

II. ESTRUCTURA Y CARACTERISTICAS DE LA PROPUESTA DE TRABAJO.

La Universidad Autónoma de Puebla vive hoy tiempos diferentes y tiene ante sí nuevos y grandes desafíos así como importantes oportunidades. La Universidad del presente, no es la Universidad de hace una década o de hace un año. En la historia reciente de la Universidad -a partir de la grave crisis de 1989-, y en su devenir desde entonces, se puede constatar una profunda transformación que hoy nos sitúa en un estadio de desarrollo sustancialmente mejor que antes, pero aún insuficiente y en algunos aspectos incompleto de acuerdo a los requerimientos actuales y futuros del entorno. No podemos negar el sustantivo avance que la Universidad tuvo durante los últimos años, impulsada por el "Proyecto Fénix" -cuya oportunidad y vigencia para sus tiempos y los tiempos de aquel país en que vivimos durante esa época fueron buenos-, pero tampoco podemos negar que hoy algunos de los programas que lo integraron ya no son adecuados, ni suficientes y exigen ajustes y revisiones. El "Proyecto Fénix" dotó a la Universidad de los cimientos sobre los cuales hoy podemos juntos construir la "Universidad del Tercer Milenio". Pero el "Proyecto Fénix" también generó una inercia que inclinó a la Universidad hacia una fisonomía orgánica y administrativa que la alejó de algunas de las características esenciales como institución pública, que hoy necesitamos recuperar. Como universitarios, debemos asimismo reconocer que por las circunstancias institucionales y nacionales de aquél entonces, el "Proyecto Fénix" trató de implementarse -con la mejor de las intenciones- mediante un proceso vertical y dirigido de arriba hacia abajo, que requirió de una fuerte asistencia técnica e implicó una fuerte inversión en activos. Hacia el final de la anterior administración -por la inesperada crisis del 94-, algunos de los programas del "Proyecto Fénix" tuvieron consecuencias graves en la salud financiera de nuestra Institución por un lado, y por el otro hicieron evidente un estilo



administrativo que inhibió la participación de la mayoría de la comunidad universitaria. Nuestra propuesta pues, reconoce las bondades del "Proyecto Fénix" pero también identifica las consecuencias que su implantación vertical tuvo en los sistemas político, económico y orgánico de la Universidad. Es necesario decir con claridad y firmeza que no hemos roto con el "Proyecto Fénix" pero que el "Proyecto Fénix" se agotó y cumplió como un proyecto importante en una etapa ya pasada de la Universidad. En este sentido tenemos la obligación de capitalizar lo bueno del "Proyecto Fénix", corregir sus desvíos, subsanar sus ausencias y consolidar algunos de los proyectos prioritarios que quedaron inconclusos, específicamente aquellos englobados en la reforma académica, en la reforma administrativa y en el fortalecimiento de la economía institucional.

Hoy reiteramos que vivimos tiempos no solo diferentes sino más difíciles que el inmediato pasado y que enfrentamos también retos aún mayores y vislumbramos oportunidades mejores. La transición en el liderazgo de la institución no ha sido fácil y ha implicado una recomposición de los grupos universitarios -que la Universidad por su naturaleza plural y crítica ha gestado hacia su interior-, los cuales han permitido el avance institucional en un clima de estabilidad. Esta transición también ha implicado una renovación en los cuadros directivos -tanto académicos como administrativos- de la Universidad y casualmente ha coincidido con cambios y ajustes en la política nacional en materia de Educación Superior. Estas circunstancias y cambios, han disminuido la capacidad financiera de la Universidad a la par que la crisis económica, política y social concurrente que el país vive. También han continuado deteriorando el salario de los universitarios; han encarecido los costos de los activos de equipo; han incrementado los gastos de operación y han restringido los recursos disponibles en los diversos programas de financiamiento por desempeño que el Gobierno Federal ha establecido durante los últimos años.

Pero esta transición también ha traído consigo una mayor conciencia en los universitarios de que es posible a través del trabajo, la creatividad y la audacia superar las adversidades y generar estrategias nuevas y viables para construir una mejor universidad de cara al tercer milenio. Existe en la Universidad el conocimiento, el talento y los instrumentos para ya no depender de la asistencia técnica externa, para ajustar y corregir los programas que así lo requieran y para generar los recursos adicionales diferentes al subsidio y a los fondos gubernamentales que nuestros proyectos requieren. Es bajo esta premisa, que durante este primer año de gestión hemos realizado esfuerzos intensivos para poder estructurar un programa de trabajo que pueda ser propuesto a la Comunidad Universitaria(16). En esta forma, será ésta -la comunidad universitaria- una



en su conjunto quien es -a través de estas estrategias paralelas, diferenciadas y entrelazadas- hacer realidad la construcción paulatina y participativa de un mejor destino colectivo e institucional frente a los retos del mundo globalizado y competitivo; frente al avance y la revolución del conocimiento y la tecnología; ante las exigencias de la competitividad y la calidad, y en la antesala del arribo a la sociedad del conocimiento y del México del siglo XXI.

Así, durante estos meses, la Rectoría y un grupo especial integrado por los Vicerrectores y otros Directivos han venido sistematizando y recuperando las diversas propuestas surgidas desde la "Valoración Rápida del Proyecto Fénix" realizada el año pasado, pasando por las propuestas de la "Reunión de Juriquilla" -que integra las conclusiones de un número importante de universitarios organizados en mesas de trabajo-; por los postulados originales de la "Plataforma Programática" con la que el actual Rector participó en el proceso de elección el año pasado; por las versiones enriquecidas de este documento surgidas tanto de la campaña electoral, como de los primeros meses de transición de la presente administración y de los análisis de carácter técnico realizados por la V.P.P.I.I. en conjunto con el grupo de los Vicerrectores; hasta las dos últimas versiones ya más afinadas, una de carácter académico y filosófico generada en Tlaxcala y otra de carácter técnico y operativo generada por la V.P.P.I.I. Esta ha sido una labor intensa e integradora, que nos ha llevado finalmente a poder presentar ante ustedes este "Plan de Trabajo", resultado del consenso, del análisis y de la búsqueda de una congruencia de todas estas propuestas, con los lineamientos de las autoridades federales de manera tal, que los resultados finales del trabajo colectivo puedan ser viables y garantizados por la asignación de los recursos necesarios para su implantación. A pesar de la intensidad de este trabajo, la Rectoría no ha generado un "impass" que pudiese haber paralizado a la Institución tanto por la transición en los liderazgos, como por el trabajo de integración de un "Plan Institucional de Desarrollo" de corte tradicional. Todo lo contrario, la Rectoría y las autoridades unipersonales y colegiadas de la Universidad, han actuado con firmeza, decisión y oportunidad para solucionar problemas evidentes e implantar revisiones y correcciones a algunos de los procesos estratégicos en la operación de la Universidad.

La realidad institucional nos ha obligado a actuar con inteligencia y audacia y a operar una estrategia de planeación/acción heterodoxa que nos ha permitido avanzar con prudencia y al mismo tiempo generar una serie de insumos de carácter analítico y prospectivo que serán las herramientas para operar una metodología de planeación participativa proveniente de la comunidad hacia los directivos, evitando así, el generar simplemente un



plan documental para ser impuesto de arriba hacia abajo sin la participación de los actores protagónicos del quehacer universitario: los académicos y los estudiantes. De esta manera, la "Propuesta de Trabajo" de la Rectoría para la comunidad universitaria, tiene tres vertientes: una primera de carácter reflexivo y prospectivo, a través de la cual los universitarios podremos -en forma organizada- revisar, actualizar y en su caso enriquecer la visión, la misión y la filosofía institucional en el largo y mediano plazo; una segunda focalizada específicamente al mejoramiento de la calidad académica, centrada en la superación de los académicos, en la consolidación de un modelo académico original, flexible y multiopcional mediante la total implantación del sistema de créditos, la creación de los programas de estudios acordes a esta visión curricular y educativa centrada en el aprendizaje y el fortalecimiento de toda la infraestructura y servicios de apoyo académico, todo esto en el mediano plazo; y una tercera de carácter emergente (urgente) dirigida -con precisión quirúrgica- a solucionar los problemas crónicos de la administración universitaria, abatiendo los pasivos laborales y burocráticos, implantando programas temporales y firmes para evitar el dispendio y la duplicidad en el gasto, optimizando los recursos de la Universidad, consolidando la implantación y operación total del sistema integrado de información universitaria y ejecutando acciones concretas para incrementar los recursos propios y aquellos provenientes de fuentes no gubernamentales, todo esto en el corto plazo.

Las acciones en estas tres vertientes requieren necesariamente de metodologías diferentes y complementarias para su realización, de calendarios paralelos y concatenados para su implantación; de grupos de trabajo diversos e interconectados; integrados primordialmente por académicos y directivos; de procesos de legitimación y consenso en los correspondientes órganos colegiados, y de recursos de carácter técnico y financiero suficientes para el cumplimiento de las tareas emprendidas, así como de los insumos pertinentes para la naturaleza de sus propósitos. Todo esto estará disponible para la construcción del "Plan de Desarrollo" de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, el cual pretendemos generar mediante este "Programa de Trabajo", y cuya meta será la de construir la "Universidad del Tercer Milenio". Para la coordinación y constante valoración de los avances de este gran esfuerzo organizado de reflexión, diseño, revisión y ejecución de programas y solución de problemas, proponemos la integración de una "Comisión Institucional para la Integración del Plan de Desarrollo de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla 1999-2014", como una estructura temporal e incluyente, presidida por el Rector y responsable de la ejecución del "Programa de Trabajo 1998-2001" ante el H. Consejo Universitario.



Esta "Comisión Institucional" también será responsable de integrar las propuestas institucionales al PROMEP, FOMES, PRONAD, CONACYT, CAPFCE y otras instancias de manera tal que aseguremos una estrategia transversal e integral entre las vertientes del "Plan de Desarrollo Institucional 1998-2013" y las prioridades de operación de la Institución en el corto y mediano plazo.

III. ESTRATEGIA GLOBAL, VERTIENTES DE TRABAJO Y POLITICAS ACADEMICAS PRIORITARIAS.

A. Introducción

El documento que ponemos hoy a consideración de la comunidad universitaria no es un plan de desarrollo tradicional y ortodoxo, sino una estrategia global y colectiva para "planear/haciendo" o para "hacer/planeando". No se trata, y vale la pena aclararlo, de un plan maestro para la reforma universitaria, sino de una propuesta de discusión, trabajo, toma de decisiones y ejecución de acciones. El presente documento recoge los señalamientos y sugerencias de la comunidad universitaria surgidos durante los últimos meses, del proceso de elección del Rector y como de estos primeros meses de la presente administración. En base a este conjunto de insumos, elaboramos esta propuesta de un "Programa de Trabajo 1998-2001" para el actual período de gestión. Como tal, el documento es una invitación al debate dentro de la comunidad universitaria sobre las líneas centrales de la permanente reforma de nuestra Institución, en especial del quehacer para los próximos años. Esta reforma podrá avanzar, únicamente, con la amplia participación de la comunidad universitaria. Por lo tanto esta propuesta además de ser una invitación al debate es también una invitación al trabajo colectivo para la construcción de la universidad del futuro, mediante la integración concurrente a estos trabajos de un "Plan de Desarrollo 1999-2014".

El debate sobre los ejes que impulsarán la reforma universitaria durante esta gestión son propositivos. Poco ganaría la Universidad si nos abogamos a discutir y revertir los logros alcanzados en los últimos años. Debemos -ante la turbulencia e incertidumbre del entorno-, enfocar nuestras energías hacia la solución de los problemas y carencias de nuestra institución, y concentrarlas en el aprovechamiento de las oportunidades institucionales de desarrollo y mejoramiento. Ante las limitaciones y amenazas que se derivan de las condiciones del entorno estamos -los universitarios- obligados a proponer, consensar y construir mejores



condiciones para el cumplimiento satisfactorio de nuestras tareas sustantivas.

En estos esfuerzos para el debate y el trabajo, no podremos atender todos los aspectos de la vida universitaria. Inmersos en una realidad institucional de múltiples necesidades, debemos concentrarnos en aquellos aspectos que son centrales para el avance continuado de la comunidad en su conjunto, y construir una agenda de trabajo colectivo. El objetivo de este documento es precisamente esto: poner a consideración de la comunidad universitaria una estrategia global que atienda lo importante, que con visión y audacia proyecte en el largo plazo el desarrollo de la Universidad, y que también resuelva los problemas más urgentes de la operación cotidiana.

