

UNIVERSIDAD DE  
GUANAJUATO



# ActuaRUG

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2010-2020

ACTUALIZACIÓN 2016





# PRESENTACIÓN

---

El avance de las instituciones requiere una planeación acuciosa, a fin de que la visión postulada como deseable se pueda alcanzar en sucesivas etapas ordenadas. Para la Universidad de Guanajuato, el Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 (PLADI) es un instrumento de referencia elaborado hace más de un lustro y al que restan todavía unos años en su proyección.

Cuando se puso en marcha el PLADI 2010-2020, el contexto era otro, pues se había aprobado en 2008 la nueva estructura organizacional para la Universidad. A partir de entonces, varios aspectos han quedado superados. Otros componentes, como por ejemplo la misión, valores, principios y visión institucionales, forman un marco conceptual que se conserva, al tratarse de declaraciones generales de carácter aspiracional. También se redujo la cantidad de indicadores prioritarios, de los cuales a algunos se ajustó la enunciación o el rango.

El PLADI, concebido como un documento dinámico para adaptarse a los cambios de la circunstancia social y universitaria, para la década de su vigencia preveía en sí mismo dos revisiones: una en 2012, que se realizó en 2013, y la actual de 2016.

Así, con una amplia participación de la comunidad, se llevó a efecto la revisión prevista, conducida por el Consejo General Universitario, en especial a través de la Comisión de Planeación y Evaluación del Desarrollo Institucional. Además del trabajo colegiado de las autoridades ejecutivas de la Universidad, se efectuaron foros en los Campus y en el Colegio de Nivel Medio Superior, así como una consulta abierta en plataforma virtual.

Gracias al esfuerzo colectivo, se cuenta ahora con un documento más operacional y más breve, que actualiza los datos respecto del contexto social y del presente institucional, poniendo como centro de operación los programas prioritarios, ahora articulados orgánicamente para llevar adelante las políticas y estrategias, las cuales permitirán aproximarse cada vez más al cumplimiento de las metas respectivas.

En nombre de la comunidad universitaria reconozco la intensa labor realizada, invitando a que, con la guía del PLADI 2010-2020, redoblemos el impulso para consolidarnos como una universidad de vanguardia, científica y humanística, con impacto social y gran sentido de pertenencia, así como con proyección internacional y comprometida con su entorno.

**Dr. Luis Felipe Guerrero Agripino**

**Rector General**



<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>7</b>
<b>I. CONTEXTO ACTUAL</b>	
I.1. Transformaciones demográficas, económicas y sociales	11
I.2. Tendencias educativas internacionales	17
I.3. Planeación educativa nacional	22
I.4. Planeación educativa estatal	28
<b>II. LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO A UN LUSTRO DE LA APROBACIÓN DEL PLADI 2010-2020</b>	
II.1. Fortalezas y debilidades	37
II.2. Competitividad	38
II.3. Capacidad	42
II.4. Plataforma administrativa y de apoyo a las funciones esenciales	43
II.5. Insumos de evaluación externa	44
II.6. Horizonte institucional 2020	48
<b>III. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA 2010-2020</b>	
III.1. Conceptualización	51
III.1.1. Misión	51
III.1.2. Valores	52
III.1.3. Principios	52
III.1.4. Visión Institucional y sus atributos	52
III.2. Aplicación	
III.2.1. Programas Prioritarios, Políticas, Estrategias, Indicadores y Metas	53
<b>IV. CONSIDERACIONES FINALES HACIA EL 2020</b>	<b>71</b>



# INTRODUCCIÓN

---

A partir de la entrada en vigencia de la Ley Orgánica, en 2008, en la Universidad de Guanajuato se ejecutó una importante transformación de su estructura institucional, la cual pasó a ser desconcentrada, matricial y multicampus, con un subsistema de Nivel Superior y otro de Nivel Medio Superior. En ese marco, y considerando el contexto social, así como la realidad universitaria, se formuló el Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 (en lo sucesivo referido como PLADI), con el propósito inicial de sentar las bases de la nueva estructura —bosquejada desde el PLADI 2002-2010<sup>1</sup>—, configurar su orden funcional y plantear el correspondiente Modelo Educativo. Hacia esos propósitos, el PLADI contiene la declaración de la misión, los valores y los principios que guían a la Institución, así como de su visión ideal. En ese momento, el logro de la visión se planteó como el resultado alcanzado una vez que la Universidad contara con 15 atributos, mismos que se obtendrían mediante la ejecución de 86 políticas, por medio de 134 estrategias y 16 programas prioritarios,<sup>2</sup> en un esquema de diez secciones. Asociados a sus estrategias y programas, el documento estableció 93 indicadores y sus respectivas metas, además de señalar la necesidad de su evaluación permanente, previendo revisiones en los años 2012 y 2016.<sup>3</sup>

A más de cinco años de su aprobación, y atendiendo a la revisión prevista por el propio PLADI para 2016, se ha realizado una amplia consulta a la comunidad universitaria, con miras a fortalecer los valores positivos del PLADI, así como a ajustar los elementos que se consideran dignos de actualización o, en su caso, aquellos que ya fueron satisfechos o cumplidos

en los primeros años de funcionamiento de la nueva estructura organizacional. En ese sentido, el presente documento refleja la actualización para 2016 que por consenso se considera adecuada para orientar los esfuerzos universitarios en los años restantes de vigencia del PLADI.

Conviene, entonces, presentar de forma sucinta las modificaciones incorporadas como parte del proceso de revisión mencionado, las cuales atienden los señalamientos principales arrojados por la consulta: que el PLADI sea más breve y más claro, más flexible y operativo.

En principio, hay que señalar que la Universidad mantiene firme la declaratoria de su misión, valores y principios y que mantiene asimismo la visión ideal aprobada en el año 2010 por la comunidad universitaria, con todo y que lo efectuado por la Institución en el lustro ya pasado deja ese propósito ideal como algo aún por realizar.

En congruencia con ese mismo principio, los 15 atributos de la visión 2020 se mantienen en su esencia original, si bien expresados de forma más sintética, a fin de que puedan apreciarse en su contenido sustancial y de una sola vez en sus distintas interrelaciones.

Por otro lado —y atendiendo al hacerlo a los principales referentes nacionales y a las tendencias internacionales—, esta versión revisada del PLADI incorpora una consideración novedosa sobre los indicadores: de los 93 originalmente presentados, se hace un señalamiento especial sobre los 30 indicadores, con sus metas a 2020, que resultan más relevantes para la consolidación de la Universidad en el contexto nacio-

---

1 En ese documento se planteó la necesidad de ampliar la cobertura y la oferta mediante campus universitarios regionales.

2 En su versión original, el PLADI contenía 15 programas, a los que se añadió uno más en 2012.

3 La revisión correspondiente a 2012 se realizó en 2013, y se enfocó sobre todo en la actualización de los rangos numéricos de las metas.

nal e internacional, con el fin de integrar los esfuerzos institucionales en los temas de mayor impacto. Para avanzar en las metas de esos indicadores, se sitúan los programas prioritarios como parte central, con la convicción de que su apropiado desarrollo conlleva y facilita la aplicación de las políticas y estrategias que les dan contenido. De manera puntual, se señala que el programa 9, que contenía en realidad dos programas, se desagregó en ellos; y que se añadió un nuevo programa prioritario de derechos humanos, que incluye como contenido fundamental la atención a la igualdad de género. Asimismo, las políticas y estrategias se reducen en número, mediante la fusión de contenidos semejantes, la eliminación de repeticiones y, en ciertos casos, la supresión, cuando habían logrado su cometido en los primeros años de vigencia del PLADI.

A su vez, los dos primeros capítulos, que atañen al contexto de la Universidad y a su situación institucional, se han actualizado, pues la información que allí se presentaba provenía de fuentes previas, respondía a situaciones superadas o se remitía a datos hoy obsoletos. Igual valoración se aplica a los anexos, que en su momento cumplían una función referencial y, en general, dejaron de ser vigentes.

\* \* \*

La revisión en 2016 del PLADI 2010-2020 se inscribe en un intenso ejercicio de actualización y reforma,<sup>4</sup> realizado en el marco del *Proyecto de Desarrollo 2015-2019*, en el que se asume el compromiso de generar un proceso articulado, convocante e incluyente para replantear las bases institucionales y favorecer la congruencia entre todas las dimensiones fundamentales de la Institución.

La situación y el entorno de la Universidad han cambiado considerablemente, de forma que el contexto en el que se gestó el PLADI 2010-2020 difiere

del presente, ante lo cual es indispensable hacer las modificaciones y los ajustes pertinentes para que el documento en mención reafirme su carácter como instrumento de impulso y orientación del logro de la misión institucional.

La comunidad universitaria quiere ver realizados los frutos de su esfuerzo y alcanzarlos en las condiciones más favorables, en un ambiente armónico y solidario. El PLADI se ha revisado tomando en cuenta esas aspiraciones, teniendo como eje fundamental el logro académico, dotado de un eficiente soporte administrativo y con un orden institucional integrado.

“LA VERDAD OS HARÁ LIBRES”

#### COMISIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

Dr. Luis Felipe Guerrero Agripino  
Presidente de la Comisión

Mtra. Ma. Del Carmen Pérez Cortés  
Secretaria de la Comisión  
Profesora del Departamento de Enfermería  
y Obstetricia Sede León de la División de Ciencias  
de la Salud del Campus León

Dr. Aureliano Ortega Esquivel  
Director de la División de Ciencias Sociales  
y Humanidades del Campus Guanajuato

Dr. Roberto Rojas Laguna  
Director de la División de Ingenierías del Campus  
Irapuato-Salamanca

Dr. Alex Ricardo Caldera Ortega  
Profesor del Departamento de Gestión Pública  
y Desarrollo de la División de Ciencias Sociales  
y Humanidades del Campus León

José de Jesús Bocanegra López  
Alumno de la División de Ciencias Naturales  
y Exactas del Campus Guanajuato

Mtra. Gergana Neycheva Petrova  
Alumna de la División de Ciencias Sociales  
y Humanidades del Campus Guanajuato

<sup>4</sup> Hacemos referencia al proyecto denominado “ActuaR UG”, un proceso de actualización y reforma que incluye al Modelo Educativo y a la totalidad de las normas internas de la Universidad, junto con la presente revisión del PLADI.





## I. Contexto actual

# UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO



# I. CONTEXTO ACTUAL

---

## ***1.1. Transformaciones demográficas, económicas y sociales***

La sociedad guanajuatense merece una respuesta coherente de su universidad pública a partir de las profundas transformaciones que la Institución ha experimentado en sus diversas dimensiones sociales, culturales y económicas desde la aprobación del PLADI 2010-2020. Con respecto a la situación demográfica, económica y social, podría decirse que la extensión territorial del estado es el único factor que ha permanecido igual. En el primer lustro de vigencia del PLADI, la población no sólo creció numéricamente en la entidad, sino también en su diversidad cultural; las características económicas muestran cambios importantes propiciados por dicho crecimiento, además de haberse ampliado brechas en múltiples dimensiones de la sociedad. Como nunca antes, la Universidad debe cultivar y fortalecer una vinculación responsable y activa con el entorno que le permita, con profunda sensibilidad y espíritu de servicio, consolidarse como una Institución de gran arraigo social y como símbolo de esperanza para todos. Se ilustran a continuación algunos de esos cambios.

De 2010 a 2015, de acuerdo con la *Encuesta Intercensal 2015 del INEGI*, la población nacional se incrementó en 7,576,093 habitantes. La densidad poblacional en 2010 era de 160 personas por kilómetro cuadrado, en 2015 llegó a 192. Guanajuato alcanzó los 5,853,677 habitantes<sup>5</sup>, rebasando la cifra estimada al aprobarse el PLADI, que era de 5,486,372. La estructura de ese universo poblacional, en cuanto a la edad

de sus habitantes, muestra que el porcentaje más alto se ubica entre los 30 y 64 años, que es del 37%; de manera descendente, el 29% tiene entre 0 y 14 años, el 27% entre 15 y 29 y el 7% tiene 65 años o más. Con todo y el envejecimiento poblacional proyectado sobre esos datos, el estado cuenta con una estructura de edad muy prometedora si se consolidan las condiciones de desarrollo que reduzcan la expulsión demográfica juvenil y aumenten la actualización laboral y ocupacional de los adultos mayores.

Guanajuato cuenta con la cuarta ciudad más grande del país, León, con 1,578,626 habitantes, y un crecimiento sin signos de desaceleración, habida cuenta que en 2010 su población era de 1,436,480. De acuerdo con la misma fuente, la tasa promedio de crecimiento anual nacional se mantuvo estable entre 2010 y 2015, con un valor de 1.4%, en tanto que el CONAPO la estima en un 1.2%; resulta notable que esa tasa, que inició su descenso en 1970, por primera vez en 45 años no disminuyó. Para el estado, la *Encuesta Intercensal* indica una tasa de crecimiento de 1.4%, mientras que el CONAPO la estima en 1%, lo cual suscribe el Gobierno del Estado de Guanajuato en su sistema de información<sup>6</sup>.

Al aprobarse el PLADI, la participación de la población del estado de Guanajuato en el total nacional, de acuerdo con el INEGI, era del 4.7%, indicador que actualmente es del 4.89%, de acuerdo con el *Anuario estadístico y geográfico de los Estados Unidos Mexicanos 2015*.

Según el CONAPO, la tasa de fecundidad media nacional pasó de 2.25 en 2009 a 2.3 en 2014, en

---

5 CONAPO reporta un valor cercano pero inferior: 5,817,614 habitantes.

6 0.81%, de acuerdo con el Gobierno del Estado: <http://seieg.iplaneg.net/seieg/>

tanto que en Guanajuato pasó de 2.44 a 2.35 en el mismo periodo, aunque la tasa de fecundidad adolescente aumentó un 10%. La esperanza de vida se incrementó de 74.66 años, en 2010, a 75.47 en 2015. La tasa de envejecimiento sigue una trayectoria ascendente, entre 2010 y 2015 la población perteneciente al universo de 14 a 19 años decreció en proporción semejante al incremento de la población de 20 a 24 y de 40 a 44 años de edad. A nivel nacional el porcentaje de la población mayor a 65 años pasó de 6.2 en 2010 a 7.2 en 2015, y en Guanajuato ese porcentaje pasó de 6 a 6.6 en el mismo periodo. La proporción demográfica entre mujeres y hombres es de 51.4% y 48.6% respectivamente.

De acuerdo con el INEGI, el balance migratorio al interior del país pasó en Guanajuato de 0.3 en 2010 a 0.4 en 2015, debido a que la inmigración estatal se redujo del 1.9 al 1.7, mientras que la emigración también se redujo de 1.6 a 1.3 en ese periodo. En el reporte titulado *La situación demográfica de México 2015*, el INEGI estima que a Guanajuato inmigraron 196,616 personas, mientras que emigraron 391,552; la diferencia de 194,935 personas coloca al estado, sólo después de la ciudad de México, como la entidad con mayor *rechazo migratorio*.

Sin embargo, el 0.6% de los habitantes de Guanajuato nació en otro país; de ese porcentaje de extranjeros, el 42.1% se han nacionalizado como mexicanos, prácticamente el mismo valor de la media nacional, lo que significa que poco más de 350,000 habitantes en Guanajuato son extranjeros.

Por otra parte, la movilidad al interior del estado es muy baja, con respecto a la media nacional, al alcanzar entre 2010 y 2015 el 0.9%, sólo por debajo de Baja California. Para contar con un elemento de contraste, el estado con mayor movilidad intermunicipal es Nuevo León con 9.4%, seguido del estado de Jalisco con 5.5%.

Esta conformación poblacional demanda un ajuste en las coordenadas de planeación educativa no

sólo en términos de una ineludible ampliación de la cobertura, en condiciones de calidad, sino de una diversificación de la oferta creativa, flexible y de gran pertinencia, orientada a las necesidades de largo plazo, a efecto de lo cual deberán de tenerse como insumos de soporte estudios de mercado laboral estatal muy precisos en los procesos de creación y rediseño de la oferta educativa.

Precisamente en ese horizonte, las condiciones económicas también se han modificado de manera relevante. Al entrar en vigencia el documento del PLADI que este año se revisa, la industria automotriz ocupaba el “último lugar por su participación porcentual en el total de las empresas establecidas en la entidad”. En 2015 esta misma industria ha establecido en el estado un clúster automotriz internacionalmente reconocido. De las empresas que participaron en el *Estudio de Mercado Laboral en Guanajuato 2013*, el 77.24% pertenece al subsector de autopartes. De acuerdo con el INEGI, en 2015 Guanajuato tuvo la cuarta posición en el total de la economía de las 32 entidades federativas, mientras que en 2010 ocupaba el séptimo. Las actividades de servicios muestran una tasa de incremento del 4.7% anual, las actividades primarias 9 y las actividades industriales el 12.

El incremento de la inversión extranjera en el estado acelera el crecimiento urbano, mismo que, de no acompañarse de una planeación eficaz, puede agudizar brechas multidimensionales económicas, sociales y culturales. Aunado a ello, el incremento de las actividades industriales en la región exige nuevas respuestas en los ámbitos de la sostenibilidad, el uso de energías limpias y renovables, así como en los servicios de salud, seguridad, transporte y comunicación.

En Guanajuato, de acuerdo con el *Sistema Estatal de Información Estadística y Geográfica (SEIEG)* la población ocupada es de 1,999,088 personas, con una alta tasa de informalidad de 36.5%. De esa población, según la Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social,

866,960 personas están aseguradas en el IMSS, con una tasa de desocupación del 4.4%. La tasa de desempleo, según el SEIEG, es del 5.8%. El comportamiento de la ocupación, de acuerdo con la escolaridad de las personas, entre 2010 y 2015 no es positivo desde la perspectiva de la educación superior y media superior, como se describe en la siguiente tabla.

**Porcentaje de ocupación laboral de la población de acuerdo con el nivel educativo**

Nivel educativo	% Guanajuato 2010	% Guanajuato 2016
Primaria	29	33
Secundaria y Media Superior	49	48.5
Superior	17	14
Sin instrucción o no específica	5	4.5

Precisamente con respecto a este rubro, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en su reporte titulado *Panorama de la educación 2014: Indicadores OCDE*<sup>7</sup>, reconoce que en México “alcanzar mayores niveles educativos no necesariamente se traduce en mejores resultados en el mercado laboral”. Las tasas de ocupación de personas con educación media superior (72%) y superior (80%) están por debajo del promedio de la OCDE, 74% y 83% respectivamente. El reporte añade que el 5.6% de las personas entre 25 y 34 años que cuentan con educación media superior están desempleadas y que el porcentaje respectivo para personas con educación superior es del 6.7%.

La estructura que describe la condición de adscripción y de ejercicio laboral de las personas ocupadas, si bien señala un mayor número de personas remuneradas por su trabajo, muestra un incremento en la brecha entre el porcentaje de asalariados con respecto a los patrones o empleadores, como se puede observar en la siguiente tabla:

**Porcentaje de población remunerada de acuerdo con su condición laboral**

Condición	% Nacional 2016 (INEGI)	% Guanajuato 2001 (STPS)	% Guanajuato 2016 (STPS)
Asalariados	73.2	66	70
Trabajan por cuenta propia	9.6	20	21
Son patrones o empleadores	3.2	5	5
Trabajan sin remuneración	2.8	8	4

Esos datos son coherentes con las encuestas de seguimiento de egresados, las cuales muestran un porcentaje reducido de estudiantes que crean su propio empleo o empresa, con respecto a aquellos que se incorporan como empleados en los diversos sectores.

Con respecto al ramo económico en que se desarrollan las actividades de la población ocupada a nivel nacional, de acuerdo con el INEGI, se describen del siguiente modo:

- 34.4% Servicios de transporte, comunicación, profesionistas, financieros, sociales, gobierno.
- 9.4% Servicios educativos, salud y asistencia social
- 11.1% Agricultura, ganadería, pesca y caza
- 8.4% Construcción
- 18.3% Comercio
- 16.7% Minería, industria manufacturera, electricidad y agua
- 1.7% Otros.

