



## **PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2010-2020**

**16 DE DICIEMBRE DE 2009**

# CONTENIDO

## PRESENTACIÓN

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I. El contexto de la Universidad Autónoma de Yucatán

A. Semblanza demográfica de Yucatán

B. Semblanza de la economía yucateca

C. Información laboral de Yucatán

D. Semblanza de la matrícula de educación superior en el Estado

E. El proceso de globalización y su influencia sobre la educación superior

F. El desarrollo de la sociedad del conocimiento y las demandas sobre la educación superior

G. Las tendencias internacionales del mercado laboral y de las ocupaciones

### CAPÍTULO II. Los fundamentos del quehacer universitario

A. Misión

B. Valores

C. Filosofía educativa

D. Ejes rectores

### CAPÍTULO III. El punto de partida

La Universidad Autónoma de Yucatán: situación actual, logros y retos

A. El nivel medio superior

B. El nivel superior

C. La gestión institucional

D. El prestigio de la UADY

#### **CAPÍTULO IV. La Responsabilidad Social Universitaria**

A. La Responsabilidad Social

B. La Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

C. Los cuatro ámbitos de la Responsabilidad Social Universitaria

D. Los beneficios a corto y largo plazos de la política de gestión basada en la Responsabilidad Social Universitaria

#### **CAPÍTULO V. Las partes prospectivas y operativas del Plan de Desarrollo Institucional**

A. La Visión 2019 y sus atributos. El escenario deseable a alcanzar

B. Las políticas y estrategias para hacer realidad los atributos de la Visión

C. El Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria y los 15 programas institucionales prioritarios que lo integran

D. Los indicadores de seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional

#### **UNA REFLEXIÓN FINAL**

Relación de Cuadros

Relación de Gráficas

Relación de Figuras

## PRESENTACIÓN

En la última década la Universidad Autónoma de Yucatán se ha involucrado en un intenso y participativo proceso de reforma académica y estructural, cuyo propósito ha sido mejorar significativamente sus estándares de desempeño para responder con mayor calidad y oportunidad a las variadas y complejas demandas del desarrollo social y económico del Estado de Yucatán y atender con éxito los retos que toda institución de educación superior en México y en el mundo enfrenta como resultado de la globalización, el desarrollo de la sociedad del conocimiento, el desarrollo sustentable global, la aparición de nuevas formas de trabajo académico y nuevos campos del conocimiento, las tendencias del mundo laboral, así como de las profesiones y ocupaciones, entre otros aspectos.

En este proceso de reforma y fortalecimiento institucional, la Universidad ha procurado espacios abiertos a la opinión de los miembros de su comunidad y estimulado procesos participativos de planeación estratégica para diagnosticar el desempeño de sus funciones sustantivas y formular políticas y estrategias orientadas a lograr un desarrollo armónico y equilibrado de sus dependencias académicas de los niveles medio superior y superior y alcanzar niveles superiores de desarrollo y consolidación en el cumplimiento de su Misión.

En el marco de los procesos permanentes de planeación estratégica realizados a partir de 2001, se alinearon y orientaron los esfuerzos institucionales en:

- a) la mejora del perfil del profesorado fomentando la conformación de una planta académica con altos niveles de habilitación, organizados en cuerpos académicos que sustenten su operación en líneas de generación y aplicación del conocimiento bien definidas para fortalecer la pertinencia social de la Universidad,
- b) la formulación de un nuevo modelo educativo centrado en el aprendizaje de los estudiantes y su incorporación en los programas académicos que ofrece la Institución,
- c) el reconocimiento a la buena calidad de sus programas de licenciatura y posgrado por los organismos e instancias especializadas de evaluación y acreditación,
- d) el desarrollo armónico de sus cinco *campus* para ampliar, articular mejor y potenciar las capacidades institucionales en el desarrollo de programas y proyectos,
- e) la ampliación y modernización de la infraestructura de apoyo a las actividades académicas y de gestión, y

f) la certificación de sus procesos de gestión con base en normas internacionales.

La comunidad de la UADY aspira a seguir siendo un referente de trabajo responsable y de calidad en el cumplimiento de los fines institucionales. Reconoce la importancia de que la Institución fortalezca su liderazgo en el desarrollo de la educación superior y que siga siendo un ejemplo en la construcción e implementación de buenas prácticas para la sólida formación de bachilleres, profesionales, científicos, humanistas, tecnólogos y en general, ciudadanos, y de participación eficaz en el desarrollo sustentable de la entidad. Gracias al esfuerzo y compromiso de su comunidad, la Universidad ha mejorado significativamente su desempeño en todos los ámbitos de su quehacer y actualmente es ampliamente reconocida como una de las mejores universidades de México, y la mejor en el sureste del país.

Sin embargo, los retos que actualmente enfrenta la Universidad son de tal complejidad que demandan un gran esfuerzo de creatividad e innovación por parte de la comunidad universitaria para desarrollar el quehacer académico y continuar contribuyendo a hacer de Yucatán un estado exitoso en mejorar continuamente el bienestar de su población.

Para enfrentar los retos con oportunidad y creatividad, preservar los logros alcanzados y el aprecio de la sociedad yucateca, asegurar la calidad de las funciones universitarias y avanzar significativamente en el mediano plazo en la consolidación plena de la Universidad Autónoma de Yucatán, evitando tomar decisiones coyunturales sin el debido sustento en una planeación previa, resulta indispensable actualizar la *Visión* institucional y contar con un Plan de Desarrollo que oriente las acciones coherentes y articuladas de la comunidad universitaria en los próximos diez años para hacer realidad las aspiraciones institucionales plasmadas en la *Visión* UADY 2019.

El Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019 que se presenta en este documento, resultado de un intenso y participativo proceso de planeación estratégica en el conjunto de la Institución, debe considerarse como un instrumento adaptable a la evolución de las condiciones del contexto interno y externo de la Universidad para asegurar su vigencia y pertinencia, lo que debe permitir realizar los ajustes necesarios sin perder su orientación estratégica.

Su implementación eficaz en todos los espacios de la Universidad permitirá focalizar los esfuerzos institucionales para hacer realidad la *Visión* UADY 2019, a través de las políticas y estrategias establecidas y el desarrollo del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria, el cual está integrado por 15 programas prioritarios: 1) Actualización, Ampliación y Diversificación de la Oferta Educativa; 2) Fortalecimiento del Bachillerato; 3) Actualización del Modelo Educativo y Académico;

4) Apoyo al Desarrollo Integral de los Estudiantes; 5) Fortalecimiento de la Planta Académica y de los Cuerpos Académicos; 6) Conformación y Desarrollo del Sistema de Posgrado e Investigación; 7) Revaloración de la Extensión Universitaria; 8) Aseguramiento de la Pertinencia y Calidad de las Funciones Universitarias; 9) Internacionalización de las Funciones Universitarias; 10) Gestión del Medio Ambiente; 11) Gestión Responsable de la Infraestructura Institucional; 12) Articulación y Consolidación de las Escuelas Preparatorias, Facultades, *Campus*, Unidad Académica con Interacción Comunitaria, Unidades Multidisciplinarias y del Centro de Investigación; 13) Atención Integral al Personal; 14) Buen Gobierno; y 15) Comunicación Estratégica Responsable.



El Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019 constituye el marco orientador para que las dependencias del nivel medio superior y superior formulen sus Programas de Desarrollo. En este proceso es fundamental que las dependencias actualicen sus Visiones alineadas con la Visión institucional, asegurando que éstas sirvan para el diseño e implementación de los medios necesarios para hacerla realidad.

La implementación del Plan de Desarrollo Institucional y la aspiración de lograr que “la UADY sea la institución de educación superior en México con el más alto nivel de relevancia y trascendencia social”, requiere del compromiso, esfuerzo y trabajo coordinado y armónico de todos los miembros que conforman la comunidad universitaria. Estoy seguro que todos sabrán responder oportunamente y con creatividad, bajo la orientación de este Plan, a los requerimientos en materia de formación, generación, aplicación, difusión y gestión del conocimiento y de la cultura, que hoy genera un contexto complejo y cambiante de la educación media superior y superior, y las necesidades sociales y económicas de Yucatán y el país.

Por mi parte, continuaré entregando mi mayor esfuerzo en la consolidación de un proyecto educativo de gran calidad y pertinencia social, caracterizado por su

contribución efectiva en el incremento permanente de los niveles de bienestar social de los yucatecos, con especial atención en los sectores marginados, en el desarrollo armónico y sustentable del Estado, en el incremento de sus capacidades para la sólida formación de ciudadanos bachilleres y profesionales socialmente responsables, en la generación, aplicación innovadora y gestión del conocimiento para la innovación y la competitividad en los ámbitos nacionales e internacionales, y en la preservación y promoción de nuestra amplia e importante riqueza cultural.

“Luz, Ciencia y Verdad”

MVZ. MPhil. Alfredo F.J. Dájer Abimerhi

Rector

## INTRODUCCIÓN

La realidad actual de la Universidad Autónoma de Yucatán es producto de su historia y del esfuerzo permanente de una comunidad activa, creativa y comprometida con el proyecto académico de la Institución. Desde su fundación ha tenido una clara vocación de coadyuvar eficazmente con el desarrollo social y económico del Estado. Para ello ha formado a miles de bachilleres, profesionales, científicos y humanistas, y desarrollado programas y proyectos de generación y aplicación innovadora del conocimiento, así como programas sociales en comunidad, cuyos impactos en el cumplimiento de su Misión son reconocidos ampliamente por la sociedad yucateca.

Actualmente la UADY es una compleja organización en la que muchas personas piensan, investigan y aprenden, pero no necesariamente lo hacen en forma articulada y dirigida hacia un mismo propósito institucional. Por ello, para enfrentar con éxito y eficacia las demandas complejas del desarrollo armónico y sustentable del Estado de Yucatán y del contexto de la educación superior, caracterizado por los fenómenos de globalización, del desarrollo de la sociedad del conocimiento, por la evolución y tendencias demográficas, políticas, económicas y sociales que el país experimenta, los cambios acelerados en la estructura del mundo laboral y de las ocupaciones, el surgimiento de nuevos y complejos campos de conocimiento y de participación universitaria y la equidad en el acceso al conocimiento, entre otros aspectos, hace imprescindible que la Institución sustente su actuación en procesos permanentes y ampliamente participativos de planeación estratégica y en un Plan de Desarrollo de mediano plazo.

Lo anterior permitiría asegurar que las acciones que se desarrollen en sus dependencias académicas y administrativas se caractericen por su articulación y coherencia con un proyecto de Visión, cuyo eje central de actuación es la responsabilidad social universitaria, a la vez de constituirse en un andamiaje efectivo para su desarrollo futuro y el cumplimiento adecuado con la formación, producción y aplicación de conocimiento, gestión y participación social.

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2009-2019 que se presenta en este documento, tiene como antecedente el formulado en 2001. En él se establecieron los objetivos, políticas y estrategias que la Institución acordó impulsar, en la siguiente década, para las cinco líneas de trabajo que se consideraban fundamentales para el desarrollo institucional: formación integral de los alumnos, desarrollo de programas académicos, organización y desarrollo de los académicos, servicios de apoyo al desarrollo académico y planeación, gestión y evaluación institucional.

Sin embargo, para que un Plan de Desarrollo mantenga su vigencia y pertinencia es necesario proceder de manera periódica a su actualización, sobre todo cuando es evidente el surgimiento de nuevos retos y paradigmas para la educación superior, y en particular para las universidades públicas.

Cabe señalar que a finales de 2006 y ante el proceso de cambio administrativo llevado a cabo a finales de 2006, el MVZ MPhil. Alfredo F.J. Dájer Abimerhi presentó ante la comunidad universitaria, el Proyecto de Integración Universitaria con el objetivo de consolidar a la Universidad Autónoma de Yucatán como una institución educativa de calidad que generara y contribuyera al desarrollo humano a través de la ciencia, la tecnología, la cultura, los servicios y la acción de sus egresados y con ello lograr: "Ser una universidad con trascendencia social".

El Proyecto de Integración Universitaria consideró como ejes articuladores; contar con académicos comprometidos, realizar una docencia centrada en el aprendizaje, realizar investigación pertinente, priorizada y formativa; revalorar la extensión universitaria y dar atención integral al estudiante, todo ello basado en una gestión eficiente y con equipo e infraestructura funcional.

Este Programa se convirtió en un referente de la acción universitaria en la presente administración 2007-2010. Sin embargo, se requería convertirla en un orientador de la planeación institucional además de hacerla operacional. Para lograr lo anterior, se formularon con la participación del colegio de directores, objetivos estratégicos, estrategias y líneas de acción para cada uno de sus ejes; mismos que fueron sometidos, mediante la realización de varios talleres de planeación, a validación por parte de académicos y administrativos de las dependencias universitarias.

Como resultado de ese ejercicio de reflexión y análisis se llegó a la conclusión que los ejes deberían ser reestructurados de acuerdo con la Visión de trascendencia social, por lo que se trabajó en generar una serie de atributos que permitieran alcanzar el logro de esta Visión y los cuales se incorporan en este Plan de Desarrollo Institucional (PDI).

El PDI ha tomado como uno de sus insumos para su construcción, todo el trabajo realizado anteriormente con el colegio de directores, con los consejeros maestros y con los diversos participantes de los talleres de planeación quienes con sus aportaciones sentaron las bases para la realización de este documento de planeación.

Por lo anterior, se puede decir satisfactoriamente que el contenido y orientaciones de este Plan de Desarrollo Institucional no ha sido producto de la colaboración de un grupo reducido de universitarios, sino resultado del trabajo comprometido y responsable de

directivos, administrativos y académicos de la UADY, quienes han asumido el compromiso de su formulación, apropiación y de llevarlo a sus dependencias académicas y administrativas para seguir haciendo realidad la tarea que como universidad la sociedad nos ha encomendado.

El Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019 de la Universidad Autónoma de Yucatán que se presenta en este documento tiene los siguientes propósitos:

- Analizar las características y evolución de la zona de influencia y el contexto social, educativo, económico y laboral de la Universidad, para identificar los retos que enfrenta la Institución en el corto y mediano plazos, y con ello formular las líneas de acción que deberán implementarse en los próximos diez años para responder con oportunidad y altos niveles de responsabilidad social;
- Reconocer el estado que guarda actualmente la Institución, sus fortalezas, áreas de oportunidad y retos en el cumplimiento de sus funciones, como una institución inmersa en un proceso continuo de mejora con responsabilidad social universitaria, en el marco de un complejo y cambiante contexto de la educación media superior y superior en el país, y en particular del Estado de Yucatán;
- Especificar los medios (políticas, estrategias y programas institucionales prioritarios) para propiciar el fortalecimiento de la Universidad, transformando la situación actual en la situación deseable (Visión);
- Contribuir a que la UADY sea una sólida organización que se piensa a sí misma y cuya comunidad asuma de manera colectiva y solidaria la responsabilidad por los resultados del aprendizaje de sus estudiantes, y desarrolle procesos de mejora continua de la calidad de la educación que imparte mediante el trabajo colegiado y la implementación de iniciativas creativas e innovadoras, socialmente responsables, en los ámbitos académicos y de la gestión;
- Socializar los fundamentos institucionales para asegurar la coherencia entre la acción y el discurso institucional, como un aspecto fundamental de la responsabilidad social de las instituciones educativas;
- Contar con una guía explícita consensuada, para que sus *campus*, facultades, unidades multidisciplinarias, unidad académica con interacción comunitaria, escuelas preparatorias, centro de investigación y dependencias administrativas, formulen sus programas de desarrollo, en los cuales se establezca su participación de

manera articulada y coherente al propósito de lograr las aspiraciones institucionales plasmadas en la Visión a 2019;

- Contribuir, desde el ámbito institucional, a la construcción, desarrollo y consolidación del Sistema Nacional de Bachillerato y de un sistema de educación superior abierto, flexible, equitativo, de buena calidad y socialmente relevante, que responda con mayor oportunidad y pertinencia a las demandas del desarrollo del país; y
- Hacer del conocimiento público, los compromisos que asume la Institución ante la sociedad yucateca en su propósito de consolidarse como una universidad con los más altos niveles de reconocimiento nacional e internacional por su relevancia y trascendencia social. Asumir el compromiso de responsabilidad social es para la Universidad un proceso permanente de mejora continua que la obliga a reflexionar y responsabilizarse por sus vínculos e impactos sociales y ambientales, haciendo partícipe en esta reflexión a las partes interesadas, internas y externas a la Institución.

Para la construcción del Plan se consideraron recomendaciones de política educativa formuladas, entre otros, por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización Universitaria Interamericana (OUI), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL), la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y el Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX).

Se tomaron en cuenta adicionalmente, los contenidos y orientaciones del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, del Programa Sectorial de Educación 2007-2012 y del Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación 2008-2012 del Gobierno Federal, así como los lineamientos de la Secretaría de Educación Pública para la construcción del Sistema Nacional de Bachillerato; del Plan Estatal de Desarrollo 2007-2012 del Gobierno del Estado de Yucatán, su proyecto de gran Visión, sus objetivos estratégicos, así como los de las Áreas de Desarrollo Integrado del Plan Estatal de Desarrollo y diversas contribuciones de expertos nacionales y extranjeros.

En la formulación del PDI se utilizaron también los resultados obtenidos en el trabajo de planeación realizado para la formulación y actualización periódica del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) de la Universidad, instrumento que ha sido de gran utilidad para fortalecer las capacidades institucionales en el transcurso de los últimos 8 años.

Las líneas de política y acción de los documentos referidos fueron de gran utilidad durante el proceso de planeación que dio como resultado la formulación de este Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019, sus políticas, estrategias y el Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria como eje conductor del mismo, compuesto por 15 programas institucionales prioritarios.

Mediante las políticas y estrategias de este Plan, la UADY se propone impulsar procesos institucionales que permitan crear dinámicas de cambio sustancial hacia una mayor trascendencia social del conjunto de la Universidad, así como ampliar, fortalecer y potenciar sus capacidades académicas para contribuir con mayor eficacia, oportunidad y niveles crecientes de calidad a las demandas del desarrollo social y económico de Yucatán y del país.

Es importante señalar que para lograr los atributos de la Visión UADY 2019, es imprescindible trabajar de manera articulada y coherente en un conjunto de acciones transversales en la Institución, sin las cuales difícilmente sería posible alcanzar las aspiraciones institucionales al año 2019. Estas son:

- 1) Formular los programas de desarrollo de las dependencias académicas del nivel medio superior y superior, los cuales deberán contener las Visiones actualizadas de cada una de ellas, alineadas con la Visión UADY 2019, políticas, estrategias y metas a alcanzar en el periodo 2009-2012, reconociendo este periodo como la primera fase de implementación de sus programas de desarrollo y del PDI. Las metas establecidas por las dependencias se integrarán posteriormente para establecer las metas del PDI;
- 2) Ampliar la cobertura y consolidar el programa de actualización docente para lograr la habilitación plena de los académicos, incrementar su productividad académica y asegurar que poseen las competencias necesarias para impartir el modelo educativo y académico de la Universidad;
- 3) Actualizar el modelo educativo y académico de la Universidad, conforme a los requerimientos de la responsabilidad social universitaria y socializarlo ampliamente entre la comunidad;
- 4) Asegurar que los programas educativos de todos los niveles operen con base en el modelo educativo y académico actualizado de la Universidad;
- 5) Asegurar que los programas educativos cuenten con un esquema de gestión para evaluar permanentemente su desarrollo e impactos, los resultados del aprendizaje alcanzados por los estudiantes, el logro del perfil de egreso, y atender de manera

oportuna las recomendaciones derivadas de los procesos de evaluación interna. Así como aquellas formuladas por los organismos de evaluación externa y acreditación para garantizar el reconocimiento de su buena calidad y la incorporación de innovaciones educativas y buenas prácticas desarrolladas en la Universidad y en otras instituciones nacionales y extranjeras;

- 6) Reforzar y mejorar continuamente el Programa de Apoyo al Desarrollo Integral de los Estudiantes para propiciar la equidad en el acceso, permanencia y terminación oportuna de sus estudios, reconociendo las diferencias formativas y socioeconómicas de los estudiantes. En este proceso resulta fundamental tomar en consideración los resultados de la evaluación del Programa en todas las dependencias académicas de la Universidad;
- 7) Crear y desarrollar el sistema de posgrado e investigación mediante el cual se puedan articular mejor y potenciar las capacidades institucionales para la formación de recursos humanos de alto nivel y fortalecer los cuerpos académicos y sus líneas socialmente pertinentes de generación y aplicación innovadora del conocimiento que coadyuve a lograr que Yucatán sea un estado exitoso en mejorar continuamente el bienestar de su población;
- 8) Lograr que la función de extensión de la UADY se convierta en un eje institucional estratégico y responsable de la pertinencia y relevancia social de la Universidad;
- 9) Impulsar la integración de las facultades a los *campus* mediante el diseño e implementación de programas y acciones que se lleven a cabo en colaboración entre las mismas, y
- 10) Consolidar un sistema de gestión de la calidad que coadyuve eficazmente a la mejora continua y al aseguramiento de la calidad de los programas educativos, académicos y sociales que la Institución realice en el cumplimiento de las funciones universitarias, así como una administración eficiente y flexible sustentada en códigos de buenas prácticas, en la profesionalización de su personal y en procesos certificados con base en normas internacionales, favorablemente evaluados por los miembros de la comunidad universitaria.