B. Vertientes de Trabajo.

El diseño de una agenda de trabajo colectiva que regule y oriente la reflexión, el debate y los trabajos de la comunidad universitaria para lograr nuestro propósito, requiere de una priorización y distribución de los asuntos más importantes para la Universidad y que constituyen los ejes centrales del "Programa de Trabajo 1997-2001" de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Esta distribución proponemos sea resultado no sólo de un tradicional esquema de jerarquización acorde a los modelos ortodoxos y tradicionales de planeación universitaria, sino también del análisis contextual y de una estrategia global, audaz y agresiva que efectivamente más que consolidar un status quo, impulse un proceso de cambio dinámico y permanente en la Universidad. Así planteamos tres grandes vertientes para la distribución de los nuevos desafíos y de las políticas prioritarias para la construcción de la "Universidad del Tercer Milenio".

Estas tres grandes vertientes son:

1. La Reflexión Prospectiva sobre la Misión, los Principios y las Perspectivas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla hacia el Futuro.

Para las acciones en esta vertiente, y como resultado de un trabajo de consenso, podemos ofrecer -para estimular el debate y los trabajos del grupo designado y la comunidad universitaria en el mediano y largo plazo-, los siguientes postulados:

- a) La Misión de la Universidad del Futuro



- La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla afirma su papel en la producción y transmisión del conocimiento científico, humanístico y tecnológico, no sólo como cumplimiento de sus funciones, sino como vía para contribuir al perfeccionamiento de las potencialidades humanas, al desarrollo regional y nacional, a la consolidación de la democracia y la justicia, a la preservación de las riquezas del país y a la promoción de la amistad, el entendimiento y la cooperación con otras culturas y naciones. La Universidad basa su oferta educativa y su curriculum en función de las necesidades sociales, pero también a partir del desarrollo del conocimiento. La Universidad atenderá a los estudiantes con las mejores capacidades de estudio, sin importar otros factores sociales o económicos.
- Aspiramos a la revaloración de la vida académica universitaria en la enseñanza, la investigación y la relación con nuestro entorno. Aspiramos contar con una planta académica diferenciada en función de las áreas de conocimiento, y con académicos de tiempo completo que deben ser los mejores en la región, pero también deben tener las mejores condiciones de trabajo. Su desarrollo debe basarse en el mérito académico. La universidad del futuro debe impulsar en forma prioritaria un fuerte desarrollo de la investigación, relacionado con la licenciatura y el posgrado, y una presencia regional y nacional a través de sus egresados, sus proyectos, sus publicaciones y actividades culturales.
- Aspiramos a ser una Universidad de calidad con responsabilidad social. La Universidad debe tener una administración ágil y eficiente, que promueva el desarrollo académico, dejando espacio para que las unidades académicas definan su propio desarrollo en función de las necesidades sociales y los avances del conocimiento. Para garantizar un desarrollo sustentado en estas premisas, la Universidad deberá contar con diversas fuentes de ingreso y con una política de egresos basada en prioridades académicas".

b) Principios de la Universidad del Futuro

"Las funciones sustantivas de la Universidad observarán invariablemente la aplicación de los siguientes principios:

- * La Calidad
- * La Pertinencia
- * La Responsabilidad Social
- * La Internacionalización.



- i) La Calidad Académica como condición para el cumplimiento satisfactorio de las funciones universitarias, exige los siguientes elementos:
- Contar con académicos de alto nivel en su disciplina, profesión y en el campo pedagógico, que estén en condiciones de impartir los diversos programas de estudio en todos los niveles y modalidades que la Universidad ofrece, y mantenerlos permanente actualizados. Si la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla requiere de personal académico de alto nivel no es menos cierto que es urgente que los procedimientos académicos para el ingreso, permanencia, promoción, asignación de becas, estímulos, sobresueldos, y todos los componentes del sistema institucional de superación del personal académico estén en concordancia con la diversidad del trabajo académico, con los proyectos académicos institucionales de alta prioridad, y que operen mediante criterios objetivos y estrictos para la evaluación y asignación de oportunidades y beneficios.
 - Garantizar que los estudiantes no puedan ingresar y permanecer en la institución más que en virtud de sus méritos académicos. Por ello la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla mediante criterios apropiados, permitirá que los alumnos con los más altos índices de aprovechamiento académico, egresados de sus propios planteles de bachillerato, accedan a estudios profesionales.
 - Reconocer que los requisitos académicos de admisión constituyen una auténtica redistribución de oportunidades, que amplían el acceso a jóvenes procedentes de muy distintos medios sociales y culturales, merced a su capacidad y esfuerzo. En consecuencia, bajo esta concepción, el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes estimulará y recompensará su desempeño académico.
 - Aceptar que para el aseguramiento de la equidad en la formación universitaria, no basta la igualdad de oportunidades para quienes por su procedencia social, económica y cultural son desiguales. El igualitarismo limitado concebido así en la Universidad Pública sólo reduce las probabilidades de éxito de los menos favorecidos. Es deber de la Universidad introducir mejores enfoques educativos, garantizar condiciones de estudio óptimas -bibliotecas, laboratorios, talleres, acceso a medios electrónicos y todo aquel servicio que facilite el aprendizaje, así como estímulos y becas que compensen las desigualdades socioeconómicas.



- ii) La Pertinencia significa que la Universidad deberá poner al alcance de sus estudiantes un conocimiento con elevado valor social, que prepare a los jóvenes para ingresar en un nuevo mundo laboral, con las habilidades y destrezas susceptibles de hacer frente a nuevos retos, introduciendo la interdisciplinariedad, alentando y fortaleciendo el multilingüismo, y la capacidad del autoaprendizaje permanente. Para la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, la pertinencia de sus tareas y programas:
- Conlleva el diseño de los programas de formación de profesionistas y técnicos acorde a las expectativas y oportunidades profesionales reales, es decir, que eviten el desempleo o subempleo profesional de nuestros egresados.
 - Implica la ampliación de la diversidad de los estudios universitarios, introduciendo modalidades que no necesariamente conduzcan a la obtención de una licenciatura, y que faciliten la incorporación al empleo, en mejores condiciones, de numerosos jóvenes.
 - Significa la diversificación y reordenamiento de la matrícula en los estudios universitarios, sobre todo impulsando el crecimiento en las áreas científico-técnicas, hasta ahora insuficientemente desarrolladas en la Universidad, como una vía para ampliar la oferta de formación profesional universitaria.
- iii) Para extender y reforzar el cumplimiento de la Responsabilidad Social de la Universidad, además de fortalecer sus funciones de difusión de la cultura y de extensión, nuestra Institución deberá incorporar a su estructura un sistema que brinde a la sociedad programas de calidad tanto en educación continua como en educación abierta, en virtud de que estas modalidades representan verdaderas opciones para atender, fundamentalmente, a segmentos de la población que no pueden acceder a la educación superior formal. Así, para ampliar su cobertura, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla:
- Establecerá el Sistema de Educación Abierta de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, que permitirá extender la educación universitaria y acercar sus programas a sectores potencialmente demandantes de instrucción, capacitación y formación universitaria, siempre bajo el compromiso de ofrecer programas académicamente solventes y de alta calidad.



- Conformará un modelo de Educación Continua que permita también introducir a miembros de nuestra propia comunidad, tanto estudiantil como académica, en el conocimiento de nuevas técnicas, problemas profesionales o áreas de trabajo. Una iniciativa de este tipo deberá cuidar el diseño y la revisión constante de la pertinencia de sus programas. El concepto de educación a distancia cobra hoy una significativa importancia para la actualización de profesionales en ejercicio y para fortalecer la preferencia de la Universidad en las empresas mediante programas de entrenamiento en el lugar de trabajo.
- iv) La Internacionalización académica de la investigación, del aprendizaje y de la enseñanza en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla cobrarán un impulso sostenido. Es parte fundamental de nuestra estrategia de desarrollo el acceder a los progresos que no cesan de presentarse en las distintas disciplinas, más allá de nuestras fronteras, y que ahora se acentúan con la creación de los bloques regionales que tienden a consolidarse. La creación de dichos bloques ejercen una gran influencia en las sociedades y culturas de los países que los conforman, generando una percepción creciente de la interdependencia entre ellos y al mismo tiempo el imperativo de mantener su propia identidad cultural. Como elementos fundamentales para nuestro empeño de internacionalización en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla:
- Rechazamos que la internacionalización pueda seguir sosteniéndose con una visión asistencial del extranjero norte/sur. Por el contrario, buscamos la internacionalización como una conjugación de intereses y esfuerzos que superando el síndrome de la dependencia, hagan de la corresponsabilidad la piedra angular de su desarrollo. La internacionalización de la Universidad se guiará por la calidad, la pertinencia social y la transferencia de conocimientos norte-sur-norte, que propicie la reducción de la distancia que nos separa de los avances más recientes en ciencia y tecnología.
 - Impulsaremos la cooperación internacional como complemento de las competencias institucionales, mediante el intercambio de conocimientos y experiencias que contribuya a resolver nuestras necesidades académicas a través de modalidades muy variadas: proyectos conjuntos de investigación, formación de formadores, formación de maestros y de doctores (grupos disciplinarios),



cursos, seminarios, estadías de académicos, estudiantes y directivos, entre otras acciones.

- Reconocemos que las disciplinas universitarias deberán preparar a nuestros egresados para vivir en una sociedad multicultural, globalizada, competitiva y democrática, en donde el conocimiento y la capacidad de innovación serán determinantes.
- Estamos conscientes que sin una cultura sólida que permita la participación activa en un ambiente internacional, con un conocimiento y experiencias que vayan más allá del entorno inmediato, nuestros egresados estarán en franca desventaja frente aquellos cuyas instituciones les otorguen tal preparación".

2.- El Mejoramiento de la Calidad Académica.

En esta segunda vertiente, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla ha logrado importantes avances en la consolidación de un nuevo modelo de universidad durante la presente década. En comparación con la situación reinante a finales de los ochentas, las condiciones actuales son infinitamente mejores. En este sentido, no pretendemos descartar u olvidar el pasado, sino construir la "Universidad del Futuro" sobre la base de los logros alcanzados. Así, durante los próximos años estamos obligados a consolidar estos logros, perfeccionando y superando lo hasta hoy alcanzado.

Un logro importante es el avance en la implementación de un sistema institucional integrado de información. Contamos hoy en día con una amplia base de información sobre la Universidad. A diferencia de los ochentas, conocemos con más exactitud nuestros recursos financieros, la composición de nuestro personal, -tanto académico como administrativo-, y los perfiles y avances de los estudiantes con los que contamos. Esta información es vital para poder proyectar, de manera responsable y fidedigna, el futuro de la Universidad. La naturaleza integral del Sistema Universitario de Información también nos permite, mediante una medida equivalente -el crédito académico-, interrelacionar los módulos de estudiantes, de recursos humanos y de finanzas para generar datos para la toma de decisiones. En poco tiempo podremos asimismo, conocer con detalle los costos unitarios de nuestras operaciones y podremos avanzar en la implementación de un modelo presupuestal basado en la planeación real y la evaluación del desempeño objetiva y codificada en indicadores fidedignos. Estos avances sitúan a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla a la vanguardia de



los esfuerzos nacionales de mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, en materia de flexibilidad académica y en lo referente a control escolar. Es importante consolidar y perfeccionar este sistema y socializar esta información hacia toda la comunidad.

Otro avance de especial importancia para la consolidación de un modelo académico flexible, es la introducción del tronco común y del sistema de créditos. Estas medidas permiten una mejor administración escolar, ofrecen más oportunidades para los estudiantes para diseñar sus propios programas de estudio, y mayor colaboración entre académicos y entre escuelas, facultades y centros mediante la movilidad inter e intrainstitucional. Si bien los contenidos del tronco común y la organización del sistema de créditos deben revisarse, ambos constituyen avances fundamentales para la consolidación del modelo académico de la "Universidad del Futuro". De igual forma, la política de admisión, sustentada en un examen de ingreso y con límites al primer ingreso en diferentes carreras, ha sentado las bases de una mejor organización académica más flexible y más propicia para la redistribución de la matrícula y la generación de nuevas opciones de estudio. Debemos cuidar el no excluir estudiantes por factores sociales o económicos y al mismo tiempo continuar impulsando un proceso riguroso de evaluación de las habilidades y destrezas que garanticen el éxito de nuestros estudiantes de nuevo ingreso.

La creación de la Academia para el Avance de la Educación constituye otro logro importante. Este novedoso mecanismo, ha contribuido ya al mejoramiento de nuestros académicos a través de programas de superación de evaluación de docentes, y de la coordinación del PROMEP. Si bien su apoyo administrativo ha sido importante, debemos fortalecer sus funciones académicas para convertirla en un verdadero espacio para la investigación educativa, la innovación y el estímulo a la productividad académica.