7 <https://www.oecd.org/edu/Mexico-EAG2014-Country-Note-spanish.pdf>

Al respecto, de acuerdo con el *Estudio de Mercado Laboral en Guanajuato 2013*, la estructura de las empresas en Guanajuato por sector económico, muestra matices diversos:

- 71% Manufactura
- 14% Construcción
- 8% Servicios
- 7% Transporte

La planeación educativa debe considerar tales coordenadas a efecto de garantizar la pertinencia, e incrementar el número de personas ocupadas que cuentan con estudios de educación superior y que son patrones o empleadores, con la certeza de que una población mejor formada contribuye a la creación y el desarrollo de empresas y negocios, y al bienestar general.

La esperanza de vida de los negocios en Guanajuato, de acuerdo con el INEGI<sup>8</sup>, es de 7.8 años tras el momento en que se crean, apenas por encima de la media nacional; el valor más alto se asigna a Yucatán, con 9.1 años, le sigue el Distrito Federal con 9, mientras que el valor más bajo corresponde a Oaxaca con 3.8. Tal dato es coherente con el reportado por el *Estudio de Mercado*, que señala que el 46% de los negocios tiene una antigüedad de entre 1 y 10 años, mientras que los que tienen de 11 a 20 son 21%, los que tienen de 21 a 30 años el 10% y más de 30 años sólo el 9%.

La estructura de la población económicamente activa desde la perspectiva de género también tuvo cambios importantes. De acuerdo con el SEIEG, desde 2001 el porcentaje de mujeres en la PEA pasó del 35 al 39% en 2016, el porcentaje de hombres se redujo en el mismo valor porcentual. Sin embargo, la jefatura familiar femenina aumentó en mayor proporción entre 2010 a 2015, al pasar del 24.6 al 29%; en Guanajuato es del 28%, según el INEGI.

Con relación a ese hecho, de acuerdo con el INEGI, Guanajuato es el quinto estado cuyos hogares reciben ingresos por transferencias de otro país, con un 9.4%, por debajo de Zacatecas, Michoacán, Nayarit y Durango, lo que equivale, según el SEIEG, a 2,096 millones de dólares, siendo posible inferir que la expulsión demográfica está asociada a esos ingresos.

De acuerdo con el CONAPO, en 2000 Guanajuato ocupó el 24º lugar nacional en el *Grado de Desarrollo Humano*, con una categoría de *Medio Alto*. En 2010, el mismo organismo le asigna la posición 14º del índice de marginación. De acuerdo con el SEIEG, el 54.2% de la población cuenta con un ingreso menor a la línea del bienestar. En efecto, en contraste a un corredor industrial creciente, persisten regiones del estado identificadas por CONAPO con un desarrollo humano *Medio Bajo* en el noreste del estado, como es el caso de Atarjea y Tierra Blanca.

La cartografía de las brechas no sólo es geográfica. La situación de nuestra entidad se puede ilustrar adecuadamente por medio del marco de los *Indicadores de Bienestar*<sup>9</sup>, reportados por el INEGI<sup>10</sup>, de acuerdo con los estándares establecidos por la OCDE, integrados por 35 indicadores estructurados en 12 categorías. Entre esos indicadores se observa, por ejemplo, que si bien Guanajuato es el estado con el mayor porcentaje de horas semanales trabajadas por empleado (35.6 contra 27.51 de la media nacional), se sitúa por debajo de la media nacional con respecto al indicador de ingreso equivalente disponible, con 5,868 dólares anuales, contra los 6,692 dólares de la media nacional, no muy lejos de Chiapas, el estado con los menores ingresos, con 3,683 dólares, y a distancia de Nuevo León, con 9,748 dólares. Este valor es coincidente con el indicador de desigualdad relativa del ingreso disponible per cápita en el que el estado se ubica por debajo de la media nacional, y por encima de esa cota en la

8 <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx>

9 Better Life Index. <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/>

10 <http://www.beta.inegi.org.mx/app/bienestar>

tasa de pobreza, sin dejar de anotar que la pobreza extrema es de un 5.5%. Relacionado con este indicador, 1 de cada 100 personas no tiene acta de nacimiento u otro documento de identidad.

También en ese marco de referencia del INEGI, Guanajuato es el quinto estado con menor porcentaje de niveles educativos logrados por sus habitantes, indicador que permanece igual desde 2010, por debajo de la media nacional y cerca del porcentaje más bajo, que corresponde a Chiapas con 26.9. Asociado a ello, el porcentaje de deserción es de 15.7%, por encima de la media nacional de 12.9%.

Por otra parte, sólo el 27.55% de los hogares en Guanajuato tiene acceso a banda ancha (el INEGI reporta un porcentaje ligeramente inferior del 26.7%), por debajo de la media nacional cuyo valor es 33.7%; el máximo valor lo tiene Nuevo León con 55.1.

Guanajuato también es uno de los estados con más habitantes por vivienda, con 4.1 en promedio, sólo por debajo de Chiapas y Tlaxcala; la media nacional en 2015 es del 3.7, valor que era de 3.9 en 2010. El 64.5% de las viviendas en Guanajuato se están pagando, un indicador por encima de la media nacional que es del 60.3%.

Finalmente, según el INEGI, Guanajuato es el 4º estado con mayor contaminación de aire y el 4º con mayor percepción de inseguridad, factores posiblemente asociados al valor de la *salud auto-reportada* en 2014, en el que también se sitúa por debajo de la media nacional.

Es probable que la evaluación de los indicadores *Balance entre la vida y el trabajo* y *Satisfacción con la vida*, cuyo valor es inferior a la media nacional, esté relacionado con los aspectos mencionados, que a su vez impactan en otros rubros. Por ejemplo, Guanajuato es el estado que presenta la valoración más baja del

indicador titulado *Participación cívica y política*, con el 1.65%, contra el 5.74 de la media nacional. El valor correspondiente a la *Participación electoral* 2012, y *Confianza en la aplicación de la ley* 2014, están por debajo de la media nacional.

Considerando el papel fundamental de la educación en la modificación positiva de esos indicadores del bienestar, cabe abundar en algunos aspectos de su situación en la entidad.

En el momento de aprobación del PLADI se señalaba que en el estado existían 120 instituciones de educación superior, mientras que hoy existen al menos 167: 39 públicas y 128 privadas, operando en 284 planteles, distribuidos en 30 de los 46 municipios, y con una matrícula de 145,206 estudiantes. La cobertura alcanzó un 24.3%, incrementándose en una unidad porcentual por año desde 2012<sup>11</sup>. En el caso del Nivel Medio Superior, existen 1,063 escuelas, 715 públicas y 348 privadas, con una matrícula al cierre de 2015 de 230,192 estudiantes. La cobertura estatal es del 66.3%, con un incremento positivo del 22% con relación a 2012.

La cobertura impacta, entre otros aspectos, en que sólo el 0.7% de los estudiantes tiene que salir del estado para cumplir con sus programas educativos, valor inferior a la media nacional del 1.9% y que en algunas entidades supera el 5 y 7%. El porcentaje de personas que en el estado estudia en un municipio distinto al de su residencia es de 3.3%, también inferior al de la media nacional de 8.9%. Para contar con un valor de referencia, el porcentaje de habitantes de la entidad que viaja a otro estado para trabajar es del 2.4%, mientras que en el estado el 9.1% trabaja en un municipio distinto al de su residencia.

El porcentaje promedio de escolaridad en la población mayor a 15 años en Guanajuato es de 8.3 años,

11 Datos públicos de Gobierno del Estado de Guanajuato, con estadística oficial 911, ciclos escolares 2012-2013 a 2015-2016.

inferior a la media nacional de 9.1. El porcentaje de habitantes de 18 a 24 años que asiste a la escuela pasó en México del 27.8 al 31.5% entre 2010 y 2015; el porcentaje aproximado para el estado de Guanajuato es del 30 al 32.9%. El 31.5% de los jóvenes de 18 a 24 años asisten a la escuela y 1 de cada 2 están cursando nivel superior; sin embargo, aún existe un 1.2% de analfabetismo entre los habitantes de 15 a 29 años en Guanajuato<sup>12</sup>.

En el reporte *Panorama de la educación 2014: Indicadores OCDE*<sup>13</sup>, el organismo señaló que México tiene una de las menores proporciones de jóvenes de 15 a 19 años matriculados en educación (53%), no obstante tener la población más grande en ese rango en su historia, lo cual exige establecer medidas para aumentar la cobertura con calidad y equidad en el mediano y largo plazo. Sin embargo, con respecto a consideraciones relacionadas, la OCDE añade en ese mismo reporte que México es el único de sus países miembros donde se prevé que los jóvenes de 15 a 29 años pasarán más tiempo trabajando que estudiando, aunque más del 20% de los mexicanos en ese rango de edad no tiene empleo ni está matriculado en educación o formación. La proyección actual indica que sólo el 38% de los jóvenes ingresará a la educación superior. Estos datos se relacionan con la inversión por estudiante, que según el organismo internacional se ha contraído desde 2005 en un 4%, mientras que en el resto de los países miembros aumentó en promedio 10%.

En el reporte de la OCDE *Panorama de la educación 2015*<sup>14</sup>, se advierte que las tasas de ingreso en México son más bajas que en el promedio de los miembros del organismo, especialmente en el posgrado, añadiendo que menos del 1% de los mexicanos estudian posgrados en el extranjero. Sólo 4% de los jóvenes mexicanos obtendrá un título de maestría, cuando el prome-

dio de la OCDE es del 22%, y menos de 1% completará un programa de doctorado, siendo el promedio de la OCDE del 2%. El mismo documento anota que en 2013 sólo 8,000 estudiantes vinieron a estudiar a México, proporción muy baja con respecto a la totalidad de la matrícula de educación superior.

En 2010, se señalaba en el PLADI el desequilibrio en la distribución de la matrícula por áreas del conocimiento, concentrada en las Ciencias Administrativas y Sociales, que absorbían el 53%, mientras que los programas de Ingeniería y Tecnología tenían el 34.7%. Esa situación persiste, aunque con algunos cambios por el incremento del porcentaje de las áreas de Educación, Salud y Ciencias Naturales, Exactas y de la Computación.

**Incremento porcentual de la matrícula de educación superior por área del conocimiento en el estado de Guanajuato**

Área del Conocimiento	Porcentaje 2015
Agronomía y Veterinaria	2%
Artes y Humanidades	3%
Ciencias Naturales, Exactas y de la Computación	3%
Ciencias Sociales, Administrativas y Derecho	44%
Educación	6%
Ingeniería, Manufactura y Construcción	33%
Salud	7%
Servicios	1%

12 <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/educacion/#>

13 <https://www.oecd.org/edu/Mexico-EAG2014-Country-Note-spanish.pdf>

14 <https://www.oecd.org/mexico/Education-at-a-glance-2015-Mexico-in-Spanish.pdf>



**Incremento porcentual de la matrícula de educación superior por área del conocimiento en el estado de Guanajuato**

Área del Conocimiento	Incremento 2012-2015	Incremento 2014-2015
Agronomía y Veterinaria	11%	13%
Artes y Humanidades	0.03%	4%
Ciencias Naturales, Exactas y de la Computación	-2%	4%
Ciencias Sociales, Administrativas y Derecho	5%	12%
Educación	-8%	-6%
Ingeniería, Manufactura y Construcción	8%	7%
Salud	10%	10%
Servicios	7%	12%

Con respecto a la calidad de la oferta educativa en el estado, la Dirección General de Educación Superior Universitaria de la Secretaría de Educación Pública<sup>15</sup> estimó para el ciclo 2014-2015, que sólo el 42.4% de la cobertura evaluable cuenta con reconocimiento a su calidad educativa. En este mismo reporte, la Universidad de Guanajuato ocupaba el penúltimo lugar entre las universidades públicas estatales, con el 77% de sus 79 programas educativos evaluables con reconocimiento a su calidad. En correspondencia, sólo el 66.7% de la matrícula del estado se encuentra inscrita en programas reconocidos por su calidad.

En ese contexto y ante tales retos, la Universidad de Guanajuato asume como parte del proceso de revisión de su plan de desarrollo el deber de reflexionar sobre los alcances de su misión y su visión a fin fortalecer su quehacer y contribuir al desarrollo del estado y del país. Asimismo, se compromete a trabajar en la

consolidación de una red de colaboración en todos los ámbitos y con todos los sectores, a optimizar con creatividad los recursos públicos asignados para incrementar la cobertura con calidad y a diseñar programas educativos flexibles y congruentes con las necesidades del entorno y el mercado laboral.

## ***1.2. Tendencias educativas internacionales***

En la perspectiva internacional de las tendencias en educación superior, el PLADI consideró la contribución de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (UNESCO y OCDE, respectivamente, por sus siglas en inglés). En el primer caso, el documento central que fue considerado es la *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción y Marco de Acción Prioritaria para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior*. Tras su publicación el mes de octubre de 1998, el horizonte de desarrollo para la educación superior que trazó dicho documento sigue siendo vigente en sus líneas generales, con todo y que no sea posible afirmar que se hayan logrado sus grandes objetivos. Sin embargo, es importante señalar los matices que aquéllos han adquirido, desde la perspectiva de ambos organismos. Las tendencias educativas internacionales podrían agruparse en ocho grandes categorías:

1. Asegurar la inclusión y la equidad en el acceso a la educación.
2. Fortalecer la vinculación de la educación superior para lograr la pertinencia y la innovación de la oferta educativa.

15 Con base en información proporcionada, con corte a julio de 2015, por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior y el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior.

3. Lograr mejores espacios para el aprendizaje.
4. Aprovechar las Tecnologías de la Información y la Comunicación para la innovación del aprendizaje.
5. Fortalecer y ampliar las oportunidades de internacionalización educativa.
6. Impulsar la formación integral del estudiante.
7. Desarrollar y fortalecer la Ciencia, la Tecnología y la Innovación con responsabilidad social y equidad de género.
8. Mejorar la gestión educativa y la capacidad institucional en función del incremento de la cobertura educativa con calidad y equidad.

Cabe anotar los principales elementos que en el ámbito internacional aportan aspectos relevantes a considerar en la planeación institucional.

En 2004 se publicó el documento titulado *Final Report of the Meeting of Higher Education Partners (World Conference on Higher Education + 5)*, fruto del encuentro mundial de reflexión celebrado en París en junio de 2003, a propósito del impacto de la *Declaración*, a un lustro de su promulgación. Entre los aspectos del diagnóstico sobre los factores de transformación de la educación superior se destacaron: la globalización; la influencia de las nuevas TIC's; la relación dinámica entre la educación superior, el mercado y el gobierno; el cierre de brechas entre países en desarrollo y desarrollados, en especial en investigación e innovación; y el incremento demográfico, especialmente de jóvenes.

En el rubro de la globalización, se subrayó el reconocimiento gradual de las instituciones de educación superior (IES) como organismos de desarrollo económico. Dos factores muestran esta tendencia, por una

parte, la creciente necesidad de asegurar la calidad, la acreditación y el reconocimiento de estudios y programas de cualificación en el marco de redes internacionales de cooperación; y por otra, las implicaciones de los tratados de libre comercio impulsados por la Organización Mundial del Comercio (OMC), en cuyo marco las IES emergen como organismos susceptibles de ofrecer servicios educativos en diversas partes del mundo, bajo el criterio de que no sólo los bienes y las personas están sujetos a la movilidad, sino también las instituciones, mediante la extensión de sus campus fuera de sus fronteras, los cursos en línea, los convenios y las franquicias.

Al respecto, la UNESCO reconoció que no es deseable que la función de las IES se considere únicamente en términos financieros, y que sin embargo la eventual ocurrencia del fenómeno de su posible rentabilización, emergente y acaso irreversible, debe darse en el marco de un sistema regulado, predecible y no discriminatorio.

También en seguimiento a la *Declaración*, y en preparación a la *Conferencia Mundial en Educación Superior* de la UNESCO de 2009, se publicó el texto *Trends in Global Higher Education: tracking an academic revolution*<sup>16</sup>, en el que se exponen algunos de los retos asociados a la conversión de la educación en una empresa competitiva, lo cual si bien puede contribuir positivamente a la excelencia, podría actuar en detrimento de la solidaridad en la comunidad académica o desviar la misión y los valores tradicionales<sup>17</sup>.

Por su cercanía histórica y contextual con las *Tendencias en la Educación Superior Global* reconocidas por la UNESCO, es importante citar otro documento relevante en virtud de su influencia en la planeación educativa mundial, el titulado *Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e inte-*

16 Tendencias en la educación superior global: Tras la pista de una revolución académica.

17 Altbach, Philip G., Liz Reisberg et al, *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution Executive Summary*. Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education, p. ii.

grador, publicado por Comisión Europea el 3 de marzo de 2010 en Bruselas. *Europa 2020* propone cinco objetivos cuantificables, por medio de los cuales pudiera medirse el éxito de un proceso de desarrollo regional, y que se traducirían en objetivos nacionales al 2020: el empleo; la investigación y la innovación; el cambio climático y la energía; la educación; y la lucha contra la pobreza. Con base en ello, se establecieron tres prioridades que se refuerzan mutuamente y que se apoyarían en la misión de las IES:

- *Crecimiento inteligente*: Desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación.
- *Crecimiento sostenible*: Promoción de una economía que haga un uso más eficaz de los recursos, que sea más *verde* y competitiva.
- *Crecimiento integrador*: Fomento de una economía con alto nivel de empleo que tenga cohesión social y territorial.

En el marco de esa adaptación de la educación para responder a las necesidades cambiantes de inserción laboral, surge como dimensión fundamental la revisión y actualización de los programas educativos para cerrar brechas de coherencia entre las necesidades sociales y los objetivos y las acciones educativas. En ese sentido, aparece en el 2012 un documento que funge como portavoz de las tendencias educativas futuras, bajo el título en inglés *RVA NFLO: Recognition, Validation and Accreditation of the Outcomes of Non-formal and Informal Learning*<sup>18</sup>. La principal contribución de tal documento se basa en el énfasis realizado sobre la necesidad de encontrar nuevas formas de unidad entre el aprendizaje y la vida, que se extienden a la esfera de la comunidad y de la familia, en contextos diversificados de estudio, trabajo, esparcimiento y a lo largo de la vida del individuo.

El documento considera prioritario lograr que las personas adquieran y adapten competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) por medio de todas las formas posibles de aprendizaje para hacer frente a numerosos retos, y abatir así la subutilización del talento humano y de los recursos de la sociedad.

Desde una perspectiva más general sobre la transformación educativa, en la *Declaración de Incheon* de 2015 se ratificó la vigencia de la *Declaración* de 1998, reconociendo los logros alcanzados en los poco más de 15 años transcurridos desde su promulgación, se renovó su horizonte y se hizo énfasis en temas orientados al logro de la visión en ese rubro al 2030: “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”, lo cual hace imprescindible impulsar tres acciones concretas:

- i. Velar para que los docentes y los educadores estén empoderados, sean debidamente contratados, reciban una buena formación, estén cualificados profesionalmente, motivados y apoyados.
- ii. Fomentar la creatividad y el conocimiento, garantizando la adquisición de las competencias básicas de lectura, escritura y cálculo, así como de las aptitudes analíticas, de solución de problemas y otras habilidades cognitivas, interpersonales y sociales de alto nivel.
- iii. Propiciar el desarrollo de las competencias, los valores y las actitudes que permiten a los ciudadanos llevar vidas saludables y plenas, tomar decisiones con conocimiento de causa y responder a los desafíos locales y mundiales mediante la educación para el desarrollo sostenible (ESD) y la educación para la ciudadanía mundial (ECM<sup>19</sup>).

18 Reconocimiento, validación y acreditación de los resultados del aprendizaje no formal e informal.

19 Por las siglas en francés, Éducation à la Citoyenneté Mondiale; en inglés se denomina Global Citizen Education (GCED).