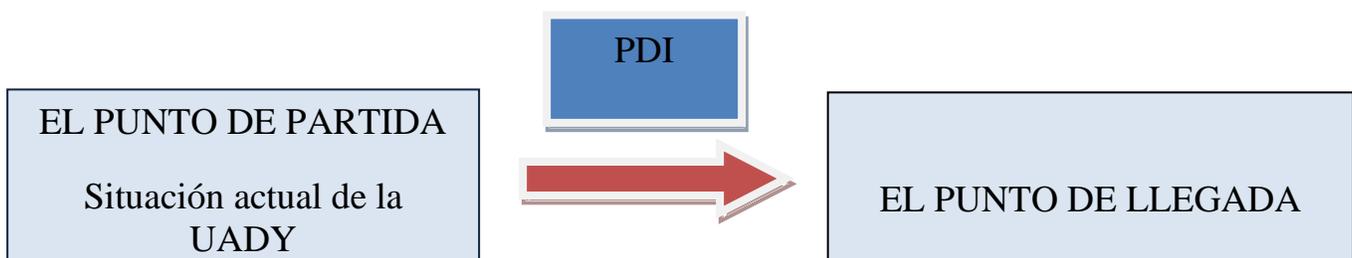
El presente documento se organiza en cinco capítulos y un apartado de conclusiones: 1) El contexto de la Universidad Autónoma de Yucatán; 2) Los fundamentos del quehacer universitario: misión, valores, filosofía educativa y ejes rectores; 3) El punto de partida: la Universidad Autónoma de Yucatán: situación actual, logros y retos; 4) La Responsabilidad Social Universitaria; y 5) Las partes prospectivas y operativas del Plan

de Desarrollo Institucional: La visión, políticas, estrategias, el Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria del Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019, y los 15 programas prioritarios que lo integran.

El seguimiento y evaluación anual de los avances del Plan de Desarrollo Institucional, se llevará a cabo a través de un sistema de gestión de la calidad, sustentado entre otros aspectos, por:

- a) Un sistema de información asociado al conjunto de indicadores de desempeño institucional y de seguimiento del Plan;
- b) Esquemas e instrumentos para la planeación, evaluación y seguimiento de las actividades universitarias y de los programas prioritarios del Plan;
- c) La profesionalización del personal;
- d) Un marco normativo actualizado;
- e) Sólidos y pertinentes programas y mecanismos de participación social y de vinculación con distintos sectores de la sociedad; y
- f) Códigos de buenas prácticas para todas las funciones de la Institución.

Este sistema permitirá identificar con oportunidad las adecuaciones que requiera el Plan considerando los avances y cambios en el contexto interno y externo de la Universidad y, en su caso, adecuar las políticas y estrategias, o formular nuevas que deberán incorporarse al mismo, para el logro de la Visión UADY 2019.



# CAPÍTULO I

## EL CONTEXTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN

### A) Semblanza demográfica de Yucatán

La población es, precisamente, el universo donde se reflejan con mayor rapidez los cambios positivos o negativos de las dinámicas económicas y políticas más amplias<sup>1</sup>.

La evolución de los grupos de edad en el Estado, probablemente influenciada por la disminución drástica de las tasas de mortalidad, se asemejó a la ocurrida a nivel nacional. En 1990, el 57.5 por ciento de la población total del país se agrupaba entre los 15 y los 65 años de edad, un 39 por ciento era menor de 15 años y un 3.5 por ciento contaba con más de 65 años. En Yucatán la proporción fue de 56 por ciento, 38 por ciento y 6 por ciento, respectivamente. Excepto por la población más anciana de Yucatán, las cifras responden a un proceso de homogenización demográfica regional.

En la década 1990-2000, México pasó de 84 a 98 millones de personas. Los estados del sureste, sin embargo, experimentaron un crecimiento menos vertiginoso. Yucatán alcanzó en el año 2000 una población de casi 1, 700,000 habitantes: creció menos entre 1990 y 2000 que entre 1980 y 1990. Los 300,000 habitantes adicionales generaron, sin embargo, una densidad demográfica de 43.1hab. /km<sup>2</sup>. Su proceso de urbanización se mantuvo con la misma intensidad y su población urbana y rural fue igual que una década antes, siendo un 65 por ciento y un 35 por ciento, respectivamente. Mérida creció con el mismo ritmo y fueron los municipios de su zona conurbada, Umán, Kanasín y Progreso los que crecieron con mayor intensidad.

En cuanto a los grupos de edad, la distribución de la población también tendió a "normalizarse" dentro de la media nacional con un 61. 5 por ciento de su población entre 15 y 64 años y un 33 por ciento menor de 15 años.

---

<sup>1</sup> Ver sobre las perspectivas TUIRÁN, Rodolfo, "Los desafíos demográficos de México en el siglo XXI", en Círculo de Estudios México A.C., Los lunes del círculo, México, Miguel Ángel Porrúa, 2003: 67-120; sobre la situación reciente ver a COUBÉS MAURIÉ, Laure; María Eugenia Zavala de Cosío y René Zenteno (coords.), Cambio demográfico y social en el México del siglo XX, México, EGAP/COLEF/Miguel Ángel Porrúa, 2005.

En 2005, el país alcanzó una población de 104 millones de habitantes seis más que en 2000. La tasa global de fecundidad fue de 2.2 hijos por mujer. Yucatán estuvo por debajo de ella, con un promedio de 2.1 hijos.

La distribución por grupos de edad es, excepto por algunas décimas, muy similar a la media nacional. El grupo de edad entre 15 y 64 años creció ligeramente a 64 por ciento y producto de la disminución en el índice de nacimientos, decreció el grupo de población de 15 años.

Cuadro 1. Población censal y proyectada<sup>2</sup>.

Nivel geográfico	1970	1980	1990	2000	2010	2020	2030
Nacional	47,225,238	66,846,833	81,249,645	97,483,412	111,613,906	120,639,160	127,205,586
Yucatán	758,355	1,063,733	1,362,940	1,658,210	1,923,530	2,148,744	2,342,080
Conkal	4,075	5,874	6,430	7,620	9,144	10,476	11,649
Kanasín	6,280	7,111	24,503	39,191	57,437	76,441	96,115
Mérida	241,964	424,529	556,819	705,055	834,904	950,731	1,055,328
Progreso	21,352	30,183	37,806	48,797	59,448	69,038	77,793
Umán	14,125	17,278	39,324	49,145	61,080	72,180	82,505
Zona Metropolitana <sup>3</sup>	287,796	484,975	664,882	849,808	1,022,013	1,178,866	1,323,390

La comparación entre la tasa de crecimiento natural y total permite contar con una aproximación sobre la capacidad que tiene cada estado de mantener a su propia población o expulsarla.<sup>4</sup> Yucatán mantuvo un estado de equilibrio pues ambas tasas de crecimiento fueron de 1.3 por ciento para el mismo año (2005), es decir, en términos generales no hubo grandes movimientos inmigratorios o emigratorios y su equilibrio demográfico mostró una situación que no representó retrocesos pero tampoco avances respecto al año 2000 en la relación más general entre población y empleo. Redondeando

2 Fuente: Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI), Consejos Generales de Población y Vivienda 1970, 1980, 1990 y 2000; Consejo Nacional de Población (CONAPO), Proyecciones de Población de México 2000 - 2050, [www.conapo.gob.mx](http://www.conapo.gob.mx) información presentada en Ramírez Carrillo, Luis "historia regional de Yucatán, perfil socioeconómico", Secretaría de Educación Pública (SEP), Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP).

3 La Zona Metropolitana de Mérida comprende a los municipios de Conkal, Kanasín, Mérida, Progreso y Umán.

4 Por supuesto que esto es sólo un indicador más, entre otros. Se trata, como se dice, de un indicio. Pero una conducta sostenida de esta naturaleza permite correlacionar las características de la actividad económica con los movimientos demográficos, viéndola como la variable más importante, a menos que sucedieran grandes desastres naturales.

las cifras, si en el año 2000 el Estado tenía 1, 700,000 personas, en 2006 había alcanzado 1, 800,000, ganando entre 15,000 y 20,000 habitantes cada año. Cifra ligeramente menor, pero significativamente similar a la de la década de 1990-2000. Este crecimiento generó una densidad demográfica de 47.0 hab. /km<sup>2</sup>. Un 64 por ciento de los habitantes vivían en zonas urbanas y el resto en zonas rurales.

Mérida cedió su dinámica urbana a los municipios conurbados de Umán y Kanasín. Aunque se encuentra en el límite del equilibrio demográfico, pues su saldo migratorio pasó de 0.5 por ciento en 2000 a 0.2 por ciento en 2006.

El análisis de la información anterior permite inferir los retos que tiene que enfrentar el Sistema Educativo Estatal para atender la demanda creciente de educación, especialmente del tipo medio superior y superior en el Estado, y en particular las respuestas que tendrá que dar la Universidad Autónoma de Yucatán en el propósito de ampliar y diversificar las oportunidades de acceso a un mayor número de jóvenes y adultos a una educación formal y no formal reconocida por su buena calidad.

## **B) Semblanza de la economía yucateca**

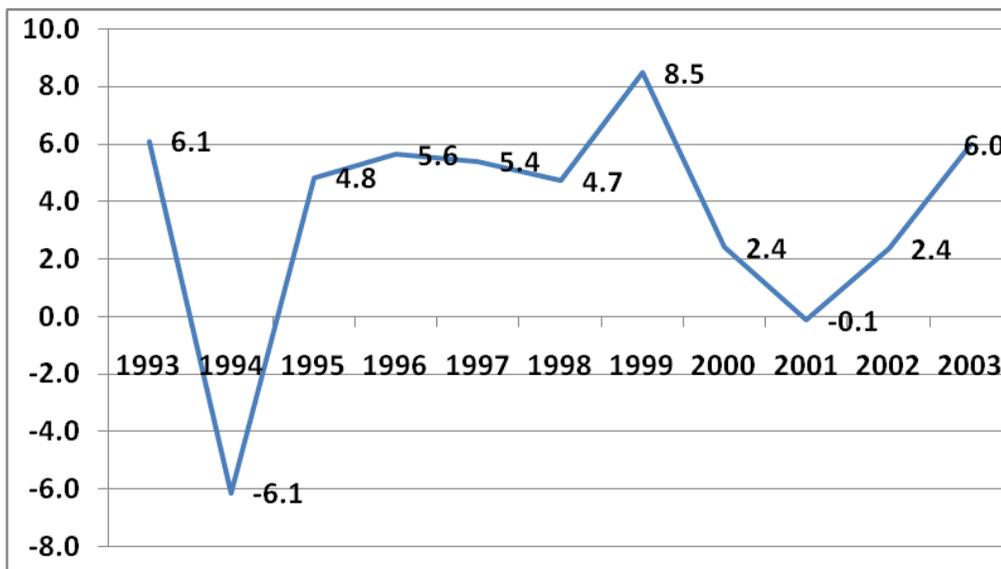
En los albores del nuevo siglo e inmersos en los procesos de globalización, Yucatán cuenta con oportunidades para desarrollar actividades económicas que le pueden permitir potencializar el desarrollo económico de manera integral.

La economía local ha experimentado una profunda transformación estructural, al pasar de una economía basada en la explotación e industrialización del henequén, a una economía basada en una apertura comercial y la atracción de inversiones tanto nacionales como extranjeras.

En las dos últimas administraciones del ejecutivo estatal, de 1995 a 2001 y de 2001 a 2007, el proceso de diversificación económica abarcó actividades para el campo, tales como la acuacultura, la producción de flores de ornato, siembre de hortalizas, crianza de ovinos, entre otras, mientras para las regiones urbanas, el desarrollo de tecnologías computacionales, aeronáuticas y de componentes electrónicos y de telecomunicaciones, así como actividades comerciales, de servicios y financieros.

El Producto Interno Bruto de Yucatán ha tenido un proceso de altibajos en el periodo 1993-2003. Su tasa de crecimiento promedio anual fue del 3.6 por ciento. La gráfica 1 muestra la evolución del PIB en el periodo de referencia, observándose que en el año

de 1994 se produjo un fuerte decremento (-6.1 por ciento), mientras que en el año de 1999 se dio el mayor crecimiento con el 8.5 por ciento.



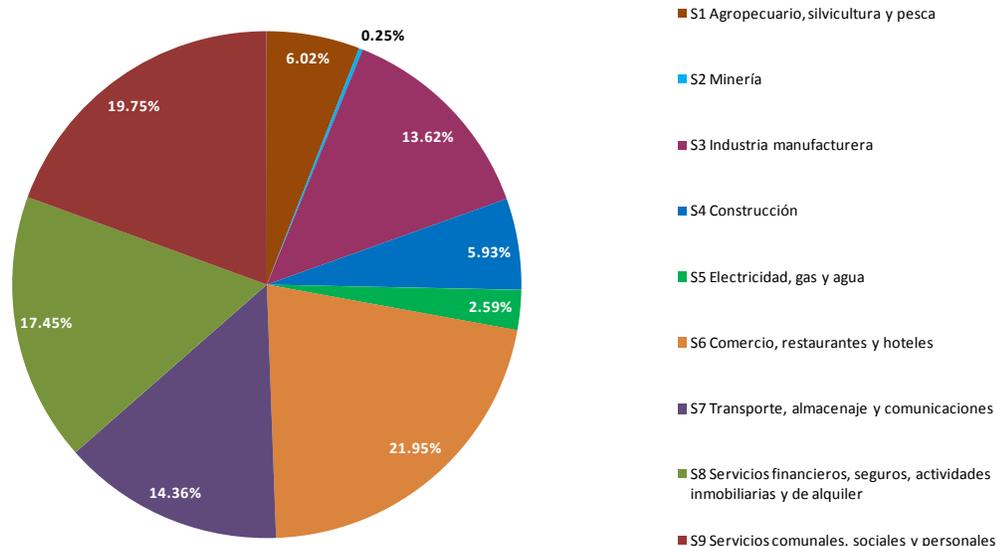
Gráfica 1. Tasa de crecimiento del PIB de Yucatán 1993 – 2003<sup>5</sup>

La participación del PIB de Yucatán en el PIB Nacional ha fluctuado entre el 1.3 y el 1.4 por ciento en el período comprendido entre 1993 y 2004.

La gráfica 2 da cuenta de la participación de los sectores económicos en el PIB de Yucatán para el año de 2004. La participación de estas actividades al PIB estatal tienen su origen, en el caso de los servicios, en el crecimiento de las zonas urbanas en las cuales se requieren cada vez más servicios como profesionales, financieros y de transporte; en el caso del comercio, al establecimiento de grandes cadenas comerciales nacionales y extranjeras, las cuales han producido nuevas formas de mercadeo, y por consiguiente en el consumo del yucateco. Las únicas actividades industriales con una participación significativa es la industria manufacturera con el 13.6 por ciento y el sector de la construcción con el 5.9 por ciento. Estas estadísticas nos confirman, que la economía yucateca está dominada por la actividad terciaria, sin embargo existe un sector industrial que es necesario continuar impulsando para asegurar la competitividad del Estado en los mercados nacionales e internacionales y que requiere ser considerado por la Universidad en los procesos de ampliación y actualización de su oferta educativa.

---

<sup>5</sup> : Fuente: Elaboracion propia con informacion del Sistema de Cuentas Nacionales de Mexico 1993-2003.



Gráfica 2. Distribución del PIB de Yucatán en los sectores económicos, 2004<sup>6</sup>.

Las principales actividades en el Estado, generadoras de Valor Agregado Bruto (VAB), son las manufacturas, cuya participación asciende al 25.5 por ciento de total estatal; el comercio al por menor con el 16.8 por ciento; electricidad, gas y agua por ductos para consumo final con el 11.4 por ciento; y comercio al por mayor con el 10.2 por ciento. El resto de las actividades participa con el 36.1 por ciento.

En cuanto al personal ocupado, la situación es similar. La industria manufacturera genera el 26.7 por ciento del empleo en Yucatán, seguido muy de cerca por el comercio al por menor, con el 25.1 por ciento. Muy distante se encuentra el sector de servicios de alojamiento y preparación de alimentos con el 7.5 por ciento.

El sector de comercio al por menor es el que mayor número de unidades económicas concentra, con el 44.6 por ciento del total estatal, seguido por la industria manufacturera con el 18.3 por ciento, y por otros servicios excepto el gobierno con el 10.7 por ciento. Las demás actividades económicas aportan el 26.4 por ciento de las unidades económicas.

<sup>6</sup> Fuente: Elaboración propia con información del Sistema de Cuentas Nacionales de México 1993-2004.

Nota: El sector 10 servicios bancarios imputados tuvo un valor negativo de 1.92%.

En el sector de servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler, la principal rama es el inmobiliario y servicio de bienes raíces que participan con el 28 por ciento del VAB del sector, seguida de las uniones de crédito y sociedades de ahorro con el 14.6 por ciento; el alquiler de automóviles camiones y otros transportes terrestres con el 14.1 por ciento; y por último el alquiler sin intermediación de viviendas y otros inmuebles con el 13.7 por ciento.

### **C) Información laboral de Yucatán**

De acuerdo con la información de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo proporcionada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Gobierno Federal, en el segundo trimestre de 2009, la población económicamente activa en el Estado de Yucatán ascendió a 900,345 personas, de las cuales 875, 521( 97.3%) se encontraban ocupadas y 24, 824 desocupadas (2.7%). Cabe señalar que Yucatán es uno de los diez estados con mayor participación de mujeres ocupadas.

El promedio de edad de la población ocupada era de 37.7 años y el promedio de escolaridad de 8.4 años, lo que significa que en promedio, la población ocupada cuenta con estudios de secundaria no terminados. Por rama de actividad económica, del total de la población ocupada 103, 467 (11.8%) laboraban en el sector primario, 237, 769 (27.2%) en el secundario y 532, 785 (60.8%) en el terciario, y 1,500 (0.2%) no reportaron su ocupación. El 43.5% trabajaba en empresas y negocios, 14.2% en instituciones públicas y privadas (de los cuales el 83.1% laboraba en instituciones administradas por el gobierno) y 42.3% en el sector hogar.

Del total de la población ocupada, 516, 949 (59.0%) eran asalariados, 220, 135 (25.2%) trabajaban por su cuenta, 38,397 (4.4%) eran empleadores, 57, 223 (6.5%) no recibían ingresos y 42, 817 (4.9%) recibían percepciones no salariales.

En relación con el ingreso, 19.8 por ciento percibía menos de un salario mínimo mensual, 24.4 por ciento entre 1 y 2, 36.2 por ciento entre 2 y 5, 6.3 por ciento entre 5 y 10, 2.4 por ciento más de 10 y el resto no percibía ingresos o no lo especificó.

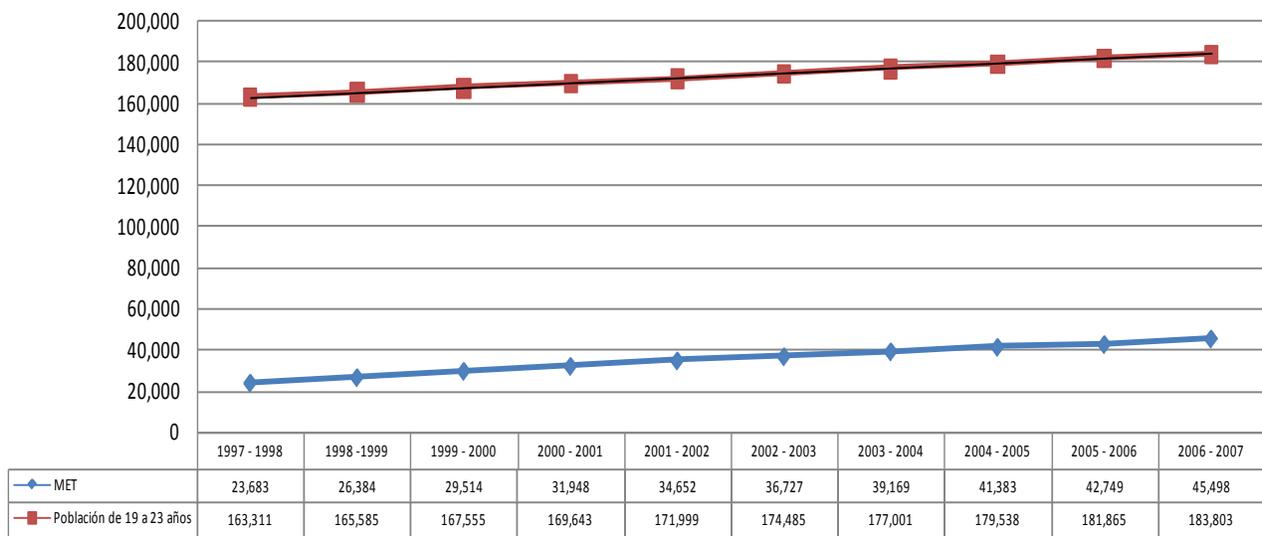
Las personas ocupadas percibieron, al segundo trimestre de 2009, un ingreso promedio de \$27.8 pesos por hora, lo que equivale a \$ 6, 672.00 pesos mensuales. En contraste, el ingreso promedio los profesionales ocupados fue de \$ 9,893 pesos mensuales. El mayor número de ellos había realizado estudios de Administración, Contaduría y Finanzas, Formación Docente en Educación Preescolar y Primaria y Derecho. El 91.8 por ciento

de los profesionistas en el área de Medicina, Terapia y Optometría realizaba actividades afines a sus estudios, el 76.6 por ciento de los que realizaron estudios en el área de Formación Docente, 68.5 por ciento de Ingeniería Civil y de Construcción, 61.4 por ciento de Contaduría y Finanzas, 58.5 por ciento de Derecho y en menores porcentajes los egresados de otras carreras.