Con todos estos avances en materia académica hoy somos una universidad que funciona mejor. Sin duda, queda mucho por hacer en cada uno de ellos, y la participación de la comunidad es importante para perfeccionar la operación de estos procesos. No obstante, sería un paso hacia atrás el discutir la pertinencia de estos avances. Nuestro esfuerzo debe estar en su consolidación y perfeccionamiento, entendidos como elementos de un proceso de mejora continua de la calidad académica.

- Proyecto Cultural Universitario.



Plan General de Desarrollo Institucional 1997-2001

- Reordenación de las Actividades y Servicios de Extensión y Desarrollo de un Modelo Integral de Vinculación Social de la Universidad.
- b) Orientación de las Políticas Académicas Prioritarias y Acciones Específicas:
 - i) Desarrollo de Programas Integrales de Educación, Formación Técnica y Profesional y Formación Permanente de Profesores.
- En lo referente al fortalecimiento del Bachillerato Universitario y en la perspectiva de la "Universidad del Futuro", la formación preparatoria es de vital importancia para nuestra institución. Partimos de considerar al bachillerato universitario como la puerta de entrada a la formación técnica superior y profesional, pero también como un nivel educativo responsable de ofrecer destrezas intelectuales y prácticas para su aprovechamiento en una eventual vida laboral temprana.

Nuestras preparatorias enfocarán sus actividades a consolidar una formación integral que explore e impulse las inquietudes vocacionales de los estudiantes, les garantice un piso común de conocimientos básicos en ciencias y humanidades y les ofrezca programas pertinentes de capacitación laboral. Con todo, la formación de nuestros bachilleres pondrá el acento en el desarrollo de sus capacidades analíticas y reflexivas, así como en sus competencias de comunicación y de selección y aprovechamiento de información.

El enfoque constructivista que permea los nuevos procesos de aprendizaje de nuestro bachillerato se respaldarán con las siguientes líneas de trabajo:

- Programa de superación académica e intercambio del profesorado enfocado a consolidar la formación disciplinaria, las competencias pedagógicas y la creación y aprovechamiento de recursos didácticos.
- Programa de incorporación de profesores a proyectos de investigación educativa.
- Programa de producción de textos y materiales para la enseñanza, tanto para docentes como para estudiantes.
- Programa de dignificación de los inmuebles y de fortalecimiento de la infraestructura bibliotecaria y de laboratorios y talleres.



- Programa especial de renovación de los laboratorios de cómputo e inglés y mejoramiento de sus programas y servicios (CTE).
 - Programa de evaluación continua del aprovechamiento escolar y del desempeño académico.
 - Programa de interacción y comunicación del bachillerato al interior y exterior de la universidad.
 - Programa de fortalecimiento y diversificación de la formación cultural y la recreación (ciencia, arte y deporte para el bachillerato).
 - Programa de mejoramiento de la gestión de los planteles.
- En materia de la consolidación del modelo académico de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla se pretende garantizar la actualización, pertinencia y calidad de la oferta educativa, revisando los contenidos de los planes y programas de estudio, reforzando las actividades de investigación, práctica profesional y servicio social y consolidando los atributos de flexibilidad del modelo. Se impulsarán y respaldarán, en todas las carreras posibles, las opciones terminales medias con altos niveles de adiestramiento técnico,(26a) que permitan ofrecer a los estudiantes que por cualquier circunstancia no puedan continuar sus estudios de licenciatura, una formación universitaria técnica debidamente acreditada para su desempeño laboral. Un aspecto central para el desarrollo del modelo académico es la superación permanente de maestros y tutores y el logro, por un número cada vez mayor, de perfiles docentes de alto nivel.

El desarrollo del modelo académico pondrá el acento en garantizar altos índices de eficiencia terminal y un nivel formativo del egresado con posibilidades de someterse a cualquier evaluación profesional externa. En esa perspectiva se desarrollarán las siguientes acciones:

- Restablecimiento de la Academia para el Avance de la Educación. La Academia para el Avance de la Educación deberá fungir como la entidad responsable de promover, coordinar y respaldar los proyectos de investigación en educación y docencia, así como la producción de materiales y recursos orientados a consolidar y desarrollar la calidad de la enseñanza. La Academia fomentará el diálogo y la colaboración interinstitucional permanente en el campo de la educación preparatoria y superior mediante actividades que desarrollen una visión común del futuro de la educación superior, fortalezcan la cultura académica y contribuyan a la superación y consolidación de los cuerpos de profesores.



Para fortalecer la nueva perspectiva de trabajo de la Academia, el Rector de la BUAP, en consulta con el Consejo de Docencia, invitará a profesores reconocidos en las distintas disciplinas y profesiones, tanto de nuestra Universidad como de otras instituciones del país y del extranjero, para integrar un "Comité Académico Consultivo" (26b) con el propósito de diseñar proyectos estratégicos en este ámbito de la actividad institucional, específicamente se atenderán las siguientes prioridades:

- Programa de formación y superación de docentes de educación superior para el logro de perfiles de calidad deseables.
 - Programa de formación y superación de docentes de educación media superior.
 - Programas de formación continua (disciplinaria y pedagógica) para docentes.
 - Programa de apoyo a la producción de materiales y textos para la enseñanza.
 - Programa de capacitación para el uso y aprovechamiento de la informática y telemática en la docencia universitaria (en colaboración con el CTE).
 - Programa de capacitación para el uso y aprovechamiento de las bibliotecas (en colaboración con la DGB).
 - Programa de capacitación en gestión de unidades académicas (en colaboración con la VPPII).
 - Programa de intercambio de profesores.
 - Programa de investigación sobre tendencias globales en educación profesional y formación de docentes.
 - Programa de investigación en políticas públicas en educación superior.
 - Programa de investigación sobre procesos educativos del bachillerato.
 - Programa de investigación y capacitación en evaluación de los procesos educativos.
 - Programa de investigación sobre procesos y resultados de la educación básica.
- Revisión del Tronco Común Universitario. El Tronco Común Universitario constituye una de las innovaciones en materia curricular más importantes en la educación superior de nuestra institución en los últimos años. Es además uno de los aspectos del modelo académico que hacen singular la formación profesional de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Con el Tronco Común Universitario nuestra universidad reconoce que su responsabilidad con la educación de las nuevas generaciones de profesionistas va más allá de una sólida preparación científica y un adiestramiento técnico y profesional actualizado; incluye también la



obligación de ofrecerles una formación valoral y una cultura moderna que les permita un desempeño profesional responsable y solidario.

Por lo anterior nos proponemos revalorar, profundizar y difundir en toda la comunidad (incluyendo a las plantas de maestros de las carreras) los aspectos básicos de esta importante propuesta formativa, logrando, paralelamente, una mayor relación entre sus contenidos y prácticas y las culturas profesionales específicas de cada una de las áreas del conocimiento. Este proceso tiene como objetivo lograr una inserción adecuada y pertinente de las asignaturas del Tronco Común Universitario en los programas de estudio de las carreras profesionales.

Paralelamente se desarrollarán proyectos específicos para garantizar la calidad de los recursos de apoyo a la docencia y un alto desempeño de sus plantas de maestros. Por otra parte, las prácticas en cómputo y lenguas extranjeras (inglés y francés) se fortalecerán con nuevos laboratorios, coordinados por el Centro de Tecnología Educativa, pero ubicados de manera desconcentrada en las áreas académicas de la Universidad. Este esfuerzo de revisión deberá enfocarse específicamente al desarrollo de los siguientes proyectos:

- Programa de revisión y enriquecimiento de los contenidos y actividades de los programas de las asignaturas de Derechos Humanos, Ecología y Globalización.
 - Programa de revisión y fortalecimiento de la enseñanza en computación e Inglés.
 - Programa de introducción del Francés como segunda lengua extranjera.
 - Programa de formación de docentes y de incorporación de todas las Plantas de maestros al conocimiento y valoración de la propuesta formativa y ética del Tronco Común Universitario Programa de investigación sobre las temáticas del Tronco Común Universitario.
 - Programa de producción de materiales educativos y edición de textos.
 - Programa de adquisiciones bibliográficas y materiales educativos específicos.
 - Programa de ampliación de los espacios para el Tronco Común Universitario y creación de laboratorios de cómputo y de idiomas extranjeros en las áreas académicas.
 - Programa de difusión y extensión de las actividades del Tronco Común Universitario.
- Apoyo al desarrollo de las carreras en Ciencias Básicas. Atendiendo las necesidades urgentes de recursos humanos capaces de impulsar y sustentar el fortalecimiento del aparato productivo y en general del



crecimiento sostenido de la economía nacional, la Universidad apuntalará sus esfuerzos para reorientar la distribución de su matrícula, enfatizando la diversificación y el crecimiento de programas de estudio en todos los niveles en las ciencias básicas. De esta manera, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla podrá capitalizar su amplia trayectoria y prestigio nacional e internacional en el área de ciencias básicas y exactas, especialmente en el desarrollo de investigación pura y explicada, y en la formación de docentes e investigadores. Este apoyo se fundamentará en los siguientes elementos:

- Programa de revisión continua de los contenidos de los programas de estudio para asegurar la calidad y el equilibrio de la formación teórica y experimental de los estudiantes.
 - Programa para apoyar el rendimiento académico y elevar los índices de eficiencia terminal.
 - Programa de consolidación de la planta de profesores con alta formación académica.
 - Programa de ampliación de los proyectos de investigación relacionados con la enseñanza y la formación de estudiantes.
 - Programa de intercambio de académicos y de estudiantes con alto aprovechamiento escolar.
 - Programa de ampliación de opciones profesionales.
 - Programa de vinculación con los sectores productivos para el desarrollo de las prácticas profesionales y la oferta de servicios.
 - Programa de apoyo a los cursos científicos del bachillerato y de adecuación de contenidos de las materias del Tronco Común Universitario.
 - Programas de investigación sobre la enseñanza de las ciencias y de producción de prototipos didácticos.
 - Programa de selección, diseño y producción de cursos para ofrecerse en modalidades educativas a distancia.
 - Programa de información y orientación sobre las disciplinas y carreras científicas destinada a los estudiantes del bachillerato.
 - Programa de extensión y difusión cultural a la población sobre los usos de la ciencia en la vida moderna.
 - Programa de mejoramiento de la infraestructura de apoyo a la enseñanza y a la investigación (desarrollo bibliotecario, laboratorios, talleres, computación y comunicaciones).
 - Programa de ampliación y mejoramiento de los espacios de aprendizaje.
- Apoyo a la consolidación de carreras profesionales vinculadas a la producción de bienes y servicios. En las diversas evaluaciones de



carácter externo -realizadas en los últimos años por diferentes organismos de colaboración y apoyo al desarrollo y de corte internacional-, del sistema de educación superior del país, resaltan en las recomendaciones para el mejoramiento de la calidad de sus resultados, la imperiosa necesidad de concertar la oferta educativa con las necesidades de los sectores productivos de la economía. Así, atendiendo no sólo a estas recomendaciones sino a las necesidades específicas para el desarrollo sustentable del Estado de Puebla y de la Región, la Universidad, en estrecha coordinación con empleadores y empresarios, con los organismos nacionales de educación y certificación y con las asociaciones de profesionales, emprenderá los siguientes proyectos:

- Programa de revisión de los contenidos de los programas garantizando su pertinencia y actualidad, ampliando y desarrollando las actividades formativas prácticas y fortaleciendo la flexibilidad del modelo académico.
- Programa de diseño y organización de opciones terminales del tipo técnico profesional, coordinados por varios colegios y escuelas superiores.
- Programa especial de vinculación con empresarios y empleadores para integrarlos a proyectos de diseño y patrocinio de programas de formación profesional, adecuados a las necesidades productivas y sociales del entorno.
- Programa de consolidación y desarrollo de las carreras vinculadas al desarrollo industrial y agropecuario.
- Programa de superación académica e intercambio de maestros garantizando altos niveles de formación académica y experiencia profesional reconocida.
- Programa de regulación y apoyo a los cursos de posgrado destinados a la especialización y superación profesionales.
- Programas de formación continua para la actualización profesional de los egresados.
- Programa de vinculación con los sectores productivos para el desarrollo de las prácticas profesionales y la oferta de servicios.
- Programa de apoyo a los cursos del bachillerato relacionados con las profesiones del área y de adecuación de contenidos de las materias del Tronco Común Universitario.
- Programa de selección, diseño y producción de cursos para ofrecerse en modalidades educativas a distancia.
- Programa de información y orientación sobre las disciplinas y carreras de ingeniería y tecnología destinadas a los estudiantes del bachillerato.
- Programa de extensión y difusión cultural a la población sobre los usos de la tecnología en la vida moderna.