Finalmente, en el marco de su 70º aniversario en 2015, la UNESCO publicó el libro *Replantear la Educación ¿Hacia un bien común mundial?*, el cual da continuidad a las reflexiones iniciadas en 1972 y 1996 con los reportes Faure y Delors<sup>20</sup>, respectivamente, sólo que ahora “de forma más ambiciosa”. De este documento es importante destacar la preocupación por dos grandes rubros que plantean nuevos retos a la educación superior: las condiciones de inserción laboral de los egresados y las dificultades en la construcción de las nuevas ciudadanías en un contexto de amplia diversidad cultural.

En el primer rubro, se aborda la intensificación de la mundialización económica, sustentada en modelos que acentúan el subempleo, el desempleo juvenil y el empleo precario, con un desfase creciente entre educación y empleo, siendo éste uno de los temas más importantes en la agenda internacional a partir de 2015<sup>21</sup> en el marco de las *Metas del Milenio*.

En tales documentos se señala que los jóvenes se sienten frustrados ante la dificultad de insertarse laboralmente en la sociedad al término de sus estudios y dudan del beneficio de la inversión que supone desarrollar una trayectoria educativa tradicionalmente prestigiosa; y que crece la decepción en ciertos segmentos de la sociedad y países ante la ineficacia de la educación como vehículo para alcanzar una movilidad social ascendente y un mayor bienestar.

Por todo ello, se han intensificado los esfuerzos a favor de una educación que confiera a las personas habilidades profesionales que tengan como base la diversificación, la flexibilidad y la capacidad para responder mejor a las necesidades rápidamente cambiantes. Esto implica adoptar medidas para que los individuos

sean más flexibles y puedan desarrollar y aplicar de modo más efectivo competencias adaptables a su desempeño laboral. Esas competencias suelen estar más centradas en lo que se conoce indistintamente como “competencias transferibles”, “competencias del siglo XXI” y “competencias no cognoscitivas”, como son la comunicación, la alfabetización digital, la resolución de problemas, el trabajo en equipo y el espíritu emprendedor.

De acuerdo con recientes diagnósticos, asistimos a una “geografía cambiante del desarrollo económico”<sup>22</sup>, en que el aumento de la movilidad de estudiantes y trabajadores a través de las fronteras nacionales y los nuevos modelos de conocimiento y transferencia de aptitudes, requieren *formas nuevas de reconocer, validar y evaluar el aprendizaje*<sup>23</sup>. La movilidad de los alumnos no se limita a la circulación de ellos entre instituciones de educación formal, sino que las transiciones remiten a una creciente movilidad de los estudiantes entre espacios de aprendizajes no formales e informales. Además, las pautas cambiantes y crecientes de la migración dificultan cada vez más la movilidad del personal capacitado en todas las regiones del mundo.

Con respecto al segundo reto, referido a las dificultades en la construcción de las nuevas ciudadanías en un contexto de amplia heterogeneidad cultural, el documento se dirige al problema de la convivencia pacífica en un contexto de alta diversidad cultural, en el que el incremento del terrorismo, la violencia relacionada con las drogas, las guerras y los conflictos internos, e incluso la violencia familiar y escolar, plantean interrogantes a la educación sobre su capacidad para inculcar valores y actitudes orientados a la convivencia.

---

20 El documento se reconoce a sí mismo como una revisión y profundización de los informes Faure y Delors.

21 UNESCO. 2011. Education and Skills for Inclusive and Sustainable Development Beyond 2015. Thematic Think Piece for the UN Task Team on the Post-2015 International Development Agenda. París, UNESCO.

22 OECD. 2011. Perspectives on Global Development 2012: Social Cohesion in a Shifting World. París, OCDE.

23 Nuevamente existe una referencia directa al documento RVA-NFLO.

Tales conflictos privan a millones de niños (30 millones, según el documento) de su derecho a la educación básica, dando lugar a generaciones de futuros adultos no educados que las políticas de desarrollo frecuentemente no consideran, señalando cómo dichos problemas representan desafíos fundamentales para el entendimiento humano y para la cohesión social.

Aunado a ello, se indica, el progreso espectacular de las conexiones a Internet, las tecnologías móviles y otros medios digitales, junto con la democratización del acceso a la educación pública y el auge de distintas formas de educación privada, están modificando los modelos de participación social, cívica y política, promoviendo el surgimiento de nuevas formas de gobernanza local y mundial.

Al respecto, la UNESCO confía en que si los informes Faure y Delors han tenido la fuerza para inspirar políticas que han tenido un impacto muy positivo en las décadas posteriores a su planteamiento, un nuevo momento de reflexión conjunta puede propiciar contribuciones adecuadas a los retos actuales y a los nuevos contextos educativos.

Por otra parte, en seguimiento a los reportes realizados desde 2008, la OCDE publicó el 18 de enero de 2016, la cuarta edición del reporte *Tendencias que Transforman la Educación*<sup>24</sup>, como un “estímulo para reflexionar sobre las principales tendencias que tienen potencial para influir en la educación, y viceversa, el potencial de la educación para influir sobre estas tendencias”. En este documento el organismo señala cinco rubros clave que obligan a revisar las agendas educativas en los próximos años si las universidades quieren mantener su pertinencia social y ratificar su compromiso social.

- a) *La globalización*. Se aborda el incremento de su impacto por medio de una cada vez mayor diversidad étnica, lingüística y cultural.

- b) *La reconfiguración de las soberanías nacionales en el marco de agendas mundiales compartidas*. Se indica la aparición de nuevos retos globales no atendibles por un solo gobierno o actor, especialmente en cuanto al gasto público, los costos de salud y pensiones y los asociados a la esperanza de vida.
- c) *Las ciudades son los nuevos países y se convierten gradualmente en el nivel de gobernanza más relevante*. Se observa cómo los entornos urbanos enfrentan la paradoja de concentrar la productividad y las oportunidades de empleo, pero también los más altos niveles de pobreza y de exclusión del mercado de trabajo.
- d) *Las transformaciones de la familia como institución social*. Aumenta el número de familias mixtas y de hogares monoparentales, las familias son cada vez más pequeñas y las personas deciden tener hijos más tarde, o no tenerlos. El concepto de matrimonio se transforma, junto con la concepción sobre las estructuras familiares. El endeudamiento de los hogares ha aumentado en la mayoría de países de la OCDE, y los jóvenes se encuentran ahora en mayor riesgo de vivir en la pobreza que los adultos. Aunado a ello, surgen nuevas tensiones, como la obesidad infantil, los riesgos cibernéticos (el *bullying* en línea) y el estrés, siendo tarea de los sistemas educativos preguntarse cómo puede apoyar a los niños y a las familias, especialmente a las más pobres y desfavorecidas.
- e) *El surgimiento de nuevos retos en un mundo tecnológicamente mediado*. Un mundo tecnológico, marcado por un desarrollo exponencial de las TIC y la biotecnología, tiene beneficios, pero también riesgos, como el acoso cibernético y el robo de identidad. Análogamente, emergen fármacos poderosos que pueden potenciar las fa-

24 <http://www.oecd.org/edu/ceri/trends-shaping-education.htm>

cultades cognitivas, la concentración, la memoria y la productividad de las personas, pero es necesario un uso adecuado y regulado de ellos.

A la vista del nuevo contexto mundial, se concluye que el aprendizaje no sólo requiere prácticas nuevas, sino también nuevos puntos de vista desde los cuales concebir su naturaleza, así como la función del conocimiento y de la educación en el desarrollo humano. Este nuevo contexto de transformación social exige reconsiderar la finalidad de la educación y la organización del aprendizaje en cada contexto y a la luz de las necesidades de un entorno propio que no puede prescindir de un horizonte trasnacional.

### **1.3. Planeación educativa nacional**

Análogamente al ejercicio realizado con algunos de los documentos internacionales más significativos, es posible identificar las principales tendencias educativas nacionales en los documentos fundamentales para la planeación educativa. Destacan en ese marco el *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*, el *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*, el *Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación 2014-2018*, el *Programa Especial de Cultura y Arte 2014-2018* y el documento *Inclusión con Responsabilidad Social* de la ANUIES.

#### **El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018**

En su apartado III, *México con Educación de Calidad*, el siguiente pasaje expresa el principio que orienta sus objetivos, estrategias y líneas de acción: “La educación debe impulsar las competencias y las habilidades integrales de cada persona, al tiempo que inculque los valores por los cuales se defiende la dignidad personal

y la de los otros” Los ámbitos de acción destacables del PND son:

1. Construir el sistema educativo sobre los tres ejes fundamentales de una educación con calidad para desarrollar el potencial humano: mejores maestros; evaluación para elevar la calidad; y educación como responsabilidad compartida.
2. Reconocer a la educación de calidad como condición de auténtica democracia.
3. Identificar a la educación como detonante de desarrollo y mejora de la calidad de vida.
4. Abatir la violencia social desde la educación.
5. Desarrollar una planeación integral educativa nacional.
6. Desarrollar políticas pertinentes a la mejora de la calidad educativa.
7. Profesionalizar la carrera docente.
8. Ampliar la cobertura educativa con calidad y pertinencia en el NMS y el NS.
9. Procurar el fomento a la educación para toda la vida, especialmente por medio del reconocimiento, validación y certificación de la experiencia laboral<sup>25</sup>.
10. Incrementar la eficiencia terminal y abatir el rezago y la deserción.
11. Ampliar la cobertura de los posgrados, especialmente de doctorado y en las áreas de ciencia, tecnología e innovación (CTI).
12. Impulsar el arte, la cultura y el deporte como dimensiones esenciales de la formación integral de las personas y factores de desarrollo, e identificar e impulsar a los jóvenes talentos.

25 En concordancia con el programa RVA-NFLO de la UNESCO.

13. Ampliar, mejorar y aprovechar la infraestructura educativa, cultural y deportiva instalada.
14. Vincular las necesidades económicas y sociales regionales con la oferta educativa.
15. Lograr una mejor vinculación entre la administración pública federal y las entidades federales, los actores relacionados con la ciencia y tecnología y el sector empresarial, entre la inversión pública y privada.
16. Procurar la formación en los estudiantes de habilidades y competencias necesarias para el éxito en el mercado laboral.
17. Mejorar la calidad e innovación del aprendizaje, aprovechando las TIC y la educación a distancia.
18. Incrementar los resultados obtenidos por estudiantes en evaluaciones nacionales.
19. Fortalecer la cultura de transparencia y rendición de cuentas.

El documento señala la baja posición de México en el Índice de la Economía del Conocimiento del Banco Mundial y el bajo impacto de la ciencia y la tecnología en la creación de productos útiles para el progreso social. Para ello, propone cinco estrategias:

- Contribuir a que la inversión nacional en investigación científica y desarrollo tecnológico crezca anualmente y alcance un nivel de 1% del PIB.
- Contribuir a la formación y fortalecimiento del capital humano de alto nivel.
- Impulsar el desarrollo de las vocaciones y capacidades científicas, tecnológicas y de innovación locales, para fortalecer el desarrollo regional sustentable e incluyente.
- Contribuir a la transferencia y aprovechamiento del conocimiento, vinculando a las IES y los centros de investigación con los sectores público, social y privado.

- Contribuir al fortalecimiento de la infraestructura científica y tecnológica del país.

Bajo ese marco se inscriben acciones dirigidas a estrechar la vinculación con el sector productivo y empresarial, e impulsar la investigación, la ciencia y la tecnología, fundamentalmente para atender el desempleo y el desfase entre la oferta educativa y las condiciones de inserción laboral:

“Una de las vías para fomentar que la juventud participe del desarrollo nacional es impulsando una mayor vinculación de las necesidades económicas y sociales de cada región con los programas educativos. Para ello se debe asegurar su pertinencia y permitir que, a través de carreras de nivel profesional técnico y licenciatura, los estudiantes se inserten de manera directa al sector productivo”. (PND)

Como manifestación de una tendencia del desarrollo educativo que se pretende fortalecer, en el documento se subraya insistentemente la importancia del acceso a la cultura y la práctica del deporte, identificando ambas áreas como dimensiones de la formación integral, necesarias y no complementarias ni accesorias de la educación, bajo dos consideraciones:

- a) En virtud de las competencias que se adquieren y contribuyen al fortalecimiento de la democracia y el mejoramiento de las condiciones de calidad de vida.
- b) Por las competencias transversales útiles para el éxito del egresado en el mundo del trabajo y la competitividad global.

“La cultura coadyuva a la formación de una ciudadanía capaz de desarrollar plenamente su potencial intelectual. El deporte, además de ser esencial para contar con una sociedad saludable, es un vehículo de cohesión social. El impulso a la cultura y el deporte constituye un fin en sí mismo, con implicaciones positivas en todos los aspectos de la sociedad, razón por la cual forman un objetivo fundamental dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018”. (PND)

Así, el acceso al arte y la cultura se sitúan en el universo de servicios básicos. Para ello, se propone el aprovechamiento de las TIC para su difusión, mejorar la infraestructura y aprovechar el potencial cultural nacional, buscando que las actividades culturales logren ser sustentables. La actividad deportiva, a su vez, no se limita al fomento de una cultura de la salud y el potencial ahorro en salud pública, sino también a fomentar la participación deportiva en un marco de competitividad nacional e internacional. Al respecto se plantea disponer de infraestructura adecuada y suficiente, así como de instructores capacitados. El PND propone identificar y apoyar jóvenes talentos deportivos.

Además de tales aspectos, en general el documento plantea un modelo educativo innovador, del cual emanan propuestas y tendencias que ameritan ser consideradas, entre ellas las siguientes.

1. La creación de verdaderos ambientes de aprendizaje, aptos para desplegar procesos continuos de innovación educativa. Esto requiere de espacios educativos dignos y con acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Una mejor educación necesita de un fortalecimiento de la infraestructura, los servicios básicos y el equipamiento de las escuelas. Se trata de una idea más amplia de la intervención tecnológica en educación, no restringida a las TIC.
2. Formular nuevas opciones que usen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, con modalidades de educación abierta y a distancia.
3. Fomentar las carreras técnicas y vocacionales que permitan la inmediata incorporación al trabajo, propiciando la especialización, así como la capacitación para el trabajo.
4. Fomentar mecanismos que reconozcan y certifiquen el conocimiento de las personas que

cuentan con experiencia laboral pero no con estudios formales, de manera que puedan acreditar sus conocimientos y habilidades mediante un documento oficial.

### ***El Programa Sectorial de Educación 2013-2018***

El Programa Sectorial de Educación, que desarrolla la dimensión educativa del PND, establece seis objetivos:

1. Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica.
2. Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y la formación para el trabajo.
3. Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población.
4. Fortalecer la práctica de actividades físicas y deportivas en pro de la educación integral.
5. Promover y difundir el arte y la cultura en pro de la educación integral.
6. Impulsar la educación científica y tecnológica; transformar a México en una sociedad del conocimiento.

En correspondencia con el PND, se diagnostica la necesidad de cerrar la brecha entre los resultados educativos, el mundo laboral y las necesidades sociales.

“(…) atendiendo a los resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del INEGI (III y IV trimestres de 2012 y I de 2013), que muestra que seis de cada diez egresados de la educación media superior no necesitaron contar con el bachillerato para ingresar al mercado laboral, mientras que cuatro de cada diez mencionaron que las habilidades adquiridas en este nivel educativo les sirvieron poco o nada en su primer empleo”.



Así como la necesidad de abatir la deserción:

“Uno de cada tres jóvenes que se inscriben en el primer grado abandona la escuela, lo cual no sólo tiene altos costos económicos y sociales, sino que perpetúa las condiciones de exclusión y de pobreza. Las causas del problema incluyen factores económicos, educativos y familiares”.

También, se enfatiza la importancia de incrementar la calidad educativa con base en los resultados de las evaluaciones realizadas por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), la acreditación de programas otorgada por organismos reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), el Examen General de Egreso de la Licenciatura (EGEL) y, para el caso de los posgrados, mediante su pertenencia al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC).

En la visión del *Programa* se advierten los siguientes rubros relacionados con la necesidad urgente de inscribirse en una tendencia de cambio e innovación educativa:

- Profundizar en la formación integral de los estudiantes.
- Reducir urgentemente las brechas de acceso a la educación, la cultura y el conocimiento.
- Identificar oportunamente a las poblaciones excluidas del sistema educativo o en mayor riesgo de abandono y atenderlas mediante la dotación de becas y otros apoyos educativos.
- Preparar a los jóvenes para poner sus capacidades a prueba en el mundo del trabajo.
- Crear nuevos servicios educativos, ampliar los existentes y aprovechar la capacidad instalada de los planteles, así como incrementar los apoyos a niños y jóvenes en situación de desventaja o vulnerabilidad.

- Procurar y facilitar una mayor vinculación con las necesidades sociales y productivas.
- Avanzar en la certificación de competencias laborales y robustecer los esquemas de vinculación con los sectores público, privado y social.
- Buscar el beneficio de la educación superior mediante nuevos modelos de cooperación académica en México y en el extranjero.
- Dotar de pertinencia a la educación superior, acercándola a los requerimientos sociales y económicos, en la dirección y condiciones planteadas en el PND.
- Impulsar la pertinencia de los programas de posgrado y de investigación, conjuntamente con el CONACYT, por medio de las redes del conocimiento.
- Impulsar el desarrollo de la oferta de educación en línea, no sólo para ampliarla y diversificar los modelos de atención educativa, sino para la generación de capacidades propias de la sociedad del conocimiento y de la comunicación, especialmente las requeridas para procesar la información de manera efectiva.
- Otorgar un impulso adicional en la construcción de nuevas formas y espacios de atención educativa para la inclusión de las personas con discapacidad y con aptitudes sobresalientes en todos los niveles educativos.
- Siempre que sea posible, el trabajo educativo debe involucrar a las familias.
- Formar deportistas en las instituciones de educación, detectando oportunamente a quienes poseen talentos especiales para el deporte.
- Construir una nueva agenda cultural para el fortalecimiento y renovación del vínculo de la cultura con el proceso educativo, especialmente en la educación media superior.

- Reformular las modalidades y mecanismos tradicionales de transmisión y difusión de la cultura y de adquisición de conocimientos y competencias para la vida, ante el ingreso de México a una etapa marcada por paradigmas educativos y culturales radicalmente nuevos.
- Fortalecer el acceso de la población estudiantil a las manifestaciones del patrimonio cultural y de la diversidad, mediante mecanismos tradicionales y con el uso de las tecnologías digitales.
- Potenciar el patrimonio y la infraestructura culturales, la actividad de los creadores y las industrias culturales, el creciente desarrollo de la sociedad de la información y el conocimiento y la capacidad de las instituciones culturales.
- Incrementar el número de doctores graduados por año y de investigadores (bajo los estándares de la OCDE).
- Incrementar la matrícula de doctorado en áreas de ciencia e ingeniería o programas relacionados con la Investigación y el Desarrollo Experimental (IDE).

### ***Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación 2014-2018***

En el año 2014, el Gobierno Federal, por medio del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, publicó el *Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación (PECiTI)*, en atención del Objetivo 3.5 del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: “Hacer del desarrollo científico y tecnológico y de la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible”, y a efecto de complementar el *Programa Sectorial de Educación*.

El principio fundamental que anima la propuesta se describe del siguiente modo: “La ciencia y la tecnología no pueden ser ajenas a las grandes necesidades

sociales”. Sobre esa base, se trazan las estrategias generales para fortalecer las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación:

- a. Incrementar los recursos en el sector.
- b. Aumentar los niveles de capital humano altamente calificado.
- c. Generar más y mejor infraestructura científica y tecnológica y fortalecer la existente.
- d. Implementar políticas que consideren la heterogeneidad de las entidades y mejoren la vinculación entre los sectores académico y privado.