De la población desocupada, el 32.3% contaba con estudios de educación media superior y superior.

### D) Semblanza de la matrícula de educación superior en el Estado

La matrícula escolarizada asociada a este nivel se incrementó de 21,029 estudiantes en 1995 a 51,078 en 2007, lo que representa un incremento muy significativo del 143 por ciento en el periodo de referencia. Este incremento de matrícula se asocia con la mejora de la cobertura estatal, la cual pasó del 14.5 por ciento en el ciclo escolar 1997-1998 al 24.8 por ciento en el ciclo escolar 2006-2007, situando al Estado en la posición número 15 en este indicador a nivel nacional, en tercero en el ámbito regional y por encima del promedio nacional.



Gráfica 3. Comparación entre la matrícula escolarizada total (MET) y la población del grupo de edad de 19 a 23 años en el Yucatán.

Un elemento significativo en el crecimiento de la matrícula está relacionado directamente con la apertura de nuevas opciones educativas en el sector privado. La tasa

media de cobertura de la matrícula asociada a instituciones particulares de educación superior en el Estado ascendió a 12.8 por ciento en el periodo entre los ciclos escolares 1997-1998 y 2006-2007, en contraste con el 4.3 por ciento que creció en promedio la matrícula asociada a las instituciones públicas (Cuadro 2).

Cuadro 2. Matrícula escolarizada total por régimen en Yucatán, 1997-1998 a 2006-2007.

Régimen	1997 - 1998	1998 - 1999	1999 - 2000	2000 - 2001	2001 - 2002	2002 - 2003	2003 - 2004	2004 - 2005	2005 - 2006	2006 - 2007	TMC <sup>7</sup>
Público	16,395	17,020	17,469	17,914	18,694	19,537	20,696	22,081	23,310	23,977	4.3
Privado	7,288	9,364	12,045	14,034	15,958	17,190	18,473	19,302	19,439	21,521	13
Total	23,683	26,384	29,514	31,948	34,652	36,727	39,169	41,383	42,749	45,498	7.5

El cuadro 3 muestra la variación de la distribución de la matrícula escolarizada en términos de su distribución por área de conocimiento en el periodo de 1997-1998 a 2006-2007.

Cuadro 3. Matrícula escolarizada total por área de conocimiento en Yucatán.

Área de estudios	1997 - 1998	1998 - 1999	1999 - 2000	2000 - 2001	2001 - 2002	2002 - 2003	2003 - 2004	2004 - 2005	2005 - 2006	2006 - 2007	TMC
Ciencias Agropecuarias	708	793	893	984	1,075	1,117	1,195	1,177	1,240	1,197	6.0
Ciencias de la Salud	1,487	1,595	1,424	1,657	1,711	1,918	2,094	2,474	2,888	3,229	9.0
Ciencias Naturales y Exactas	470	558	955	892	976	1,077	928	863	818	887	7.3
Ciencias Sociales y administrativas	10,904	11,918	13,901	15,524	17,450	18,664	19,581	20,702	20,877	22,391	8.3
Educación y Humanidades	6,003	6,709	6,934	5,936	5,310	4,869	5,099	5,249	5,206	5,250	-1.5
Ingeniería y Tecnología	4,111	4,811	5,407	6,955	8,130	9,082	10,272	10,918	11,720	12,544	13.2
Total	23,683	26,384	29,514	31,948	34,652	36,727	39,169	41,383	42,749	45,498	7.5

En relación con los datos del cuadro 3 es importante hacer las siguientes observaciones: 1) el incremento de la matrícula en el área de Ciencias Sociales y Administrativas se debe básicamente a la ampliación de la oferta de licenciaturas relacionadas con el campo de la administración, lo que no ha contribuido a diversificar de manera pertinente la oferta de estudios superiores en el Estado, sino solamente a ampliar el número de puestos disponibles en las mismas licenciaturas, y 2) este crecimiento se ha realizado fundamentalmente en el sector privado debido entre otras cosas a que los montos de

<sup>7</sup> Tasa media de cobertura.

inversión para la apertura de esas licenciaturas es relativamente reducido en relación con licenciaturas de otras áreas. Lo opuesto ocurre en relación con el área de Ingeniería y Tecnología donde el crecimiento se debe a inversiones del sector público. Destaca también la ausencia de inversiones del sector privado en dos áreas, Ciencias Naturales y Exactas y una reducida participación en Ciencias de la Salud y Ciencias Agropecuarias.

El crecimiento de la matrícula en el sector público se debe en buena medida a la ampliación de la oferta educativa que tuvo lugar en Yucatán durante las pasadas tres administraciones del gobierno estatal, cuando se crearon las universidades tecnológicas y la Universidad del Oriente, todo ello en el marco de las políticas nacionales para la educación superior. Igualmente importante para entender el crecimiento de la matrícula es el incremento de la oferta de licenciaturas proveniente de universidades privadas establecidas fundamentalmente en el área metropolitana de la ciudad de Mérida.

Es interesante observar que cuantitativamente la mayor demanda de estudios a nivel superior se concentra en la zona metropolitana de la ciudad de Mérida (ZMCM), que comprende los municipios de Mérida, Umán, Kanasín, Progreso y Conkal, en correspondencia tanto con la situación económica de la misma, como con las proyecciones de crecimiento demográfico más importantes; así, la ZMCM tiene una concentración de la economía yucateca que ronda en alrededor del 65 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y el 75 por ciento de la población ocupada. Lo mismo ocurre con el crecimiento demográfico del Estado pues esta zona concentra cerca del 70 por ciento de la población del Estado. En este sentido puede esperarse que la demanda de educación superior crezca de acuerdo con ambas dinámicas, mientras que en el caso de las poblaciones del interior del Estado el crecimiento debe enfocarse a la ampliación de la oferta educativa para alcanzar una mayor cobertura. Así, es posible identificar dos procesos diferenciados de demanda, la que proviene del crecimiento de la ZMCM y la que debe alcanzarse fuera de ésta con base en criterios de equidad y justicia social.

En paralelo al crecimiento de la población escolar en el Estado, la matrícula de la UADY se incrementó en un 23.3 por ciento en los últimos 13 años, alcanzando para el ciclo escolar 2007-2008 la cifra de 17, 791 estudiantes, de los cuales 5, 333 realizaban sus estudios en el nivel medio superior y 12, 458 en el nivel superior. De éstos últimos 11, 015 se encontraban estudiando en alguno de los 40 programas de licenciatura que ofrece la Institución (en el ciclo escolar 2008-2009 la oferta educativa ascendió a 41 programas), mientras que 1, 443 lo hacían en alguno de los programas de posgrado.

Es importante señalar que el crecimiento de la matrícula de la Universidad se ha producido fundamentalmente en el nivel superior; en el caso de la licenciatura, ésta se incrementó de 7, 471 estudiantes en el ciclo escolar 1995-1996 a 11, 015 en el ciclo

escolar 2007-2008, lo que significa un aumento del 47.4 por ciento. En relación al posgrado, el crecimiento ha sido aún mayor pues alcanza el 66.8 por ciento, con una matrícula total de 1, 443 estudiantes en el ciclo escolar 2007-2008. En contraste con esta variación positiva, en el nivel medio superior se registra un decremento de la matrícula entre los ciclos escolares 1995-1996 y 2007-2008, dado que ésta pasó de 6, 096 estudiantes a 5, 333, lo que representa una disminución del 14.3 por ciento.

El ingreso a licenciatura se ha incrementado de 1, 453 estudiantes en 1995 a 3, 044 en 2008, lo que representa un incremento del 109 por ciento; empero, a pesar de este crecimiento significativo en 13 años, el ingreso a la UADY no ha podido rebasar el 50 por ciento de la demanda real y desde el año 2003 inscribe entre el 30 y el 35 por ciento de la demanda de ingreso.

La concentración demográfica de la ZMCM y el crecimiento previsible de la misma en los próximos 20 años provoca que la atención de la demanda creciente de educación media superior y superior por parte de la UADY, deba centrarse en esta área geográfica y buscar ampliar su cobertura mediante formas no tradicionales de educación a otras regiones del Estado.

### **E) El proceso de globalización y su influencia en la educación superior**

La globalización es un espacio social de significados, acciones e interacciones que caracterizan al mundo contemporáneo.

Actualmente se reconoce que la globalización tiene impacto en la educación, principalmente en cuatro áreas:

- En la organización del trabajo y en los tipos de trabajo que la gente desarrolla, lo que exige niveles más altos de educación y la actualización permanente en programas y cursos *ad hoc*.
- En la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de los sistemas educativos de acuerdo a criterios internacionales.
- En la virtualización de la educación con el doble objetivo de expandir y diversificar los servicios educativos para ampliar las oportunidades de acceso de la población y acercar a los estudiantes de todos los tipos y niveles educativos a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y

- En la conformación de redes globalizadas de todo tipo que tienen un impacto relevante en la transformación de la cultura mundial.

El mercado laboral, sobre todo el de los egresados de las instituciones de educación superior (IES), se globaliza en un doble sentido: los graduados trabajan con creciente frecuencia en otros países; y lo hacen en compañías transnacionales, cuyos modelos de trabajo, de organización y de actividades tienen un carácter global. Esta globalización, y por tanto, la de sus requerimientos formativos, afecta de manera directa el funcionamiento de las IES, las cuales están llamadas a responder a unas necesidades de formación que ya no son las específicas de un entorno local, regional o nacional en el sentido tradicional.

Los procesos de globalización en curso y los impactos que estos producen en el desarrollo de los países, *obligan a las instituciones educativas del tipo superior, en el marco de su responsabilidad social, a fijar entre sus objetivos prioritarios, la ampliación de las oportunidades de acceso al conocimiento y el desarrollo de capacidades para generarlo y aplicarlo innovadoramente; reto que deberá ser considerado de manera prioritaria por la UADY mediante un conjunto de políticas y estrategias en el marco de su Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019.*

## **F) El desarrollo de la sociedad del conocimiento y las demandas sobre la educación superior**

En la sociedad del conocimiento, la educación es percibida como un medio estratégico dado el reconocimiento de su relación con el logro de altos índices de productividad y de competitividad. El desarrollo y la sustentabilidad de la sociedad depende, en buena medida, del uso que se haga del conocimiento, así como del grado en que éste se distribuye entre la población. La evolución que muestra el mundo laboral y las ocupaciones demanda que los trabajadores posean nuevas competencias no consideradas en los esquemas tradicionales de educación y formación profesional.

En este nuevo contexto, los factores que determinan la ventaja competitiva de los países son: recursos humanos (calidad y calificación), recursos físicos, recursos de conocimiento, recursos de capital, y recursos de infraestructura. Esta realidad plantea a las IES nuevas y cambiantes demandas de logro y responsabilidad social con efecto en su estructura y organización curricular.

La universidad en la sociedad del conocimiento deberá proporcionar formación a lo largo de toda la vida, para lo cual deberá contar, entre otros elementos, con una amplia y diversificada oferta educativa para satisfacer las necesidades de capacitación y actualización permanente de profesionales en activo, así como para la educación de los adultos, aspectos que deberán ser objeto de particular atención por parte de la UADY en los próximos años.

### **G) Las tendencias internacionales de las ocupaciones y de la formación profesional**

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

- “El trabajo será más cualificado, complejo y orientado al procesamiento de datos, y serán necesarias menos horas de trabajo semanal que en la actualidad.
- El mundo laboral y la creación de riqueza se fundamentarán, cada vez más, en la información.
- Las ocupaciones con mayor demanda mundial se encontrarán en el área de las tecnologías de la información, que incluyen administradores y analistas en sistemas de red y comunicaciones, ingenieros en software computacional, administradores de bases de datos, informáticos, programadores computacionales, especialistas en soporte computacional, entre otros. Ésta área crecerá de manera vertiginosa por la incorporación de los países a las redes de comunicación.
- Otra de las áreas que muestra una alta tasa de crecimiento mundial es el área de las Ingenierías, que agrupa sectores como la Biotecnología, en donde se desarrolla el índice más alto de investigación y ciencia aplicada, principalmente en países del primer mundo. Algunas de las ocupaciones que ilustran este sector a nivel mundial, son los médicos científicos, los ingenieros biomédicos, los científicos ambientales y especialistas de la salud, los biólogos, los químicos, entre otros.

- Como parte del área de las Ingenierías, se ubica el sector de la Tecnología Geoespacial que se concibe como un ámbito de ocupaciones con mayor futuro debido a las demandas de la economía actual. En este ámbito laboral se demandarán cada vez más ingenieros ambientales, técnicos en ingeniería ambiental, técnicos en análisis y mapeo, cartógrafos y fotometristas, geocientíficos, ingenieros industriales, ingenieros eléctricos, ingenieros en sistemas computacionales, ingenieros técnicos en electrónica y electricidad, ingenieros mecánicos, ingenieros aeroespaciales, entre otros.
- En países desarrollados, el área de Cuidados de la Salud ha tenido un alto crecimiento en la última década; ya que 10 de las 20 ocupaciones con mayor índice de crecimiento pertenecen a ésta área. Los asistentes para el cuidado de adultos mayores, niños con enfermedades agudas, personas con discapacidad, con enfermedades mentales o con problemas de adicciones ha tenido un alto crecimiento en la mayoría de los países, generando con ello la necesidad de que quienes se dedican a éste sector, se capaciten para brindar una mejor atención.
- Por lo que respecta al Sector Industrial, las ramas automotriz, fabricación avanzada y de la construcción son industrias con perspectiva de crecimiento que darán trabajo a un amplio porcentaje de la población”.

A lo anterior habría que considerar la importancia que tiene para México impulsar aún más el desarrollo de capacidades para la formación de profesionales y el desarrollo de líneas de generación y aplicación del conocimiento en los campos de la ingeniería biomédica, aeroespacial y de comunicaciones, la atención de la salud de adultos mayores, el turismo sustentable, el derecho ambiental, el manejo sustentable de recursos naturales, los derechos humanos y el desarrollo y modernización del sector agropecuario.

La información disponible sobre la evolución y tendencias del mundo laboral y de las ocupaciones, apunta a que además de los conocimientos, es necesario formar a los individuos en un amplio conjunto de competencias, que son requeridas en el mundo laboral y para enfrentar los desafíos del desarrollo sustentable global. Estas competencias (denominadas genéricas) están básicamente relacionadas con la capacidad de tomar decisiones en forma autónoma, realizar trabajo en grupo y de manera independiente, la de plantear y resolver problemas, la de comunicación oral y escrita en más de un idioma, la de asumir responsabilidades, la de saber administrar el tiempo, la de saber organizar, planificar, coordinar y tomar decisiones, así como las de tener liderazgo, iniciativa, adaptabilidad laboral, honestidad y lealtad, entre otras.

## Conclusiones

Para responder con oportunidad y pertinencia a las demandas de este nuevo contexto de la educación superior es necesario, entre otros aspectos, que la UADY:

- a) Amplíe su cobertura de atención en los niveles medio superior y superior, privilegiando la equidad;
- b) Asegure la pertinencia y calidad de su oferta educativa en todos los niveles y modalidades;
- c) Fortalezca los esquemas de atención de sus estudiantes privilegiando la equidad;
- d) Identifique las necesidades de formación, actualización y capacitación de profesionales en activo y de aquellos que se encuentran en el proceso de reinserción laboral;
- e) Base sus procesos educativos en un modelo que privilegie el aprendizaje sobre la enseñanza, sustentado en un currículo flexible que, además de propiciar la adquisición de competencias específicas (conocimientos), propicie la formación en un amplio espectro de competencias genéricas como las descritas con anterioridad, que le permita a los egresados tener amplias oportunidades de incorporarse y permanecer en los mundos laborales nacionales e internacionales y contribuir eficazmente en la atención de problemáticas diversas del desarrollo social sustentable;
- f) Fortalezca y mejore sus capacidades institucionales para la generación, aplicación, innovación y gestión del conocimiento para sustentar los procesos de aprendizaje de los estudiantes y dar respuesta oportuna y de calidad a las demandas del desarrollo social y económico del país, mediante la consolidación de sus cuerpos académicos y el establecimiento de esquemas creativos e innovadores;
- g) Procure el acceso al conocimiento de la sociedad en general y, de manera prioritaria, de los grupos en condición de desventaja;
- h) Amplíe y diversifique sus programas y mecanismos de vinculación con la sociedad;
- i) Fortalezca y mejore la eficiencia y eficacia de sus esquemas de gestión para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de las funciones institucionales, así como para la rendición oportuna de cuentas a la sociedad.

La atención de estos retos constituyó una prioridad en la formulación del Plan de Desarrollo Institucional, en paralelo a aquellos a los que se hace referencia en el Capítulo III y que fueron identificados por medio de un ejercicio de evaluación interna de la situación que actualmente guarda la Universidad en todos sus ámbitos.

## CAPÍTULO II

### LOS FUNDAMENTOS DEL QUEHACER UNIVERSITARIO

En este capítulo se presenta la misión, valores, filosofía educativa y ejes rectores que orientan y sustentan el quehacer de los universitarios en todos los ámbitos del funcionamiento de la Universidad.

#### A) Misión.

“La Universidad Autónoma de Yucatán es una institución pública que tiene como misión la formación integral y humanista de personas, con carácter profesional y científico, en un marco de apertura a todos los campos del conocimiento y a todos los sectores de la sociedad.

Como tal, proporciona un espacio de análisis y reflexión crítica sobre los problemas mundiales, nacionales y regionales, conduciendo al desarrollo sustentable de la sociedad, apoyándose en la generación y aplicación del conocimiento, en los valores universales y en el rescate y preservación de la cultura nacional y local dando respuesta de esta manera a la nueva era del conocimiento en su papel como transformadora de su comunidad. Como institución, incorpora cuatro principios básicos de la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir y a convivir”.

#### B) Valores

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

***Equidad y calidad:*** Conforman un binomio indisoluble de valores de la responsabilidad social de la UADY. Implican, ofrecer igualdad de oportunidades educativas socialmente relevantes y de buena calidad para la formación de los jóvenes y promover acciones que mejoren las condiciones de bienestar y limiten las situaciones de exclusión social.

***La responsabilidad social universitaria*** como un modo permanente de operar de todas las funciones universitarias, caracterizada por:

- La gobernabilidad que significa construir y desarrollar permanentemente condiciones para el desarrollo armónico de su comunidad y el compromiso permanente de la Universidad con su Misión, la coherencia entre las aspiraciones institucionales plasmadas en la Visión y la acción, garantizar el cumplimiento de la normativa institucional y los más exigentes estándares internacionales (laborales, sociales, ambientales);
- La capacidad de lograr cambios significativos y duraderos en los conocimientos, habilidades, actitudes, competencias, concepciones del mundo, valores y formas de vida práctica de los habitantes de la región en la que se desenvuelven las actividades universitarias;
- La gestión de los impactos medioambientales y sociales que significa que la organización debe ser consciente de las consecuencias y efectos que sus procesos y actuaciones provocan en los ámbitos humanos, sociales y ambientales;
- Asegurar que el funcionamiento normal de la Universidad no genere impactos negativos, y si es el caso, garantizar que puedan atenuarse para llevarlos a niveles socialmente aceptables y en el marco de los ámbitos legales aplicables;
- El diálogo con y la rendición de cuentas a las partes interesadas lo que significa que la Universidad siendo una organización en la que se entrecruzan los intereses de muchos actores debe responder tanto a los grupos de interés internos como a los externos y entablar con ellos una relación transparente;
- Las alianzas para participar en el desarrollo sustentable, lo que significa que la Universidad debe identificar permanentemente posibles actores y organizaciones con los cuales pueda acordar esquemas de colaboración para la realización de programas, proyectos y acciones a favor de la solución de problemas sociales y ambientales.

**Rigor académico:** Representa para los universitarios el compromiso con la precisión y seriedad en el desarrollo de todas las tareas en la búsqueda permanente de lo verdadero.