Plan General de Desarrollo Institucional 1997-2001

- Programa de mejoramiento de la infraestructura de apoyo a la enseñanza y a las asignaturas prácticas (desarrollo bibliotecario, laboratorios, talleres, computación y comunicaciones).
 - Programa de ampliación y mejoramiento de los espacios escolares.
- Revaloración e impulso a las carreras humanísticas y artísticas. Frente al agresivo avance de la tecnología -y del desmedido consumismo que sustente la tesis del "mundo globalizado"-, a costa de la destrucción del medio ambiente y del ensanchamiento en la brecha norte/sur, la Universidad mantiene un firme compromiso para impulsar una identidad nacional y formar recursos humanos que puedan -en esta vorágine de la deshumanización y la enajenación-, acrecentar y proteger los valores universales y nacionales del humanismo, del arte y de la cultura. Este firme compromiso no puede circunscribirse al cumplimiento de las funciones de difusión de la cultura y la extensión, si reconocemos que el avance del conocimiento en esta área es factor esencial para un desarrollo equilibrado de la sociedad. Así, la Universidad propugnará por una revaloración y un fuerte impulso a sus programas de estudio en las humanidades y las artes mediante los siguientes proyectos:
- Programa de revisión continua de los contenidos de los programas de estudio para asegurar la calidad y el equilibrio de la formación teórica, las actividades de investigación de los estudiantes y desarrollar la flexibilidad del modelo académico.
 - Programa especial para la consolidación de las carreras artísticas.
 - Programa para apoyar el rendimiento académico de los estudiantes y elevar los índices de eficiencia terminal.
 - Programa de consolidación de la planta de profesores con alta formación académica.
 - Programa de ampliación de los proyectos de investigación relacionados con la enseñanza y la formación de estudiantes, procurando la colaboración interdisciplinaria y la coordinación entre unidades académicas afines internas y externas.
 - Programa de intercambio de académicos y de estudiantes con alto aprovechamiento escolar.
 - Programa de vinculación con los sectores sociales y gubernamentales para el desarrollo de las prácticas profesionales y la oferta de servicios.
 - Programa de apoyo a los cursos humanísticos y artísticos del bachillerato y de adecuación al área de los contenidos de las materias del Tronco Común Universitario.



Plan General de Desarrollo Institucional 1997-2001

- Programa de apoyo a la producción de materiales y textos sobre educación y la enseñanza de las humanidades y de las expresiones artísticas.
- Programa de selección, diseño y producción de cursos para ofrecerse en modalidades educativas abiertas y a distancia.
- Programa de información y orientación sobre las disciplinas y carreras humanísticas y artísticas destinada a los estudiantes del bachillerato
- Programa de extensión y difusión cultural a la población sobre la importancia de las humanidades y del arte en la comprensión de los procesos sociales y culturales de la actualidad.
- Programa de mejoramiento de la infraestructura de apoyo a la enseñanza y a la investigación (desarrollo bibliotecario, prácticas, talleres, computación y comunicaciones).
- Programa de ampliación y mejoramiento de los espacios para el aprendizaje.

- Revisión y creación de un nuevo modelo de servicio social. México debe rescatar esta característica original y única de su sistema universitario como una herramienta polivalente para la formación integral, el aprendizaje significativo, la práctica profesional de sus estudiantes, así como para el cumplimiento de una responsabilidad y, responsabilidad institucional de retribuir a la sociedad el apoyo financiero que ésta le brinda como institución pública. Los universitarios habremos de reconocer que por circunstancias diversas, este valioso mecanismo de formación, se ha desvirtuado sustancialmente durante las últimas décadas, por lo que se ha convertido en botín político de la burocracia universitaria, en un trámite con cuota que alimenta el papeleo de la burocracia gubernamental, y en un sustituto indigno de mano de obra calificada al servicio de empresas y organismos. Aprovechar y capitalizar esta invaluable tradición social de la Universidad Pública Mexicana es una oportunidad que no podemos dejar pasar. Para la revisión y el diseño de un nuevo modelo de servicio social, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla realizará las siguientes propuestas:

- Programa de redefinición y reordenamiento del servicio social universitario en corresponsabilidad con los sectores gubernamental, social y privado.
- Programa de formación y capacitación de personal académico de las unidades académicas en la coordinación, seguimiento y evaluación del servicio social.
- Programa de elaboración de guías de orientación para el servicio social por áreas y programas específicos.



Plan General de Desarrollo Institucional 1997-2001

- Programa especial de coordinación con el sector productivo de la entidad, para la ampliación de áreas de trabajo para el servicio social.
 - Programa de remodelación y equipamiento de nuevos espacios destinados a la gestión y apoyo al ser vicio social.
 - Programa para la creación del banco de datos de los programas del servicio social.
 - Programa de evaluación, apoyo y difusión del servicio social.
- Acciones complementarias para la consolidación del modelo académico. Además de las anteriores acciones, en el contexto un amplio abanico de programas para el mejoramiento académico de la Universidad de cara al siglo XXI, y como sustento a los principios de la formación integral e igualdad de oportunidades para nuestros estudiantes, la institución impulsará lo siguiente:
- El Establecimiento del Sistema Unico de Tutorías Académicas.
 - La creación de la Red Académica Multimedia.
 - La creación del Centro Universitario de Atención y Orientación Sicopedagógica Integral.
 - La revisión de criterios y normas de ingreso y permanencia y egreso de estudiantes, así como de evaluación y estímulo al aprovechamiento escolar.
 - Creación del sistema de evaluación del desempeño de los profesores, el establecimiento de criterios y mecanismos de promoción y la revisión del programa de estímulos a la carrera docente.
- ii) Consolidación y desarrollo de la investigación y formación de científicos. La impresionante velocidad en el desarrollo y creación de conocimientos y tecnología en el mundo actual, es sólo una muestra anticipada del futuro al que muy pronto llegaremos. Para revertir las tendencias del dominio científico norte/sur, reorientar la direccionalidad destructiva y agresiva del avance tecnológico hacia el medio ambiente y las relaciones sociales, y reenfocar los objetivos de la investigación hacia fines más justos y útiles para generar el bienestar de las mayorías, es necesario que México reconsidere, con urgencia, el estado que la ciencia y la investigación nacionales guardan en el presente, en comparación con los países desarrollados, y del proyecto de nación independiente y soberana que todos los mexicanos anhelamos. La reconsideración de la política nacional en esta vital actividad para el desarrollo nacional por parte del Estado Mexicano, deberá sustentarse en un esfuerzo colectivo y coordinado de las universidad públicas del



país para avanzar a la consolidación de sus programas de investigación y formación de científicos. En este contexto, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla apuntará hacia:

- El fortalecimiento de la investigación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla incrementado sustancialmente la productividad y la calidad de la investigación científica, que sus académicos realizan. Para esto, se diseñará una estrategia institucional que permita la apertura de nuevas líneas de investigación que respondan a necesidades reales y prioritarias de los sectores social y productivo.
- La búsqueda de un incremento sustancial en los recursos provenientes de fuentes alternas de financiamiento externo en apoyo de la investigación, elaborando proyectos viables y de calidad, que apunten hacia la formación de recursos humanos y que incorporen la participación de otras instituciones y de investigadores nacionales y extranjeros. Además del CONACYT, es necesario buscar financiamiento en fundaciones y organismos privado, nacionales e internacionales, así como en empresas.
- La actualización y ampliación de la infraestructura de investigación, tanto en equipamiento y mantenimiento de los laboratorios, como incrementando los acervos bibliográficos, actualizando las suscripciones a revistas científicas y ampliando la capacidad de cómputo para proyectos de investigación y estudios de posgrado.
- La creación -de acuerdo al plan de crecimiento físico de la Universidad- de nuevos espacios destinados a laboratorios y talleres de investigación, y el mantenimiento y adecuación de los espacios existentes en base a una evaluación de su estado actual.
- La ampliación y consolidación de acuerdos y proyectos conjuntos con otras instituciones de investigación y posgrado, nacionales y extranjeras, para desarrollar proyectos de investigación inter y multinstitucionales.
- Análisis para la creación de nuevos institutos de investigación en el mediano plazo, de acuerdo con la evaluación institucional y el grado de desarrollo alcanzado por distintos grupos de investigación.
- Creación de un Fondo Universitario, sujeto a evaluación y concurso interno, para la obtención de recursos institucionales, orientados a la consolidación de la investigación y para el desarrollo de nuevas líneas de investigación que se consideren prioritarias.
- Consolidación de la instancia institucional de vinculación con los sectores social y productivo que atienda también el registro y actualización de patentes resultado de la investigación universitaria.
- Establecimiento del Premio BIANUAL a la Investigación Científica de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, y de los mecanismos.



- El mejoramiento sustancial de la planta académica dedicada a la investigación y al posgrado. La meta consiste en tener para 2001 un planta de investigación mayoritariamente con el grado de Doctor, para lo que se buscará:
 - A) Incrementar la membresía en el Sistema Nacional de Investigadores hasta duplicarla para el año 2001.
 - B) Crear un sistema de becarios de investigación, a través de un fideicomiso con recursos externos, que se vinculen a proyectos de investigación
 - C) Estratégicos y de alta calidad académica.
 - D) Crear un sistema de reconocimiento a los investigadores que ingresan recursos externos a la Institución para el desarrollo de proyectos de investigación.
 - E) Consolidar el sistema de retención de investigadores del SIN y favorecer el uso de los instrumentos existentes (Cátedras Patrimoniales, Repatriaciones, etc.) para fortalecer la planta académica.
 - F) Actualizar el padrón de investigadores de la BUAP y constituir las Academias de Investigación y Posgrado por área de conocimiento.
- La revisión y afinación del modelo de posgrado que ofrece la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, vía el seguimiento y evaluación de nuestra oferta de posgrado en sus diferentes opciones de investigación, profesionales y de capacitación y actualización para la carrera docente en la enseñanza media superior y superior. Para esto se trabajaría para:
 - *Definir la política de nuevas ofertas de posgrado a partir de la evaluación de posgrados de calidad, que tengan un impacto sustancial en el desarrollo de la investigación básica, humanística y tecnológica.
 - Analizar la demanda profesional para abrir nuevos posgrados profesionales de calidad, de reconocimiento regional e incluso autofinanciables.
 - Consolidar la relación entre la investigación y la docencia, tanto a nivel de licenciatura como de posgrado de manera que todos los investigadores se integren a la formación de recursos humanos en distintos niveles: docencia directa, seminarios de investigación y de tesis de grado, asesoría y dirección de tesis de grado.
 - Consolidar los posgrados integrados al padrón de excelencia del CONACYT, mediante el fortalecimiento de la planta docente, la actualización bibliotecaria y el desarrollo de la infraestructura de investigación.



- Diseñar una estrategia institucional para incrementar sustancialmente la eficiencia terminal en todos los programas de posgrado.
- La promoción y divulgación de los proyectos de investigación así como de sus resultados, mediante:
 - La conversión de las revistas Elementos y Enlaces, como órganos fundamentales de divulgación científica de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y la edición de una revista para el Posgrado de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
 - La difusión del trabajo científico apoyando sustancialmente la publicación de las revistas científicas existentes, intentando regularizar su publicación, estableciendo para cada una consejos editoriales y que la publicación de artículos científicos sea a partir de dictámenes y arbitrajes académicos.
 - La publicación de libros producto de investigaciones de calidad y de aportes sustanciales al conocimiento científico y humanístico.
 - La creación de espacios en los medios de comunicación locales para difundir entre la comunidad universitaria y el público en general, los avances de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla en materia de investigación y posgrado.
 - La edición de manera bimensual un Boletín Informativo de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado y la realización bianual una Expo-Investigación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- El diseño y operación de mecanismos académicos para el seguimiento y evaluación de la investigación y el posgrado, para lo que:
 - Se fortalecerá al "Consejo de Investigación y Estudios de Posgrado" como instancia propositiva y consultiva de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado.
 - Se establecerá un sistema de información electrónico Sistema de Investigación y Estudios de Posgrado para el seguimiento y actualización de los avances de la investigación y del posgrado. Este sistema debe ser compatible con el BANER y con cualquier otro registro electrónico institucional.
 - Se editará el Reglamento del Consejo de Investigación y Estudios de Posgrado con antelación a la renovación de sus integrantes en 1998.
 - Se publicará y difundirá el "Reglamento de Estudios de Posgrado" como un instrumento ágil para el seguimiento y presentación de nuevas propuestas de posgrado.
 - Se definirá el "Reglamento de Investigadores" de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla para normar los derechos y obligaciones de los investigadores de la Institución como elemento del "Reglamento General del Personal Académico". Esto también implicará



el definir conjuntamente con otras dependencias de la Institución los mecanismos que normen la permanencia y promoción de los investigadores.