El PECiTI plantea seis objetivos:

1. Contribuir a incrementar la inversión nacional en investigación científica y desarrollo tecnológico, anualmente hasta alcanzar el 1% del PIB.
2. Contribuir a la formación y fortalecimiento del capital humano de alto nivel.
3. Impulsar el crecimiento de vocaciones y capacidades de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) locales, para fortalecer el desarrollo regional sustentable e incluyente.
4. Contribuir a la generación, transferencia y aprovechamiento del conocimiento vinculando a las IES y los centros de investigación con empresas.
5. Fortalecer la infraestructura científica y tecnológica del país.
6. Fortalecer las capacidades de CTI en biotecnología para resolver necesidades del país de acuerdo con el marco normativo en bioseguridad.

## **Programa Especial de Cultura y Arte (PECA) 2014-2018**

Los objetivos propuestos en el marco del PECA reafirman las tendencias educativas del Gobierno Federal en ese rubro, responden a un diagnóstico nacional y se orientan hacia una visión al 2018.

1. Promover y difundir las expresiones artísticas y culturales de México, así como proyectar la presencia del país en el extranjero.
2. Impulsar la educación y la investigación artística y cultural.
3. Dotar a la infraestructura cultural de espacios y servicios dignos y hacer un uso más intensivo de ella.
4. Preservar, promover y difundir el patrimonio y la diversidad cultural.
5. Apoyar la creación artística y desarrollar las industrias creativas para reforzar la generación y acceso de bienes y servicios culturales.
6. Hacer posible el acceso universal a la cultura aprovechando los recursos de la tecnología digital.

### **Inclusión con responsabilidad social**

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) aporta una fuente importante para la planeación educativa nacional mediante el documento *Inclusión con Responsabilidad Social*, de 2012

Es importante señalar que tanto el *PND* como el *Programa Sectorial* recogen la práctica totalidad de las recomendaciones de la ANUIES formuladas en dicho

documento, y que las mismas fueron consideradas en nuestra institución en la elaboración del PLADI 2010-2020, concretamente las asociadas a la visión 2020 planteada por la Asamblea General de la asociación en su XXX Sesión Ordinaria, publicada en 2000 en el documento *La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES*.

Los postulados y las líneas fundamentales de la visión, actualizados en 2006<sup>26</sup>, quedaron firmes en el documento de 2012, el cual tuvo el mérito de llamar la atención sobre la necesidad de revisar, ampliar y profundizar el contenido y los compromisos inscritos en dos coordenadas:

- a) *Cobertura*, incrementando sus alcances especialmente de orden cualitativo, logrando una verdadera inclusión con educación de calidad.
- b) *Vinculación*, considerada como la respuesta más honesta de las IES a las necesidades de la sociedad, haciendo de la educación un principio de desarrollo integral (económico, social y cultural) y sustentable.

A ese respecto, *Inclusión con Responsabilidad Social* propone cuatro líneas de acción, desagregadas a su vez en 10 ejes torales:

- i. Impulsar y dar soporte a un nuevo modelo de desarrollo económico incluyente.
- ii. Fortalecer una ciudadanía informada, participativa y crítica, comprometida con los valores de la democracia, la equidad, la justicia, la paz, la libertad, la responsabilidad social y el respeto a la diversidad cultural.
- iii. Propiciar políticas públicas en materia de seguridad y justicia orientadas a la seguridad humana, la primacía de los derechos huma-

26 En el documento Consolidación y avance de la educación superior en México. Elementos de diagnóstico y propuestas, presentado en 2006 por la ANUIES a los candidatos a la Presidencia de la República.

nos, la garantía del ejercicio pleno de los derechos y libertades de las personas y el cumplimiento responsable de sus obligaciones.

- iv. Dar prioridad al desarrollo sustentable para el progreso humano en condiciones de respeto al medio ambiente y la biodiversidad y el aprovechamiento racional de los recursos naturales.

Los 10 Ejes Torales se describen así:

1. Fortalecer las Comisiones Estatales para la Planeación de la Educación Superior, para lograr sistemas estatales de educación superior.
2. En estrecha relación con el punto anterior, procurar una mayor responsabilidad en el otorgamiento del Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) por parte de la autoridad, en términos de calidad y pertinencia.
3. Conformar una agenda de investigación científica y humanista.
4. Incrementar la matrícula del posgrado de calidad (10%).
5. Incrementar el número de miembros del SNI.
6. Impulsar la ciencia, la tecnología y la innovación.
7. Fortalecer la movilidad interinstitucional al interior de la ANUIES.
8. Fortalecer las finanzas de las IES por medio de políticas pertinentes y una reforma legislativa en pro de la transparencia y la rendición de cuentas.
9. Redefinir y agilizar la gestión de los fondos extraordinarios.
10. Incrementar la seguridad en los planteles educativos.

#### ***1.4. Planeación educativa estatal***

En este ámbito, destacan diferentes documentos como referentes de las prioridades para la planeación educativa.

##### ***Plan Estatal de Desarrollo 2035***

A fines de 2012, el titular del Poder Ejecutivo estatal presentó el Plan Estatal de Desarrollo 2035, el cual sumaba la visión de largo plazo de otros tres documentos —el Plan Estatal de Desarrollo 2030, el Plan Estatal de Desarrollo 2025 y el documento Guanajuato Siglo XXI—, actualizando sus visiones y estrategias. El documento tiene cuatro ámbitos estratégicos: 1. Humano y social, 2. Administración pública y Estado de derecho, 3. Economía y 4. Medio ambiente y territorio.

El apartado que se refiere a la planeación educativa constituye el rubro 1.4 del primer ámbito considerado como estratégico: “Garantizar el acceso equitativo a procesos formativos de calidad, pertinencia e integralidad”. Este objetivo se desagrega en tres objetivos particulares, de los cuales a continuación se destacan sus principales líneas de acción.

##### ***1. Garantizar la calidad, equidad y pertinencia de la educación***

- Por medio de contenidos temáticos actualizados y pertinentes a la realidad sociocultural de los estudiantes, y de una perspectiva crítica transformadora, que fortalezcan los programas de educación artística, cultural, deportiva y de idiomas para darle integralidad a la formación; que integren temáticas transversales de educación intercultural, atención a la diversidad y sustentabilidad; incluyan la perspectiva de género y la prevención de la violencia en todas sus formas.

- Docentes y directivos con los más altos estándares de habilitación, conocimiento y vocación, para quienes se promoverá la dignificación de sus ingresos, se fortalecerá la capacitación y actualización pertinente, continua e integral, en el caso de los directivos especialmente en temas de liderazgo y gestión estratégica
- Gestión escolar ejemplar, que consolide espacios de diálogo, garantice mejores ambientes para el aprendizaje mediante la mejora de las condiciones físicas de infraestructura, equipamiento y conectividad y fortalezca la participación activa de todos los actores de la comunidad en el desarrollo del proyecto escolar de cada centro educativo.
- Seguimiento y evaluación que permita intervenir oportunamente en la mejora de la calidad, que establezca mecanismos para la evaluación del desempeño docente, desarrolle y fortalezca un sistema de indicadores de las instituciones de educación y el logro educativo, y asegure la evaluación del impacto y eficiencia del gasto público.

2. *Asegurar la dotación de competencias necesarias para incrementar la inclusión social, así como la participación activa de las personas*

- Proporcionando tecnologías de la información y la comunicación actualizadas y suficientes que impulsen una cultura abierta al cambio en las formas de aprender, comunicarse y producir, que contribuyan a la mejora de los aprendizajes, el desarrollo del espíritu crítico y combine los aspectos lúdicos y formativos en su uso.
- Gestionando un financiamiento suficiente que impulse programas de becas pertinentes y oportunas, así como apoyos especiales a las zonas de mayor vulnerabilidad social y

precariedad económica, que permitan el reconocimiento a estudiantes, maestros y centros educativos que demuestren compromiso con el quehacer académico y social.

- Logrando cobertura con equidad e incluyente, especialmente de los grupos más vulnerables y desfavorecidos, que permita abatir las discriminaciones sociales y culturales que limitan las demandas de educación de la población, brinde apoyos para que los estudiantes cuenten con ambientes educativos y recreativos extraescolares, fomenten el aprendizaje para la sociedad multicultural, de respeto a la diversidad y la convivencia en la diferencia.
- Abatiendo el rezago educativo, por medio del impulso a la retención escolar, sobre todo en las comunidades y municipios con niveles más elevados de deserción, focalizar y atender los factores que tienen mayor relación con el rezago educativo y generar mecanismos para la detección temprana y la atención oportuna de los alumnos en riesgo de reprobación o deserción.
- Fomentando la cultura e identidad, por medio del fortalecimiento de la educación cívica, el desarrollo de una cultura de aprendizaje permanente, el impulso al desarrollo del sentido de pertenencia de la población, el fortalecimiento en la sociedad del conocimiento y comprensión de los deberes y derechos de las personas, así como del funcionamiento del sistema institucional, político y económico local, la promoción y el desarrollo de una sociedad que concilia la equidad con el multiculturalismo y la diferenciación de identidades y el impulso a la visibilidad y diálogo cultural con el resto del mundo a través del uso de la industria audiovisual y las nuevas TIC.

3. *Garantizar el conocimiento necesario para adaptarse a los nuevos entornos asociativos, innovadores y competitivos*

- Por medio de la investigación y difusión, que fortalezca la investigación educativa, aporte insumos para adecuar la política pública a las necesidades detectadas; fomente la investigación en torno a temas de sustentabilidad y los vincule al sistema educativo en todos los niveles; promueva el desarrollo de investigación aplicada en las instituciones de educación media superior y superior; acerque la producción científica a las nuevas generaciones en todas las áreas, a través de las academias y los clubes de ciencias; apoye la trayectoria escolar de los alumnos con vocación científica e innovadora detectada; genere redes profesionales de trabajo y asesoría para atender las necesidades de capacitación de los colectivos escolares; fortalezca la cultura emprendedora entre los niños y jóvenes a través de acciones concretas; impulse los museos y centros de ciencias del estado, manteniendo actualizados sus contenidos y sus recursos tecnológicos.
- Por medio del fortalecimiento a la vinculación con el entorno, que contribuya a la formación de ciudadanos comprometidos con él; vinculando los sectores privado, social y gubernamental; estimulando la participación de las empresas, gobiernos e integrantes de la comunidad para fortalecer la calidad educativa; incentivando a los medios masivos de comunicación para que apoyen la participación comunitaria e influyan de manera positiva en el compromiso de los estudiantes con el entorno; propiciando la participación activa de los estudiantes en acciones concretas para la sustentabilidad de su entorno inmediato, tanto de sus centros de estudio como de sus lugares de re-

sidencia; e incorporando la participación de la sociedad en las políticas educativas.

- Por medio de formación emergente que garantice la capacitación sobre los nuevos riesgos y posibilidades frente a los cuales los estudiantes deben adecuar sus valores y actitudes; que brinde herramientas para que los jóvenes puedan vivir su sexualidad sana y responsablemente, minimizando los riesgos potenciales; brindando a las nuevas generaciones el conocimiento necesario sobre el consumo de drogas y las formas de actuación ante situaciones de inseguridad ciudadana e incertidumbre; promoviendo la participación de los jóvenes en la vida política como ciudadanos e interlocutores, con una ética fundada en los derechos humanos universales; desarrollando en la población un espíritu crítico apropiado para vincularse productiva y activamente con los medios de comunicación.
- Fortaleciendo la sociedad del conocimiento, por medio de una orientación vocacional y una oferta formativa suficiente, cercana a la persona, adaptada a sus necesidades y satisfactoria en lo personal y en lo profesional; por medio de la certificación de procesos de aprendizaje que promuevan el ejercicio de la libertad personal, de responsabilidad y protagonismo de la persona; la atención equitativa y adecuada de las necesidades de aprendizaje y habilidades para la vida de las personas; garantizando que el sistema educativo estatal cumpla con el papel estratégico en el tránsito de la sociedad hacia un orden global, competitivo y altamente interconectado; promoviendo programas de formación continua y superación profesional en vinculación con centros de investigación y universidades.

## **El Programa Estatal de Educación Superior para el Estado de Guanajuato (PRESES) 2013-2035 de la COEPES**

En 2013, se presentó el PRESES como una revisión y actualización del *Programa Estatal de Educación Superior 2001-2025*, teniendo como antecedentes el PND y el *Estudio de Mercado Laboral del Gobierno del Estado 2013*, publicado en 2014.

La aportación más relevante del documento reside en el énfasis otorgado a la formación integral del estudiante, como sustento de una revisión y profundización de los criterios para determinar la pertinencia de los programas educativos, atributo que no se refiere únicamente a su cobertura, viabilidad o rentabilidad, sino a la manera en que los programas brindan a los estudiantes recursos para responder a las necesidades del entorno y para insertarse de manera óptima en la sociedad. A partir del diagnóstico, el contexto educativo actual y las tendencias consideradas, el PRESES contempla para el logro de la visión al 2035 cuatro principios:

1. Consolidación del Sistema Estatal de Educación Superior.
2. Cobertura con calidad, pertinencia y equidad.
3. Impulso al desarrollo de la entidad.
4. Impulso a la formación integral del estudiante.

De sus principios y acciones conviene señalar los siguientes como testimonio del impulso a tendencias relevantes en la educación superior estatal:

1. Promover la revisión periódica de la pertinencia de los programas educativos de las IES del estado.
2. Promover la cultura de responsabilidad social como parte de la formación de los estudiantes de las IES.

3. Promover la participación de las IES en programas que impulsen el desarrollo de dimensión internacional.
4. Generar un programa estatal de movilidad nacional e internacional de alumnos, docentes y personal de las IES de la entidad.
5. Promover la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas en las IES.
6. Impulsar la revisión de las reglas y perfeccionar los criterios que regulan el otorgamiento de registros oficiales de estudio, con el concurso de las IES y los gobiernos federal y estatal.
7. Impulsar la oferta educativa en modalidades no presenciales con calidad y pertinencia.
8. Consolidar el proceso de la expedición de los dictámenes de pertinencia.
9. Favorecer la presencia del sector académico en los órganos de participación social.
10. Impulsar un programa estatal de fomento a la investigación aplicada a la resolución de problemas prácticos del desarrollo de la entidad.
11. Establecer entre las IES un programa de financiamiento de proyectos de desarrollo y transferencia de tecnología, con recursos federales, estatales, municipales y privados.
12. Impulsar la consolidación de una cultura emprendedora en el estado.
13. Diversificar los esquemas de becas, apoyos y estímulos que permitan acceder a la educación superior a ciudadanos de comunidades o grupos considerados vulnerables.
14. Fomentar la educación con equidad de género e inclusión de personas con capacidades diferentes.

15. Promover el desarrollo del pensamiento y la acción críticos necesarios para la construcción de una sociedad más justa y humana.

16. Promover el desarrollo pleno de las facultades físicas del ser humano y su salud.

El PRESES adquiere una relevancia significativa en la medida en que ha tenido eco en la planeación estatal y en documentos de alcance nacional, como el *Panorama de la Educación Superior en el Estado de Guanajuato* elaborado por la Dirección General de Educación Superior Universitaria de la SEP, en julio de 2015.

### **Programa de Gobierno del Estado de Guanajuato 2012-2018**

De este instrumento para la planeación educativa, cabe destacar algunos de los componentes y líneas de acción de su *Cartera de Proyectos de Impulso a la Educación para la Vida*:

1. *Educación de calidad al alcance de todos. Incrementar la cobertura, la permanencia, la pertinencia y la calidad de los procesos educativos.*

- Atención personalizada a la reprobación y la deserción
- Atender alumnos en situación de vulnerabilidad
- Incrementar los servicios educativos
- Participación social en la educación
- Consolidar la infraestructura educativa superior
- Desarrollo integral del docente

2. *Formación para la vida y el trabajo. Fortalecer las competencias de los educandos que favorezcan su desarrollo en los diferentes ámbitos de la vida y el trabajo.*

• Fortalecer los servicios de vinculación de las instituciones de educación media superior y superior con el entorno.

• Ofrecer programas de aprendizaje para el liderazgo y el emprendedurismo en el NMS y el NS.

• Impulsar proyectos incubados en las IES y las del nivel medio superior.

• Implementar programas de formación escuela-empresa y certificación de competencias laborales en los organismos públicos descentralizados de educación media superior y superior.

• Desarrollar competencias genéricas profesionales en los estudiantes de educación media superior y superior para cubrir las necesidades sociales y del sector privado.

• Programa Estatal de Reducción de Brecha Digital, para el incremento del uso de las TIC en la población de alta marginación, que no cuenta con conectividad de banda ancha y su participación en los programas de divulgación.

3. *Arte, cultura y deporte en tu vida. Impulsar la práctica de la actividad física, la recreación y el deporte en los guanajuatenses.*

• Capacitar al personal calificado en materia deportiva y recreativa.

• Atender a deportistas discapacitados para su participación en eventos deportivos a nivel competitivo, recreativo y promocional.

• Identificar, atender y dar seguimiento a talentos deportivos, particularmente a atletas de alto rendimiento.



- Asesorar, atender y dar seguimiento a las acciones de infraestructura deportiva.
- Formar y promover talentos artísticos.
- Realizar actividades y eventos de arraigo y fortalecimiento a las tradiciones y al arte popular.
- Fortalecer la infraestructura artística, cultural y arqueológica.

4. *Educación científica y tecnológica. Incrementar las vocaciones científicas y tecnológicas con especial énfasis en la población escolar.*

- Niños y jóvenes con vocación científica.
- Impulsar el programa de posgrados en disciplinas emergentes y áreas estratégicas para Guanajuato.
- Impulsar los programas de apoyo a la certificación para sectores estratégicos y de apoyo a la especialización de capital humano de alto nivel y para la formación de capital humano de alto nivel académico que contribuye al desarrollo económico y social de Guanajuato.
- Impulsar la divulgación de la ciencia y la tecnología.





## II. La Universidad de Guanajuato a un lustro de la aprobación del PLADI 2010-2020

# UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO



## II. LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO A UN LUSTRO DE LA APROBACIÓN DEL PLADI 2010-2020

### II.1. Fortalezas y debilidades

Considerados desde una perspectiva general, existen dos aspectos prioritarios en la planeación institucional. Su definición se establece sobre la base de una revisión de distintos insumos: los indicadores de las metas PLADI; las observaciones aportadas por los expertos que estuvieron a cargo de la evaluación externa conducida por la Dirección General de Educación Superior Universitaria de la SEP; la información que se desprende del *Programa de Fortalecimiento Institucional* (PIFI), ahora llamado *Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa* (PFCE), así como el resultado de las evaluaciones realizadas por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y otros organismos acreditadores.

1) En primer término, se tiene el reto de disminuir la brecha que, en ese lapso, se ha incrementado entre la capacidad y la competitividad académicas. Nuestros indicadores de capacidad —número de profesores inscritos en el SNI, calidad y cantidad de la producción científica, cultural, artística y humanística de la planta de profesores— presentan un comportamiento favorable que, en su conjunto, no se corresponden con el gradual decremento en algunos de los indicadores de competitividad, como el reconocimiento de la calidad de los programas educativos, la eficiencia terminal y la tasa de titulación.

Los niveles, aún insuficientes, en cuanto a egreso, titulación oportuna y temporalidad para la inserción laboral de los egresados, exigen identificar las causas que permitan revertir esas tendencias del período, a fin de lograr en 2020 un desarrollo armónico en los

campus, las divisiones y sus programas, y los departamentos, así como en las escuelas del Colegio del Nivel Medio Superior.

b) En segundo término, en el marco de la evaluación de la gestión institucional realizada por los CIEES en 2014, se detectó la necesidad de revisar a profundidad la estructura orgánica de la Institución, tanto desde la perspectiva de la legislación universitaria, como desde los instrumentos, dispositivos, recursos y condiciones que intervienen en su operación. Las discrepancias advertidas se reflejan en la falta de cohesión y articulación entre los diversos niveles, instancias colegiadas y entidades de gobierno, lo cual conlleva obstáculos al desarrollo armónico de las funciones esenciales de la Institución. De acuerdo con la evaluación mencionada, otros aspectos que deben dinamizarse son los mecanismos para una planeación institucional eficaz y estratégica, el flujo dinámico de los procesos administrativos, las condiciones para la implantación del Modelo Educativo, así como la incorporación de innovaciones educativas relevantes —flexibilidad de los programas educativos, internacionalización, formación para el trabajo y aprovechamiento de TIC en el aprendizaje—, y la capacitación efectiva de los profesores para la innovación del aprendizaje, principalmente.