**Legalidad:** Como el marco irrenunciable de comportamiento, en el cual la comunidad universitaria desarrolla sus actividades en estricto apego a la normativa institucional y a las leyes aplicables.

**Ética y respeto:** Como premisas de la actitud de los universitarios en el desempeño de sus actividades. Es en un ambiente de respeto y ética en el que se pueden formar ciudadanos socialmente comprometidos.

**Honestidad:** Entendida como el soporte institucional fundamental de las virtudes que deben distinguir a la Institución.

**Humildad:** La actitud de los universitarios para no presumir de sus logros y reconocer sus fracasos y debilidades en el cumplimiento de sus funciones.

**Tolerancia:** Constituye el sólido fundamento de toda comunidad que se desarrolla armónicamente y en paz. Significa el reconocimiento y apreciación de los demás, la capacidad de convivir con otros y de escucharlos.

### **C) Filosofía educativa**

La UADY declara como principios fundamentales que sustentan su tarea educativa los siguientes:

- 1) La educación será fundamentalmente humanística, enfocada a la razón (crítica), la voluntad (valores) y la vida, ya que debe ser un espacio fundamental que ayude a formar ciudadanos y profesionales como miembros de su comunidad para que actúen de una manera responsable.
- 2) La educación es el desarrollo del individuo como persona, bajo la acción consciente e inteligente de su voluntad, reconociendo las diferencias individuales.
- 3) Educar no es aumentar desde fuera, sino propiciar que la persona crezca desde adentro. En el proceso educativo el agente principal es el alumno. Sin embargo, el maestro también es un agente cuyo dinamismo, ejemplo y dirección son fundamentales.
- 4) El interés por la totalidad del ser humano –congruencia entre su pensamiento, emoción y conducta– centrando la atención en el alumno mismo como sujeto de su propia educación, creando las condiciones adecuadas para que esto pueda suceder.
- 5) El reconocimiento de que los estudiantes son seres humanos que tienen una naturaleza constructiva y digna de confianza.
- 6) El aprendizaje se facilita cuando el estudiante participa responsablemente en el proceso de enseñanza y aprendizaje, asignando a la enseñanza el papel estimulador.
- 7) La participación activa y responsable de todos los estudiantes en su proceso formativo es condición fundamental para fortalecer su capacidad de pensamiento

crítico y de reflexión acerca de sus sentimientos, valores, convicciones y futuras acciones como profesionales regidos por principios éticos.

- 8) El desarrollo de hábitos mentales y competencias que signifiquen estrategias para la realización humana y profesional.
- 9) El dialogo respetuoso en la relación maestro – alumno; guiar y proponer con razones el desarrollo responsable de la libertad.

Estos principios fundamentales de la tarea educativa sustentan el modelo educativo y académico de la UADY que se caracteriza por incorporar:

- El enfoque multicultural, multi, inter y transdisciplinario.
- La dimensión de la responsabilidad social universitaria.
- La corresponsabilidad de los estudiantes en la gestión de su propio aprendizaje.
- La innovación y la dimensión internacional.
- La vinculación de la formación con las actividades de investigación y los campos de aplicación.
- La atención integral del estudiante de tal forma que cuente con apoyo humano e instrumental a lo largo del proceso educativo.
- Un currículo flexible construido con base en competencias generales y específicas básicas, que favorece la movilidad estudiantil y contribuye a la toma de decisiones por parte de los estudiantes para fortalecer su perfil de egreso.
- Esquemas y lineamientos para propiciar el tránsito fluido de los estudiantes entre los diferentes niveles educativos.
- Menor actividad en el aula y aumento del trabajo en escenarios reales de aprendizaje.
- La integración de los procesos de participación social con los de formación académica y de investigación.
- Nuevas funciones de los académicos para promover el aprendizaje efectivo de los estudiantes.

- La evaluación colegiada de los aprendizajes mediante esquemas e instrumentos acordes al modelo educativo
- Un concepto de crédito sustentado en el reconocimiento de la carga de trabajo que tiene el estudiante para alcanzar los objetivos de aprendizaje de las asignaturas de los planes de estudio
- La coexistencia de modalidades educativas aprovechando las tecnologías de la información, el estudio independiente y el apoyo de tutorías

#### **D) Ejes rectores**

La Universidad Autónoma de Yucatán en el marco de su Plan de Desarrollo 2009-2019 declara como sus ejes rectores de acción los siguientes:

***La autonomía universitaria*** como un medio indispensable para la gobernanza responsable y el funcionamiento institucional, al favorecer un ambiente de apertura al libre debate de las ideas, al análisis crítico y el diálogo riguroso de los enfoques y resultados del trabajo académico, así como el respeto por las perspectivas ideológicas, científicas, metodológicas y de género.

***La libertad de cátedra*** entendida como un medio para implementar responsablemente el modelo educativo y académico de la Universidad, al permitir a los académicos utilizar diversas estrategias didácticas y pedagógicas, entre ellas los ambientes de aprendizaje reales a cada disciplina, para alcanzar los objetivos de los planes y programas de estudio.

***El humanismo*** como un modo de ver la realidad que considera a la dignidad y los derechos humanos como criterios fundamentales de las valoraciones y normas y como horizonte que orienta las acciones para desarrollar una vida plena. Recorre transversalmente todos los procesos educativos de la Universidad.

***La pertinencia*** entendida como criterio básico para la formulación e implementación de cualquier actividad institucional. Una universidad que se caracteriza por su alto grado de pertinencia y trascendencia social es aquella que identifica de manera oportuna las demandas y necesidades de la sociedad para proponer oportunamente soluciones a las mismas con los más altos niveles de calidad.

***El aprendizaje estratégico*** reconocido como el conjunto de procesos cognitivos, metacognitivos y afectivo-motivacionales que se estructuran de forma armónica en función de contextos y demandas de aprendizaje.

***El espíritu crítico*** que permite comprender el sentido fundamental de la tarea de los universitarios y valorar los enfoques diferentes en todas aquellas actividades que la Universidad realiza para el cumplimiento de su Misión, incluyendo el conocimiento de la sociedad y el saber mismo.

***El reconocimiento de las diferencias socioculturales y lingüísticas de su comunidad*** para el diseño de políticas, programas y acciones que permitan satisfacer las necesidades y expectativas diferenciadas de los miembros de su comunidad en el cumplimiento de sus funciones y con ello garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto académico de la UADY, el fortalecimiento de nuestra identidad y la valoración y conservación de las tradiciones y saberes culturales.

***La solidaridad con la población en desventaja***, en el sentido de que la UADY como universidad pública está obligada a mantener el compromiso de procurar atender a toda la población por igual, brindándole condiciones equitativas para lograr sus expectativas y alcanzar los objetivos institucionales, en particular aquellas en condición de desventaja.

***El servicio*** entendido como la disposición y voluntad de la Universidad para poner a disposición de las necesidades del desarrollo del Estado, las capacidades académicas de la Institución.

***El trabajo colegiado*** entendido como un medio estratégico para lograr la construcción de consensos en la formulación e implementación de programas, proyectos y acciones para el cumplimiento de la Misión de la Universidad, de su Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria y para hacer realidad los atributos de la Visión UADY 2019.

***La generación y aplicación innovadora del conocimiento*** como un medio fundamental de la universidad para sustentar la mejora continua de la calidad de sus programas educativos, la formación de profesionales, la atención de problemáticas relevantes del desarrollo social y económico de la entidad y país, en el marco de la Responsabilidad Social Universitaria.

***La multi, inter y transdisciplinariedad*** entendida como el trabajo intelectual e institucional en el que los académicos de diversas disciplinas se integran en equipos para enfrentar cuestiones complejas planteadas por la realidad.

***La multiculturalidad*** entendida como la relación de respeto y reconocimiento de la diferencia cultural en las sociedades complejas y en el desarrollo de las funciones universitarias.

***La internacionalización*** en el desarrollo de los programas y proyectos académicos de la Universidad para coadyuvar a la formación integral de los estudiantes y a desarrollar en ellos un alto grado de adaptación a los mundos laborales de la sociedad global, participar en redes internacionales de formación profesional y conocimiento, y proyectar la calidad y pertinencia del quehacer institucional más allá de las fronteras del país.

***El uso de las tecnologías de la información y comunicación*** dada su utilidad y potencial de aplicación en los procesos educativos, lenguajes y estructuras cognitivas y comunicativas, así como para sustentar innovaciones educativas.

***La protección del medio ambiente*** en las actividades de la Universidad en todos los ámbitos académicos y administrativos. Por ello la Institución asume como compromiso la formación de bachilleres y profesionales socialmente responsables con el desarrollo sustentable global.

***El orden*** que debe caracterizar al funcionamiento de la Universidad en todos sus ámbitos, resultado del comportamiento de su comunidad en estricto apego a las normas.

***La gestión del conocimiento institucional*** entendida como un medio indispensable para aprovechar las experiencias y reconocer y sistematizar buenas prácticas institucionales para fortalecer la coherencia y dirección de la Universidad y propiciar la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de sus funciones.

***La práctica de la innovación*** como una actitud proactiva de los universitarios que propicia cambios favorables y significativos del quehacer de la Institución para el mejor cumplimiento de su función social.

***La práctica de la planeación*** reconocida como un elemento estratégico de la Institución para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de sus funciones. Es en el ámbito de los procesos de planeación estratégica en los que es posible reflexionar permanentemente sobre la Institución, reconociendo sus avances y áreas de oportunidad en su compromiso con la responsabilidad social universitaria y con ello establecer con

oportunidad los medios para lograr niveles superiores de pertinencia, relevancia y trascendencia social.

***La eficiencia y eficacia de los procesos académicos y administrativos*** entendidos como premisas del quehacer universitario para el mejor aprovechamiento de los recursos institucionales disponibles y el logro de su Misión y Visión.

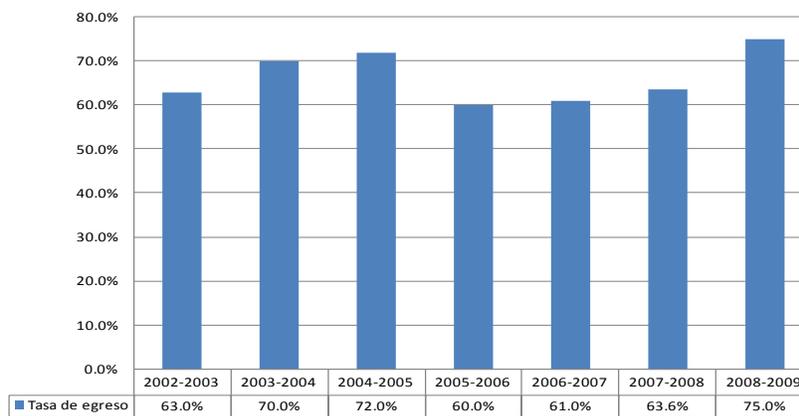
***La transparencia y rendición de cuentas*** reconocidas como una obligación, y fundamentalmente una convicción de los universitarios, por mantener adecuada y oportunamente informada a la sociedad y sus representantes sobre la forma en que la Universidad cumple con su Misión, y en particular, sobre el uso de los recursos públicos puestos a su disposición en el cumplimiento de sus funciones.

## CAPÍTULO III

### EL PUNTO DE PARTIDA. LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN: SITUACIÓN ACTUAL, LOGROS Y RETOS.

#### A) El nivel medio superior

En las dos dependencias del nivel medio superior de la Universidad se atiende a una población de 5, 675 estudiantes; 2, 904 están inscritos en la preparatoria número uno, ubicada en la zona oriente y 2, 771 en la preparatoria número dos, ubicada en la zona poniente. La matrícula de este nivel se incrementó en un 12 por ciento en el ciclo escolar 2008-2009. En general, los profesores atienden en promedio a 47 estudiantes en el aula.



Gráfica 4. Tasa de egreso del nivel medio superior.

Por otra parte, la tasa de egreso en este nivel ha tenido variaciones históricas como se puede observar en la gráfica 4, aunque no ha sido menor al 60%. Sin embargo, existe el firme interés de mejorar estas cifras mediante acciones que contribuyan a la formación integral del estudiante y que impacten en la mejora de los resultados educativos. Dichas acciones se encuentran enmarcadas en el Programa Apoyo al Desarrollo Integral de los Estudiantes. Adicionalmente, entre las diversas actividades extracurriculares que se ofrecen en las escuelas preparatorias se encuentran las jornadas de cultura regional y de salud; torneos deportivos y artísticos; concursos académicos; talleres de hábitos de estudio así como talleres para padres de familia (como apoyo en el manejo del adolescente y de unión familiar).

Es importante señalar que además la UADY cuenta con 51 escuelas preparatorias particulares incorporadas que atienden a una población de 9, 066 estudiantes.

## Capacidad académica

La planta docente del nivel medio superior está integrada por 278 profesores de asignatura, de los cuales el 96 por ciento cuenta con el nivel de licenciatura.

Desde el ciclo escolar 1999-2000 se inició a través de la hoy Coordinación General de Educación Media Superior (CGEMS) un programa de Formación Docente, cuyo propósito fundamental es actualizar a la planta docente en enfoques pedagógicos y didácticos centrados en el educando y fundamentados en una filosofía humanística.

Durante el curso escolar 2008 – 2009 se ofrecieron a los profesores de las Escuelas Preparatorias Uno y Dos e incorporadas, diversos cursos y talleres, los cuales tuvieron el objetivo de proporcionar a los profesores diversas herramientas que les ayudaran en su desempeño docente desde diversas perspectivas, tanto desde los aspectos didácticos generales, como disciplinares, el propósito fundamental fue iniciar la formación de docentes al enfoque por competencias.

La universidad trabaja en coordinación con las Escuelas Preparatorias Incorporadas atendiendo las necesidades que éstas manifiestan y las que exige el Modelo Educativo y Académico de la Institución, que se fundamenta en una filosofía humanística, con principios y enfoques pedagógicos centrados en el educando. Las actividades que se llevan a cabo para dar cumplimiento a este objetivo son las que se pueden observar en el cuadro 4.

Cuadro 4. Actividades del nivel medio superior dirigidas a profesores.

Actividad	Fechas:	Dirigido a:
Curso de Inducción a la Docencia Universitaria	Septiembre y Enero	Profesores de nuevo ingreso al bachillerato universitario
Jornadas de Formación y Encuentros Académicos	Enero y Junio	Todos los profesores de la UADY y escuelas Incorporadas
Talleres de Formación Docente por área de conocimiento	Durante todo el ciclo escolar	Todos los profesores, a solicitud de su representante académico.

## Competitividad académica

En enero de 2003 se inició un proceso de evaluación curricular del programa educativo en las preparatorias de la Universidad y en las escuelas incorporadas, con el propósito de actualizarlo tomando en consideración las nuevas demandas del contexto nacional e internacional de la educación media superior. Con base en los resultados obtenidos se elaboró una propuesta de actualización estructural del Plan de Estudios vigente a partir del año 2000.

Se decidió adoptar el enfoque por competencias para desarrollar la propuesta educativa de actualización del bachillerato, con la finalidad de dar respuesta a los vertiginosos cambios sociales y tecnológicos que son una constante a nivel global. El propósito de este trabajo es contar con un programa educativo actualizado para el ciclo escolar 2010-2011.

Como parte de las acciones de actualización y reforma a los programas educativos de Bachillerato, la CGEMS ofreció apoyo a las 51 Preparatorias Incorporadas a la UADY, para integrar y crear Áreas de Atención para los estudiantes, incluyendo los servicios de orientación vocacional; así mismo, las escuelas preparatorias uno y dos cuentan con servicio de asesorías para aquellos estudiantes de los tres niveles escolares que requieran de apoyo; también se ofrecen talleres para los orientadores de las diversas dependencias de la UADY e incorporadas.

### *La problemática*

La problemática en general de la educación media superior de la UADY está reflejada en los espacios escolares, infraestructura física y humana, agravada por el crecimiento poblacional que se da a nivel estatal. Existe también un acceso desigual al nivel medio superior por parte de la población que no se encuentra en las ciudades y no puede desplazarse a las mismas. Las razones pueden ser económicas, laborales o sociales. La aún baja eficiencia terminal, la deserción y los altos índices de reprobación son característicos en el nivel medio superior y no únicamente en el bachillerato de la UADY, considerándose entre una de sus causas la estructura y contenidos de los planes y programas educativos, y los ambientes escolares que aun son rígidos aunado a la falta de actualización del personal docente en cuanto a modelos y enfoques educativos innovadores.

*Los retos del nivel medio superior son:*

- Construir y consolidar programas educativos pertinentes y flexibles apoyados por la innovación educativa, que permita el acceso a la comunidad vulnerable y con situación de marginación.
- Ampliar la cobertura del nivel medio superior de la UADY hacia el interior del Estado.
- Consolidar la incorporación del Modelo Educativo y Académico actualizado de la Universidad, al programa educativo de bachillerato y concientizar a los profesores

acerca de la importancia del nuevo modelo. Orientar su participación y desempeño con base en las características de este modelo.

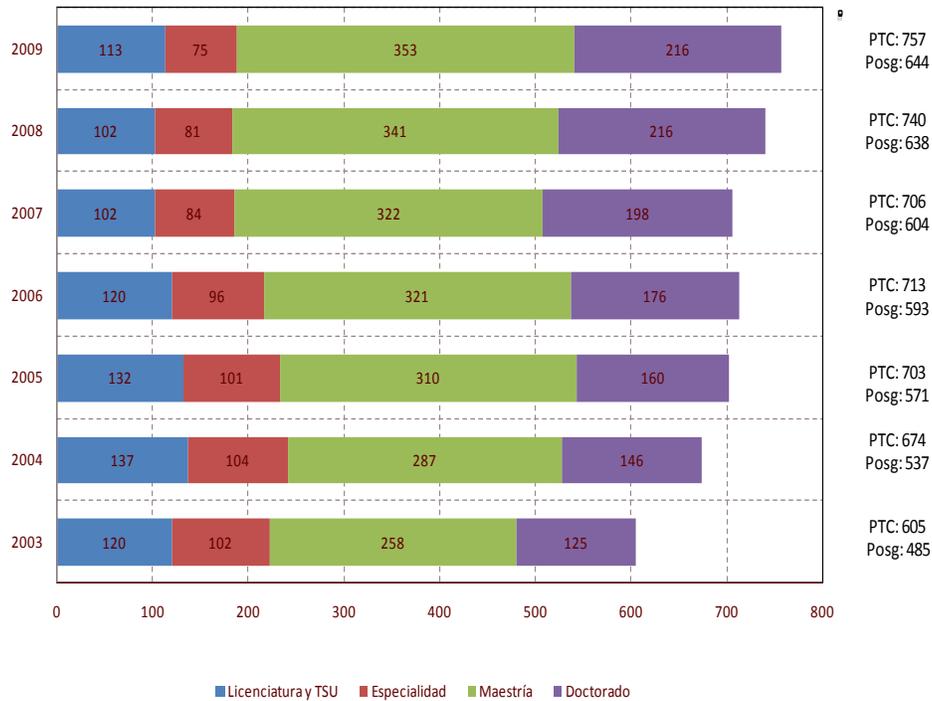
- Lograr que al menos el 50% de la planta docente cuente con estudios de posgrado y que el 70% cuente con la certificación correspondiente en competencias para participar en el Sistema Nacional de Bachillerato.
- Lograr el reconocimiento de buena calidad del programa educativo del nivel medio superior en todas las preparatorias de la Universidad.
- Incrementar las capacidades institucionales para llevar a cabo investigación educativa que coadyuve a la mejora continua de la calidad del bachillerato.
- Incorporar la práctica permanente de la evaluación a los procesos educativos.
- Reforzar los programas de educación continua dirigidos a docentes.
- Incrementar y mejorar la infraestructura, equipos y acervo de la educación media superior que permita un mejor desarrollo integral de los estudiantes.

## **B) El nivel superior**

### **Capacidad académica**

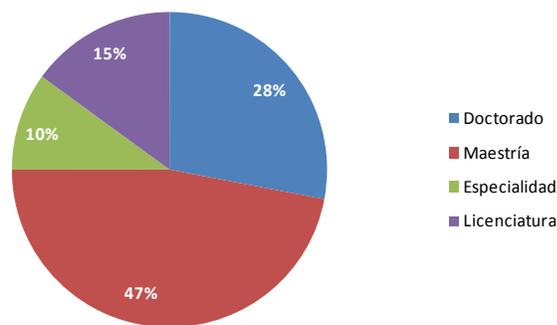
#### ***Nivel de habilitación de la planta académica***

La planta académica de tiempo completo ha crecido en los últimos años de manera sostenida, pasando de 605 académicos de tiempo completo (PTC) en 2003 a 757 en 2009 (Gráfica 5).



Gráfica 5. Evolución del nivel de habilitación de la planta académica (en valores absolutos).

La implementación de programas de formación para el profesorado y las actuales políticas de contratación orientadas a la consecución de objetivos comunes de carácter institucional han permitido que el 85 por ciento de los PTC cuenten con posgrado (el 28 por ciento con doctorado) y solamente el 15 por ciento con licenciatura (Gráfica 6).