iii) Desarrollo de la extensión y difusión de la cultura

Proyecto Cultural Universitario. La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla -en acuerdo a su tradición y riqueza de recursos humanos y bienes culturales-, está comprometida a ofrecer a su comunidad y a todos los poblanos, un "Proyecto Cultural Universitario" ambicioso. La diversidad y calidad de sus programas de preservación, promoción y divulgación artística y científica, permitirán ampliar la función educativa de la universidad más allá de sus cátedras formales. Este "Proyecto Cultural Universitario" será un importante complemento para la formación integral de nuestros estudiantes, enriqueciendo sus experiencias de vida y desarrollando su aprecio por los valores y productos de la creación intelectual y artística. Asimismo, dicho "Proyecto Cultural Universitario", deberá también ampliar sustancialmente las perspectivas del trabajo académico en todos los órdenes, incorporando al profesorado en su diseño y operación. Para lograr este ambicioso proyecto se establecerán los siguiente programas:

- Programa para la creación del Patronato Universitario para el Fomento Artístico y Cultural de Puebla.
 - Programa de conservación y difusión del patrimonio cultural y artístico universitario.
 - Programa especial de desarrollo y promoción del la Biblioteca "José Ma. Lafragua".
 - Programa de investigación y difusión de la historia institucional
 - Programa de fomento editorial
 - Programa de fomento y difusión de las artes

 - Programa de difusión de los avances científicos y tecnológicos
 - Programa de formación cultural y artística para el bachillerato
 - Programa para el establecimiento del Circuito Cultural Universitario
 - Programa de creación de la Plaza Universitaria de la Cultura
 - Programa para el establecimiento de la Red Estatal Universitaria de Cultura
 - Programa especial para el desarrollo de "Radio BUAP"
- Nuevo Modelo de Vinculación Social. En materia de la reordenación de las actividades y servicios de extensión y para impulsar el desarrollo de un nuevo modelo de vinculación social de la Benemérita Universidad



Autónoma de Puebla que reafirme la histórica vocación social de la institución. A través de este nuevo modelo, la Universidad podrá continuar contribuyendo al desarrollo económico, social y educativo de la entidad. Para el establecimiento de este nuevo modelo de vinculación social, se realizarán acciones enfocadas a lograr un alto nivel de colaboración y corresponsabilidad entre la universidad y su entorno, que den cabida a múltiples iniciativas y proyectos de beneficio mutuo. Estas iniciativas implican el organizar una oferta de innovaciones tecnológicas y servicios de asesoría científica y técnica a las empresas, aprovechando la alta calificación de una gran parte de sus investigadores y profesores y su infraestructura. Se trabajará también en la creación de mecanismos para difundir las innovaciones y desarrollos en el campo de las profesiones y del ejercicio profesional, regulando y promoviendo -en colaboración con unidades académicas de nuestra institución, colegios y asociaciones profesionales-, una oferta sistemática de educación abierta y a distancia de alta calidad que asegure la actualización permanente de los profesionistas y técnicos de nuestro Estado. En consecuencia se establecerán los siguientes programas:

- Programa de creación del Centro Universitario de Vinculación
 - Programa de regulación de la oferta de servicios y patentes
 - Programa de formación profesional continua
 - Programa de educación abierta y a distancia con el apoyo de infraestructura tecnológica por parte del CTE.
3. El fortalecimiento de la Economía Institucional y la Revisión de la Organización, Estructura y Normatividad de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

"Los esfuerzos de reflexión sobre la misión, y para el mejoramiento académico de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla deben partir del conocimiento y valoración que haga nuestra comunidad de los contextos en que se desarrollan las actividades sustantivas de la Institución. En particular, debemos tener presentes los efectos y exigencias ocasionados por la mayor integración económica y el impacto que provocan los cambios tecnológicos en la sociedad del conocimiento.

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla enfrentará en los próximos años el desafío de mejorar en medio de un entorno cambiante e inseguro. La escena nacional se caracteriza por una nueva dinámica política y por un proceso gradual y difícil hacia la democratización. Los movimientos políticos serán permanentes en los próximos años. La democratización del país ha puesto en evidencia la fragilidad de las instituciones públicas.



Adicionalmente, la política económica ha llegado a un punto crítico, en medio de crecientes tensiones sociales. Las expectativas de progreso derivadas de la integración económica reflejaron sus limitaciones para garantizar una participación equitativa de la población en la riqueza social.

La economía internacional contribuye a la inestabilidad nacional con las sucesivas crisis. La globalización y la internacionalización de la economía conlleva oportunidades para el desarrollo económico, pero también implican una creciente susceptibilidad de las economías nacionales a los vaivenes del mercado financiero internacional.

Este escenario nacional constituye el contexto dentro del cual la universidad pública se debe transformar y en el cual debe participar. La incertidumbre que caracteriza al ámbito político nacional no debe ser un freno para la reforma universitaria. Más bien, frente a los cambios nacionales tenemos la obligación de mejorar nuestro desempeño y participar activamente en la construcción de un nuevo país. Debemos preparar nuestros estudiantes para desempeñarse exitosamente en este mundo cambiante, y debemos contribuir, -con el conocimiento generado en la Universidad-, al debate sobre nuevas formas de organización social y económica. Encarar el futuro como institución educativa exige un conocimiento de aquellos aspectos que moldean el curso de nuestro entorno social, particularmente en nuestro espacio natural más inmediato, el Estado de Puebla.

En el panorama nacional existe un conjunto de políticas que afecta directamente al sistema de educación superior. Desde finales de los ochenta, el gobierno federal asumió una nueva actitud hacia las universidades públicas, con la introducción de formas de evaluación y nuevos enfoques para el financiamiento. Esta nueva actitud, debemos reconocerlo, contribuyó decisivamente a la reforma de las universidades públicas, tras una década de austeridad y carencia en materia de financiamiento y de reformas. Hoy estamos enfrentando los efectos acumulativos de años de una difícil situación financiera.

Sin embargo, en el ámbito de políticas hacia la educación superior, también observamos cambios en las reglas, personas y enfoques. Aunque las políticas implementadas al inicio de la década continúan hasta la fecha -factor importante para la educación superior-, el peso específico de cada una de ellas cambia constantemente. En efecto, dentro del conjunto de políticas federales en materia de educación superior, las prioridades parecen cambiar cada año, -junto con los secretarios de Educación y los Subsecretarios-, aunque no siempre explícitamente. Estos cambios crean



severas dificultades para las universidades públicas en materia de su planificación en el mediano y largo plazo.

Dentro del financiamiento público, el único fondo estable es el subsidio. Los demás fondos son competitivos y, por lo tanto, cambiantes. Debemos trazar entonces el futuro de la universidad pública a partir de esta situación cambiante, o a partir de una definición consensada de políticas más claras que generen certidumbre. Sin embargo, no podemos afianzarnos en que la solución vendrá de afuera; no podemos basar nuestro desarrollo en las políticas externas que sustentan programas como PROMEP; FOMES o PRONAD. Los recursos adicionales al subsidio para la Universidad públicas institucionales específicos, evitando el estar en función de los objetivos, plantear y reformular los objetivos institucionales en función de los cambiantes programas para la obtención de recursos adicionales al subsidio.

En este contexto, las universidades públicas enfrentarán -en el inmediato futuro-, dos retos principales. El primero en el aspecto financiero, que ya en la actualidad reflejan una situación adversa, donde la aportación gubernamental no sólo aumentará, sino muy posiblemente disminuirá y se cambiarán las bases históricas de asignación. El desafío estará entonces, en competir exitosamente por fondos, y en contribuir a la elaboración de nuevos criterios para la asignación de servicios en base en el desempeño institucional. El segundo reto tiene que ver con la evaluación, específicamente en lo que se refiere a la construcción de un sistema nacional de acreditación, que garantice que todas las instituciones cumplen con requisitos básicos".

Así, para esta tercera vertiente de trabajo, debemos reconocer que ya existen avances importante en nuestra Institución. Estos avances, -ante las cambiantes y difíciles condiciones económicas y organizacionales que la Universidad Pública hoy enfrenta-, representan para nuestra Institución una ventaja competitiva importante para continuar avanzando -a la vanguardia nacional- en el profundo proceso de reforma que el sistema universitario nacional tiene hoy que emprender.

"La reforma administrativa-financiera emprendida hace ya varios años, es uno de nuestro importantes avances. Tenemos hoy mayor control sobre nuestros ingresos y egresos, mayor transparencia en el manejo financiero, y más fondos dedicados al mejoramiento institucional. Los procesos administrativos han mejorado notablemente y los servicios de apoyo necesarios para que la comunidad académica desarrolle cada día con mejores condiciones sus tareas y funciones.



Otro importante logro es la implantación de un sistema integrado institucional de información. Contamos hoy en día con una amplia base de información correlacionada sobre la Universidad. A diferencia de los ochenta, sabemos con cuantos recursos financieros, personal y estudiantes contamos. Esto es crucial para poder definir -en forma responsable-, las características de la "Universidad del Futuro", conociendo con certeza los costos unitarios, los niveles competitivos de eficiencia en el uso de los recursos públicos otorgados y contando con las herramientas para reorientar y disminuir el gasto donde así sea requerido. La integración paulatina de esta información en el sistema BANNER abre la posibilidad -y la necesidad- de socializar esta información hacia toda la comunidad universitaria, hacia las autoridades gubernamentales y hacia la sociedad en general.

Nuestras iniciativas en materia de vinculación con los sectores social y productivo requieren hoy consolidarse. Las empresas universitarias ya constituyen importantes fuentes de ingresos, pero debemos mejorar los proyectos de vinculación con el sector productivo a través de la venta de servicios, y explorar otras fuentes alternativas de financiamiento. Contamos ya con los anteproyectos de la Fundación y del Consejo Social de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, ambos listos para su integración. El Centro de Estudios Estratégicos y la Promotora Universitaria requieren revisarse y modificarse."

En lo referente a la revisión de la organización, de la estructura y de la normatividad de la Universidad, estamos conscientes de que la vigencia de lo existente tiene que ser analizada con profundidad y con una visión académica, más que política. El proceso de desarrollo de la Universidad, resiente ya en la actualidad las consecuencias de un operar con un cuerpo normativo que surgió como solución a una crisis política de la Institución - pese a que este aseguró la estabilidad interna durante casi ya una década y cimentó un cambio importante en el paradigma institucional- y que hoy evidencia carencias y exige reformas y ajustes como herramienta y sostén del avance académico futuro de la Universidad. Esta revisión deberá resultar en una propuesta de "Reforma Integral" del cuerpo normativo de la Universidad, como consecuencia de las conclusiones de la reflexión colectiva sobre la misión y los principios institucionales y de la definición colegiada de las líneas prioritarias que el trabajo participativo -durante el próximo año-, establezca como los ejes del "Plan Institucional de Desarrollo 1998-2013".



a) Fortalecimiento de la Economía Institucional.

"La situación nacional ha finalmente llevado a las Universidades Públicas y a las autoridades gubernamentales responsables del sistema universitario del país, a reconocer que existe una grave crisis y un agotamiento del modelo de financiamiento que ha predominado -gracias a los continuos "parches" y al surgimiento de "programas emergentes" de estímulos individuales e institucionales- durante las dos últimas décadas. El agotamiento de este sistema es resultado de una ausencia en la definición de una política firme, transparente y consensada que establezca montos y mecanismos de asignación en base a criterios claros y concretos para el desempeño institucional como sustento de una mayor equidad en las reglas generales de la competitividad entre las universidades. La crisis de este sistema de financiamiento es resultado de una falta de visión de las autoridades educativas; de una planificación centralista, burocrática y distante de las realidades universitarias; de una dependencia del gobierno y debilidad de los organismos universitarios nacionales; de la acumulación de las tendencias negativas de los mecanismos financieros que impulsaron la masificación en las universidades; de la ausencia de sistemas de información y programación presupuestal efectivos y eficientes; de la ausencia de coordinación entre instituciones, gobiernos estatales y autoridades federales para la planificación adecuada; de fenómenos de politización interna de las instituciones y del vaivén político de las administraciones sexenales, entre otras muchas.