En su conjunto, la evaluación de los CIEES señaló que dichas discrepancias han producido un desarrollo desequilibrado entre los campus, además de ampliar las brechas entre capacidad y competitividad. Ante dicho escenario, el compromiso de mejora y superación institucional no sólo se reafirma sino que se renueva. Este proceso de revisión del PLADI forma parte de esa determinación.

La autoevaluación que a continuación se presenta se basa en los datos que desde 2013 se han registrado en la plataforma institucional dispuesta para monitorear y dar seguimiento al nivel de cumplimiento de las metas del PLADI 2010-2020, en cuyo lapso se ha mantenido accesible para consulta de la comunidad universitaria.

## **II.2. Competitividad**

La Secretaría de Educación Pública define la *competitividad* académica<sup>27</sup> a partir de los indicadores que muestran de manera inequívoca los resultados que una institución de educación superior entrega a la sociedad. Más allá de los valores numéricos que expresan esos indicadores, la definición busca reconocer qué hace la Institución por cada uno de los estudiantes que ingresan a sus programas educativos, por impulsar su trayectoria académica y su desarrollo personal, pero también qué hace para brindar más y mejores oportunidades de estudio, cómo realiza esa tarea, así como su nivel de calidad educativa.

En el primer ámbito de tales indicadores, destacan los siguientes: porcentaje de estudiantes que logra concluir su programa educativo; porcentaje de estudiantes que egresa en el tiempo considerado en el plan de estudios respectivo, sin rezago escolar debido a reprobación; porcentaje de estudiantes que se titula o gradúa, en el caso de los posgrados durante el año posterior al egreso; y porcentaje de estudiantes que obtiene empleo en los primeros seis meses después de su egreso.

En el segundo ámbito se encuentra el porcentaje de programas educativos cuya calidad ha sido reconocida por medio de evaluaciones externas. Al respecto,

la matrícula general de la Universidad de Guanajuato se incrementó favorablemente, pasando de 31,890 a 36,569 estudiantes entre 2013 y 2015. En el caso de licenciatura pasó de 17,958 a 20,712 estudiantes. A su vez, la matrícula del Nivel Medio Superior presenta un incremento muy positivo, al pasar de 11,278 estudiantes en 2013 a 13,251 en 2015, superando la meta proyectada a 2016. Sin duda, a ello contribuyó que entre 2010 y 2015 se hayan creado 48 nuevos programas educativos: 13 licenciaturas, 1 Programa de Técnico Superior Universitario, 14 maestrías, 9 doctorados, 10 especialidades y un Bachillerato Tecnológico con Perfil Internacional.

La absorción general promedio entre 2011 y 2015 fue de 30.4% para los programas de licenciatura, de 74% para los de maestría, de 72% para las especialidades, de 64% para los de doctorado y de 54% para el Nivel Medio Superior. Al respecto, la meta institucional a 2020 constituye un reto importante ya que el porcentaje de absorción general está lejos de responder a la demanda anual estatal, y de contribuir al aumento de la cobertura estatal, que es inferior al 25% y respecto de la cual, si bien la UG no es la responsable directa, tiene una fuerte vinculación por su condición de institución pública, así como por ser la principal IES en la entidad con capacidad para ofrecer opciones educativas en disciplinas de alta especialización.

Al mismo tiempo, la Universidad tiene ante sí el reto de revisar el comportamiento bajo el cual se ha desarrollado el crecimiento de la matrícula en sus campus, a efecto de reconocer y atender las condiciones demográficas y económicas de cada región, así como de las posibilidades reales de ampliación de su oferta educativa.

En lo concerniente a la diversificación de la oferta educativa en modalidades no convencionales, si bien

27 Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas (PROFOCIE) para el ejercicio fiscal 2015, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 24 de diciembre de 2014.

la matrícula ha crecido un 45% desde 2013, el porcentaje en relación a la matrícula total de la Institución es aún muy bajo, apenas del 1%. A su vez, la matrícula de los programas de educación continua muestra también un comportamiento positivo y creciente, no obstante lo cual será oportuno evaluar si la formación que proveen responde a las demandas de los sectores sociales, dentro y fuera del país.

Asociado al incremento de la matrícula se sitúa la eficiencia terminal y la tasa de titulación, ambos indicadores ubicados por debajo de la meta que la Institución proyectó (60% y 80% respectivamente): al cierre de 2015, se alcanzaron valores del 31% en eficiencia terminal y de 16% en tasa de titulación. El Nivel Medio Superior, en contraste, muestra un favorable incremento gradual en la eficiencia terminal de los estudiantes, mismo que deberá traducirse en una incorporación mayor de sus egresados al Nivel Superior de la Institución.

De igual manera es de destacar el comportamiento de los programas de licenciatura reconocidos por su calidad, un indicador que impacta a su vez en el porcentaje de estudiantes inscritos en programas reconocidos por su calidad, como puede observarse en la siguiente tabla.

	2011	2015
<b>Programas Educativos reconocidos por su calidad</b>	72.46%	63.29%
<b>Matrícula inscrita en programas reconocidos por su calidad.</b>	85%	78%

Contrasta con ello el número de escuelas del Colegio del Nivel Medio Superior adscritas al Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), mismo que se incrementó en un 80%, lo cual representa un estímulo para continuar progresando en los niveles otorgados por el Consejo para la Evaluación de la Educación Media Superior (COPEEMS).

Se muestra un comportamiento a la baja en los resultados obtenidos en el *Examen General de Egreso de la Licenciatura (EGEL)*, si bien destaca el hecho de que a nivel estatal son notables los resultados obtenidos por nuestros estudiantes, por ejemplo en el porcentaje de egresados de la Universidad de Guanajuato que recibió el *Premio CENEVAL al Desempeño de Excelencia-EGEL*, que en 2015 fue de 95%. Este porcentaje se ha incrementado sostenidamente desde hace varios años: en 2012, 38%; en 2013, 51%; en 2014, 67%, lo que indica que los estudiantes de licenciatura tienen en la Universidad de Guanajuato condiciones favorables para adquirir una formación competitiva nacionalmente, sin negar la posibilidad de hacer esfuerzos para mejorar esas condiciones.

También se observan resultados favorables en el porcentaje de estudiantes del nivel medio superior en la *Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE)* del CENEVAL, que pasó de 83 a 89 entre 2013 y 2014. En 2015, esta prueba se sustituyó por el instrumento de evaluación del *Plan Nacional para las Evaluaciones de los Aprendizajes (PLANEA)*, en el cual, ese año, los estudiantes de la Universidad de Guanajuato también tuvieron un desempeño notable con relación a la media nacional y la media estatal, como se describe en la siguiente tabla.

Área PLANEA	Media Nacional	Media Estatal	Media UG
<b>Matemáticas</b>	18.8%	20.2%	62%
<b>Lenguaje y Comunicación (Comprensión Lectora)</b>	36%	40.5%	81%

En el posgrado, el porcentaje de programas educativos reconocidos por su calidad, por medio de su adscripción al *Programa Nacional de Posgrado de Calidad* (PNPC) del *Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología* (CONACYT), se incrementó gradualmente, si bien por debajo de la meta proyectada a 2016.



El porcentaje de programas de posgrado adscritos al PNPC con nivel internacional también se incrementó.



Sin embargo, la matrícula de posgrado registrada en 2015 difiere de la meta proyectada, ya que en 2014 y 2015 siguió siendo menor con respecto a la que existía en 2013.

Indicadores de competitividad como el incremento de la matrícula y la eficiencia terminal, la inserción laboral satisfactoria y el reconocimiento a la calidad de los programas educativos, tienen un complemento en la implantación del Modelo Educativo de la Institución, ya que éste tendrá impacto en los programas educativos, en la formación integral del estudiante, en aspectos de innovación educativa, flexibilidad, vinculación,

internacionalización y responsabilidad social, factores que favorecerán la adquisición de competencias diversas: habilidades de comunicación efectiva, verbal y escrita, y de comunicación en lenguas distintas al español; alfabetización digital; capacidad para resolver problemas complejos y trabajar en equipo; espíritu de empresa; autocuidado de la salud y ejercicio de estilos de vida saludables, entre otras.

Es importante reconocer que la normatividad universitaria y la organización académica que en ella se funda no favorecieron del todo la actualización de los programas educativos con respecto al Modelo Educativo, si bien la comunidad universitaria hizo esfuerzos en este rubro: el 21% de los PE están diseñados con base en el Modelo Educativo actualmente en operación.

Por su parte, el personal académico se esforzó en realizar actividades de formación y actualización en materia de innovación para el aprendizaje de los estudiantes, sin alcanzarse aún un escenario ideal.

Los límites en la implantación del Modelo Educativo impactan en diversas áreas de la formación del estudiante, como puede advertirse en el porcentaje relativamente bajo de estudiantes que realiza actividades de formación en el extranjero. Más allá del financiamiento necesario, los estudiantes valoran este tipo de experiencias, y en pocas ocasiones el eventual rezago que puede ocasionar en su trayectoria escolar. Además, siguen existiendo dificultades para otorgar reconocimiento por medio de créditos a las competencias adquiridas mediante modalidades no convencionales de movilidad académica. Si bien no suplen a las experiencias académicas en el extranjero, las actividades de internacionalización en casa se han incrementado gradualmente cada vez en más sedes de la Institución y con resultados muy favorables.

La internacionalización, como atributo transversal de la Institución, también se verifica, según las metas del PLADI, en el número de estudiantes extranjeros inscritos en sus programas educativos, el cual, al cierre



de 2015, representó sólo el 0.79%, siendo oportuno y necesario establecer estrategias para incrementar ese valor, sobre todo considerando que el número de convenios de cooperación interinstitucional presenta un incremento positivo (de 303 establecidos en 2011 se pasó a 329 en 2013). El incremento de programas educativos con esquemas de doble titulación también es proporcionalmente muy reducido.

En la revisión realizada, se observa la necesidad de fortalecer en los egresados el espíritu emprendedor, de suerte que el porcentaje de egresados que crean su propio empleo o dan empleo aumente, considerando que en los últimos tres años creció sólo 10%. Por otra parte, el porcentaje de egresados que lograron un empleo en menos de 6 meses es del 43%, debiendo establecerse y revertirse las causas por las cuales ese porcentaje muestra un comportamiento a la baja, entre 2013 y 2015, de casi un punto porcentual anual.

Asociado al universo de estudiantes empleados, el 93% de los empleadores está satisfecho o muy satisfecho con los egresados de la Institución, un valor coincidente con el porcentaje de los empleadores que prefieren a los egresados de la Universidad de Guanajuato; ambos rubros han mantenido estabilidad entre 2013 y 2015. Con todo, dicho dato motiva a analizar las causas por las que el 7% de los encuestados no concuerda con esta evaluación positiva.

Existen otros rubros relacionados con la competitividad, en la medida en que impactan en la formación integral de los estudiantes, siendo por ello que se decidió asociarlos a metas que permitieran medir sus avances: en el ámbito de las actividades culturales y artísticas, se evalúa el porcentaje de satisfacción de la comunidad universitaria sobre la oferta cultural de la UG, el número de actividades culturales y de extensión en los campus y el Colegio del Nivel Medio Superior y el porcentaje de cobertura de la oferta cultural y de extensión en la comunidad universitaria.

Al respecto, los registros muestran un claro progreso y un alto porcentaje en el cumplimiento de las

metas propuestas, lo cual es en principio congruente con la inversión en talento, esfuerzo institucional y recursos que se destinan a esta función. No obstante, debe también reconocerse que hasta el momento no es posible evaluar adecuadamente el impacto de esas actividades en la formación integral de los estudiantes, como tampoco afirmar que estas acciones han tenido un impacto equilibrado en las diversas sedes de la Institución, en el marco de la estructura multicampus. Ello se debe, por una parte, al número por ahora reducido de programas educativos que tienen la capacidad de reconocer y otorgar los créditos correspondientes a actividades de formación en esas áreas, y a la dificultad general para registrarlas correctamente en el historial académico de los estudiantes en el sistema de control escolar. Por otra parte, se debe también a la existencia de una brecha relevante en la oferta cultural y artística, en beneficio de los estudiantes de la ciudad de Guanajuato, con respecto a las demás sedes de otros campus.

Al respecto, será oportuno analizar los valores asignados al avance de las metas en este rubro, que indican que se tiene una cobertura del 100% de la comunidad universitaria con la oferta cultural y de extensión. Acerca del modo en que las metas del PLADI reflejan el trabajo institucional y los logros a que se refieren, será importante considerar si el impacto social de los proyectos culturales de la Universidad se puede evaluar con base en su número. La meta muestra que en 2013 existían 10 proyectos y 18 en 2015, lo cual dice poco sobre su impacto real en términos de la articulación armónica y efectiva las tres funciones esenciales, y de su contribución a la formación integral de los estudiantes.

En síntesis, sin dejar de reconocer la evolución positiva de los indicadores de competitividad de acuerdo con las autoevaluaciones presentadas a la SEP en el marco del PIFI, entre 2011 y 2015, y del comportamiento de los valores expresados en las metas del PLADI en ese periodo, los logros no son suficientes, no sólo respecto de las metas que la Universidad es-

tableció, sino de los resultados de las evaluaciones externas, de las necesidades sociales del estado, y de los propios indicadores de capacidad académica.

### **II.3. Capacidad**

La capacidad académica se refiere a la fortaleza de la planta docente y al grado de consolidación de sus Cuerpos Académicos (CA), de acuerdo con el tipo de programas educativos que una IES ofrece (básicos, prácticos, prácticos con formación individualizada, científico-prácticos). Destacan en tal caracterización indicadores como el número de profesores de tiempo completo (PTC) con perfil deseable y el número de CA consolidados y la pertenencia de sus miembros al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) o al Sistema Nacional de Creadores (SNC). El número de PTC con perfil deseable pasó del 72 al 79%, entre 2013 y 2015, mientras que el número de PTC adscritos al SNI pasó del 34% en 2011 al 44% al cierre de 2015, situándose en el momento de elaborar esta actualización por encima del 48%. La evolución de estos indicadores se refleja positivamente en incrementos relevantes en los resultados del *Programa de Estímulos* de la Institución, en el cual los niveles más altos de beca se han quintuplicado para algunas divisiones entre 2011 y 2015. Lo mismo se puede observar en el incremento de la obtención de categorías superiores en el proceso de promoción, concretamente el número de profesores Titular C y Titular B se duplicó de 2011 a 2015, mientras que el de profesores con categoría de Asociado C pasó de 250 a 667.

Llama la atención, sin embargo, que el porcentaje de profesores con reconocimiento a su perfil deseable en el marco del Programa para el Desarrollo del Personal Docente (PRODEP) muestra un comportamiento mixto, con tendencia a la baja, y un incremento sólo del 20% entre 2011 y 2015, a diferencia del porcentaje general de incremento en el número de PTC adscritos

al SNI, que ha sido del 43%, lo cual posiblemente sea una expresión del desfase entre capacidad y competitividad académicas, en virtud de que el perfil PRODEP considera aspectos de docencia.

Otros indicadores directamente asociados a la capacidad muestran un incremento favorable, como el número de artículos en revistas estatales, nacionales e internacionales con arbitraje, por PTC por año; el promedio de citas en artículos por PTC en revistas indexadas por año; el número de registros de derechos de autor; el financiamiento externo en investigación y posgrado como porcentaje del presupuesto anual; el porcentaje de CA Consolidados y el porcentaje de CA en proceso de Consolidación. En este ámbito, sin embargo, deberán establecerse estrategias adecuadas para lograr un incremento más significativo de otros dos indicadores: porcentaje de artículos publicados en revistas indexadas con colaboración internacional, y porcentaje de proyectos de investigación con colaboración internacional.

Además de su impacto en la formación de los estudiantes, existen otros indicadores de competitividad que dan muestra fehaciente del compromiso social y la pertinencia académica del trabajo de nuestros profesores al tener un comportamiento muy favorable. Tal es el caso del número de registros de propiedad Industrial y del porcentaje de patentes o registros de propiedad transferidos, los cuales, aunque han crecido notablemente desde 2013, deben fortalecerse para mantener su tendencia al alza.

La evolución positiva de los indicadores anteriormente señalados es congruente con el indicador de servicio que los profesores brindan a la sociedad, reflejado en el número de proyectos multidisciplinarios que integran las funciones sustantivas y se consideran de alto impacto social, que pasó de 15 a 40 entre 2013 y 2015, si bien la meta como tal no permite reconocer el impacto de estos proyectos de manera significativa. En contraparte, otro indicador muestra un comportamiento a la baja: el porcentaje de proyectos de vin-

culación e investigación con financiamiento externo desarrollados con los distintos sectores de la sociedad (social, productivo o público), que pasó de 71 a 55% en el periodo antes mencionado.

#### **II.4. Plataforma administrativa y de apoyo a las funciones esenciales**

Para la Universidad de Guanajuato, la administración constituye una dimensión institucional que contribuye activamente a la formación integral de los estudiantes. La vida de la Institución, sus logros y los beneficios que aporta al desarrollo social, cultural y económico del país por medio de sus funciones sustantivas, también son posibles gracias al trabajo que la comunidad universitaria realiza en el ámbito administrativo.

Una encomiable labor que se apoya en la infraestructura y equipamiento que va desde instalaciones de servicios básicos, como la red eléctrica, hasta vehículos de transporte de diversa índole y capacidad, así como laboratorios de la más alta complejidad tecnológica.

Desde el año 2010, la dimensión administrativa de infraestructura y equipamiento de la Universidad muestra un aumento sin precedentes, cualitativa y cuantitativamente. En el marco de una nueva estructura multicampus, la Institución no sólo creció demográficamente y en el número de sedes, su oferta educativa se diversificó, surgieron nuevas áreas de investigación y se ha tenido que dar respuesta a retos derivados de los ejes fundamentales del Modelo Educativo determinantes para el cumplimiento de la misión institucional.

En ese sentido, a pesar del relativamente poco tiempo transcurrido desde la adopción de la nueva estructura orgánica, la aprobación del Modelo Educativo y de los recursos financieros limitados, se tienen avances, sin dejar de reconocer que la calidad y capa-

cidad de respuesta administrativa, de infraestructura y equipamiento tiene áreas de oportunidad frente al reto que plantea la visión al 2020.

Difícilmente encontramos un indicador, entre las metas establecidas en el PLADI, que no muestre avances positivos, algunos incluso con reportes del 100% de cumplimiento, como es el caso del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad institucional, de los procesos administrativos certificados bajo una norma estándar internacional, de la disponibilidad de un Plan Maestro de Infraestructura que responda al proyecto educativo de la Institución o el porcentaje de capacidad instalada respecto a la prospectiva de incremento de matrícula de educación superior.

Por otra parte, el número de servicios desconcentrados muestra un incremento anual de 2013 a 2015, así como los avances en la implementación del Sistema de Gestión Ambiental y Certificación de la UG (Norma ISO 14000:2004) y el número de bancos de proyectos de inversión, entre otros.

Destacan también los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente, los índices de satisfacción del trabajador administrativo y los profesores, así como los índices de prestigio de los campus, del Colegio del Nivel Medio Superior y de la Universidad en general que muestran un incremento anual positivo.

Ante los valores numéricos que se han asignado a esas metas, cabe preguntarse si reflejan adecuadamente las áreas de oportunidad, de tal manera que propicien acciones de mejora constante, sobre todo porque la percepción de muchos universitarios discrepa cabalmente con la perspectiva optimista que expresan los avances en las metas.