Gráfica 6. Distribución de la planta académica por grado de estudios 2009.

### ***Habilitación de académicos en innovación educativa***

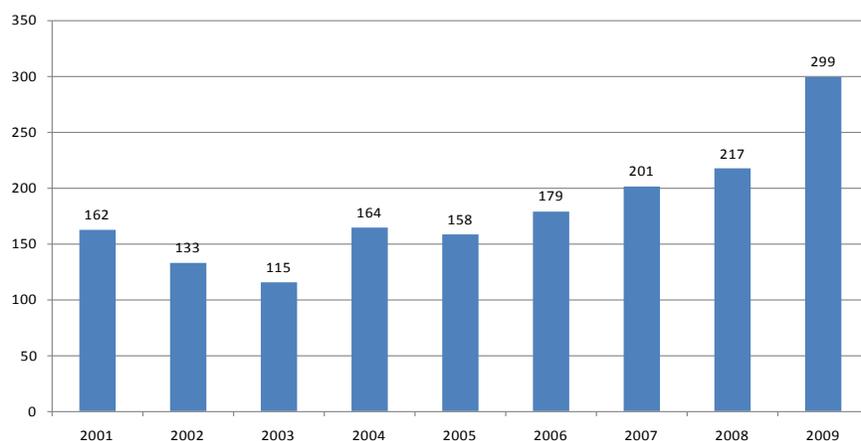
A partir de 2004, se han efectuado una serie de acciones con el fin de habilitar a los académicos en la implementación del modelo educativo y académico actualizado de la Universidad; como la realización de los Diplomados en Diseño de Programas Flexibles

cuyo fin fue apoyar procesos de actualización, modificación o creación de programas educativos y el Diplomado a Distancia en Formación y Actualización Docente con base al nuevo modelo educativo (ANUIES-IPN) y la impartición de talleres en “Desarrollo Humano Integral” y “Flexibilidad en la Educación” en las modalidades, presencial y en línea.

Asimismo, se implementó a finales de 2007 el Programa Institucional de Habilitación Pedagógica (PIHP) en el cual han participado desde su inicio 210 académicos que participan en todos los programas educativos de la Universidad, de los cuales 165 lo están cursando actualmente y 45 han concluido satisfactoriamente el programa.

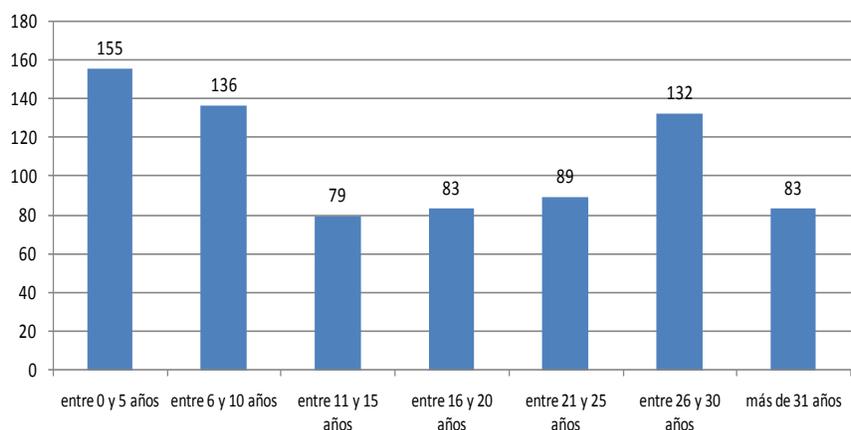
### ***Evolución del número académicos de tiempo completo con el perfil deseable de un profesor universitario***

De 2003 a 2009 el número de académicos de tiempo completo (PTC) con el perfil deseable de un profesor universitario reconocido por el PROMEP (Perfil PROMEP) se incrementó de 137 a 299 (Gráfica 7). Este avance es atribuible a las políticas implementadas tales como revertir la falta de un hábito de renovación oportuna del perfil, apoyar los procedimientos para agilizar el registro y articular el registro con el sistema institucional de estímulos, donde recientemente se estableció la vinculación entre las becas al desempeño académico y el perfil deseable de un profesor universitario de acuerdo al PROMEP, por lo que aquellas personas que no cuenten con el reconocimiento de este perfil no podrán obtener becas superiores al cuarto nivel de los nueve del sistema institucional de estímulos.



Gráfica 7. Evolución del número de PTC con perfil deseable.

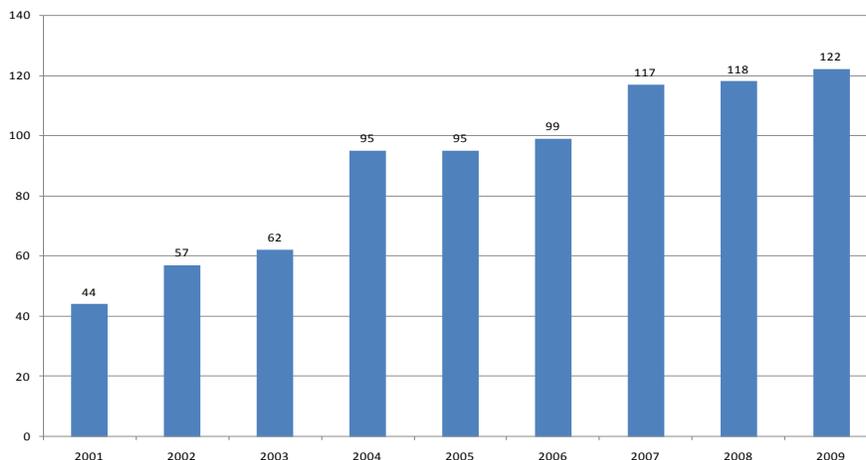
Es importante señalar que del total de 757 académicos que cuentan con estudios de posgrado, los que son realmente factibles candidatos al perfil PROMEP a corto plazo son 316. La diferencia se debe a que existen académicos con una antigüedad laboral avanzada (Gráfica 8), muy orientados a la docencia y sin un adecuado equilibrio en el desempeño de sus funciones. Por esta razón, otra de las políticas institucionales para solucionar esta situación es que la renovación de la planta académica se haga basada en la contratación de académicos con el grado de maestría y preferentemente con doctorado.



Gráfica 8. Distribución de la planta académica de tiempo completo por antigüedad.

### ***Evolución del número de PTC adscritos al Sistema Nacional de Investigadores***

El número de académicos adscritos al Sistema Nacional de Investigadores SNI ascendió a 122 en 2009, lo que representó el 16 por ciento del total de la planta de tiempo completo y el 56 por ciento de los PTC con doctorado. En 2009, el número de académicos en el SNI se incrementó 172 por ciento con relación al número que se tenía en 2001 (Gráfica 9), lo que da cuenta de un importante esfuerzo de la comunidad universitaria.



Gráfica 9. Evolución de PTC en el SNI.

Es importante resaltar que el número de PTC en el SNI corresponde al 39.2 por ciento del total de miembros del Sistema existentes en el Estado de Yucatán.

### ***Evolución del grado de desarrollo de los cuerpos académicos***

La evolución del grado de desarrollo de los cuerpos académicos (CA) se muestra en la gráfica 6 observándose que a finales de 2008, la Institución contaba con siete CA consolidados (CAC), 27 en proceso de consolidación (CAEC) y 55 en estado de formación (CAEF), lo que da cuenta del proceso de fortalecimiento de su capacidad académica gracias a la implementación de un conjunto de políticas institucionales que han tenido ese objetivo.

### Gráfica 10. Evolución de los Cuerpos Académicos.

La habilitación disciplinar y la productividad individual son fortalezas de los cuerpos académicos y por consiguiente institucionales. Sin embargo, todavía no alcanzan valores significativos en su vinculación con los sectores que atienden y hace falta cooperación con otros grupos académicos y habilitación pedagógica en algunos casos.

Actualmente, la mayoría de los CA de la Universidad, y en particular los CAEF, carecen de planes de desarrollo en donde se precisen los medios para impulsar su desarrollo, lo que constituye una debilidad institucional que es necesario subsanar en el corto plazo.

Con respecto a la investigación desarrollada dentro de las LGAIC de los CA, las evaluaciones han demostrado que un problema fundamental en la investigación es que ésta ha tenido, en general, un desarrollo basado en las visiones individuales que los académicos tienen de los problemas que atienden y existen pocos mecanismos que permitan evaluar el impacto de sus proyectos sobre los problemas y su relación con los programas educativos y las prioridades institucionales, lo que ha demandado la implementación de acciones para evaluar y, en su caso, redefinir las LGAIC prioritarias para la Universidad. También para potenciar las capacidades de los CA mediante la colaboración entre sus integrantes.

*Los retos en el ámbito de la capacidad académica son:*

- Contar con una planta académica suficiente, adecuada, con los mayores niveles de habilitación y altamente productiva; obteniendo como resultado su registro al perfil deseable por el PROMEP y su incorporación al Sistema Nacional de Investigadores

- Habilitar a la planta académica en relación al modelo educativo y académico actualizado de la Universidad, evaluando posteriormente su desempeño en función del aprendizaje de sus alumnos
- Lograr en todas las dependencias académicas, el reconocimiento preciso del concepto de cuerpo académico y el diseño de políticas y estrategias para su conformación y desarrollo, en particular que cada uno de ellos cuente con un plan de desarrollo al que se le de seguimiento y evaluación periódica para asegurar el cumplimiento de sus objetivos
- Incrementar el número de cuerpos académicos consolidados y en proceso de consolidación en todas las áreas de conocimiento que se cultivan en la Universidad
- Incrementar la productividad colectiva de las academias y de los cuerpos académicos
- Lograr una renovación generacional de los académicos con el perfil universitario deseable y asegurando la continuidad de las mejores prácticas
- Contar con una planta académica sólida para atender la diversificación y nueva oferta educativa
- Asegurar que la investigación sea colectiva y que verdaderamente sea pertinente y relevante para la atención de los problemas prioritarios del Estado
- Contar con un sistema de posgrado e investigación
- Incorporar los resultados de la investigación y utilizarla como herramienta en el proceso de enseñanza-aprendizaje
- Contar con un sistema de evaluación del desempeño académico que oriente el trabajo hacia el logro de la Visión UADY 2019, y como consecuencia un sistema de estímulos que reconozca y privilegie las buenas prácticas universitarias

## **Competitividad Académica**

### ***Evolución del número de programas educativos de licenciatura de buena calidad***

En el ciclo escolar 2009-2010, la UADY ofreció 41 programas de licenciatura, de los cuales 25 han sido reconocidos por su buena calidad a través de los mecanismos

vigentes de evaluación y acreditación de la educación superior. Veinticuatro han sido evaluados por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y están clasificados en el Nivel 1 de su Padrón; cuatro programas están en proceso de ser evaluados y 12 son de reciente creación y serán evaluados hasta que alcancen el requisito de egreso de su primera generación. Adicionalmente se han acreditado 16 programas educativos por organismos reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES). Es importante mencionar que todos los programas que han solicitado su evaluación para la acreditación han sido evaluados positivamente y por lo tanto están acreditados (Cuadro 5).

Cuadro 5. Evolución de los PE de licenciatura de buena calidad<sup>8</sup>.

Año	Total PE	CIEES			Acreditación COPAES	% Matrícula de PE de calidad
		Nivel 1	No evaluados	Recientes evaluables		
2003	27	20	0	4	8	91
2004	31	23	0	8	9	100
2005	34	23	0	11	12	100
2006	40	23	0	17	13	100
2007	40	23	2*	15	14	96.6
2008	40	23	2*	14	16	98.6
2009	41	24	4*	12	16	98.6

<sup>8</sup> PE con solicitud de evaluación a los CIEES.

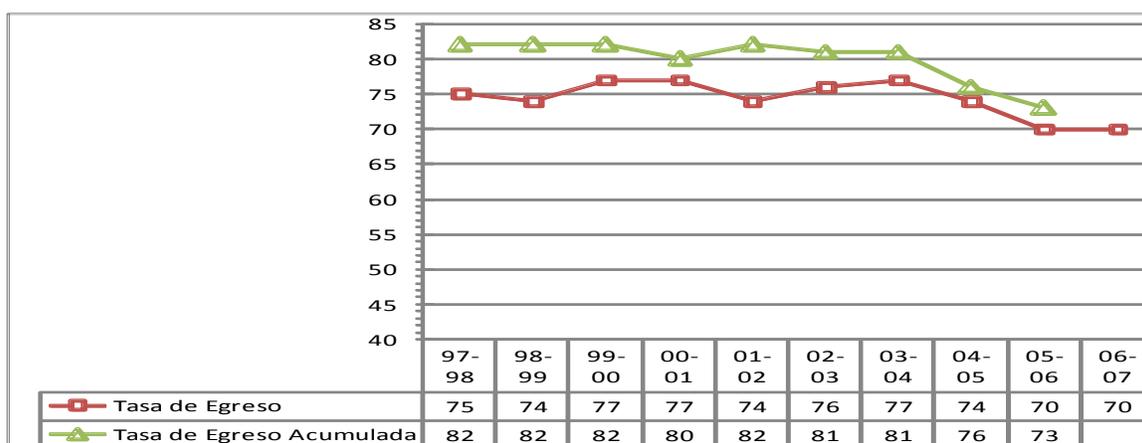
### ***Porcentaje de matrícula asociada a programas de licenciatura evaluables, reconocidos por su buena calidad***

En 2003, la UADY tenía al 91 por ciento de su población estudiantil atendida en programas de licenciatura reconocidos por su buena calidad; en 2004 este porcentaje se incrementó al 100 por ciento considerando los programas educativos evaluables, valor que se mantuvo hasta el año de 2006.

En la actualidad se cuenta con una matrícula de 11, 016 estudiantes que realizan estudios en 26 programas evaluables, de los cuales 24 han sido reconocidos por su buena calidad a través de los mecanismos vigentes de evaluación y acreditación. La matrícula asociada a estos últimos es de 8, 926 estudiantes, por lo que el 97.6 por ciento de los estudiantes de la UADY está realizando sus estudios en programas de buena calidad tal y como puede inferirse de la información que se presenta en el Cuadro 1.

### ***Evolución de la tasa de egreso y titulación por cohorte en el periodo 2001-2007***

En la gráfica 11 se puede observar que la tasa de egreso institucional se encuentra con valores entre el 70 por ciento y el 77 por ciento, con un valor promedio del 73 por ciento para los últimos cuatro años. La tasa de egreso acumulada se ha mantenido con valores entre el 73 por ciento y el 82 por ciento, con un valor promedio del 78 por ciento durante los últimos cuatro años.

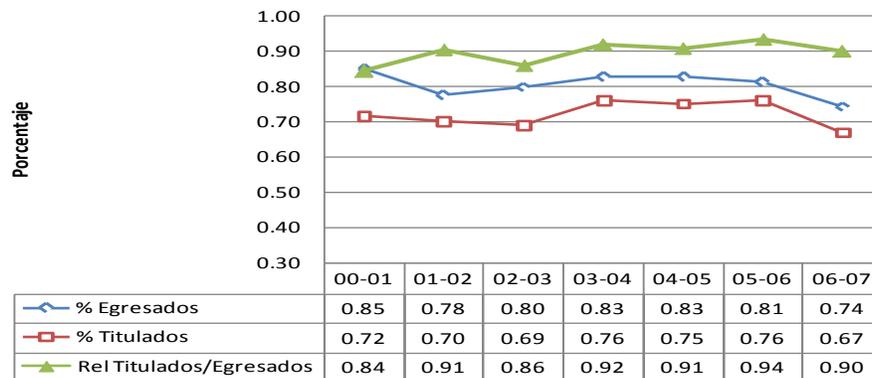


Gráfica 11. Tasa de egreso de licenciatura por cohorte.

De lo anterior se puede concluir que, en los últimos años, el 73 por ciento de los estudiantes concluye en el tiempo mínimo sus respectivos planes de estudio y un 5 por ciento adicional egresa posteriormente hasta llegar a cerca del 80 por ciento en la tasa de

egreso acumulada, por lo que cerca de un 20 por ciento no concluye sus estudios. Es importante mencionar que se han estado tomando medidas, especialmente a través del programa de tutoría y otras estrategias para disminuir el rezago como son los estudios de trayectoria escolar, estudios de evaluación del impacto de la incorporación de la flexibilidad en los programas educativos, cursos de apoyo para mejorar el desempeño académico y el uso de las TIC.

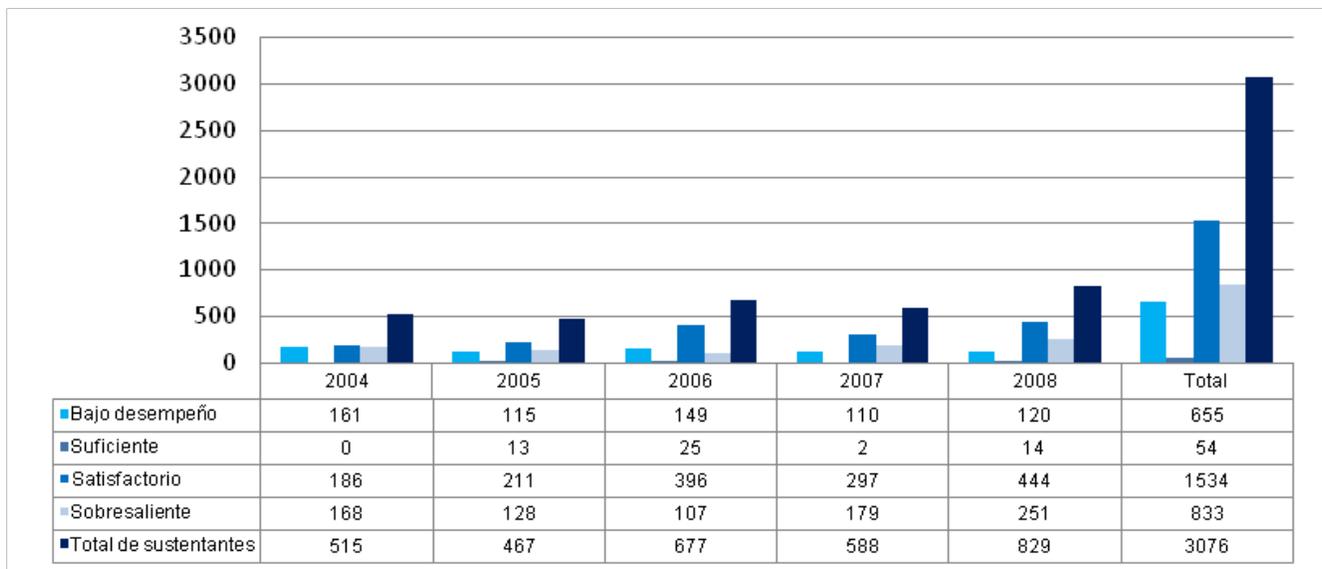
De la gráfica 12 también se puede inferir, que alrededor del 90 por ciento de los egresados se titula, con un valor mínimo del 84 por ciento y un valor máximo del 94 por ciento. Es importante mencionar, que en la UADY, la titulación incluye el trámite de la cédula profesional, la cual se tramita automáticamente a través de convenios con la Dirección General de Profesiones de la SEP.



Gráfica 12. Egresados-Titulados/ingreso 5 años antes.

### ***Desempeño de los egresados en la aplicación del Examen General de Egreso de la Licenciatura (EGEL)***

Los resultados de los alumnos que presentan el Examen General de Egreso (EGEL) del Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL), indican que los estudiantes con desempeño satisfactorio y sobresaliente así como el número de programas educativos que participan en el universo de la aplicación de la prueba han tenido una tendencia creciente (Gráfica 13). Cabe mencionar que no existen exámenes para los programas restantes.



Gráfica 13. Resultados del examen general de egreso de licenciatura.

Es importante mencionar los destacados resultados obtenidos por los egresados de la UADY que, dentro del grupo de los sobresalientes, han obtenido los primeros lugares a nivel nacional en varias áreas y disciplinas. Estos resultados son congruentes con el reconocimiento a la buena calidad de los programas por los organismos especializados de evaluación y acreditación y constituyen actualmente una de las fortalezas más importantes de la UADY en el marco de su política de responsabilidad social universitaria.

En la gráfica 13 se evidencia un proceso de mejora dado que más del 80% de los estudiantes obtienen resultado satisfactorio y sobresaliente.

### **Incremento de la oferta educativa**

El crecimiento de la oferta en el periodo 2002-2009 (Cuadro 6), se ha dado por efecto de programas educativos nuevos en áreas no atendidas con anterioridad y que representan un área de oportunidad para la región como son la Actuaría, Ingeniería Industrial, Administración de Tecnologías de la Información, Diseño del Hábitat, Comercio Internacional, Mecatrónica, Ingeniería de Software, Biología Marina, Agroecología, Artes Visuales y Química. Actualmente se encuentran en revisión por parte del Consejo Universitario dos nuevos programas de licenciatura en trabajo social y turismo.