Independientemente de las causas y razones de esta crisis, el sistema universitario enfrenta hoy el gran reto de conciliar resultados y recursos con acreditación y financiamiento; costos e información integrada con estándares nacionales e indicadores nacionales. En resumen, es urgente el análisis y esfuerzo conjuntos entre el Estado Mexicano, la Universidades Públicas y la sociedad, para crear un nuevo esquema para el financiamiento suficiente, oportuno y justo de la educación pública del país. Así, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla se esforzará en mejorar su economía institucional mediante:

- La consolidación de la reforma administrativa emprendida hace tres años, para hacer más eficientes sus operaciones y agilizar los servicios administrativos.
- La consolidación del Sistema Integral de Información Universitaria como herramienta fundamental para reordenar el gasto en acuerdo a las prioridades académicas y controlar las asignaciones internas en base a costos unitarios, indicadores de desempeño y resultados, a



través de un sistema de programación y presupuestación realista y fidedigno.

- El recorte del gasto administrativo y de los costos de las duplicidades, depurando la nómina administrativa y profesionalizando la gestión universitaria.
- La participación constructiva y propositiva de la Universidad en la definición de nuevos mecanismos de asignación de recursos públicos derivados de una nueva política nacional en materia de educación superior y media superior.
- La puesta en operación de la "Fundación y del Consejo Social de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla" como instancias para la permanente vinculación entre la Universidad - Sociedad y para la procuración de fondos y recursos adicionales a los subsidios, a los asignados a través de programas gubernamentales especiales y competitivos, y a los provenientes de ingresos propios.
- El crecimiento gradual y sustantivo de los ingresos propios y la reglamentación de los medios para generarlos.
- El mejoramiento de la competitividad institucional para la asignación de recursos federales y estatales en todos los programas disponibles.
- La optimización de los activos productivos y el manejo eficiente de proyectos, programas y otros servicios institucionales superavitarios o autosuficientes.
- La desincorporación de activos no productivos y el abatimiento de pasivos laborales o de otra naturaleza que merman la eficiencia administrativa de la Universidad".

b) Revisión de la Organización, Estructura y Normatividad Institucionales

Otro grave problema que afecta en forma directa y significativa al sistema universitario de nuestro país, concierne a la organización, estructura y legislación en todos sus niveles. Durante los últimos años, este problema ha generado un círculo vicioso que impide el consenso nacional para la creación de un "Nuevo Sistema Nacional de Educación Superior y Media Superior" coordinado, eficiente y eficaz, a la altura de las exigencias de un México moderno. Este círculo vicioso ha entrampado a las Universidades Públicas y se ha usado para justificar -el conjunto a veces incoherente- de programas emergentes de carácter competitivo para la obtención de recursos adicionales y específicos para el desarrollo institucional, la espontánea creación de subsistemas alternativos de educación media superior y superior de carácter técnico, que traslapan las funciones y tareas de las Universidades Estatales y Autónomas, bajo la bandera del crecimiento económico que la globalización y el neoliberalismo predicen como sinónimo de desarrollo sustentable. Es urgente romper esta grave



situación nacional y transitar hacia una profunda reforma legislativa nacional que sustente los cambios y transformaciones que las condiciones del entorno exigen hoy del sistema de educación superior del país. Sin embargo, el Estado Mexicano parece evitar -por razones políticas y por la creciente presencia de la oposición de los poderes-, el revisar la legislación pertinente y el tomar decisiones en temas delicados como la autonomía, como la relación evaluación/acreditación - financiamiento y asignación de recursos, y como la descentralización y desconcentración -, entre otros. La disyuntiva parece ser - con más claridad cada día - el legislar para transformar o el cambiar para luego consolidar a través de una nueva legislación.

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla propone la búsqueda de una solución a este "impasse" legislativo de carácter nacional, que facilite y promueva a la vez, transformaciones organizacionales, estructurales y normativas en las instituciones al cobro de una gran reforma nacional. En forma paralela y concurrente la Universidad buscará afinar y perfeccionar el conjunto de reglamentos que norman sus operaciones básicas, en base a la definición de las prioridades académicas que integren los lineamientos centrales del "Plan de Desarrollo de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla 1998-2013". Una vez concluida la reflexión sobre la misión y principios de la institución, con los resultados de los trabajos de integración del mencionado Plan, y según los avances legislativos a nivel nacional, la Universidad trabajará sobre un análisis organizacional, estructural y normativo propio, y propondrá a las reformas y cambios conducentes para la construcción de la "Universidad del Tercer Milenio".

En apoyo a estas tareas, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla:

- Integrará un grupo de universitarios, especialistas, ex alumnos y miembros distinguidos de la sociedad - estos dos últimos en calidad de apoyo o de invitados- para iniciar los trabajos generales de análisis de la organización, estructura y normatividad de la Universidad, en estrecha coordinación con la correspondiente Comisión del H. Consejo Universitario y presidido por el Rector.
- Afinará y publicará todos los reglamentos existentes y/o nuevos que le permitan, -en base a los resultados de los trabajos en las anteriores vertientes de este "Programa de Trabajo 1998-2001" -, operar con estabilidad, transparencia, eficiencia y eficacia, en tanto transita hacia una reforma de su propia Ley Orgánica y del Estatuto General Universitario.



- Participará en forma propositiva y constructiva en los trabajos de organismos nacionales y/o comisiones especiales abocadas a las reformas legislativas, estructurales y financieras de carácter nacional, existentes o que se establezcan en el futuro inmediato.
- Impulsará los trabajos de carácter estatal que la "Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior de Puebla" realice en esta materia.

IV. LOS NUEVOS DESAFIOS DE LA BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA

A. Las Exigencias para la Educación Superior en el Próximo Milenio: Perspectiva de Trabajo

"El conjunto de demandas externas hacia la educación superior en el mundo es amplio, diverso y cambiante. Los ajustes y reformas que estos requieren de los sistemas de educación superior, apuntan hacia procesos que modificarán profundamente tanto a los sistemas como a las instituciones.

Los cambios económicos de un "mundo globalizado" imponen nuevas demandas en materia de enseñanza, aprendizaje e investigación. Los egresados de las universidades enfrentan mercados de trabajo en proceso de transformación, y los sectores social y productivo demandan nuevas aportaciones de la educación superior par continuar avanzando hacia un desarrollo sustentable. El papel de la universidad, sin embargo, no se limita a responder a las demandas sociales y productivas. La universidad está obligada a reformarse en forma permanente, por el avance mismo del conocimiento. Vivimos tiempos donde los paradigmas tienen vigencias cada vez más cortas, y donde el conocimiento avanza a ritmos cada vez más rápidos.

En prácticamente todos los países, las relaciones entre las universidades y el estado empezaron a cambiar desde los años ochenta. El control burocrático rígido está siendo reemplazado por una supervisión gubernamental, donde las universidades tienen más libertad para diseñar sus estrategias, pero donde también existen más exigencias de informar al estado y la sociedad sobre el desempeño real de las instituciones, a través de indicadores y resultados. La asignación de fondos en función del desempeño institucional cobra cada vez más importancia, y la competencia entre instituciones por el subsidio, fondos gubernamentales y privados, por atraer a los académicos con las más altas calificaciones, y para reclutar a



los estudiantes de mayor potencial de éxito, aumentará en los próximos años.

La organización de la investigación, de la enseñanza y del aprendizaje atraviesa igualmente por cambios importantes. En materia de investigación, los equipos son crecientemente interdisciplinarios, interinstitucionales o internacionales. El financiamiento externo y la vinculación con los sectores social y productivo juegan un papel cada vez más importante para las transformaciones y desarrollo de las universidades. Bajo estas condiciones, la investigación deja de ser un asunto meramente institucional. Más bien, la política institucional en materia de investigación debe de contribuir a la creación de espacios de investigación que traspasen las fronteras institucionales, evitando restringir el trabajo de investigación a criterios únicamente académicos.

En lo referente a la enseñanza y el aprendizaje, la tradicional exposición de las materias del programa de estudios en el aula, significa solamente una de las muchas y diversas modalidades para la docencia y el aprendizaje. Con los avances en las telecomunicaciones y la informática, han cobrado importancia otras modalidades, la mayoría centradas en el autoaprendizaje. El nuevo énfasis para la docencia está en equipos y sistemas instruccionales e interdisciplinarios de docentes, ligados a la investigación, y en la libertad para que los estudiantes organicen su propio aprendizaje, con la elección de materias y nuevas modalidades de aprendizaje.

Todos estos cambios implican una creciente necesidad de fortalecer el autogobierno de las unidades académicas en las instituciones y de planificar responsablemente los procesos académicos en forma descentralizada y desconcentrada. Al igual que en el ámbito de los sistemas nacionales de educación media superior y superior, las universidades deben transitar de sistemas de control burocrático, hacia sistemas de supervisión, con más libertad para los grupos académicos, pero también con la exigencia de rendir cuentas a la institución y a la sociedad sobre su desempeño.

Finalmente, las universidades requieren formas y ajuste en su forma de organización, en sus estructuras y en su normatividad. Los nuevos tiempos exigen universidades que puedan responder adecuadamente a los constantes cambios en el entorno a velos avance del conocimiento, y que pueda también incorporar nuevas formas en la organización del trabajo. Las tradicionales estructuras de facultades y escuelas -como grupos aislados y encerrados- dentro de una institución; los sistemas de gobierno universitario operados por mecanismos políticos y lealtades de grupos, la de



directivos improvisados, encuentran cada vez más dificultades para renovarse. Las universidades modernas se caracterizan por una mayor colaboración e integración horizontal entre sus unidades académicas, por la movilidad y libertad de sus académicos y estudiantes, por nuevos centros de investigación y docencia vinculados con sectores externos y con alta libertad para el manejo de sus recursos financieros y humanos. Para el gobierno universitario, es de creciente importancia contar con expertos administrativos, pero también con aparatos de gestión más reducidos más ágiles, y profesionales que efectivamente apoyen a las tareas sustantivas de docencia, investigación, extensión y difusión de la cultura.

Las universidades modernas también destacan por una creciente diversificación interna, por la descentralización y desconcentración de decisiones y funciones, por la autogestión responsable de sus diferentes instancias, por la existencia de suficiente espacio para la experimentación y la innovación. Construir la "La Universidad del Futuro" -ante este panorama- difícilmente se logrará a partir de un "Plan Maestro Nacional o Institucional", originados en las cúpulas directivas e impuestos verticalmente a las comunidades académicas. Para avanzar eficazmente en la construcción de la "Universidad del Próximo Milenio", requerimos de un "Programa de Trabajo" que a través de la reflexión colectiva y del trabajo organizado y participativo sienta las bases para desviar -de abajo hacia arriba y en forma horizontal y colegiada-, un "Plan de Desarrollo Institucional" a largo plazo.

Debe quedar claro también que: el énfasis debe estar en lo académico. La calidad de la universidad se define por sus programas académicos; por el trabajo y productividad de su planta de profesores e investigadores, por la congruencia y pertinencia de su oferta educativa, por la flexibilidad y acreditación de sus currícula, por la eficiencia en sus servicios de apoyo a los estudiantes y académicos; por la vinculación entre sus procesos de investigación, enseñanza y aprendizaje. En resumen, en la amplia amplia gama de actividades que desarrolla una universidad, la calidad de sus resultados está en función del cumplimiento de su tarea central y su razón de ser: La generación, la transmisión y la difusión del conocimiento.

B. Una Propuesta de Nuevos Desafíos

En la "Benemérita Universidad Autónoma de Puebla" reconocemos que si hemos avanzado significativamente en nuestro esfuerzo de transformación, aún existen varios temas de la vida universitaria que recibieron menos atención durante los últimos años, y que representan elementos esenciales para apuntalar nuestros esfuerzos para la construcción de la "Universidad del Próximo Milenio". La conjugación de lo avanzado hasta hoy, y lo



propuesto en la estrategia global y sus tres vertientes de trabajo para el corto, mediano y largo plazo, pueden resumirse en los siguientes lineamientos prioritarios:

1. Reordenamiento de la vida académica y la oferta educativa

"Durante los noventa, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla ha diversificado notablemente su oferta educativa. La diversificación de la oferta ha situado a nuestra institución nuevamente a la vanguardia y liderazgo en la región. En los próximos años, deberemos fortalecer y ampliar las nuevas opciones y realizar estudios de factibilidad y de seguimiento para la creación de programas alternativos.

El sistema de créditos ha mejorado nuestra administración escolar, pero falta desarrollar más su operación académica. Deberemos avanzar hacia una genuina flexibilización curricular, y reducir el peso excesivamente grande de la preparación profesional especializada y rígida. Deberemos incorporar nuevas modalidades de enseñanza y aprendizaje, ampliar y consolidar nuestros sistemas de educación abierta y a distancia, crear más laboratorios de autoacceso, y utilizar con mayor eficiencia y eficacia las nuevas tecnologías de las telecomunicaciones y de la informática.