Sólo por tomar una referencia, a pesar de los notables avances en el crecimiento y desarrollo de la infraestructura universitaria desde el año 2011, el mantenimiento básico, de limpieza y reparaciones menores, así como la labor de mantenimiento de la infraestructura y de equipamiento de gran escala sigue

siendo un reto. Hay grandes brechas entre las diversas sedes de la Institución, algunas de las cuales cuentan con inmuebles muy antiguos y otras muy recientes que requieren procesos de mantenimiento diversos y complejos. No todas las sedes cuentan con las mismas condiciones para la formación integral de los estudiantes, como disponer de espacios para actividades artísticas y culturales, así como para la práctica deportiva y de estilos de vida saludable. En el marco de las evaluaciones externas a los programas educativos, las incidencias en el rubro de infraestructura son las más numerosas.

Es imposible afirmar que el Plan Maestro de Infraestructura y la estructura organizacional administrativa hayan alcanzado un estado satisfactorio en relación a las necesidades actuales, así como con respecto a la prospectiva de crecimiento y calidad educativa plasmada en la visión institucional al año 2020.

Los servicios disponibles en ventanilla y en línea, así como los recursos para el aprovechamiento de las TIC para la innovación del aprendizaje también presentan áreas de oportunidad distintas en diversas sedes.

Es importante subrayar que, con base en el Modelo Educativo, los miembros de la comunidad universitaria a cargo de acciones e instancias administrativas, tienen un papel positivo en el cumplimiento de las funciones esenciales, lo cual implica fortalecer la coordinación sistemática en su planeación y evaluación estratégicas, en el marco de los ejes del Modelo.

## **II.5. Insumos de evaluación externa**

Los resultados de las evaluaciones externas, especialmente por parte del PIFI y los CIEES en su evaluación a la gestión, constituyen una fuente de suma importancia acerca del estado institucional que complementa el diagnóstico interno. Sin pretender simplificar las aportaciones que estos instrumentos brindan a la pla-

neación y a la mejora institucional, es posible identificar los siguientes horizontes básicos para el desarrollo de la Universidad al 2020:

1. Existen brechas entre la capacidad y la competitividad académicas, especialmente en la eficiencia terminal, la tasa de titulación, la formación integral de los estudiantes, la innovación educativa y el porcentaje de programas educativos reconocidos por su calidad.
2. Es indispensable una normatividad y organización institucional que impulse la competitividad, especialmente la innovación para el aprendizaje de los estudiantes y la ampliación y diversificación de la oferta educativa con calidad e innovación que propone el Modelo Educativo.
3. Hace falta una planeación más coordinada que fomente el desarrollo equilibrado entre los campus y las instancias que los componen; las áreas de oportunidad en este ámbito agudizan las brechas entre capacidad y competitividad a nivel institucional.
4. Consolidar el sistema institucional de información y desarrollar acciones de investigación institucional que, con base en información precisa, fortalezcan la cultura de planeación universitaria.
5. Mejorar los servicios administrativos y académico-administrativos.
6. Fortalecer aquellos servicios a la sociedad que impactan en una mayor y más fecunda vinculación con el entorno.

### **Los resultados de la evaluación asociada al PIFI**

Las aportaciones a la planeación y mejora de la calidad educativa emitidas por los evaluadores del PIFI en el ámbito de la *Evaluación Integral PIFI/ PROFOCIE 2014-2015*, cubren prácticamente todas las áreas del quehacer institucional. Sin embargo, por su carácter

sintético y en virtud de que recogen de manera integral elementos tanto del autodiagnóstico como de su propia evaluación, resultan especialmente valiosas aquellas que, de acuerdo con la metodología del PIFI, se denominan *Consideraciones Finales* y de las cuales se extraen recomendaciones en los siguientes rubros:

- *Fortalecimiento de la capacidad académica.* Las fortalezas en la capacidad no han incidido en ámbitos relevantes para el desarrollo institucional como es la competitividad académica. Tampoco se identifica un impacto relevante en la consolidación de los Cuerpos Académicos, a pesar de los avances que se reportan en los autodiagnósticos institucionales. Es necesario establecer políticas y acciones de mayor impacto dirigidas a elevar la calidad de los programas educativos y la formación de los estudiantes.
- *Fortalecimiento y/o mejora de la competitividad académica.* Los evaluadores señalaron la competitividad académica como la mayor debilidad institucional, como es el caso de la eficiencia terminal, la cual debería ser una fortaleza al contar con un Modelo Educativo que orienta los esfuerzos de la Universidad, además de que se tiene una capacidad académica envidiable. También deben tomarse las medidas adecuadas para que no disminuya el porcentaje de programas educativos de calidad. Es indispensable contar con programas de intervención dirigidos a estudiantes en riesgo, así como incorporar la innovación en todos los programas educativos, evaluar los aprendizajes, tener estudios de trayectoria escolar, seguimientos de egresados y empleadores cuyos resultados permitan, con apoyo de los CA, la mejora de los programas.
- *No se identifican acciones para el abatimiento de las brechas de capacidad y competitividad académicas entre las DES.*

- *Mejora de la formación integral del estudiante.* A pesar de los resultados favorables, es necesario fortalecer elementos como la cultura emprendedora, la responsabilidad social y con el medio ambiente, la equidad, el respeto, la toma de decisiones, entre otros como ejes transversales en los planes de estudios y medir su impacto.

Las *Consideraciones Finales* son igualmente relevantes en el ámbito de la denominada *Evaluación Integral PROFOCIE / PIFI 2014-2015*:

- Es indispensable adoptar una estructura organizacional más eficiente, sustentada en la normatividad, que permita un trabajo coordinado y colaborativo con los campus y que atienda las necesidades de la Institución; se observaron diferencias en los proyectos con visiones diferenciadas y propósitos distintos al institucional.
- No se percibe una estrategia institucional efectiva para elevar la tasa de titulación y retención, para abatir el abandono, evaluar los aprendizajes e incrementar la evaluación externa de los programas educativos.
- Los recursos solicitados son razonables, aunque no todas las partidas están bien orientadas al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Se identifica el esfuerzo de certificación de la UG como mecanismo interno de sistematización y transparencia, sin embargo, deben certificarse los procesos académicos más relevantes y de impacto en la competitividad académica.
- Los sistemas de información no muestran impacto en la mejora de la competitividad académica, a pesar de que los recursos aportados por el PIFI han sido considerables.

- No se percibe con claridad la atención a los problemas estructurales en los proyectos presentados por la Institución.

Por su parte, la autoevaluación institucional realizada en el marco de la evaluación externa permite también identificar otros aspectos relacionados con el rezago en el cumplimiento de la visión 2020:

- a) La necesidad de una normatividad universitaria que responda a las necesidades de innovación y calidad educativa, y que permita la plena implementación del Modelo Educativo por medio de una organización académica coherente y adecuada.
- b) El bajo número de programas educativos actualizados con el Modelo Educativo, lo cual está directamente asociado a la innovación que propone y donde su implementación, aún en el caso de esos programas educativos, encuentra desfases derivados de la normatividad universitaria vigente.
- c) En estrecha relación con el punto anterior, algunos factores de innovación educativa no se cumplen a plenitud en todos los programas, como es el caso de la flexibilidad de los planes de estudio y la movilidad, que favorece, entre otros aspectos, la integración creativa y estimulante del servicio social a los programas educativos, la inmersión en espacios de formación para el trabajo, las prácticas profesionales y el servicio social profesional; la integración transversal de la educación ambiental para el desarrollo sustentable en los programas educativos, entre otras dimensiones de la responsabilidad social.
- d) Si bien se han incrementado y fortalecido las acciones de internacionalización y cooperación interinstitucional gracias a la movilidad de estudiantes y profesores, así como debido a la participación en redes, son acciones que benefician a un número limitado de universitarios, por lo cual

puede incrementarse de manera importante su impacto en la formación de los estudiantes, así como en la actualización de los programas educativos y en la mejora de sus indicadores de calidad.

- e) En cuanto a vinculación la presencia institucional se ha fortalecido a nivel estatal, tanto por las acciones de los estudiantes como de los profesores, sin embargo, es importante que la organización académica para ese fin y la investigación individual y colectiva de los profesores contribuya más sustantivamente a la formación de los estudiantes, especialmente en función de su futura inserción laboral y profesional, así como en la pertinencia de la oferta educativa y la participación de la Universidad en la solución de los principales problemas del entorno.
- f) Las condiciones favorables para la formación integral del estudiante no son iguales en todos los programas educativos, como el equipamiento e infraestructura para la conectividad, el acceso al arte y la cultura, la práctica deportiva, la activación física, la práctica de estilos de vida saludables, la disposición de espacios para el aprendizaje y recursos bibliográficos en soportes impresos y digitales, entre otros.
- g) Se requieren más y mejores oportunidades de capacitación a los profesores en innovación educativa e impulso a la trayectoria de los estudiantes, a fin de que contribuyan al cierre de brechas entre la capacidad y la competitividad. En este sentido, aún si se considera el principal recurso con que se cuenta, el *Diplomado en Innovación del Aprendizaje*, el número de profesores beneficiados por medio de este programa es aún reducido.
- h) El porcentaje de programas educativos reconocidos por su calidad, ya sea por parte de los CIEES como por el COPAES necesita incrementarse por medio de la atención y seguimiento

oportunos con respecto a las recomendaciones recibidas. El valor porcentual de la matrícula inscrita en programas reconocidos por su calidad, por tanto, también muestra una tendencia mejorable.

- i) En el caso de los posgrados, si bien se observa un incremento favorable del número de ellos adscritos al PNPC, debe consolidarse además de promoverse el aumento de matrícula sin detrimento de la calidad, siguiendo las coordenadas propuestas por el *Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación*.
- j) Puede incrementarse significativamente el número de programas educativos que utilizan los resultados del EGEL, entre otros instrumentos administrados por el CENEVAL, como insumo para la evaluación de la calidad y pertinencia educativa.
- k) Los estudios de seguimiento de egresados y auscultación de empleadores pueden mejorarse y fortalecerse, de manera que puedan orientar la evaluación de la oferta educativa vigente, su ampliación y diversificación.
- l) Se requieren estudios de pertinencia adecuados a las necesidades de las Divisiones, que complementen los estudios de oferta y demanda educativa para el diseño y rediseño de los programas educativos, permitiendo evaluar mejor la oferta educativa vigente y orientar así su adecuada diversificación.
- m) La Institución tiene oportunidades de crecimiento de oferta educativa en modalidades no convencionales, especialmente en línea, que deben aprovecharse.
- n) La variación porcentual de la matrícula puede responder todavía mejor a las necesidades educativas del estado y a la visión nacional, sobre todo en el caso del posgrado. La cobertura en

zonas de alto índice de marginación sigue siendo limitada y requiere programas específicos para su atención.

- o) Deben articularse más adecuadamente el Nivel Superior y el Nivel Medio Superior para impactar de manera positiva en el incremento de matrícula, especialmente por medio de la retención de estudiantes con trayectoria destacada o que por razones de equidad sea oportuno otorgar oportunidades de educación superior.
- p) En directa relación con el incremento de la matrícula y la cobertura, así como con el impulso a la trayectoria académica de los estudiantes, se necesita incrementar el porcentaje de eficiencia terminal y la tasa de titulación debe presentar una tendencia creciente.
- q) Los estudios de trayectoria académica y las acciones realizadas en el marco del Programa Institucional de Tutoría y apoyo a la formación del estudiante, si bien se apoyan en plataformas informáticas que han mejorado, aún requieren ajustes para prevenir el rezago y la deserción, para ello son necesarias acciones como la innovación en dicho Programa y en los programas de becas, la mejora y optimización de los servicios a los estudiantes y las oportunidades de formación integral, entre otras, así como una adecuada articulación entre ellas.
- r) La variación entre los CA consolidados y en consolidación presenta un comportamiento moderado.
- s) Los trámites académico-administrativos, especialmente en lo que respecta a la administración escolar, deben operar plenamente en línea, particularmente el correspondiente al registro para la admisión y su vinculación con servicios financieros. Lo mismo puede decirse de otros trámites financieros, como el caso de adquisiciones.

t) En estrecha relación con la mejora de los servicios que la Universidad pone a disposición de la sociedad, está la necesidad de una profunda revisión de los procesos certificados, que en coherencia con el Modelo Educativo y apoyados en una organización académica coherente con el mismo, contribuyan de manera más sustantiva al desarrollo de las funciones esenciales.

## **II.6. Horizonte institucional 2020**

El PLADI expresa en su visión institucional que es importante dirigir la mirada a 2018, año que marca el término de la vigencia de instrumentos planeación de alta relevancia: el *Plan Nacional de Desarrollo*, el *Programa Sectorial de Educación*, el *Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación*, el *Programa Especial de Cultura y Arte* y el *Programa de Gobierno del Estado de Guanajuato*.

Por otra parte, en 2019 se tendrá un momento institucional relevante por la culminación del horizonte del Proyecto de Desarrollo de la Rectoría General, en cuyo marco se realiza esta revisión.

Comprometernos en la construcción de un mejor futuro para los jóvenes de Guanajuato representa un reto de gran magnitud, especialmente si observamos las diversas problemáticas sociales y de salud, las oportunidades de desarrollo personal y profesional, las condiciones de inserción laboral exitosa, los diversos aspectos de la crisis económica y de valores.

El resultado del proceso de revisión del PLADI en 2016 es el fruto de un amplio e incluyente proceso de consulta en el que se puso de manifiesto el talento, el compromiso y la riqueza de la diversidad de la comunidad universitaria, cuya capacidad, compromiso y entusiasmo se mostraron a la altura de los retos. Es fundamental reconocer esa disposición de la comunidad frente al ejercicio que la elaboración de este proyecto convoca.

Más allá de los aspectos propios de la configuración técnica y la formulación del Plan de Desarrollo Institucional, esta revisión representa una invaluable oportunidad para mejorar el quehacer de la Universidad de Guanajuato.





### III. Prospectiva estratégica 2010-2020

# UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO



### III. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA 2010-2020

---

El Modelo de prospectiva estratégica que se presenta a continuación es resultado del proceso de actualización al que se sometió el Plan de Desarrollo Institucional (PLADI), en el marco de una consulta amplia y participativa de la comunidad universitaria, en atención al espíritu de mejora que lo anima y que es uno de sus principios esenciales.

Como se ha visto, se actualizó el contexto internacional, nacional y estatal y se analizó el estado que guarda la Institución, ponderando los logros alcanzados a partir de que el Consejo General Universitario, en sesión del 25 de junio de 2010, aprobara el PLADI 2010-2020. También se han puesto en perspectiva los retos que impulsarán el desarrollo de la Universidad de Guanajuato en los próximos años.

De este ejercicio de evaluación y diagnóstico se desprende la persistencia de algunos retos y la consiguiente necesidad de esfuerzos que deberán estar dirigidos a incrementar la cobertura educativa privilegiando la equidad; ampliar y diversificar la oferta de los programas educativos, incluyendo las alternativas de educación continua y garantizando su pertinencia y calidad; apoyar las necesidades de formación de los profesores; consolidar la capacidad para la generación y aplicación del conocimiento; ampliar el programa cultural; e incrementar la participación de la Institución en el desarrollo integral del estado de Guanajuato.

En su plano conceptual, la actualización del PLADI refrenda la Visión que se estableció en 2010, es por ello que los atributos asociados a esa Visión se conservan, aunque con una presentación más sencilla.

En el plano de su aplicación, se da un lugar prominentemente a los programas prioritarios, vinculando a ellos las políticas y estrategias, las cuales, en este proceso de actualización, se han reducido al suprimirse las que

obedecían a la circunstancia institucional enmarcada por la adopción de la nueva estructura orgánica de 2008 o bien porque las necesidades a las que obedeció su formulación se han cumplido. Dado que la Universidad hoy atraviesa una fase distinta, las políticas y estrategias se han revisado y sintetizado para reflejar la nueva situación institucional.

En virtud de ello, los indicadores establecidos inicialmente en el PLADI han sido revalorados en lo que respecta a su prioridad, reduciéndose en número y adaptándose a requerimientos del contexto actual y en perspectiva de los programas prioritarios.

#### **III.1. Conceptualización**

##### **III.1.1. Misión**

La misión de la Universidad de Guanajuato se asienta en el artículo 4º de su Ley Orgánica, cuyo texto dice a la letra lo siguiente:

En la Universidad, en un ambiente abierto a la libre discusión de las ideas, se procurará la formación integral de las personas y la búsqueda de la verdad, para la construcción de una sociedad libre, justa, democrática, equitativa, con sentido humanista y conciencia social. En ella regirán los principios de libertad de cátedra, libre investigación y compromiso social y prevalecerá el espíritu crítico, pluralista, creativo y participativo.

### **III.1.2. Valores**

La aspiración fundamental de la Universidad —ser un espacio para la formación integral y la búsqueda de la verdad, y adherirse a la promoción de un conjunto de valores irrenunciables— se enriquece y renueva constantemente mediante el contacto con la vida de la sociedad a la que pertenece y a la que se debe.

Los valores que la animan, que en estricto sentido se desprenden de la Misión, sin que se trate de una enunciación limitativa, son:

- La verdad
- La libertad
- El respeto
- La responsabilidad
- La justicia

### **III.1.3. Principios**

También derivados de la Misión, y como tercer elemento importante de la Filosofía Institucional, los principios del quehacer universitario son: la libertad de cátedra, la libre investigación, el compromiso social y la promoción del espíritu crítico, pluralista, creativo y participativo, a los que se agrega el principio de calidad que se refleja en todas las actividades que realiza la Institución a través de sus servicios y la eficiencia de sus procesos, en un contexto de evaluación y mejora continuos.

### **III.1.4. Visión Institucional y sus atributos**

La Visión Institucional se enuncia de la siguiente manera:

En el año 2020, la Universidad de Guanajuato es reconocida como una de las 100 mejores instituciones del mundo,<sup>28</sup> para lo cual deberá caracterizarse, en ese año, por poseer el siguiente conjunto de atributos:

1. Se somete en forma permanente a un programa riguroso de evaluación y autoevaluación que sirve de base a su planeación estratégica y a la consolidación de su proyecto académico y social.
2. Es una institución incluyente, participativa y mantiene sólidos vínculos con la sociedad.
3. Establece alianzas y redes de colaboración para enriquecer sus procesos, productos y servicios.
4. Cuenta con una estructura orgánica consolidada, que se basa en una normatividad actualizada, así como con entidades académicas que contribuyen al cumplimiento de la misión institucional y al desarrollo sustentable del municipio y la región en la que se ubican.
5. Mantiene una intensa colaboración entre campus, divisiones, departamentos, escuelas y CA en la atención a problemas de relevancia regional, nacional o internacional.
6. Cuenta con un Subsistema de Educación Media Superior que proporciona sólida formación a sus estudiantes, se integra al Sistema Nacional de Bachillerato, y fortalece su compromiso social.

---

28 Esta es la visión ideal planteada desde la conformación inicial del PLADI 2010-2020.

7. Es reconocida como un polo de formación e innovación científica y tecnológica que contribuye al avance del conocimiento y al desarrollo social y económico.
8. Fomenta el uso de idiomas distintos al español en los programas académicos y otras actividades, en razón del incremento de la experiencia intercultural, el intercambio académico y la movilidad estudiantil.
9. Cuenta con un Modelo Educativo centrado en el aprendizaje de los estudiantes, que promueve la formación integral, así como el desarrollo de competencias en el Nivel Medio Superior y la Licenciatura, aplicando diversas teorías pedagógicas y procedimientos didácticos de avanzada.
10. Cuenta con una oferta educativa diversificada que atiende con equidad, pertinencia, calidad y eficiencia a la comunidad estudiantil.
11. Ofrece un conjunto de modalidades de educación continua para la formación integral y la actualización constante de estudiantes, egresados y profesionales.
12. Desarrolla un programa cultural que atiende e involucra a la comunidad universitaria y a la sociedad, con proyección estatal, nacional e internacional.
13. Cuenta con una planta académica reconocida por su excelencia, que trabaja activamente para lograr la calidad y permanente actualización de los programas educativos en los que participa.
14. Desarrolla un programa permanente de ampliación, renovación y mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento requeridos para el desarrollo de sus programas educativos y sus actividades institucionales.
15. Posee un sistema de gestión de la calidad que asegura el cumplimiento de las funciones sustantivas, la rendición oportuna de cuentas y una administración más eficiente y flexible.