Cuadro 6. Oferta educativa en el periodo 2002-2008.

Nivel de PE	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Licenciatura	24	27	33	36	40	40	40	41
Posgrado	44	48	45	49	49	48	48	49
Total	68	75	78	85	89	88	88	90

### *Matrícula y cobertura geográfica*

La matrícula de licenciatura y de posgrado se ha mantenido en un crecimiento constante en los tres últimos años de acuerdo con las posibilidades y recursos con los que se ha contado (Cuadro 7). Por otra parte, el proceso de selección para el ingreso de licenciatura se basa en la aplicación del EXANI-II del CENEVAL. El número de sustentantes que han presentado este examen se ha incrementado de 6,794 en 2004 a 8,940 en 2009, aceptando solo a 3,175 alumnos, lo que representa el 36 por ciento de la demanda la cual se mantiene elevada, probablemente debido a la calidad alcanzada tras la evaluación y acreditación de los programas educativos.

Dado que la UADY tiene una alta oferta educativa de calidad se considera que tiene una mayor responsabilidad social para aprovechar toda su capacidad física y humana instalada a lo que responde tratando de ampliar el acceso a los jóvenes a esos programas, considerando que el factor más importante para decidir el crecimiento es el sostenimiento de la calidad de los programas y la atención de los alumnos.

Cuadro 7. Matrícula entre 2002-03 y 2007-08.

Nivel de PE	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09
Licenciatura	8059	8789	9541	9697	9990	11016	11485
Posgrado	932	1029	1199	1237	1314	1443	1491
Total	8991	9818	10740	10934	11304	12459	12976

La cobertura geográfica de la Universidad se extiende a los estados vecinos de la península de Yucatán, como son: Campeche, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz, Chiapas y Oaxaca, así como a Centroamérica y El Caribe. Lo anterior se refleja en el hecho de que el 13 por ciento de los estudiantes de licenciatura proviene de estados diferentes de Yucatán y para el caso del posgrado, poco más del 35 por ciento proviene de otros estados y países.

### ***Apoyos económicos a estudiantes***

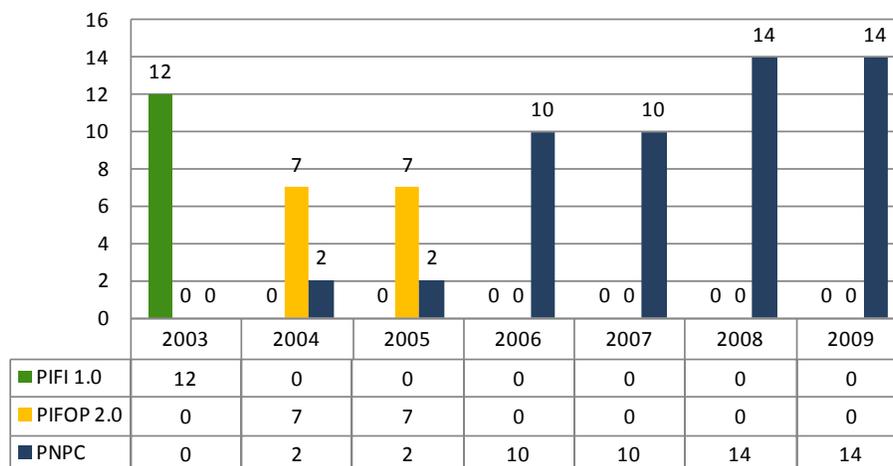
Con el objeto de apoyar la permanencia y el buen desempeño de los estudiantes, en particular de aquellos en condiciones económicas adversas y con ello favorecer la equidad, se apoyaron en el ciclo escolar 2008-2009, a 2,428 alumnos con fondos provenientes de las siguientes fuentes de financiamiento: Fundación UADY, PRONABES, BECALOS para estudiantes de Ingeniería, El Fondo de Becas Francisco Repetto Milán para estudiantes del nivel medio superior, y asociaciones estudiantiles que apoyan inscripciones, transporte, alimentación y libros (cuadro 8).

Cuadro 8. Apoyos económicos otorgados a los estudiantes en el periodo 2008-2009.

FONDO BECAS	Organismo que aporta recursos	TOTAL	Inversión anual ciclo escolar 2008-2009
Abogado Francisco Repetto Milán	Gobierno del Estado	312	\$ 2,341,800.00
PRONABES	Gobierno Federal y Gobierno del Estado	1862	\$18,698,870.00
NFU	UADY	113	\$711,700.00
Despensa NFU		41	
FEU	UADY	85	\$250,000.00
Programa de Excelencia Becalos	Fundación Televisa , Asociación de Bancos de México y UADY	50	\$240,000.00
UADY Transporte	UADY	54	\$189,000.00
	TOTAL	2517	\$22,431,370.00

### ***Programas educativos de posgrado reconocidos por su buena calidad***

La Universidad cuenta con 49 programas educativos en el nivel de posgrado de los cuales, 23 son especializaciones (11 de ellas médicas), 23 maestrías y tres doctorados. Los CIEES han evaluado 16 especializaciones (11 de estas son médicas) y ocho maestrías, los cuales se encuentran clasificados en el Nivel 1 de su Padrón. Adicionalmente, 14 programas, una especialización, doce maestrías y un doctorado se encuentran en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) (Gráfica 14) y 12 más están en proceso de evaluación y se espera su dictamen en diciembre de 2009.



Gráfica 14. Evolución de la calidad del posgrado

Por otra parte se realizó una evaluación del estado de los programas de posgrado que ofrece la Universidad (Cuadro 9) con relación con los indicadores básicos del PNPC para identificar su situación actual y elaborar un plan de acción que abarque los ámbitos institucional y de dependencia y que reconozca y atienda las necesidades y características individuales para la mejora de la calidad.

Cuadro 9. Clasificación de los programas de posgrado de la UADY.

Programas Educativos	Especialización	Maestría	Doctorado	Total
Orientados a la investigación	0	10	3	14
Orientados a la práctica profesional	12	13	0	24
Especialidades Médicas	11	0	0	11
Total	23	23	3	49

Con base en lo anterior se han propuesto estrategias para la mejora de la calidad y así incorporar más posgrados al PNPC.

### ***Procesos de vinculación e internacionalización asociados a los programas educativos***

La internacionalización de la UADY está integrada a los procesos de innovación educativa, ya que tiene como objetivos incorporar la dimensión internacional y teorías, metodologías y análisis de alcance mundial en los programas educativos, y el posicionamiento internacional de la UADY. Actualmente, y como primera etapa, el proceso de internacionalización está enfocado en la movilidad estudiantil y de los

académicos, el acceso a la información científica y tecnológica vigente y el dominio de otros idiomas, los cuales se describen más adelante.

*Los retos en el ámbito de la competitividad académica son:*

- Disminuir los índices de deserción y elevar la tasa de eficiencia terminal de los programas educativos de todos los niveles
- Actualizar los programas educativos con base en el modelo educativo y académico actualizado de la Universidad, logrando flexibilizar los planes de estudio, incorporar la dimensión internacional y de la responsabilidad social universitaria, facilitar el tránsito a los estudios de posgrado y consolidar una formación que prepare a alumnos para desempeñarse en actividades académicas o para integrarse a su ámbito profesional
- Asegurar la calidad de los programas educativos de licenciatura y posgrado que han alcanzado el reconocimiento a su buena calidad por las instancias y organismos nacionales de evaluación y acreditación
- Mejorar la calidad de los programas educativos de posgrado que aún no forman parte del PNPC y ampliar la matrícula, aprovechando la capacidad académica así como los recursos e infraestructura disponible
- Reforzar o instrumentar sistemas de evaluación colegiada que orienten y apoyen al estudiante en el proceso de enseñanza y aprendizaje
- Contar con esquemas e instrumentos que permitan evaluar el perfil de egreso de los estudiantes en cada programa educativo
- Continuar reduciendo el número de estudiantes que obtienen resultados insatisfactorios en la aplicación del EGEL del CENEVAL
- Diversificar la oferta educativa de licenciatura con los mismos criterios de calidad de los programas educativos ya existentes
- Aprovechar al máximo, el potencial de la educación continua, no presencial o semipresencial (en línea y a distancia) como complemento de las modalidades existentes y para incrementar la oferta de programas
- Evaluar el perfil de egreso de los estudiantes y utilizar los resultados para la mejora continua de la calidad de los programas y procesos educativos

- Fortalecer el estudio de seguimiento de egresados y empleadores, e incorporar estudios de su desarrollo profesional
- Ampliar la cobertura de aplicación del EGEL del CENEVAL
- Utilizar sistemáticamente los resultados obtenidos en la aplicación de pruebas estandarizadas como el EGEL y el Examen Nacional de Residencias Médicas para la mejora continua de la calidad de los procesos y programas educativos
- Fortalecer el programa de tutoría en todas las dependencias académicas de la Universidad y evaluar sus impactos en la permanencia y desempeño de los estudiantes
- Asegurar la equidad educativa en todos los procesos universitarios, creando mecanismos, estrategias y programas de apoyo a los estudiantes en situación de desventaja
- Revalorar la extensión universitaria como responsable de la formación integral, a partir de la pertinencia social del desarrollo académico, la generación de capital social y lograr una mayor capacidad de asociación con los diversos sectores productivos y sociales

## **Innovación educativa**

### ***La incorporación en los programas educativos de enfoques centrados en el estudiante o en su aprendizaje***

La incorporación del enfoque centrado en el aprendizaje ha sido un proceso gradual y se inicia en los primeros semestres de los programas educativos, apoyado con la incorporación de la tutoría. El proceso se ha dado de manera simultánea con la capacitación de académicos y tutores, el rediseño y la adecuación de los programas educativos, y la planeación y evaluación de las actividades.

Actualmente, la mayoría de los programas educativos han incorporado elementos tales como la flexibilidad pedagógica y curricular, la tutoría, la incorporación de servicio social al currículo, la diversificación de las modalidades educativas mediante el uso de las TIC en el aula, el diseño y la incorporación de escenarios reales de aprendizaje, entre otros.

Casi en todos los programas se ha incorporado la tutoría al menos como mecanismo de apoyo que facilita la adaptación de los estudiantes al nivel de licenciatura durante el primer año de estudios; 26 programas han definido alternativas para transferir (aceptar) créditos que los alumnos hayan obtenido cursando asignaturas en otros programas, *campus* o instituciones pares de calidad, y 36 han incorporado el servicio social al currículo con créditos.

Se ha redimensionado el servicio social para cumplir con su doble dimensión formativa y de responsabilidad y retribución social. Actualmente todos los programas educativos otorgan créditos a la prestación del servicio social.

### ***La actualización y flexibilización curricular, pedagógica y de gestión académica***

Los resultados insatisfactorios en algunos de los indicadores de desempeño de los alumnos que no han mejorado sustancialmente desde hace muchos años, tienen su origen en las condiciones de rigidez de algunos programas educativos y en algunas prácticas docentes anticuadas.

Por lo anterior, los programas de estudios de licenciatura han incorporado algunos elementos innovadores en su diseño y operación y las principales innovaciones son: la evaluación curricular colegiada, el diseño curricular por competencias, la innovación en métodos y contenidos, la incorporación de flexibilidad curricular, establecimiento del valor del trabajo del estudiante mediante un sistema de créditos, la incorporación de la movilidad y la internacionalización en los contenidos de los programas educativos, el tránsito fluido de estudiantes, la diversificación en las modalidades de titulación, la incorporación del sistema institucional de tutorías en los momentos críticos de operación del plan de estudios, el desarrollo de mecanismos de atención integral desde el ingreso hasta el egreso, la vinculación de la formación en actividades de investigación formativa y en el campo de aplicación, el desarrollo de competencias en un segundo idioma y la incorporación de las TIC en los currículos de los programas mediante el manejo de las herramientas computacionales e informáticas, asegurando el acceso a información actualizada en su formación, la incorporación del servicio social al currículo, el desarrollo de las prácticas profesionales en el campo de aplicación y los procesos de evaluación formativa y sumativa.

### ***El establecimiento y operación de programas de atención individual o en grupo de estudiantes***

El Sistema Institucional de Tutoría (SIT) creado en 2002, es un mecanismo que pretende facilitar la adaptación de los estudiantes a los procesos educativos innovadores en relación con los programas de estudio, la perspectiva pedagógica y las técnicas didácticas. Desde el inicio del SIT hasta la actualidad, se han formado como tutores a 628 académicos del nivel superior, ejerciendo la función tutorial en la totalidad de los programas de licenciatura existentes. Actualmente participan en el Sistema Institucional de Tutorías 551 (74.6 por ciento) PTC, de un total de 628 (85.1 por ciento) que incluyen PTC, académicos de medio tiempo y por asignatura.

### ***El establecimiento de esquemas para la enseñanza-aprendizaje de un segundo idioma***

Para la enseñanza-aprendizaje de un segundo idioma se han implementado tres programas, dos para los estudiantes nacionales y uno para extranjeros.

***El Programa Institucional de Inglés (PII).*** El PII inició en 2006 atendiendo a 952 estudiantes de nuevo ingreso de cinco facultades. A la fecha se atiende a 1,808 alumnos de 11 facultades y se están implementando cinco modernos centros de autoacceso, uno para cada *campus*, lo que permitirá la incorporación del 60 por ciento de los alumnos de primer ingreso de la UADY.

***El Instituto Confucio de la UADY.*** En 2007 inició sus actividades con el objetivo de impartir cursos para el aprendizaje y conocimiento del idioma chino y su cultura. Hasta ahora se han impartido tres cursos propedéuticos y uno de nivel básico, atendiendo en total a 250 estudiantes de los cuales el 50 por ciento son alumnos y académicos de la UADY y la otra parte está conformada por miembros de diferentes sectores sociales interesados en el conocimiento de esta milenaria cultura.

***El Programa Institucional para la Enseñanza del Español (PIEE).*** En el marco del proceso de internacionalización de la UADY, la participación de los estudiantes extranjeros desempeña un importante papel incorporando anualmente alrededor de 130 estudiantes a diversos programas académicos de la Institución.

En 2007, considerando que el español es la segunda lengua en importancia a nivel mundial y ante el incremento de la movilidad estudiantil, se creó el Programa Institucional para la Enseñanza de Español. Se estructuró el programa académico en seis niveles, con base en estándares internacionales y enmarcándolo en el contexto cultural

regional. Se ha avanzado en la capacitación de los académicos y en la elaboración de exámenes en colaboración con la UNAM y otras instituciones de educación superior.

### ***La movilidad estudiantil y el reconocimiento de estudios***

En cuanto a la movilidad estudiantil, de 2004 a 2008 se han emitido ocho convocatorias del Programa Institucional de Movilidad Estudiantil (PIMES) y de Universia y se han asignado apoyos financieros para 274 estudiantes, con el fin de que realicen una estancia académica en instituciones nacionales y extranjeras.

La movilidad de estudiantes de diversas instituciones de educación superior nacionales que solicitan estancias en diferentes dependencias de educación superior de la UADY, ha aumentado de 11 estudiantes que realizaron su estancia en 2004 a 30 estudiantes a finales de 2008, provenientes de 14 instituciones miembros de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

Se ha establecido una política institucional que apoya a los estudiantes en el marco de sus programas de movilidad con instituciones que forman parte de la ANUIES y programas educativos que están clasificados en el Nivel 1 del Padrón de los CIEES o acreditados por algún organismo reconocido por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) y se están reestructurando los programas educativos acorde al Sistema de Acreditación y Transferencia de Créditos Académicos (SATCA), con el fin de poder facilitar el reconocimiento, en sus respectivos programas académicos, de las actividades (formales o informales) que estudiantes realicen en otras IES nacionales o extranjeras.

### ***La conformación de redes de colaboración e intercambio académico.***

A la fecha se cuenta con 342 convenios vigentes, de los cuales 162 son de carácter general y 180 específicos. De los 342 convenios, 260 se firmaron con instituciones nacionales y 82 con instituciones del extranjero. De estos últimos, 53 por ciento se suscribieron con instituciones de países europeos, 26 por ciento con instituciones de Estados Unidos y Canadá, 16 por ciento con países de Latinoamérica y el 5 por ciento con países del resto del mundo.

### ***Acercamiento de los estudiantes a la ciencia - Programa de Impulso y Orientación a la Investigación (PRIORI)***

El programa de Impulso y Orientación a la Investigación (PRIORI), creado en 2002, tiene tres componentes: verano de la Investigación, Apoyo a Tesis y Jóvenes Investigadores.

Como producto del Verano de la Investigación más de 900 alumnos han participado durante sus vacaciones de verano en proyectos de investigación. Mediante el Apoyo a Tesis más de 600 estudiantes han elaborado tesis como medio para la obtención de su título de licenciatura y además han participado activamente en proyectos de investigación, de los cuales aproximadamente el 95 por ciento han terminado en tiempo y forma con el compromiso y el 60 por ciento de ellos continúa con estudios de posgrado.

El PRIORI está creando las condiciones para que a partir de la identificación de estudiantes distinguidos se genere un programa de detección de talentos que pueda representar una vía a mediano plazo para la renovación y reemplazo de la planta académica que incorpore la formación de estos estudiantes en posgrados de calidad.

### ***Atención integral a alumnos***

Mediante el Programa de Apoyo al Desarrollo Integral de los Estudiantes se atienden los ámbitos psicopedagógico (orientación vocacional, profesional y laboral, atención psicológica, inducción al nivel), salud integral (nutrición, salud, primeros auxilios, prevención de enfermedades, sexualidad y actividad deportiva), tutoría (definida como un apoyo administrativo, motivacional y de canalización), asesoría (regularización en asignaturas, alumno/asesor) y trayectoria y seguimiento (información permanente y veraz de indicadores de ingreso, permanencia y egreso).

En el ámbito psicopedagógico se ofrecen en algunas facultades servicios de orientación y consejo educativo y seminarios de inducción para los alumnos de nuevo ingreso.

Asimismo, es una prioridad institucional hacer que los estudiantes sean más competitivos al egresar, para lo cual se fomenta que los procesos educativos se complementen en escenarios reales de aprendizaje, en estancias de práctica profesional, servicio social en los sectores privado y social, y en centros universitarios llamados Unidades Universitarias de Inserción Social, así como en el programa llamado “Hoy en tu comunidad”.

Por otra parte, la UADY ha establecido un convenio con la empresa OCC mundial para participar dentro de su Red Universitaria de Empleo con la finalidad de ofrecer a los egresados un espacio de vinculación con los empleadores a nivel nacional. Mediante esta bolsa de trabajo electrónica 169 egresados han logrado incorporarse al medio laboral.

Adicionalmente, para sostener la vigencia de los egresados existe una amplia oferta de educación continua a través de cursos de actualización.

En cuanto a la salud integral, opera el Programa Nutre y Mueve tu Vida conformado por un grupo inter y multidisciplinario de médicos, nutriólogos, educadores, psicólogos y mercadólogos de la UADY que han diseñado diversas estrategias clínicas de prevención y educativas como talleres, cursos, campamentos, grupos de ayuda mutua, ferias de la salud, ferias de alimentos y diplomados destinados a la comunidad universitaria y la sociedad en general.

En cuanto al desarrollo físico y cultural, en la UADY dos terceras partes de los estudiantes están involucrados en actividades deportivas, culturales y artísticas. Cada año los estudiantes participan en la justa deportiva más importante del deporte de nivel superior en sus fases estatal, regional y clasificatorias, para llegar al evento nacional.

Como resultado de las mismas, 270 deportistas lograron 151 medallas, en la primera fase y 170 deportistas 104 medallas, en la segunda. Al evento nacional asistieron 119 deportistas y se obtuvieron 10 medallas.

Respecto al arte y la cultura existe una red cultural conformada por las 17 escuelas y facultades de la Universidad mediante las cuales se fomenta la participación de los estudiantes universitarios en las actividades que se realizan. Los diez grupos artísticos universitarios son un ejemplo de la integración de los estudiantes universitarios al proyecto de formación integral y trascendencia social que persigue la Universidad; desempeñando diversas artes como la música, el teatro y la danza, y que sirven de plataforma artística a más de 100 estudiantes universitarios.

También se llevan a cabo en todas las facultades y escuelas actividades en apoyo al desarrollo integral, tales como las semanas culturales, las semanas de las adicciones, semana de la sexualidad, semana científica, talleres de salsa, torneos de ajedrez, rallys, exposiciones de pintura, fotográficas y de esculturas individuales y colectivas, muestras abiertas de trabajos realizados por los estudiantes, foros estudiantiles, proyectos de emprendedores, campañas de salud y vacunación, asesorías y tutorías, olimpiadas de

matemáticas, biología, física y química; programa adopta un amigo, orquesta universitaria y talleres de literatura.