Todo lo anterior nos obliga a avanzar hacia colaboraciones horizontales entre programas, a fortalecer las asesorías y los programas de tutoría y orientación académica, así como hacer un seguimiento de las trayectorias de nuestros estudiantes y evaluar críticamente los resultados tanto del sistema de créditos, como del Tronco Común Universitario. Para el desarrollo y diversificación de nuestra oferta educativa, tres niveles programáticos deben recibir especial atención: las escuelas preparatorias, el posgrado, y las opciones terminales de técnico universitario.

La reorientación de la oferta y la diversificación de las modalidades de enseñanza y aprendizaje, implican también una reorganización de la planta académica, donde habremos de crear nuevos grupos de trabajo para atender nuevos programas. Podemos afirmar que si ya hay logros en la creación de núcleos académicos nuevos, aún persiste cierto desorden, carecemos de perfiles precisos y claros, e ignoramos los costos relacionados con la eficiencia, la calidad y la eficacia de su trabajo.

Es imperativo que todos los diferentes grupos académicos tengan las condiciones adecuadas para operar como equipos de trabajo en un ambiente que favorezca la docencia, el aprendizaje y la investigación. Esto implica fortalecer ambientes que invitan a la colaboración, a la actualización



y superación permanente, a la crítica constructiva y a la autogestión bajo el principio de la libertad de cátedra. A cambio, la Universidad solicitará de estos grupos garantías de niveles aceptables de desempeño, un uso adecuado de los recursos, e índices aceptables de eficiencia y eficacia. Esta iniciativa podrá ser exitosa si incluye las siguientes acciones.

- Reorganización de los procesos y desarrollo de los ambientes académicos. Especial atención merecen las formas en que se llevan a cabo los procesos de docencia e investigación, donde es crucial fortalecer los equipos académicos y la introducción de nuevas formas de enseñanza
- Fortalecimiento y ampliación de las competencias de las academias e instancias colegiadas. Consideramos que el trabajo académico solamente mejorará si los académicos tienen una participación más activa en los procesos de reforma. Este aspecto requiere la descentralización de la toma de decisiones hacia los órganos colegiados, pero también la descentralización de recursos. Asimismo, debemos desarrollar formas de coordinación entre escuelas, por áreas de conocimiento.
- Integración y colaboración intrainstitucional para el desarrollo de programas académicos estratégicos. La diversificación en los últimos años ha seguido la tendencia de crear programas aisladas. Esto implica altos costos para las finanzas institucionales. Para los próximos años, será prioridad la creación de programas donde diferentes escuelas colaboran, y mejorar la colaboración entre unidades académicas para el caso de programas ya existentes.
- Reorganización integral de la oferta educativa. El punto anterior implica una revisión cuidadosa de los programas existentes, en aspectos como los objetivos, la demanda la oferta, la planta de profesores, con el fin de fortalecer la consolidación y el desarrollo de la investigación y la formación de científicos y dar impulso a la diversificación de las relaciones de intercambio académico.

Para atender estos aspectos, proponemos el análisis de los siguientes temas institucionales:

- Revisar e Integrar un Reglamento Académico General
- Realizar una Evaluación Integral de la Oferta Educativa (PROMEP, CIEES)
- Impulsar la Colaboración Horizontal y los Proyectos Multidisciplinarios
- (con fondos adicionales)
- Realizar un Diagnóstico de los Programas de Posgrado



- Acelerar la Descentralización de las Decisiones y Desconcentración para la Administración de Recursos hacia Organos Colegiados.
- Afinar y Publicar el Reglamento de Ingreso, Permanencia y Titulación de los Estudiantes.
- Establecer Criterios Explícitos y Claros para la Apertura de Nuevos Programas.
- Realizar Estudios para el Seguimiento de Estudiantes y Egresados.

2. Desarrollo de la carrera académica

El elemento central que garantiza la calidad de una universidad es su planta académica. Para los próximos años, en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla enfrentamos el reto de reconocer adecuadamente el trabajo académico a través de una política laboral audaz y equilibrada, al mismo tiempo que tenemos que prever la renovación de nuestra planta de docentes e investigadores. Este es, un asunto prioritario que de no iniciar acciones en lo inmediato, nuestros pasivos laborales llegarán a niveles imposibles de financiar y no tendremos los recursos necesarios para formar y/o contratar nuevos académicos. En atención a este grave problema debemos:

- Analizar y revisar nuestra política laboral. Nuestra universidad carece de un reglamento laboral que estipule claramente cuáles son los derechos y las obligaciones del personal académico. En ausencia de tal reglamentación, la planta académica ha evolucionado por inercia, y podemos observar numerosas anomalías en su organización. Bajo estas condiciones, no existe claridad ni seguridad para los académicos que desean hacer de su carrera académica un proyecto de vida.
- Avanzar hacia una política de remuneración justa y coherente. Sólo a través de una política integral que efectivamente oriente el trabajo académico hacia las prioridades institucionales, que recompense la dedicación y los esfuerzos de superación y actualización, y que otorgue sueldos y estímulos bajo criterios claros y transparentes, podrá la Universidad, mantener y atraer personal académico de alta calidad y compromiso. Esta iniciativa implica el desarrollo de procesos claros y justos de evaluación de la investigación y de la docencia, con un énfasis más fuerte en los procesos y los resultados que en las personas como individuos.
- Diseñar y poner en operación un sistema de jubilación justo y adecuado. Esta es la única solución que salvará a la Universidad de una "nómina casi en su totalidad casi inactiva" y garantizará a quienes dedicaron su vida a la institución un retiro digno y seguro. Esta acción deberá



acompañarse de mecanismos audaces y emergentes para la renovación de la planta académica.

Los ejes centrales de estos desafíos son:

- La formación permanente de los académicos, mediante cursos especiales y posgrados.
- La formación de jóvenes académicos, para la renovación de la planta en el mediano plazo, mediante programas especiales de selección e incorporación.
- El diseño de un modelo integral de reconocimiento y estímulo a la productividad académica, a través de procesos de evaluación periódica del desempeño.
- El reconocimiento al mérito académico, con estímulos especiales para aquellos académicos que demuestran una excelencia o logro sobresalientes en sus tareas.
- Una política laboral para el desarrollo académico, con reglamentos y procedimientos claros de incorporación, promoción y permanencia
- La formación de jóvenes académicos, para la renovación de la planta en el mediano plazo, mediante programas especiales de selección e incorporación.
- El diseño de un modelo integral de reconocimiento y estímulo a la productividad académica, a través de procesos de evaluación periódica del desempeño.
- El reconocimiento al mérito académico, con estímulos especiales para aquellos académicos que demuestran una excelencia o logro sobresalientes en sus tareas.
- Una política laboral para el desarrollo académico, con reglamentos y procedimientos claros de incorporación, promoción y permanencia.

3. Formación integral del estudiante

"El estudiante es el protagonista del proceso de enseñanza/aprendizaje y los docentes sus facilitadores. En los últimos años se ha impulsado el mejoramiento y la expansión de los servicios de atención a los estudiantes, específicamente mediante la creación de la Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles. Sin embargo aún falta mucho por hacer. Nuestros reglamentos para el ingreso, la permanencia y la titulación requieren de un análisis crítico. Adicionalmente, debemos fortalecer el intercambio estudiantil, los programas de becas para asegurar que ningún estudiante quede excluido de la Universidad por razones económicas, y dar más atención a la orientación y al apoyo académico. Por otra parte, deberemos



mejorar la participación de nuestros egresados en la vida universitaria. En atención a estas prioridades fundamentales para la formación integral de nuestros estudiantes, la "Benemérita Universidad Autónoma de Puebla":

- Acelerará la consolidación operativa del sistema de créditos y de una organización académica flexible. De esta manera nuestros estudiantes tendrán más libertad para construir sus programas de estudio y diversas opciones de aprendizaje, lo que implica no sólo más apoyo en los servicios de asesoría y tutorías, sino acceso a modalidades y sistemas modernos para el aprendizaje. Asimismo, los estudiantes tendrán más opciones extracurriculares para su desarrollo integral como personas, y mejores servicios de apoyo para el mejor aprovechamiento, para un exitoso desempeño y para un avance académico óptimo.

Las líneas centrales de este desafío son las siguientes:

- Impulsará la creación de mecanismos para el reconocimiento y el estímulo al desempeño y mérito estudiantiles. Para motivar y premiar a los estudiantes de excelencia y/o sobresalientes en todas las actividades y programas académicos deportivos, culturales y sociales de la Institución se creará un "Sistema Integral de Becas de Excelencia", con diversos componentes y se establecerán concursos y premios especiales de reconocimiento.
- Ampliará las oportunidades y programas para la movilidad estudiantil, considerando que de acuerdo a las experiencias de otras instituciones, este es un mecanismo fundamental para un desarrollo integral de los estudiantes universitarios, por lo que se buscará consolidar programas a nivel nacional e internacional.
- Creará nuevos y mejores espacios para las actividades culturales, recreativas y deportivas de los estudiantes. Adicionalmente al mejoramiento de los servicios de apoyo académico y para fortalecer la formación integral de los estudiantes, se apoyarán a las organizaciones estudiantiles, clubes y equipos que demuestren una membresía, trayectoria y/o objetivos sustentados en actividades de corte formativo. Paralelamente se afinarán los mecanismos para mejorar y/o fortalecer los mecanismos para consolidar la participación de los estudiantes en los órganos colegiados de la Universidad, todo esto para ampliar la participación estudiantil en la vida comunitaria y académica de la Institución.
- Fortalecerá y revisará los servicios de carácter compensatorio, en acuerdo a los resultados del examen de admisión. Este esfuerzo estará enfocado a minimizar la influencia de factores socio-económicos y/o desventajas sistémicas en el desempeño de los estudiantes que



ingresen y a garantizar tanto la igualdad de oportunidades como la equidad en los procesos académicos y de seguimiento escolar ."

Las acciones centrales de este desafío serán:

1. El fortalecimiento de la Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles y la revisión y ampliación de los programas de apoyo a su desarrollo personal e integral.
2. Integración y publicación de un "Manual Estudiantil" que contenga su apoyo.

4. Proyecto Cultural Universitario.

"En la tradición de la Universidad Pública Latinoamericana, la tarea sustantiva de enriquecer y difundir la cultura y las artes en todas sus expresiones, siempre ha sido de gran relevancia y una característica fundamental para las instituciones de educación superior que merecen el nombre de "Universidad". A través del tiempo, la universidad pública mexicana ha desempeñado un papel fundamental en la preservación y en el engrandecimiento de nuestra rica historia cultural y artística; se ha constituido como el pilar de nuestro "ethos nacional "; ha sido fuente inagotable de los más notables artistas, músicos, intelectuales y escritores del país; es el espacio por excelencia para las expresiones culturales y artísticas nacionales, y es, hoy por hoy, la conciencia histórica de nuestro país. Estas tareas sustantivas de la Universidad hoy han cobrado una importancia vital para la soberanía cultural y filosófica de nuestro país, ante el embate de la globalización y la unipolaridad del mundo actual, donde predomina la influencia perversa -en los aspectos culturales y valores intrínsecos de la "mexicanidad"- de nuestro vecino del norte: el país más poderoso del mundo. Los medios masivos de comunicación también ejercen hoy una poderosa influencia a través de un proceso continuo de "deseducación" que antepone los valores del cosumismo, la violencia y la deshumanización a los valores tradicionales de nuestra cultura. Como líneas de trabajo en este importante y trascendental tema la "Benemérita Universidad Autónoma de Puebla":

- Impulsará un "Proyecto Cultural Universitario Integral" que corresponda a la importancia y los planes de desarrollo estatal y regional.
- Organizará programas de apoyo a los esfuerzos estatales y regionales para enriquecer y promover la rica y diversa cultura poblana, en colaboración con los municipios del Estado, para crear una verdadera "Red Estatal Universitaria de Cultura".



- Planificará la construcción de nuevos espacios para la expresión y el desarrollo de las actividades culturales de la Universidad, y consolidará los programas y facilidades existentes.

Las acciones más importantes de este desafío serán:

1. La creación del "Centro Cultural Universitario" como la sede de los esfuerzos institucionales de difusión cultural y como el centro de operaciones de la "Red Estatal para la Difusión Cultural de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla".
2. El establecimiento -en base al patrimonio cultural e histórico de la institución, y en coordinación con los gobiernos estatales y municipales del estado y los museos y/o fundaciones locales- de la "Red Estatal para la Difusión Cultural de la Universidad del Estado de Puebla".
3. El fortalecimiento de las actividades editoriales de la Institución. En esta fundamental actividad, se revisarán y mejorarán tanto las publicaciones periódicas como la edición de textos enfocados a la difusión de la cultura, de las ciencias y del conocimiento en general. Especial atención se prestará a las publicaciones de antologías y libros de apoyo a los programas educativos en todos los niveles. Adicionalmente se buscará la autosuficiencia financiera de estas actividades mediante su adecuada comercialización o a través de la atención de fondos adicionales de carácter público y/o privado.
4. La proyección y consolidación de Radio-BUAP. Después de haber esperado por décadas la autorización correspondiente para operar una estación de radio, y en base a los resultados de sus operaciones piloto, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, integrará un proyecto de desarrollo a largo plazo para Radio-BUAP, concebido como un "proyecto de amplia cobertura" y con un profundo sentido social, que potencialice y capitalice este poderoso instrumento para programas de educación a distancia, y de apoyo a otras prioridades para la atención de la población urbana y rural del estado de Puebla."