## **III.2. Aplicación**

### **III.2.1. Programas, Políticas, Estrategias, Indicadores y Metas**

Para cumplir la Misión institucional, hacer realidad la Visión 2020 y contribuir al logro de los atributos, se establecen tres ejes fundamentales: el eje académico, que comprende las funciones de docencia, investigación, vinculación y extensión; el eje de fortalecimiento institucional y el eje de soporte administrativo. En este marco se estructuran los programas prioritarios a los que se vinculan políticas y estrategias para cumplir con los indicadores de desempeño institucional. Cada programa determinará sus líneas de acción. Una expresión gráfica de la estructura de esta sección se muestra en el siguiente esquema.

Eje Académico	Docencia	Programa de Desarrollo Estudiantil
		Programa de Fortalecimiento de la Planta Académica
		Programa de Adecuación e Instrumentación del Modelo Educativo
		Programa de Incremento de la Matrícula
		Programa de Colaboración Académica, Interculturalidad e Internacionalización
	Investigación	Programa de Investigación e Innovación Científica y Tecnológica
	Vinculación y Extensión	Programa de Participación Social
		Programa de Educación Continua
		Programa de Cultura y Arte
Programa de Seguimiento de Egresados		
Eje Fortalecimiento Institucional	Programa de Derechos Humanos	
	Programa de Medio Ambiente y Sustentabilidad	
	Programa de Comunicación Estratégica	
	Programa de Estudios sobre la Universidad	
Eje Soporte Administrativo	Programa de Desarrollo del Personal Administrativo	
	Programa de Mejora a la Gestión Universitaria	
	Programa de Información, Planeación, Evaluación y Seguimiento Institucional	
	Programa para la Ampliación, Modernización, Mantenimiento y Utilización de la Infraestructura	

En el diseño y ejecución de los programas prioritarios se incorporan las políticas, estrategias y líneas de acción más pertinentes a la circunstancia institucional, contenidas en los documentos rectores de la planeación nacional, regional y estatal, así como contribuciones derivadas de documentos que marcan las tendencias educativas internacionales o los insumos y recomendaciones derivadas de la evaluación externa.<sup>29</sup>

29 La numeración correspondiente a las políticas y estrategias es consecutiva, y no implica una vinculación entre sí.

## DOCENCIA

---

### 1. Programa de Desarrollo Estudiantil

#### **Objetivo**

O.1. Apoyar al estudiante como protagonista de su aprendizaje, así como su formación personal, social, escolar, educativa, cultural, recreativa, deportiva y de salud, fomentando la identidad universitaria.

#### **Políticas**

P.1.1. Acompañar e impulsar la trayectoria académica de los estudiantes de tal manera que el rezago y la deserción puedan prevenirse oportunamente, se propicie la titulación ágil y que los estudiantes cuenten con recursos estratégicos para la inserción laboral y profesional favorable.

P.1.2. Asegurar que la oferta educativa institucional articule de manera armónica oportunidades de formación integral en todas sus dimensiones: académica, ética, emprendedora, artística, cultural y deportiva, entre otras.

P.1.3. Inducir en los estudiantes la práctica de estilos de vida saludables y la realización de actividades deportivas, así como actividades artísticas y culturales.

P.1.4. Asegurar que los programas educativos cuenten con las mejores condiciones institucionales que respondan a las necesidades de innovación y flexibilidad.

P.1.5 Articular el Colegio del Nivel Medio Superior como un sistema en el cual las escuelas que lo conforman trabajen de manera coordinada.

P.1.6. Se deben ampliar y diversificar los criterios para la admisión a la Universidad, de manera que se reconozca el talento de los estudiantes en sus múltiples dimensiones.

#### **Estrategias**

E.1.1. Establecer esquemas de atención diferenciada y apoyo a estudiantes, particularmente para aquéllos en condición de desventaja socioeconómica o con requerimientos académicos o psicopedagógicos especiales.

E.1.2. Incrementar los apoyos y estímulos a la comunidad estudiantil para la investigación, la práctica deportiva, selectiva y representativa, la activación física, así como a la realización de actividades artísticas y culturales.

E.1.3. Fortalecer, ampliar y diversificar las oportunidades de formación de los estudiantes en el ámbito del espíritu emprendedor y de innovación, de la creatividad y el liderazgo.

E.1.4. Programar las cargas académicas de los estudiantes de tal manera que favorezcan la administración de sus actividades de formación integral y el desarrollo óptimo de su proyecto académico.

E.1.5. Propiciar esquemas de vinculación con las familias de los estudiantes, especialmente en el Nivel Medio Superior y licenciatura, con el propósito de optimizar la planeación y el desarrollo institucional, así como para impulsar su trayectoria académica.

E.1.6. Incrementar los programas de doble titulación con instituciones nacionales y extranjeras reconocidas por su calidad y que resulten más convenientes para los diversos perfiles de egreso de los estudiantes.

E.1.7. Impulsar y estimular el cultivo de la responsabilidad social en las distintas actividades académicas y de extensión de los estudiantes.

E.1.8. Impulsar la sana recreación de los estudiantes, que propicie la identidad universitaria, la solidaridad y fomente la práctica de estilos de vida saludables.

## **2. Programa de Fortalecimiento de la Planta Académica**

### **Objetivo**

O.2. Lograr la superación del personal académico y la colaboración entre Cuerpos Académicos (CA), para la mejora de la calidad educativa y el incremento de la producción de conocimiento y oferta de servicios de la Institución.

### **Políticas**

P.2.1. La contratación de profesores de tiempo completo tendrá como criterio preferente que cuenten con posgrado, atendiendo a la diversidad de las áreas y conforme a la naturaleza de cada programa educativo.

P.2.2. Asegurar que todos los profesores de ambos subsistemas cuentan con la más alta capacitación para el ejercicio de una docencia caracterizada por su innovación y acompañamiento comprometido con el aprendizaje de los estudiantes.

P.2.3. Los profesores de tiempo completo se organizarán en Cuerpos Académicos, garantizando que los CA alcancen la categoría de “Consolidado” en el año 2020. Además, podrán organizarse en áreas disciplinares. Los profesores de tiempo parcial podrán colaborar en los CA o en las áreas disciplinares.

P.2.4. Los profesores participarán activamente en la vida colegiada, en el diseño y actualización de planes y programas de estudio, en la elaboración de

materiales didácticos, en los programas de apoyo a la formación, permanencia y terminación oportuna de los programas educativos por parte de los estudiantes, y en proyectos de desarrollo de las escuelas del nivel medio superior y de los campus.

P.2.5. Se ampliará y diversificará el estímulo a la iniciativa de los profesores como sustento de una cultura de mejora del desarrollo institucional.

P.2.6. Los profesores de tiempo completo, dentro de su proyección académica, realizarán permanentemente actividades de vinculación con los diversos sectores.

### **Estrategias**

E.2.1. Implementar proyectos adecuados a las necesidades de los programas educativos y sus diversas sedes, para que se logre una asignación adecuada de las actividades académicas que contribuya al incremento de la competitividad, sin detrimento de la capacidad.

E.2.2. Ampliar y diversificar las oportunidades de formación, capacitación y actualización para profesores de tiempo completo y tiempo parcial de los dos subsistemas de la Institución.

E.2.3. Procurar el aprovechamiento de los convenios de cooperación interinstitucionales para el fortalecimiento de la planta académica.

E.2.4. Impulsar acciones para que el estímulo al personal académico contribuya al cierre de brechas entre la capacidad y la competitividad, por medio del reconocimiento al esfuerzo y a los resultados del apoyo a la trayectoria de los estudiantes.

E.2.5. Asegurar que la estructura de la carga académica de los profesores es coherente con las necesidades del Modelo Educativo, en armonía con los planes anuales de trabajo y los informes anuales de los profesores.



### 3. Programa de Adecuación e Instrumentación del Modelo Educativo

#### Objetivo

O.3. Ofrecer, mediante un modelo coherente y sistemático, educación actualizada con estándares nacionales e internacionales.

#### Políticas

P.3.1. Los profesores de los dos subsistemas contarán con capacitación y actualización permanente de la disciplina de su dedicación, así como en el conocimiento y manejo de técnicas y metodologías pedagógicas avanzadas, y en la operación del Modelo Educativo.

P.3.2. La oferta educativa de la institución será coherente con la estructura académica matricial.

P.3.3. Consolidar la implementación del Modelo Educativo en todos sus aspectos.

#### Estrategias

E.3.1. Estimular el desarrollo de materiales para el aprendizaje de los estudiantes, especialmente aquellos que favorecen modalidades no convencionales e innovadoras y que contribuyen a un ejercicio de la matricialidad educativa con calidad.

E.3.2. Impulsar proyectos de investigación educativa, tanto en el Nivel Medio Superior como en el Nivel Superior, cuyos resultados coadyuven al fortalecimiento de los aprendizajes de los estudiantes, así como a la mejora continua de la calidad de los programas educativos.

E.3.3. Procurar y apoyar la participación de los mejores expertos nacionales e internacionales externos a la institución en las actividades de capacitación y actualización del personal académico en el marco de la innovación del aprendizaje que impulsa el Modelo Educativo.

E.3.4. Asegurar que, desde el diseño curricular, los programas educativos contribuyen a la pertinencia de la oferta educativa institucional, especialmente por la formación integral de los estudiantes, la adquisición de competencias para el trabajo, la capacidad de investigación fecunda, el egreso y titulación oportuna, y la inserción laboral y profesional con espíritu de empresa, innovadora y exitosa.

E.3.5 Organizar comunidades de aprendizaje a la vista del alcance de las distintas dimensiones del Modelo Educativo.

### 4. Programa de Colaboración Académica, Interculturalidad e Internacionalización

#### Objetivo

O.4. Integrar la perspectiva intercultural e internacional en las funciones sustantivas, logrando una mayor presencia y visibilidad internacional que genere beneficios locales; impulsando la apertura institucional hacia el exterior; fomentando la cooperación coordinada entre instituciones para el fortalecimiento del desarrollo científico y tecnológico; promoviendo los vínculos educativos y culturales.

#### Políticas

P.4.1. Los programas educativos favorecerán la movilidad estudiantil, al interior y al exterior de la Universidad, tanto por medio de su flexibilidad curricular, como de la calidad y eficiencia de su operación.

P.4.2. Propiciar esquemas de movilidad y colaboración académicas entre las escuelas del Colegio del Nivel Medio Superior y entre los campus, divisiones, departamentos y cuerpos académicos.

P.4.3. Operar y dar seguimiento a los convenios de cooperación interinstitucional, de manera que contribuyan al desarrollo y la calidad educativa institucional.

P.4.4. Incrementar la participación de profesores y de estudiantes extranjeros en los programas educativos.

P.4.5. Impulsar la movilidad académica con las instituciones incorporadas a la Universidad.

P.4.6. La administración central y las diversas entidades se coordinarán para los procesos de movilidad académica.

### **Estrategias**

E.4.1. Propiciar la cooperación y colaboración de las divisiones, programas, departamentos y cuerpos académicos de los diversos campus para la identificación y atención oportuna y eficaz de las problemáticas prioritarias para el desarrollo social y económico sostenible del estado y del país.

E.4.2. Asegurar que el Plan de Desarrollo del Colegio del Nivel Medio Superior permea de tal manera los correspondientes planes de desarrollo de las escuelas, de manera que, a la vez que atienden con pertinencia las necesidades de su entorno local, contribuyen al cierre de brechas entre todas las escuelas del subsistema con respecto al reconocimiento a su calidad; especialmente por medio del fortalecimiento de la cooperación al interior del subsistema y con pares académicos e institucionales externos.

E.4.3. Impulsar y fortalecer la conformación de alianzas estratégicas con los diversos sectores: el gobierno estatal, empresas, organizaciones sociales e instituciones de educación superior, agencias públicas y privadas, y centros de investigación nacionales y extranjeros, para impulsar programas y proyectos que incidan en la atención de problemáticas del desarrollo social y económico sustentable de Guanajuato, especialmente por medio de la ciencia, la innovación y el desarrollo tecnológico.

E.4.4. Optimizar los procesos para la formalización de convenios de cooperación interinstitucional existentes y suscribir otros que sean pertinentes.

E.4.5. Aprovechar los recursos que ofrecen las TIC para propiciar espacios innovadores de interacción intercultural, nacional e internacional.

E.4.6. Fortalecer, ampliar y diversificar en la comunidad universitaria las oportunidades para el aprendizaje y dominio de lenguas que favorezcan y hagan más fructíferas las acciones de movilidad académica, interculturalidad e internacionalización, de acuerdo con las necesidades de los programas educativos y su pertinencia.

## **5. Programa de Incremento de la Matrícula**

### **Objetivo**

O.5. Lograr el aumento en la cobertura, la permanencia y el egreso, propiciando las mejores condiciones para el desarrollo formativo, incrementando las oportunidades de educación pertinente y reduciendo de manera importante la deserción.

### **Políticas**

P.5.1. Asegurar que los programas educativos, de formación y capacitación, así como los diversos servicios educativos que la Universidad ofrece a la sociedad, en cada una de sus sedes, se caractericen por la más alta pertinencia, calidad y equidad.

P.5.2. Consolidar el ejercicio del principio de equidad en el acceso a la oferta educativa.

P.5.3. Ejecutar acciones que incidan de manera eficaz en la ampliación y diversificación de la oferta educativa, garantizando el incremento de la cobertura sin detrimento de la calidad.

## **Estrategias**

E.5.1. Implementar proyectos robustos y eficaces para el aseguramiento de la pertinencia de la oferta educativa institucional, congruente con las necesidades de las áreas de incidencia de las diversas sedes y que contribuyan al cierre de brechas en el desarrollo social, económico y cultural del estado.

E.5.2. Ejecutar acciones que incidan de manera eficaz en el aumento de la matrícula de nivel superior, creando condiciones que favorezcan el acceso y permanencia de estudiantes en condiciones de desventaja, con un criterio de equidad regional, así como el uso eficiente de la capacidad instalada.

E.5.3. Impulsar y fortalecer el desarrollo de oferta educativa en modalidades no convencionales en línea, así como el desarrollo de recursos y unidades de aprendizaje en línea que favorezcan la innovación, la ampliación y diversificación educativa.

E.5.4. Difundir y promover la oferta educativa, desde el ámbito local hasta el internacional.

E.5.5. Asegurar que los estudios de pertinencia y la planificación del incremento de la oferta y la cobertura consideran las necesidades de cada área geográfica de incidencia.

## **Políticas**

P.6.1. Promover sistemáticamente la movilidad interinstitucional nacional y extranjera de los estudiantes con el propósito de fortalecer el desarrollo de competencias genéricas y específicas, y el dominio de una segunda lengua, preferentemente el inglés, para con ello favorecer su incorporación al mundo laboral y a los estudios de posgrado.

P.6.2. Asegurar que los cuerpos académicos inscriban una parte relevante de sus líneas de generación y aplicación del conocimiento y de sus proyectos de innovación en áreas consideradas prioritarias para la competitividad, el desarrollo humano y la sustentabilidad en el estado y el país, así como otorgar un impulso vigoroso a su participación en redes de colaboración nacionales e internacionales.

P.6.3. Desarrollar nuevos esquemas de organización y de colaboración institucional para aumentar el número y calidad de los programas educativos de posgrado, así como de los proyectos de generación y aplicación del conocimiento.

P.6.4. Propiciar que los resultados de los proyectos de generación y aplicación del conocimiento de nuestros investigadores se publiquen en revistas indexadas u otros medios de divulgación con reconocimiento nacional e internacional.

## **INVESTIGACIÓN**

### **6. Programa de Investigación e Innovación Científica y Tecnológica**

#### **Objetivo**

O.6. Impulsar la investigación, la innovación y el avance tecnológico y científico, en áreas de relevancia científica o de importancia para el desarrollo humano, económico y social sustentable de la región y del país, considerando elementos transversales la calidad, la pertinencia y el trabajo colaborativo.

## **Estrategias**

E.6.1. Apoyar las oportunidades de conformación y consolidación de redes académicas que permitan el establecimiento de vínculos entre los cuerpos académicos de un campus y de diferentes campus, al igual que con otras instituciones de educación superior y centros de investigación nacionales y extranjeros, preferentemente de reconocido prestigio.

E.6.2. Apoyar prioritariamente la publicación de los resultados de los proyectos culturales y de generación y aplicación del conocimiento de los cuerpos

académicos en medios de divulgación científica y académica especializados, a nivel nacional y preferentemente a nivel internacional.

E.6.3. Procurar las mejores condiciones y medios para el incremento de los indicadores de reconocimiento a la calidad educativa de los programas de posgrado, particularmente por medio de la adscripción y mejora de los niveles de evaluación obtenidos en el Padrón de Posgrados de Calidad (PNPC) o equivalentes según el área del conocimiento.

E.6.4. Incrementar la presencia de profesores visitantes, para fortalecimiento de los programas educativos y de los cuerpos académicos.

E.6.5. Armonizar los planes de desarrollo de los departamentos y los CA, entre sí y con relación a las necesidades de la oferta educativa de la Institución, tanto la que se encuentra vigente y en operación, como la proyectada en los planes de desarrollo.

E.6.6. Propiciar e impulsar esquemas de participación de estudiantes y profesores de tiempo parcial en la investigación de los profesores de tiempo completo.

## VINCULACIÓN Y EXTENSIÓN

### 7. Programa de Participación Social

#### Objetivo

O.7. Desarrollar esquemas y mecanismos de interacción con los diversos sectores de la sociedad, identificando los mejores espacios de participación de la Universidad, que favorezcan la pertinencia de la oferta educativa y fortalezcan la contribución de la Universidad al desarrollo sustentable del estado.

#### Políticas

P.7.1. El funcionamiento de la estructura orgánica contribuirá al desarrollo adecuado y pertinente de la vinculación con todos los sectores de la sociedad.

P.7.2. Articular programas de formación, investigación, desarrollo e innovación que, de manera transversal, convoquen e integren las capacidades y recursos institucionales, en ambos subsistemas, favoreciendo la respuesta oportuna y pertinente a los problemas sociales y del entorno.

P.7.3. Se desarrollarán programas que contribuyan de manera relevante al desarrollo social y económico sustentable de Guanajuato, de acuerdo con las necesidades específicas del área de incidencia de las diversas sedes de la Institución.

P.7.4. Se realizarán alianzas estratégicas y redes de colaboración con todos los órdenes de gobierno y con organismos sociales e instituciones reconocidas por su calidad, en el ámbito nacional y del extranjero, sobre aspectos del desarrollo social.

#### Estrategias

E.7.1. Fortalecer los Consejos de Participación Social de los campus y del Colegio del Nivel Medio Superior.

E.7.2. Fomentar y apoyar la realización de programas transversales de formación, investigación e innovación, así como líneas de generación y aplicación del conocimiento que convoquen y articulen el talento y recursos de la Universidad en la atención de problemáticas complejas y relevantes del desarrollo social y económico sustentable de Guanajuato y del país.

E.7.3. Apoyar la integración de alianzas estratégicas con el gobierno estatal, empresas, organizaciones sociales e instituciones de educación superior y centros de investigación nacionales y extranjeros para instrumentar programas y proyectos de los cuerpos académicos que incidan en la atención de problemáticas vinculadas al desarrollo social y económico de Guanajuato.

E.7.4. Impulsar la transformación de las actividades de servicio social y práctica profesional en una fuerza de cambio, innovación y desarrollo social, cultural y económico para la región.

## 8. Programa de Educación Continua

### Objetivo

O.8. Ofrecer programas y alternativas de formación, actualización, especialización, capacitación y divulgación universitarias para atender las demandas de educación permanente de la sociedad, en el espíritu de una educación para toda la vida.

### Políticas

P.8.1. La oferta de educación continua será amplia y diversificada, garantizando que su conformación se sustente en una efectiva identificación de las necesidades del estado y la región.