*Los retos en el ámbito de la innovación educativa institucional son:*

- Actualizar el Modelo Educativo y Académico de la Universidad
- Crear las condiciones, mecanismos y estrategias para la incorporación del Modelo Educativo y Académico actualizado, en todos los programas educativos aprovechando la experiencia adquirida
- Socializar la actualización del modelo educativo y académico entre la comunidad universitaria
- Lograr que todos los programas educativos del nivel medio superior y superior se sustenten en el modelo educativo y académico actualizado de la UADY
- Evaluar el aprendizaje de los alumnos (relacionándolo con la actividad del profesor, con la estructura curricular y sus contenidos con el proceso educativo)
- Establecer un programa de investigación educativa que permita la mejora permanente de la calidad de los programas curriculares y extracurriculares, y de los procesos educativos
- Fortalecer el programa de Apoyo al Desarrollo Estudiantil
- Diseñar y actualizar los programas educativos incorporando los resultados de los estudios de satisfacción de los estudiantes y egresados, las tendencias del mundo laboral y las problemáticas del desarrollo social del Estado y de la región, asegurando la participación de actores sociales interesados
- Consolidar y ampliar el alcance del programa de impulso y orientación a la investigación, PRIORI
- Lograr que los alumnos dominen un segundo idioma y cuenten con competencias para el uso eficaz de las tecnologías de información y comunicación para tener ventajas competitivas que contribuyan a su mejor formación, inserción laboral y para acceder a los estudios de posgrado

- Consolidar redes interinstitucionales de cooperación académica que incidan en una mejora de la formación de los alumnos y en los procesos de innovación de la educación superior

## **Servicios de apoyo académico**

### ***Sistema Bibliotecario y desarrollo de habilidades informativas***

El Sistema Bibliotecario Universitario tiene un desarrollo importante que se ha sostenido en los últimos 15 años basado en la conjunción de elementos organizacionales así como de políticas institucionales adecuadas, de recursos humanos y documentales que lo sitúan como uno de los más utilizados en el país con un uso per cápita de alrededor de 50 usos por año y con un potencial a corto plazo de prestación de servicios con calidad comprobada.

En términos de resultados, el Sistema Bibliotecario ha sostenido las cifras básicas de usuarios atendidos y servicios proporcionados durante 2007 así como la adquisición de recursos documentales y la actualización de los medios electrónicos que hacen posible el uso de los recursos, a pesar del incremento de la matrícula.

Cuadro 10. Indicadores del Sistema Bibliotecario.

INDICADOR	AÑOS					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Superficie en m2	8,384	8,450	10,472	10,766	10,766	16,035
Superficie en metros de estantería	8,527	9,104	9,611	10,504	10,504	11,156
(Gráfica 13).Personal con estudios formales en bibliotecología.	6	6	24	26	30	36
Personas que acudieron a las bibliotecas	956,772	845,751	875,457	913,069	1,008,950	1'099,330
Libros (títulos)	142,446	149,773	155,157	160,268	170,344	183,497
Libros (volúmenes)	217,118	227,023	233,426	242,575	256,439	269,976
Total colección	271,804	286,645	293,130	302,012	314,889	328,061
Servicios presenciales proporcionados	705,239	851,768	851,239	779,831	823,952	777,003
Adquisiciones						
Libros (títulos)	9,955	7,234	7,325	9,474	10,626	15,352
Libros (volúmenes)	13,724	9,970	9,648	13,400	14,142	21,154
Total	17,567	13,566	12,758	19,105	16,786	25,453
Títulos de revistas por suscripción	685	663	630	665	555	626
Bases de datos	494	510	496	70	71	71
Libro-alumno (títulos)	9.6	9.8	9.2	9.5	9.9	10.1
Libro-alumno (vol.)	14.7	14.8	13.8	14.4	14.9	14.9
Uso per cápita (alumnos)	47.9	55.7	50.5	54.0	48.1	42.9

### ***Tecnologías de información y comunicación y su impacto en la formación de los estudiantes***

Las tecnologías de la información y comunicación han contribuido a facilitar la adopción del modelo educativo y académico al permitir la exploración de nuevas modalidades educativas y el apoyo a las clases presenciales con la plataforma educativa SEL-UADY, la impartición de tutorías a través de sistemas automatizados, la flexibilidad a través de los sistemas de control escolar y de pago en línea a través de Internet, la movilidad tecnológica mediante la red inalámbrica universitaria, las tecnologías de acceso virtual (Citrix) y la facilidad de comunicación mediante la telefonía IP utilizando la red de datos.

De 2005 a 2009, las TIC aportaron los siguientes servicios académicos de información: el sistema de educación en línea (SEL-UADY) basado en las plataformas de software libre Dokeos y Moodle (9,314 alumnos de licenciatura y posgrado a través de 968 cursos en línea; 21,179 consultas en 2005; 83,650 en 2006, 121,426 en 2007, 185,811 en 2008, y 42,585 de enero a marzo de 2009); la biblioteca digital universitaria;

el sistema de videoconferencia por Internet 2 (54 en 2005 y 120 en 2006 y 73 en 2007); acceso a recursos informativos de la red académica Internet 2 y acceso a la red inalámbrica universitaria que da servicio a más de 3000 usuarios móviles.

El 100 por ciento de las DES que conforman a la RIUADY cuentan con la infraestructura para la interconectividad y acceso a Internet. Actualmente la relación alumno por PC es de 7.9. Para el caso de los académicos, la proporción de PTC por PC adecuada es de 1.3, donde el referente para el 2006 era de 1.0.

Los servicios académico-administrativos en línea se incrementaron en un 30 por ciento con respecto al año anterior: servicios escolares, becas, sistema bibliotecario, catálogos en línea, accesos a base de datos, servicio social, solicitudes de exención, difusión y promoción de eventos e investigaciones, pago de servicios en línea, revistas en línea, Internet, Internet 2, Sistema Sistproy de investigación y posgrado, sistema de seguimiento de egresados, TV y radio en línea, servicio de correo electrónico para empleados y alumnos, centros de autoacceso para la enseñanza del inglés.

La biblioteca electrónica de la UADY ha tenido avances significativos en los últimos años, aunque requiere apoyo para su consolidación. Sin embargo, la lenta actualización de la infraestructura de telecomunicaciones y el desconocimiento del potencial de las TIC como herramienta para el desarrollo académico son todavía problemas que retrasan la integración de las TIC al quehacer académico.

*Los retos en el ámbito de los servicios de apoyo académico son:*

- Aprovechar toda la capacidad instalada del sistema bibliotecario para brindar fuentes de información suficientes, actualizadas, con valor agregado, de manera adecuada y ágil, acorde a las necesidades de servicios y a la dinámica del desarrollo académico
- Fortalecer los acervos de consulta en las bibliotecas de la Universidad, en particular aquellos que sirven de apoyo a la impartición de los programas educativos
- Ampliar el acervo de materiales y revistas que puedan ser consultadas en línea
- Lograr el uso adecuado de las TIC como medios facilitadores del proceso de enseñanza- aprendizaje, en apoyo a la gestión y para ofrecer servicios administrativos eficientes, ágiles y accesibles

- Mejorar significativamente la operación de la red de comunicaciones de la Universidad
- Ampliar, modernizar y conservar la infraestructura de los laboratorios, talleres y centros de cómputo para el adecuado desarrollo de las actividades académicas y de la extensión universitaria
- Maximizar el aprovechamiento de los laboratorios, talleres y centros de cómputo como espacios de aprendizaje, para la generación y aplicación innovadora del conocimiento, así como para la prestación y extensión de los servicios a la sociedad

### **C. La gestión institucional**

La gestión está basada en tres principios fundamentales: eficiencia, certificación y profesionalismo.

#### **El sistema de gestión de la calidad**

Desde 2006 se instauró el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que funciona bajo el esquema de enfoque a procesos, tomando como base la misión, visión y objetivos estratégicos. Para la creación de dicho sistema, los procesos administrativos que se incluyeron en la fase inicial son selección de aspirantes, ingreso, permanencia, administración de recursos financieros, materiales y humanos, tecnologías de información, servicios bibliotecarios, y egreso y titulación.

De 2007 a la fecha han sido certificados bajo la norma ISO 9001-2000 los siete procesos transversales mencionados anteriormente y los de nueva incorporación: servicios de salud, servicio social y revalidación externa de estudios, contando actualmente con 10 procesos institucionales de gestión que tienen certificado de calidad y que impactan a toda la Institución.

#### **Los procesos de planeación-evaluación institucional**

##### ***Planeación y Evaluación***

Como resultado de un estudio se identificó que había que ampliar la participación de la comunidad universitaria en los procesos de planeación, por lo que se tomaron acciones para una participación más activa de los diferentes actores. Actualmente, la UADY está

transitando por un fortalecimiento a nivel interno, lo cual se puede observar en los indicadores hacia la búsqueda de un mayor impacto y trascendencia social.

Para el logro de lo anterior, se han llevado a cabo talleres en las dependencias para fomentar la práctica de la planeación tanto en los académicos como en los estudiantes. Asimismo, el presupuesto a partir de 2008 se integró articulando los procesos de planeación- presupuestación -evaluación mediante el establecimiento de un programa de trabajo acorde a los objetivos estratégicos universitarios. En este programa, se integraron todas las fuentes de financiamiento con que cuentan las dependencias y la Institución con el objetivo de alinear y optimizar recursos para el logro de las prioridades institucionales.

### ***Seguimiento***

Se ha establecido un esquema de seguimiento del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) y se ha ampliado el programa de trabajo en cada una de las dependencias, el cual involucra a las áreas de finanzas, planeación y el órgano de contraloría interna. Este trabajo conjunto ha permitido que las facultades actualicen su información mensualmente en cuanto a sus informes técnico-programático-financiero, lo cual permite un mayor control, confiabilidad y oportunidad de la información.

Se ha creado un catalogo de indicadores que permita dar respuesta eficiente y oportuna a los requerimientos de información tanto interna como externa y se está trabajando en la automatización del sistema institucional de indicadores.

### **Formación y actualización de recursos humanos en gestión**

En los últimos años, la formación del personal directivo y mandos medios de las dependencias y administración central se realizaba mediante talleres, el programa se ha convertido en un Diplomado en Gestión Estratégica de Instituciones Educativas impartido por expertos de la administración educativa y en temas relevantes de la educación superior.

### **Reforma estructural**

Para la UADY uno de los ejes fundamentales para el trabajo universitario es la consolidación de los *campus* por área del conocimiento, dotándolos de instalaciones apropiadas que faciliten la adecuación de espacios para el aprendizaje de los estudiantes y espacios funcionales de convivencia.

Durante 2008 se continuó con la integración y construcción de los *campus* de acuerdo con el Plan Maestro de Construcciones cuyas prioridades institucionales son: 1) avanzar en la integración de las áreas del conocimiento mediante su agrupamiento físico en *campus*; 2) reorganizar el Sistema Bibliotecario, agrupándolo por áreas del conocimiento conforme se integren las dependencias; 3) ampliar y modernizar la infraestructura académica para dar soporte a los programas educativos existentes y dar cabida a la nueva oferta; y 4) consolidar el concepto y significado del espacio arquitectónico universitario acorde a la flexibilidad e innovación a que orienta el modelo educativo.

Cuadro 11. Grado de avance de las construcciones en los *campus*.

Campus	Porcentaje de avance en las construcciones
Ciencias sociales, económico-administrativas y humanidades	20por ciento
Ciencias de la salud	85por ciento
Ciencias biológicas y agropecuarias	80por ciento
Ingenierías y ciencias exactas	70por ciento
Arquitectura, arte y diseño	60por ciento

### **Sistema Institucional de Información**

El Sistema Institucional de Información (SII) ha avanzado en su construcción e implementación, a través de su crecimiento en los módulos Financiero y Recursos Humanos permitiendo un avance del 95 por ciento en ambos módulos.

Cuadro 12. Estado de desarrollo del Sistema Institucional de Información (SII)

Modulo	Subsistema	Porcentaje Planeado	Desarrollo Planeado	Porcentaje Realizado
<b>FINANCIERO</b>	Control de Gastos de Actividades Estudiantiles	<b>100%</b> Oct-2008	Codificación del Subsistema que contempla la captura de catálogos, el control presupuestal, la generación de cheques y pólizas automáticas así como también la captura de las facturas y generación de reportes. Captura de Material deportivo y didáctico Captura de Gasto por comprobar, liquidaciones y devoluciones Generación de cheques en forma interna y la generación de reportes necesarios para la toma de decisiones	<b>100%</b> Mar-2009  Sept -2009 Dic-2009 Feb-2010
	Reingeniería del Subsistema de Adquisiciones enlazado a Web	<b>100%</b> Ene-2008	Requisiciones de compras en web, generación de pedidos institucional, cotización de proveedores, adjudicación de las compras, afectaciones presupuestales a los diferentes fondos.	<b>100%</b> Mar-2010
	Subsistema Ingresos y Egresos de las Dependencias	<b>100%</b> Ene-2007	Catálogos, control de ingresos a través de la automatización de las cajas (ventas, cobranzas, devoluciones cancelaciones, cortes, generación de cheques y pólizas, automáticas) Generación de reportes operativos y gerenciales.	<b>100%</b> Dic-2008
	Reingeniería del Subsistema de Presupuestos	<b>100%</b> Feb-2009	Análisis y Diseño del subsistema de Presupuestos.	<b>100%</b> Ene-2009
	Subsistema de Atención a Usuarios	<b>100%</b>	Análisis del subsistema de atención a usuarios	<b>80%</b> Detenido por cambio de prioridad Asignada Créditos al Personal
	Cambio de versión de la plataforma que soporta el SII	<b>100%</b> Dic-2008	Modificaciones de los módulos Financiero, Recursos Humanos y Control Escolar	<b>100%</b> Dic-2009
	Cambio de versión del software generador de reportes	<b>100%</b> Dic-2008	Modificaciones de los reportes de los módulos Financiero, Recursos Humanos	<b>100%</b> Abr-2010
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Créditos al Personal	<b>100%</b> Iniciado en 2005, se detiene en junio de 2007 por cambio de prioridades y se retoma en Ene-2009 para liberación	Codificación del Subsistema que contemple: La captura de Catálogos, solicitudes de Préstamos, Generación de Listados a Comisión, informe técnico, Actas, Oficio de solicitud e impresión de cheques, transferencias, liquidaciones totales y parciales a deudas, abonos en caja general y restructuración de préstamos.	<b>100%</b> Jun-2009
	Nómina de Activos	<b>95%</b> Jun-2009	Descentralización de la nómina Adecuación de los procesos posteriores al cálculo de la nómina 1° de junio de 2009	<b>100%</b> Jun-2009
	Nómina de Becarios	<b>100%</b> Mar-2009	Descentralización de becarios Abril de 2010	<b>70%</b> Abr-2010
	Prestaciones	<b>100%</b> Sept-2009	Liberación del Sistema de Vales de Activos 30 de octubre de 2009	<b>100%</b> Oct-2009

## **Normativa**

Para implementar adecuadamente el modelo educativo y académico, así como sustentar el funcionamiento orgánico ante los retos del desarrollo constante de la institución, es necesaria una restructuración integral de su régimen normativo y establecer criterios básicos generales que orienten y regulen el diseño y desarrollo de la actividad académica, principalmente con lo relacionado al currículo, administración escolar y personal académico. En este sentido, se ha trabajado de 2007 a la fecha en las iniciativas que se comentan en la figura 4.

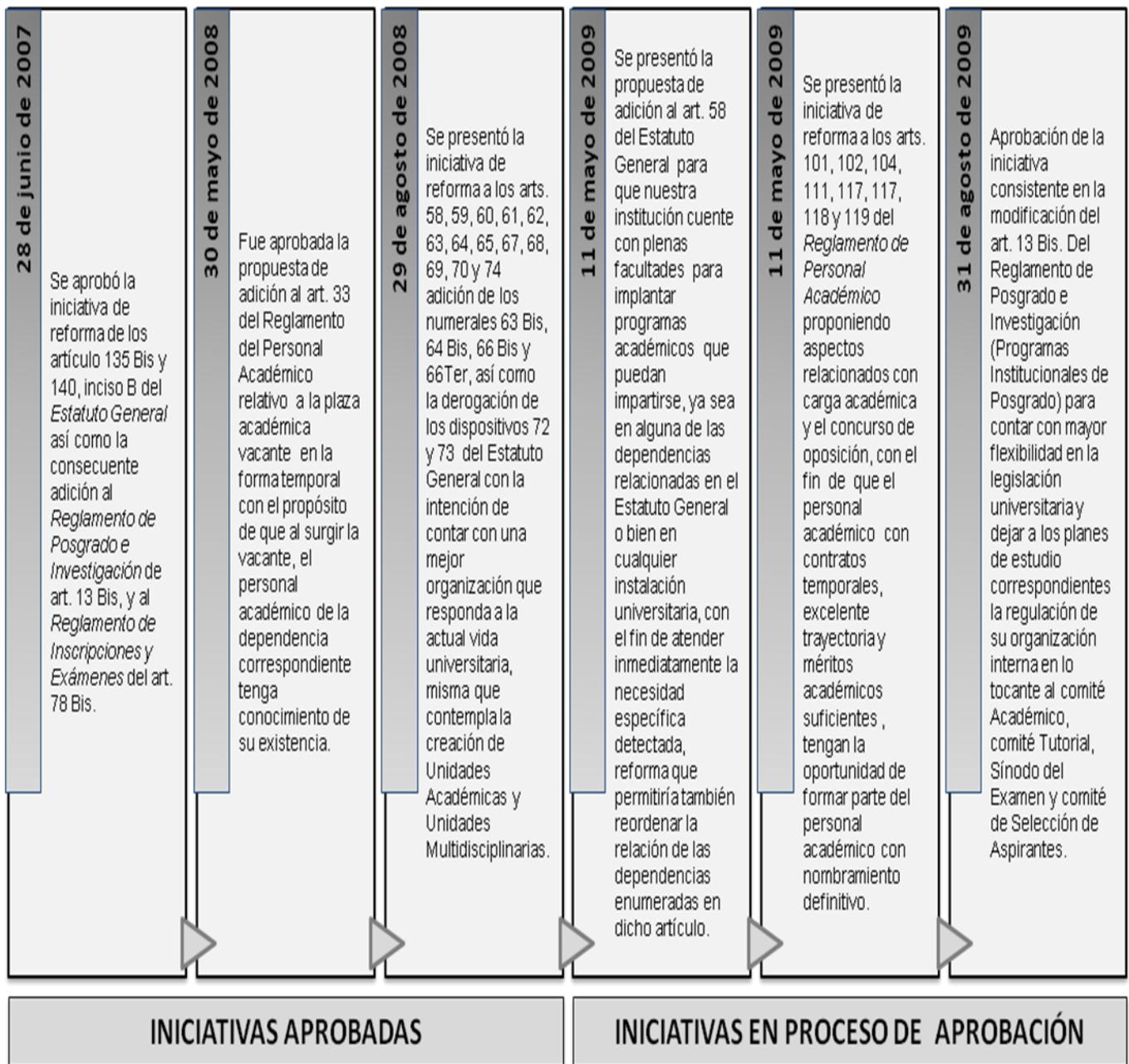


Figura 4. Actualización de la normativa universitaria.

Adicionalmente, ha concluido la revisión integral del *Estatuto General* y, a la brevedad posible, se presentará la iniciativa correspondiente. Asimismo, se ha elaborado la propuesta para adicionar al *Reglamento del Personal Académico*, el artículo 115 Bis, en el Título Quinto de Procedimientos para Concursos de Evaluación Curricular, Concursos

de Oposición, la Promoción y la Permanencia, Capítulo III, relativo al Procedimiento de la Promoción y Permanencia, el cual regulará la homologación de funciones.

Cabe mencionar, que se encuentran en revisión los reglamentos siguientes: a) Interior del Consejo Universitario, b) Del Personal Académico, c) De Posgrado e Investigación y d) De Incorporación y Revalidación de Estudios. A corto plazo se presentará la iniciativa relacionada con dos de estos reglamentos.

### **Eficiencia y modernización de los procesos académico-administrativos**

Para atender el acelerado crecimiento de la institución, la necesidad de contar con información confiable y pertinente que sirva de insumos en los procesos de planeación-evaluación y dar respuesta oportuna a los servicios administrativos que demandan a la Institución, la UADY ha emprendido un proceso de modernización de sus procesos académico-administrativos con el fin de hacerlos más eficientes, por lo que ha realizado las siguientes acciones:

a) desarrollo de un sistema de nómina programado en un lenguaje que permitirá su integración al Sistema Institucional de Información y la emisión de los reportes que se requieren.

b) se está modernizando el sistema de información y de control escolar institucional (SICEI) para que sea integral, único, completo, eficiente y que permita a los usuarios realizar sus operaciones en línea, tales como, inscripciones, administración y consulta del kardex, elaboración de listas y actas, listado de asistencias y que, a su vez, permita la emisión de los documentos oficiales de una manera rápida y segura.

c) Se adquirió e implementó un sistema para la digitalización y gestión electrónica de documentos, a través de una solución modular robusta, configurable, escalable y de arquitectura abierta, que no requiere de programación y que en el mercado es conocida como "On Base". Con este sistema se elimina un tanto el uso de papel y el riesgo de fraudes, se conserva mejor la información al reducir la necesidad de manipulación de los documentos físicos y por consecuencia el riesgo de maltrato o pérdida de documentos; además, el sistema permite la convivencia con el sistema de administración actual, la consulta de documentos a través de estaciones, la consulta selectiva o por grupos de información y el uso de la infraestructura actual de la red de comunicación de datos.

d) Se implementó un sistema que articula los procesos de planeación, presupuestación, programación y evaluación mediante la elaboración de los programas de trabajo anual de las dependencias y áreas estratégicas de la administración central.

e) Se creó un Sistema Institucional de Indicadores que se encuentra en fase de prueba y validación.