5. Impulso a la Extensión y Vinculación

"En la medida en que las relaciones de dependencia y control entre el Estado Mexicano y la Universidad Pública transiten hacia un formato más efectivo y eficiente de orden sistémico, las relaciones universidad-Sociedad también se transformarán y requerirán de nuevos formatos mucho más ágiles y permanentes de vinculación y corresponsabilidad. El impacto de la revolución del conocimiento y de las tecnologías de las telecomunicaciones



impactan al mundo en su totalidad y a las sociedades en forma holística. La Universidad es a la vez parte integral de una sociedad y puente entre ésta y el conocimiento, la ciencia y la cultura. Así, existe una correlación directa entre las transformaciones y nuevas demandas de los sectores de la sociedad y la permanente reforma de las universidades. La operación de sistemas de educación abiertos y no presenciales -técnicamente hablando-; las nuevas modalidades alternativas para el autoaprendizaje y la permanente actualización profesional; la generación de tecnologías directamente relacionada con la producción y transformación de bienes y servicios; el avance del acceso masivo de información para el enriquecimiento y difusión de la cultura como la piedra de toque de las civilizaciones y "ethos nacionales", y otras tareas fundamentales para el desarrollo de los países, no son ya funciones exclusivas de las instituciones de educación superior. Hoy por hoy, estas tareas fundamentales son desafíos colectivos que exigen la corresponsabilidad de la sociedad para con la universidad y un firme compromiso social de las instituciones de estudios superiores para con la sociedad. Este hecho, lleva a los programas y proyectos de vinculación y extensión de la Universidad, a adquirir una dimensión transversal que toca todas y cada una de las actividades académicas de la institución. Restringirlas y/o pretender concentrarlas en una o varias dependencias centrales del aparato administrativo de la Universidad, es una estrategia miope e ineficiente. En acuerdo a su firme e histórico compromiso social, la "Benemérita Universidad Autónoma de Puebla" impulsará una gran campaña de apertura hacia la sociedad y desplegará un esfuerzo equivalente para el fortalecimiento de su programa de extensión. Los ejes centrales de estas iniciativas serán:

- Analizar, diseñar y operar nuevas formas de vinculación y colaboración con los sectores de la sociedad, no sólo mediante programas específicos de la oficina responsable de esta tarea, sino a través del mejoramiento de la calidad académica en todos sus programas y proyectos y su reorientación hacia la demanda, necesidades y solución de problemas del Estado de Puebla y de la región.
- Impulsar sistemas alternativos y novedosos para el aprendizaje significativo y permanente de sectores de la sociedad que no puedan asistir a la Universidad y enfocados a la actualización profesional, a la capacitación para el trabajo, a la formación humanística, a la educación básica y a la alfabetización de grupos sociales específicos.
- Analizar y depurar su cartera de convenios y alianzas con los sectores empresariales y gubernamentales a través de la consolidación del "Centro de Estudios Estratégicos", y fortalecer la renta de productos, bienes intelectuales y tecnológicos, y servicios de consultoría mediante la reestructuración de la "Promotora Universitaria".



- Diseñar e integrar un sistema de seguimiento de nuestros egresados. Los egresados de la Universidad -en función de su éxito profesional-, constituyen uno de los principales indicadores de la calidad académica. Deberemos aumentar la eficiencia terminal, las calificaciones profesionales de nuestros estudiantes y dotarlos de los elementos necesarios para un ejercicio exitoso y la obtención de su certificación profesional. En el caso de los egresados, la Universidad también impulsará y apoyará la organización de sus ex alumnos para que éstos a su vez, apoyen a los patronatos de sus escuelas y/o facultades. En reciprocidad y como una estrategia para diversificar programas y aprovechar al máximo las potencialidades académicas de la Institución, se realizarán -en base al sistema de seguimiento-, análisis para el ofrecimiento de programas para la permanente actualización profesional, y cursos especiales en apoyo a la certificación del ejercicio de nuestros egresados.
- Reorganizar y reorientar las labores de extensionismo con un especial énfasis social, para la atención a las mayorías marginadas, a las comunidades rurales y a las empresas familiares, mediante el rediseño integral de los programas existentes de servicio social, bufetes de asesoría universitaria, organización de brigadas y campañas universitarias y otros mecanismos relacionados.

Las acciones más importantes para enfrentar este desafío serán:

1. La Revisión del Anteproyecto y la Instalación del "Consejo Social de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla".
2. La Puesta en marcha de Programas Educativos y de Carácter Social en Radio BUAP.
3. La Reestructuración y Consolidación del "Centro de Estudios Estratégicos" y de la "Promotora Universitaria".
4. La Revisión de la Oferta de Diplomados y Especialidades y proyectos específicos.
5. La Creación y Operación del "Sistema de Seguimiento de Egresados".
6. La Revisión y el Fortalecimiento de los Mecanismos.

VI. INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO ACADÉMICO.

"Si la Universidad no cuenta con los espacios adecuados y las herramientas modernas para que los académicos y estudiantes puedan realizar su trabajo, todos los esfuerzos de la institución -orientados hacia la excelencia-, continuarán enfrentando, como hasta ahora lo han hecho un "muro



divisorio" entre la voluntad para el mejoramiento de la calidad académica y la disponibilidad de facilidades de carácter indispensable. En la "Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, no pretendemos plantearnos una disyuntiva financiera falsa, de gasto corriente o gasto de inversión, o una dicotomía irresoluble entre construcción y equipamiento contra productividad académica. Por el contrario, proponemos romper el círculo vicioso entre las carencias crónicas de espacio y equipamiento adecuado y las demandas de excelencia entre los académicos y la administración institucional. Sólo así podremos avanzar en forma paralela -y no disyuntiva- en la construcción paulatina y el desarrollo sostenible de la "Universidad del Próximo Milenio". Durante la pasada administración, la Universidad inició un proyecto pionero a nivel nacional para la integración de un sólido "Plan Maestro para el Crecimiento y Mantenimiento de la Planta Física Universitaria". (39), con el apoyo de especialistas reconocidos en el mundo en este campo. Este "Plan Maestro" de carácter original e integral, comprende aspectos que van desde la adecuación, mejoramiento y redistribución del uso del patrimonio histórico inmobiliario de la Institución hasta el diseño, construcción y ampliación de "Ciudad Universitaria" como "Campus" matriz del sistema universitario y el espacio central de las actividades sustantivas de la Universidad. Por otro lado, la "Plataforma Tecnológica" de la Institución se ha venido ampliando, modernizando y diversificando a partir del concepto de "Tecnologías Unificadas", y la construcción del "Centro de Tecnología Educativa" como el "Cerebro" de un sofisticado y eficiente sistema de cómputo, telecomunicaciones y nuevos sistemas de aprendizaje. La apertura y puesta en operación de Radio BUAP, viene a sumarse a esta "plataforma tecnológica" y pronto podremos explotar su potencial a plenitud en beneficio de la Universidad y de la sociedad poblana. En resumen, la "Benemérita Universidad Autónoma de Puebla" continuará focalizando sus esfuerzos en materia de infraestructura y equipamiento, bibliotecas y centros de información, cómputo y telecomunicaciones, laboratorios y talleres, hacia un avance sostenido y equilibrado, evitando -mediante el mencionado "Plan Maestro" - el caer en experimentos costosos, en el "mesianismo tecnológico", o en el "síndrome faraónico". En apoyo a este amplio e integral "Plan Maestro", la Universidad:

- Avanzará -en base una revisión de prioridades y calendarios-, en acuerdo al "Plan Maestro de la Planta Física Universitaria" en la construcción, remodelación y adecuación de las instalaciones académicas, deportivas, culturales y administrativas. La revisión del "Plan Maestro" se realizará en función de los lineamientos prioritarios del "Programa de Trabajo 1998-2001" para establecer con precisión un "Calendario de Obras" urgentes y necesarias en el corto y mediano



plazo, y la integración de proyectos en el largo plazo. Serán puntos fundamentales para el establecimiento de este "Calendario", el mantenimiento preventivo y la redistribución y remodelación de espacios existentes.

VII. FORTALECIMIENTO DE LA ECONOMIA INSTITUCIONAL

Los aspectos anteriores requieren de un sexto aspecto: un aumento en la capacidad de autogestión académica y financiera en las unidades académicas. Esto implica que nuestras unidades deben contar con fondos operativos transparentes y ágiles, con libertad de definir sus propias prioridades, pero también que deben rendir cuentas de su desempeño hacia la comunidad universitaria. Por otra parte, deben fortalecer su capacidad de generar recursos a través de proyectos y de actividades autofinanciables.

Para esto, necesitamos un marco legislativo y procedimientos que brindan claridad a las unidades.

Aumentar la capacidad de competencia para el financiamiento en las unidades implica pensar en nuevas reglas de juego, nuevos incentivos para el desarrollo, como el financiamiento compartido, los ingresos libres para unidades a partir de mayor eficiencia, reglas claras de competencia al interior de la institución, relación con indicadores básicos de desempeño y planes de desarrollo de las unidades

Líneas
Políticas específicas

1. Fundación BUAP
2. Colaboración con Sectores Externos
3. Nuevas Reglas Internas

VIII. REFORMA DE LA GESTION

La reforma del modelo académico tiene su contraparte en el mejoramiento de la gestión institucional. La gestión universitaria debe aumentar su capacidad de apoyar efectivamente a las unidades académicas, a través de una mayor integración horizontal del equipo de trabajo, y una mayor comunicación con las unidades académicas.



Esto implica también, claramente, evaluar críticamente el desempeño y el costo de la administración universitaria.....

Líneas

Políticas específicas

1. Sistema de información y seguimiento, tanto de procesos en las unidades como en las dependencias administrativas.
2. Eficiencia y eficacia de procesos y sistemas mediante desconcentración
3. Reducción del aparato administrativo, revisión de estructuras.
4. Reformas a la normatividad.

Un insumo esencial para alcanzar nuestra misión es un plan de trabajo con metas claras, que permite evaluar el desempeño de la propia gestión. Sin embargo, este plan se debe apoyar en los planes de trabajo de las diferentes unidades académicas. A partir de allí, tenemos que mejorar la gestión en el sentido de formar equipos que se encarguen de la operación de las reformas.

Conclusiones

La diferencia con el Fénix, enfatizar nuevo enfoque, prioridades y participación distintas.

Esta reforma requiere de nuevas formas de participación de los diferentes sectores universitarios. Necesitamos un sistema de planeación que sea participativa, y donde los recursos se asignan en función de proyectos prioritarias y ampliamente compartidas. La participación depende de la información y de reglas claras. La administración institucional debe generar información que debe estar a disposición de toda la comunidad, y debe tener un manejo financiero con reglas claras. Esto implicaría la desconcentración del presupuesto, para aumentar las capacidades de reforma en las unidades académicas, pero también un sistema claro de auditoría y de rendimiento de cuentas sobre el desempeño.

El plan de desarrollo que proponemos a la comunidad universitaria tiene así dos vertientes orientadores: el mejoramiento de la calidad académica y el fortalecimiento de la gestión institucional. El primero sin duda es el más importante, el segundo debe apoyar al primero.

La organización del trabajo alrededor de estos aspectos claves debe dar lugar a una planificación interactiva y realista del trabajo. Esto implica



Plan General de Desarrollo Institucional 1997-2001

que debemos definir, en conjunto, a qué se destinarán los recursos escasos de la universidad. También implica que aceptaremos todos que nuestro trabajo será evaluado por nuestros colegas.

Las acciones pertinentes para cada aspecto de la reforma deben ser resultado de procesos de planeación participativa. Con tales fines, proponemos integrar grupos de trabajo para cada aspecto, que reúnen a representantes de la administración y de la academia. Estos grupos deben presentar propuestas de mejora a la comunidad y deben participar activamente en la operación de las reformas.

Invito a la comunidad universitaria a participar en el desarrollo de estas actividades, con sus opiniones, pero sobre todo con su trabajo.