### Estrategias

E.8.1. Establecer asociaciones y convenios con instituciones y empresas que requieran servicios educativos no orientados a la obtención de un grado universitario, para atender necesidades específicas de capacitación, por medio de una oferta diversa, flexible, creativa e innovadora.

E.8.2. Implementar procesos que brinden a la comunidad universitaria la plataforma de asesoría, servicios y recursos necesarios para la promoción y aprovechamiento por parte de la sociedad de los frutos de formación, especialización e investigación y, cuando así sea el caso, su adecuada comercialización.

E.8.3. Integrar a egresados y profesionales en proyectos de actualización especializada o de aumento de los niveles de cultura general de la población.

## 9. Programa de Cultura y Arte

### Objetivo

O. 9. Impulsar acciones culturales pertinentes, relevantes y congruentes con el modelo educativo que atiendan al contexto social y se inscriban en alianzas estratégicas alineadas a políticas nacionales e internacionales, así como estimular la creación, preservación, innovación, difusión e intercambio de las manifestaciones culturales universitarias.

### Políticas

P.9.1. Los proyectos y actividades culturales y artísticas que se realicen en la Universidad, responderán prioritaria y adecuadamente a las necesidades y requerimientos de la oferta educativa institucional, en pro de la formación integral de las personas, especialmente los estudiantes, y del mejor cumplimiento de la Misión institucional.

P.9.2. Desarrollar la democratización y accesibilidad de la cultura con énfasis en la inclusión y la responsabilidad social.

P.9.3. Los proyectos culturales universitarios ampliarán el acceso a los bienes artísticos, así como al patrimonio y la infraestructura cultural, preservándolos y enriqueciéndolos.

P.9.4. Consolidar la actividad de los creadores y ejecutantes, a través de estrategias de fomento a la creación y ejecución artística, así como mediante la educación e investigación en el campo de la cultura y las artes.

P.9.5. Profesionalizar y consolidar los grupos artísticos representativos de la institución en las disciplinas teatro, música y danza.

### Estrategias

E.9.1. Propiciar experiencias formativas dentro y fuera del aula para consolidar la cultura y el arte como valores fundamentales en la formación integral.

E.9.2. Fortalecer programas culturales y artísticos transversales con visión incluyente y enfoque de responsabilidad social. Y generar campañas constantes de sensibilización.

E.9.3. Generar canales de comunicación y difusión que permitan llegar a una mayor población, aprovechando los medios existentes y potencializando el uso de las nuevas tecnologías de información.

E.9.4. Desarrollar plataformas para la creación y ejecución artística, así como para la creación y formación de públicos.

E.9.5. Establecer lineamientos de operación, capacitación y formación para mantener la calidad artística representativa de los grupos, así como generar mecanismos de ingreso, permanencia y reemplazo de sus integrantes.

E.9.6. Gestionar recursos para la realización de proyectos y mejora de la infraestructura cultural.

E.9.7. Identificar, reconocer e impulsar el emprendedurismo en el ámbito cultural desarrollado el seno de la comunidad universitaria.

## 10. Programa de Seguimiento de Egresados

### Objetivo

O.10. Vincular a los egresados de la Universidad con las funciones sustantivas, mediante programas realimentadores que impacten de manera positiva tanto en el egresado como en la Institución y la sociedad.

### Políticas

P.10.1. Los estudios de seguimiento de egresados y tendencias de empleadores serán insumos para la mejora de la oferta educativa y el fortalecimiento de su pertinencia.

## Estrategias

E.10.1. Elaborar un padrón de egresados.

E.10.2. Ampliar la participación de egresados en las diversas actividades institucionales.

E.10.3. Desarrollar vínculos de identidad universitaria y de participación social con egresados y sus agrupaciones, particularmente con los colegios de profesionistas.

## FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

### 11. Programa de Derechos Humanos

#### Objetivo

O.11. Garantizar que las actividades universitarias se lleven a cabo en un marco general de conocimiento y de respeto a los derechos humanos, así como su adecuación permanente conforme a los avances internacionales, nacionales y estatales en la materia.

#### Políticas

P.11.1 Asumir y dar seguimiento a los principios en materia de derechos humanos que se derivan del artículo 1° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

P.11.2. Incorporar una perspectiva general de conocimiento y respeto de los derechos humanos en los programas educativos, en la actividad docente y de investigación, en el desempeño de los estudiantes y de los profesores, así como en la conducción de las autoridades unipersonales, los funcionarios y trabajadores administrativos.

P.11.3 Privilegiar el diálogo y la mediación en la solución de conflictos al interior de la Institución, en el marco de una cultura para la paz.

P.11.4. Cultivar el espíritu de comunidad universitaria con fundamento en la unidad, la solidaridad y el respeto a la diversidad.

### **Estrategias**

E.11.1. Desarrollar un proyecto de difusión de la cultura de respeto a los derechos humanos como guía para las relaciones interpersonales.

E.11.2. Consolidar el Programa Institucional de Igualdad de Género y la instrumentación de sus acciones.

E.11.3. Propiciar una cultura de perspectiva de género y de eliminación de la violencia contra las mujeres.

E.11.4 Reformar la Procuraduría Universitaria de los Derechos Académicos (PRUNIDA).

## **12. Programa de Medio Ambiente y Sustentabilidad**

### **Objetivo**

O.12. Responder a los retos de la sustentabilidad del estado y del país, por medio de la construcción y el fortalecimiento de la cultura de respeto, salvaguarda del medio ambiente, mediante acciones transversales a las funciones esenciales y a las dimensiones institucionales que promuevan el desarrollo de proyectos interdisciplinarios de innovación, vinculación, difusión y educación.

### **Políticas**

P.12.1. Las funciones universitarias se desarrollarán con respeto al medio ambiente y con responsabilidad en el aprovechamiento de los recursos naturales.

P.12.2. Las entidades universitarias se orientarán hacia el distintivo de buenas prácticas ambientales o la certificación por una entidad reguladora en esa área.

P.12.3. Consolidar redes temáticas de investigación multidisciplinaria sobre protección del medio ambiente y sustentabilidad, así como mitigación y atención al cambio climático.

P.12.4. La dimensión medioambiental se armonizará en la aplicación del Modelo Educativo.

### **Estrategias**

E.12.1. Impulsar la formación y actualización de los miembros de la comunidad universitaria en la dimensión de medio ambiente y sustentabilidad, para fortalecer la perspectiva ambiental de acuerdo con el Modelo Educativo.

E.12.2. Establecer un sistema de indicadores ambientales y de sustentabilidad que conduzcan a la obtención del distintivo de buenas prácticas o certificación, y que permitan tomar las decisiones oportunas e implementar prácticas consistentes en esta materia.

E.12.3. Consolidar el Programa de Manejo Ambiental y Sustentabilidad.

E.12.4. Fortalecer la oferta educativa en el ámbito del medio ambiente, tanto de nivel superior como de formación continua.

P.12.5. Ampliar y fortalecer redes temáticas de investigación multidisciplinaria en el marco de la educación ambiental, así como la elaboración de recursos para el aprendizaje relacionados con el medio ambiente, como manuales temáticos, o guías.

E.12.6. Desarrollar tecnologías respetuosas del medio ambiente y sustentables, apropiadas al contexto institucional y regional.

### 13. Programa de Comunicación Estratégica

#### Objetivo

O.13. Lograr la más amplia socialización de las características y actividades de la Universidad, con proyección estatal, nacional e internacional.

#### Políticas

P.13.1. Difundir los valores universitarios y su vivencia por parte de todos los miembros de la comunidad.

P.13.2. Garantizar que la comunidad universitaria y la sociedad cuentan con fuentes confiables respecto de la información institucional relevante y de las acciones que configuran su identidad.

#### Estrategias

E.13.1. Procurar que el fortalecimiento de los medios de comunicación institucionales sea fruto de un esfuerzo colaborativo entre todas las instancias institucionales.

E.13.2. Facilitar el acceso a productos informativos oportunos y a materiales académicos, sociales y culturales resultantes del esfuerzo de la comunidad universitaria.

E.13.3. Fortalecer la identidad universitaria aprovechando todos los recursos en el ámbito de la comunicación, redes sociales, de material promocional y la celebración y conmemoración de la historia y logros institucionales.

### 14. Programa de Estudios sobre la Universidad

#### Objetivo

O.14. Contar con información actualizada, sistemática y objetiva sobre la Universidad y su contexto. Contar con mecanismos para aplicar los resultados de la acción académica en los procesos de planeación, evaluación y mejora continua de la Institución.

#### Políticas

P.14.1. Cultivar y reconocer la identidad académica y regional propia de las Escuelas del Colegio del Nivel Medio Superior, de los campus y sus sedes como parte de una sola Universidad.

P.14.2. Desarrollar proyectos que estudien permanentemente el contexto y el funcionamiento institucional y las condiciones del entorno, en función de garantizar un desarrollo institucional resulte óptimo para el área de incidencia de cada una de sus sedes.

#### Estrategias

E.14.1. Integrar grupos de trabajo para la investigación de las distintas dimensiones de la universidad.

E.14.2. Formar un banco de información relevante para apoyar la planeación institucional y el diseño de planes de estudio y proyectos de investigación, vinculación o extensión.

## SOPORTE ADMINISTRATIVO

### 15. Programa de Desarrollo del Personal Administrativo

#### Objetivo

O.15. Promover la profesionalización con sentido humano del personal de apoyo administrativo para que coadyuve al desarrollo de las funciones sustantivas.

#### Políticas

P.15.1. Asegurar que las autoridades ejecutivas cuentan con la capacitación adecuada para el cumplimiento de sus funciones.

P.15.2. Fortalecer las competencias del personal de apoyo administrativo.



## **Estrategias**

E.15.1. Crear un programa permanente de inducción, formación y capacitación de los miembros de los órganos académicos colegiados, autoridades unipersonales e instancias de apoyo de la Universidad, para el cumplimiento adecuado de sus funciones.

E.15.2. Realizar análisis periódicos de clima laboral.

E.15.3. Elaborar un mapeo de procesos adecuado para fortalecer la actividad académica y su soporte administrativo.

E.15.4 Vincular la administración universitaria con el sistema de gestión de la calidad.

## **16. Programa de Mejora a la Gestión Universitaria**

### **Objetivo**

O.16. Generar condiciones óptimas que garanticen la administración eficaz, eficiente, ética y humana de los recursos y procesos de la institución para el logro de los fines académicos.

### **Políticas**

P.16.1. Alinear los procesos administrativos a los requerimientos del eje académico.

P.16.2. Impulsar la desconcentración administrativa.

P.16.3. Impulsar la cultura de mejora continua en los servicios universitarios.

P.16.4 Consolidar la gestión financiera de la institución.

### **Estrategias**

E.16.1. establecer acciones que permitan la mejora del clima laboral.

E.16.2. Utilizar los estudios de satisfacción del cliente de los servicios institucional para la toma de decisiones.

E.16.3. Actualizar los diagnósticos de riesgos y programas de seguridad en todas las sedes y asegurar su operación y seguimiento.

E.16.4. Fortalecer el uso responsable de los servicios y recursos institucionales.

E.16.5. Asegurar que los espacios educativos se caractericen por su funcionalidad.

E.16.6. Mantener vigentes los documentos administrativos de la estructura orgánica institucional.

E.16.7. Crear el fondo universitario de pensiones y reglamentar su funcionamiento.

E.16.8. Fortalecer el plan de permanencia de los trabajadores universitarios.

E.16.9. Fortalecer los vínculos entre la institución y sus asociaciones sindicales.

E.16.10. Hacer más eficientes los procesos administrativos mediante el uso de herramientas tecnológicas.

## **17. Programa de Información, Planeación, Evaluación y Seguimiento Institucional**

### **Objetivo**

O.17. Contar con un instrumento confiable y oportuno para la toma de decisiones, ofrecer información actualizada, de manera ágil, veraz y pertinente, que oriente y sustente procesos de evaluación y planeación.

### **Políticas**

P.17.1 Actualizar la normatividad institucional, de acuerdo con las necesidades del mejor cumplimiento de las funciones esenciales y del aseguramiento de la pertinencia institucional.

P.17.2. Realizar periódicamente, con la participación de expertos externos, la evaluación del funcionamiento y de la estructura orgánica de la Universidad.

P.17.3. realizar sistemáticamente la autoevaluación de los programas educativos, así como las evaluaciones de los mismos por parte de los organismos especializados.

P.17.4. Coordinación entre la administración central y las entidades en el seguimiento a las estrategias y políticas derivadas de los diversos instrumentos de planeación.

### **Estrategias**

E.17.1. Fortalecer la capacidad de la instancia de planeación estratégica de cada uno de los campus y del Colegio del Nivel Medio Superior, por medio de un programa de capacitación del personal responsable y la conformación de una plataforma robusta de recursos informativos y servicios de apoyo.

E.17.2. Convocar a expertos externos para los procesos de evaluación institucional, tanto en el ámbito de la calidad educativa como de la gestión efectiva.

E.17.3. Fomentar la aplicación de pruebas estandarizadas para evaluar el aprendizaje de los estudiantes de los niveles medio superior y superior, en particular, aquellas diseñadas por la SEP y el CENEVAL y utilizar los resultados en la evaluación y actualización de los programas educativos.

E.17.4. Atender de manera oportuna y eficaz las recomendaciones recibidas de las instancias de evaluación o acreditación de los programas educativos.

## **18. Programa para la Ampliación, Modernización, Mantenimiento y Utilización de la Infraestructura**

### **Objetivo**

O.18. Proveer la infraestructura institucional adecuada, a efecto de incidir en la calidad y cobertura educativa.

### **Políticas**

P.18.1. Generar espacios funcionales para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la comunidad universitaria.

P.18.2. Reducir el impacto ambiental en las instalaciones universitarias y su entorno.

P.18.3. Resguardar el patrimonio arquitectónico de la institución.

### **Estrategias**

E.18.1. Elaborar un Plan Maestro de Desarrollo de la Infraestructura, para lograr un crecimiento planeado y ordenado de la Institución.

E.18.2. Propiciar la integración del talento universitario y de los expertos externos, en el marco de los esquemas y convenios de colaboración adecuados, para converger en los proyectos relativos a la infraestructura, el equipamiento y el uso de espacios.

E.18.3. Impulsar la construcción de nuevas formas y espacios de atención educativa para la inclusión de las personas con discapacidad y con aptitudes diferente.

E.18.4. Planificar adecuadamente el crecimiento, mantenimiento y actualización permanente del equipo y los recursos para el aprendizaje y la investigación.

E.18.5. Ampliar y actualizar los convenios que favorezcan los servicios de acceso interbibliotecario.

## Indicadores y metas

Se enumeran a continuación los 30 indicadores considerados de mayor impacto, hacia los cuales se orientan todas las políticas y estrategias vinculadas a los programas prioritarios del PLADI 2010-2020 en la versión surgida del proceso de revisión. Estos indicadores se presentan con sus metas originales planteadas para 2020, el estado que guardan en 2016, y el ajuste de algunas de ellas hecho a la vista del contexto actual, del estado que guarda la Institución y de la factibilidad para su cumplimiento.

No.	Descripción	Meta 2020 original	Avance 31/07/2016	Meta 2020 ajuste 2016
1	Porcentaje de PE que operan bajo el nuevo Modelo Educativo	100%	49.33%	100%
2	Porcentaje de PE evaluables de licenciatura con reconocimiento de calidad	100%	61.25%	100%
3	Porcentaje de sedes de Nivel Medio Superior con acreditación nacional	70%	90%	100%
4	Porcentaje de PE acreditables de licenciatura con acreditación de reconocimiento internacional	25%	2.50%	25%
5	Eficiencia terminal global	90%	56.88%	60%
6	Índice de titulación	90%	15.84%	60%
7	Porcentaje de estudiantes, de programas en que es aplicable, que obtienen nota satisfactoria en el EGEL	90%	73.87%	90%
8	Porcentaje de estudiantes que obtienen nota satisfactoria en la evaluación PLANEA	95%	71.95%	95%
9	Matrícula total de la Universidad de Guanajuato	54,000	35,567	44,000
10	Porcentaje de matrícula de PE de educación a distancia	10%	1.17%	10%
11	Porcentaje de estudiantes de la UG que realizan actividades académicas en el extranjero	3%	2.02%	3%
12	Porcentaje de estudiantes extranjeros inscritos formalmente en programas educativos o que participan en actividades académicas de la UG	2.70%	0.91%	2.70%
13	Porcentaje de PTC de NMS con maestría o certificados en competencias docentes	55%	82.98%	55%
14	Porcentaje de PTC con reconocimiento de Perfil Deseable PRODEP	90%	70.02%	90%
15	Porcentaje de PTC con doctorado	90%	80.43%	90%
16	Porcentaje de PTC adscritos al SNI	75%	48.64%	60%
17	Porcentaje de PTC con experiencia académica en el extranjero	30%	25.68%	30%
18	Porcentaje de Profesores de Instituciones extranjeras involucrados en actividades académicas de la UG	25%	9.84%	25%
19	Número de artículos en revistas estatales, nacionales e internacionales con arbitraje por PTC por año	1	0.42	1
20	Porcentaje de artículos (publicados en revistas indexadas) con colaboración internacional	50%	43.09%	50%
21	Número de registros de derechos de autor y de publicaciones con ISBN o ISSN.	120	62	120
22	Porcentaje de proyectos de investigación con colaboración nacional o internacional	20%	13.97%	20%
23	Porcentaje de Cuerpos Académicos Consolidados	50%	37.23%	50%
24	Registros de propiedad industrial	75	64	75
25	Porcentaje de patentes o registros de propiedad transferidos	10%	8.06%	10%
26	Número de proyectos integradores que generan un alto impacto social	35	40	35
27	Porcentaje de proyectos de vinculación o de investigación con financiamiento externo, desarrollados con los sectores social, productivo o público	70%	70.42%	90%
28	Porcentaje de empleadores que se encuentran satisfechos o muy satisfechos con los egresados	95%	93.23%	95%
29	Número de proyectos culturales	12	18	12
30	Plan Maestro de Infraestructura coherente con el proyecto educativo de la UG	100%	100%	100%





## IV. Consideraciones finales hacia el 2020

# UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO



UNIVERSIDAD  
DE GUANAJUATO

BIBLIOTECA

## IV. CONSIDERACIONES FINALES HACIA EL 2020

---

El PLADI es un instrumento que incide tanto en la proyección social y académica de la Universidad como en su planeación y evaluación institucional. A la vista de su vigencia hasta el año 2020, la comunidad universitaria renueva en 2016 su compromiso de distinguirse por la formación integral de sus estudiantes, por la calidad de sus programas educativos, por la habilitación de alto nivel de su planta académica, por la vinculación social de alto impacto, por la extensión de sus servicios educativos y culturales, y por una gestión eficiente, con transparencia y orden en la rendición de cuentas.

El reto, en la etapa que comienza a partir de esta revisión del Plan de Desarrollo, consiste en avanzar lo más posible en el logro de la visión institucional, teniendo siempre presentes las condiciones reales en las que se desempeña la Universidad, y optimizando los recursos disponibles.

El futuro nos traerá nuevas exigencias y nos llevará, como comunidad, a elaborar en su momento una nueva guía que encauce los esfuerzos e integre los logros de nuestra Universidad. Para llegar con una base sólida a ese futuro es que ahora se revisa el PLADI 2010-2020, buscando que su presencia renovada aporte un nuevo impulso al quehacer universitario, permitiendo una operatividad mejor fundamentada y orientando su realización de modo transversal, flexible y sistemático.

# UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO



DR. LUIS FELIPE GUERRERO AGRIPINO  
Rector General

DR. HÉCTOR EFRAÍN RODRÍGUEZ DE LA ROSA  
Secretario General

DR. JOSÉ LUIS LUCIO MARTÍNEZ  
Secretario Académico

MTRO. JORGE ALBERTO ROMERO HIDALGO  
Secretario de Gestión y Desarrollo