### **Viabilidad financiera de jubilaciones y pensiones**

En 2007, la UADY logró la firma de un convenio en el que se adecuan diversas prestaciones del contrato colectivo de trabajo del personal administrativo, manual y directivo de la Universidad. Estas modificaciones estructurales al sistema, conjuntamente con las logradas con el sindicato del personal académico en julio del año 2003, han generado a la Universidad un ahorro en los pasivos laborales de 5,751.7 millones de pesos, a valor del 31 de diciembre del 2006, utilizando una tasa de descuento del 3.5 por ciento, monto que representa el 48 por ciento de los pasivos previos para los académicos y del 53 por ciento para los administrativos, manuales y directivos.

En el 2008 se logró un avance importante en la viabilidad del Fondo de Jubilaciones para los trabajadores de la Institución, en especial para el personal administrativo, manual y de confianza, quienes a partir de este año iniciaron el incremento en sus aportaciones al mismo. Con esta acción, estos trabajadores alcanzan un beneficio similar al que ya disfrutaban los académicos desde el año 2004 en el que se obtuvo un logro equivalente con la representación sindical, a través de adecuaciones al régimen de jubilaciones establecido en el contrato colectivo.

El saldo de los fideicomisos de jubilación de los trabajadores al 31 de diciembre de 2008 es de \$569, 340,000.00 lo que representa un incremento nominal del 19.36 por ciento con respecto al importe de cierre del año anterior.

### **Mecanismos de rendición de cuentas**

La UADY es pionera a nivel nacional en la práctica de la rendición de cuentas. Actualmente los mecanismos utilizados para este fin son las auditorías internas y de la Federación, además de que el H. Congreso del Estado, a través de la Contaduría Mayor de Hacienda, fiscaliza de manera permanente el ejercicio de los recursos estatales y del Fondo de Aportaciones Múltiples.

Por otra parte, el Rector rinde el informe financiero al H. Consejo Universitario trimestralmente y se rinde cuentas a la sociedad a través de la página web de transparencia, sometiendo los PE a procesos de evaluación externa realizados por CIEES y por organismos reconocidos por el COPAES, la evaluación de sus egresados por medio del EGEL-CENEVAL y la certificación de sus procesos académico-

administrativos con base en normas internacionales ISO, de los cuales el 100 por ciento de los procesos sometidos han obtenido resultados favorables.

*Los retos en el ámbito de la gestión institucional son:*

- Ser un referente nacional e internacional de responsabilidad social universitaria por el impacto de las acciones y productos universitarios en el desarrollo humano
- Consolidar la reforma académica y estructural universitaria
- Lograr la integración de las facultades a los *campus* mediante mecanismos efectivos de colaboración e intercambio académico
- Consolidar y ampliar el alcance institucional del sistema de gestión de la calidad
- Sistematizar, analizar y utilizar la información institucional en los ejercicios de planeación participativa y en la toma de decisiones
- Lograr una mayor participación activa de las comunidades académicas y administrativas de las dependencias universitarias en los procesos de planeación, generando iniciativas consensuadas, creativas e innovadoras, para impulsar la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de sus funciones
- Evaluar al personal, procesos y resultados del quehacer universitario mediante ejercicios internos y de evaluación externa, dando a conocer oportunamente los resultados a la comunidad universitaria y a la sociedad
- Consolidar el sistema institucional de indicadores que permitirá conocer el estado de la Universidad de acuerdo a la Visión UADY 2019, y a estándares nacionales e internacionales
- Articular los procesos de planeación-presupuestación-seguimiento-evaluación
- Asegurar que el personal directivo y mandos medios de la Universidad cuenten con la habilitación necesaria en aspectos de gestión, para un mejor desempeño de sus funciones
- Contar con un sistema integral de información que articule todos los subsistemas desarrollados en la Universidad

- Contar con una normativa actualizada que de un sustento adecuado al desarrollo de las funciones institucionales
- Lograr que los procesos académicos y administrativos sean más eficientes, oportunos y accesibles aprovechando la tecnología para su modernización y simplificación
- Garantizar a mediano y largo plazos la viabilidad financiera institucional para brindar mayor seguridad, ambiente laboral y bienestar futuro a los trabajadores universitarios
- Ampliar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas, logrando la participación y vinculación con los sectores representativos de la sociedad
- Mejorar significativamente las capacidades y operación de la red tecnológica de comunicaciones

#### **D. El prestigio de la UADY**

Para conocer la percepción que los sectores representativos de la sociedad tienen acerca de la Universidad Autónoma de Yucatán, de sus egresados, servicios y productos de la acción universitaria, en los meses de noviembre y diciembre de 2008 se llevó a cabo un estudio para identificar el grado de prestigio o reputación, entendiéndose por este concepto, al conjunto de percepciones que tienen sobre la Institución los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos.

La metodología del estudio de prestigio- reputación se basó en un enfoque mixto, en el cual se decidió hacer una parte cuantitativa a través de 801 encuestas: 404 en Mérida y 397 en el interior del estado en diferentes plazas: Mérida, Tizimín, Oxkutzcab, Valladolid, Izamal, Umán, Peto, Progreso, Akil, Kanasín, Tekit, Tekax, Seye, Ticul, Temax y Motul y en la parte cualitativa se llevaron a cabo entrevistas personales. Cabe aclarar que la muestra se obtuvo de manera aleatoria.

Los resultados del estudio revelan que tanto en Mérida como al interior del Estado, la UADY es reconocida como la mejor institución de educación superior de Yucatán por la calidad de sus maestros (25 por ciento), por ser una universidad con mucho prestigio (14.1 por ciento), tener muchos años de existencia (8.8 por ciento), por ser completa en cuanto a sus disciplinas (8.6 por ciento) y planes de estudio (7.6 por ciento), por la

calidad de sus estudiantes y egresados (7.4 por ciento) y por su alto nivel académico (6 por ciento).

El cuadro 13 muestra las variables que se manejaron en el estudio y los resultados obtenidos.

Cuadro 13. Elementos del grado de prestigio de la UADY<sup>9</sup>

Calidad/nivel de los estudiantes	79.8
Calidad o nivel de preparación de sus egresados	78.7
El nivel/calidad de estudios comparados con otras universidades	79.8
Promedio: 78.7	
Liderazgo del rector	72.6
Liderazgo de planta docente	81.4
Promedio: 77	
Función de educar, investigar y dar beneficios a la sociedad yucateca	82.6
Contribución al desarrollo del estado	80.7
Promedio: 82.6	
Oferta de carreras del futuro	68.3
Promedio: 68.3	
Institución responsable con sus estudiantes, trabajadores y alumnos.	77.1
Comunicación y difusión a la sociedad sobre los servicios, programas y actividades que la UADY realiza	47
Promedio: 64.4	
Apoyo a egresados a colocarlos a las empresas	33.4
La sociedad desconoce los procesos de admisión y sus procesos de certificación.	11.7
Reconocimiento social de egresados	68.9
Promedio:38	
Buen lugar de trabajo/remuneración adecuada	60.7
Equidad, igualdad entre sus empleados hombres y mujeres	66.1
Promedio: 63.4	

El estudio muestra que el nivel de calidad de sus estudiantes y el nivel de preparación de sus egresados son elevados; así mismo resalta el nivel de liderazgo de la planta docente y la alta contribución de la UADY al desarrollo del estado.

<sup>9</sup> Nota: la puntuación va del 1 al 100 (siendo 100 el puntaje más alto). Clasificación de puntaje: Muy buena (100), Buena (75), Regular (-75) y Mala (-60).

## **Conclusiones**

Como resultado del análisis de la situación que actualmente guarda la Universidad es posible sistematizar, en los siguientes cuadros las fortalezas que a lo largo del tiempo la UADY ha logrado construir con el trabajo serio y responsable de su comunidad, así como los principales problemas a los que deberá destinar el mayor esfuerzo institucional en los próximos años para lograr consolidar a la Institución como una universidad con el más alto grado de pertinencia social. La protección de las fortalezas y la atención de los principales problemas son objetivos prioritarios del Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019.

## Principales fortalezas y problemas priorizados

Cuadro 14. Fortalezas y problemas según su nivel de importancia.

Nivel de importancia	Fortalezas	Categoría	Problemas	Categoría
1	El 98.6 por ciento de la matrícula de Licenciatura en PE evaluables es atendida en programas de buena calidad. (Licenciatura)	Competitividad académica	Insuficiente trabajo académico colegiado	Capacidad académica
2	Alta gobernabilidad y estabilidad	Gestión	Número reducido de cuerpos académicos consolidados (Posgrado)	Competitividad académica
3	Alto reconocimiento social y prestigio académico	Reputación	Incipiente cobertura del programa institucional de habilitación pedagógica	Capacidad académica
4	Se cuenta con un proyecto de desarrollo institucional que involucra los aspectos académicos y estructurales	Gestión	Brechas de calidad entre niveles y programas educativos (Licenciatura)	Competitividad académica
5	El 86.5 por ciento de los PTC que participan en nivel superior tienen estudios de posgrado, de los cuales 29.3 por ciento tienen doctorado	Capacidad académica	Insuficiente número de programas en el PNPC (Posgrado)	Competitividad académica
6	Existe un referente académico expresado en un modelo educativo que orienta el desarrollo institucional	Innovación educativa	Insuficiente número y porcentaje de PTC en el SNI y con perfil deseable PROMEP	Capacidad académica
7	Reconocimiento externo de la calidad de los alumnos expresado en los resultados de los últimos años en el EGEL. (Licenciatura)	Competitividad académica	Programa de atención integral para los estudiantes en etapa incipiente	Innovación educativa
8	Se cuenta con un programa institucional para la habilitación pedagógica de los académicos.	Capacidad académica	Incipiente integración de las dependencias académicas en los <i>campus</i>	Gestión
9	Viabilidad financiera con respecto a pensiones y jubilaciones del personal	Gestión	Reforma académica y estructural no consolidada	Gestión
10	Procesos académicos-administrativos articulados en un sistema de gestión de la calidad y certificados por la norma ISO	Gestión	Implementación heterogénea del modelo educativo y académico en las facultades	Innovación educativa
11	Práctica institucional de apertura a los procesos de evaluación externa y a la rendición de cuentas	Gestión	Los indicadores académicos retención y titulación de los PE aún no alcanzan los niveles deseables. (Licenciatura)	Competitividad académica
12	Alto porcentaje de egresados de licenciatura satisfechos (Licenciatura)	Competitividad académica	Afinidad insuficiente de las LGAIC con los PE	Capacidad académica
13	Planta académica estable, con alto nivel académico y experiencia	Capacidad académica	Escasa sistematización y análisis de la información institucional para la toma de decisiones	Gestión
14	Acceso a financiamiento nacional e internacional producto de la capacidad de gestión, generación y aplicación de conocimiento. (Licenciatura)	Competitividad académica	Inexistencia de un modelo de evaluación institucional	Gestión
15	14 PE de posgrado están incorporados al PNPC y 24 se encuentran reconocidos por CIEES en el nivel 1. (Licenciatura)	Competitividad académica	Incorporación insuficiente de las TIC como una herramienta de apoyo del desarrollo académico	Servicios de apoyo académico
16	Sistema bibliotecario consolidado con alto uso per cápita de los servicios	Reputación	Inexistencia de un esquema e instrumentos de evaluación del programa de tutoría	Innovación educativa
17	Procesos de planeación cada vez más participativa y con contenido académico	Gestión	Normativa desfasada de los requerimientos de desarrollo de la Universidad	Gestión
18	Programa institucional de inglés para la atención de los estudiantes. (Licenciatura)	Competitividad académica	Escasa sistematización y uso de los resultados de los estudios de empleadores, seguimiento de egresados y desarrollo profesional. de apoyo a los procesos de mejora continua y aseguramiento de la calidad. (Licenciatura)	Competitividad académica
			Pocos mecanismos para la difusión institucional de los resultados de la investigación	Capacidad académica

## CAPÍTULO IV

### LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Las tres metas universales del desarrollo se enfocan a alcanzar un mundo: a) socialmente equitativo, b) ecológicamente sustentable y c) económicamente estable. Esto pide abandonar un enfoque simplista, de corto plazo, fijado únicamente en el crecimiento económico. Se debe promover un enfoque complejo, transdisciplinario y transinstitucional, basado en la coordinación y el consenso, buscando maximizar sinergias y crear capital social. Por lo que el desempeño de la educación superior pública debe ser analizado cuidadosamente desde sus fines esenciales. Para ello, no son adecuados los criterios que traducen esencialmente los valores del mercado como los únicos indicadores de calidad, sino que estos deben incorporar, además, criterios de pertinencia, equidad y responsabilidad social de las universidades, en el marco de la planeación y la reflexión a largo plazo, que son tareas ineludibles de las instituciones educativas, asegurándose de una amplia participación de la sociedad.

Tomando en cuenta lo anterior, la Universidad Autónoma de Yucatán realizó un profundo análisis de su quehacer universitario, de lo que ha hecho hasta ahora y de lo que deberá hacer en un futuro próximo para enfrentar oportunamente los desafíos planteados y satisfacer las expectativas de la sociedad. Como resultado de lo anterior, replantea sus estrategias orientada por su aspiración, que es la trascendencia social, lo cual se manifiesta a partir de sus intenciones y se hace realidad en sus acciones, tal y como se declara en su Misión:

“... la formación integral y humanista de personas, con carácter profesional y científico, en un marco de apertura a todos los campos del conocimiento y a todos los sectores de la sociedad.

Como tal, proporciona un espacio de análisis y reflexión crítica sobre los problemas mundiales, nacionales y regionales, conduciendo al desarrollo sustentable de la sociedad, apoyándose en la generación y aplicación del conocimiento, en los valores universales y en el rescate y preservación de la cultura nacional y local dando respuesta de esta manera a la nueva era del conocimiento en su papel como transformadora de su comunidad...”

Y se proyecta en su Visión 2019:

“... reconocida como la institución de educación superior en México con el más alto nivel de relevancia y trascendencia social”.

Por trascendencia social se entiende la capacidad de lograr cambios significativos y duraderos en los conocimientos, habilidades, concepciones del mundo, valores y formas de vida práctica de los habitantes de la región en que se desenvuelve la universidad. Es el éxito obtenido como resultado de su colaboración para lograr una mejora continua de toda la sociedad regional en los niveles productivos, sociales, políticos y culturales, en especial entre la población de menores recursos y mayor necesidad de conocimientos.

La trascendencia social implica también la capacidad de generar un pensamiento crítico, al mismo tiempo que una actitud de mejorar cada día la calidad de vida propia y la de los demás, y la capacidad de lograr cambios duraderos en las formas de concebir el mundo y nuestro lugar en él, generando una mayor responsabilidad social entre los diversos núcleos de la población.

El compromiso de trascendencia social de la UADY no es nuevo. Está en su raíz y es, en muchos sentidos, su origen. En los modelos educativos que a lo largo de los años han marcado el rumbo de la actual Universidad Autónoma de Yucatán, la Institución siempre se ha definido en torno a una característica central: su compromiso con las necesidades de la sociedad yucateca y de la región sureste de México.

Los retos que enfrenta nuestro país en el siglo XXI han reclamado de la Universidad una nueva política educativa, donde la educación modernice y oriente la preparación media superior, de licenciatura y posgrado, hacia los nuevos paradigmas de una sociedad abierta y un desarrollo basado en la competitividad y la sociedad del conocimiento. Reclama también que transforme, amplíe y haga más eficientes sus funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, impactando en el desarrollo humano y social.

Para atender los retos anteriormente expresados, la Universidad Autónoma de Yucatán en el marco de su Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019 establece el Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria (RSU) como eje conductor del mismo. Éste se sustenta en una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (directivos, personal académico, personal administrativo y manual y estudiantes) a través de la gestión responsable de los impactos laborales y ambientales, educativos, cognitivos y sociales que la UADY genera, en un diálogo participativo con la sociedad para promover el desarrollo humano sustentable.

## A. La responsabilidad social

Se entiende como la responsabilidad de una institución por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente, a través de una conducta transparente y ética que: a) sea consistente con el desarrollo sustentable y el bienestar de la sociedad, b) tome en cuenta las expectativas de los grupos de interés internos y externos, c) esté en conformidad con la legislación vigente y congruente con las normas de conducta internacionales y d) sea integrada en toda la organización y practicada en todas sus relaciones.

## B. La Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

### *Los cuatro impactos universitarios*

El camino más práctico para definir la responsabilidad social universitaria pasa por considerar los impactos que la Universidad genera en su entorno. A grandes rasgos pueden ser agrupados en cuatro categorías: organizacional, educativa, cognitiva y social.

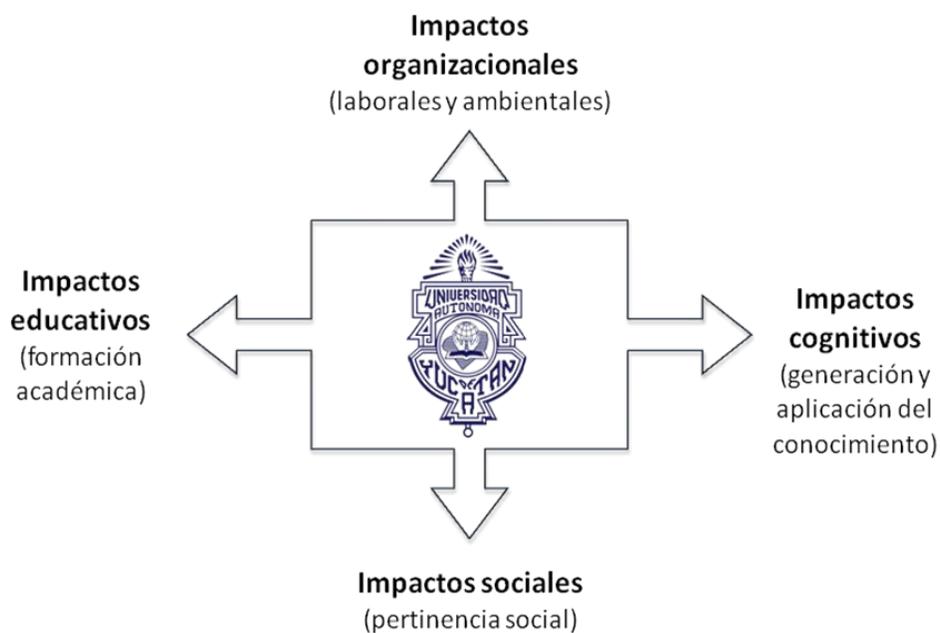


Figura 1. Los cuatro tipos de impactos universitarios.

De acuerdo con el esquema anterior, el eje vertical es común a cualquier tipo de organización (todas generan impactos laborales, ambientales y sociales), mientras que el eje horizontal corresponde específicamente a las instituciones educativas (se podría designar como eje académico).

***Impactos organizacionales.*** La universidad impacta en la vida de su personal (directivo, académico, administrativo y manual) y de sus estudiantes; así mismo la forma en que organiza su quehacer cotidiano tiene impactos ambientales (desechos, deforestación, transporte). La universidad socialmente responsable se pregunta por su huella social y ambiental.

***Impactos educativos.*** La universidad influye en la formación de sus estudiantes, su escala de valores, su manera de interpretar el mundo y de comportarse en él. Incide asimismo en la ética profesional y orienta –de modo consciente o no– su definición en cada disciplina y su rol social. La universidad socialmente responsable se pregunta por el tipo de profesionales, ciudadanos y personas que forma, y sobre la adecuada organización de la enseñanza para garantizar una formación socialmente responsable de sus egresados.

***Impactos cognitivos.*** La universidad orienta la producción del conocimiento, influye en la definición de lo que se llama socialmente verdad, ciencia, racionalidad, legitimidad, utilidad y enseñanza. Incentiva (o no) la fragmentación y separación de los saberes al delimitar los ámbitos de cada especialidad o carrera. Articula la relación entre tecnología, ciencia y sociedad, posibilitando (o no) el control y la apropiación social del conocimiento. Influye sobre la definición y selección de los problemas de la agenda científica. La universidad socialmente responsable se pregunta por el tipo de conocimientos que produce, por su pertinencia social y por quienes reciben sus productos y servicios.

***Impactos sociales.*** La universidad tiene un peso social en tanto referente y actor que puede promover el progreso, crear capital social, vincular a los estudiantes con la realidad exterior y hacer accesible el conocimiento a todos. La universidad socialmente responsable se pregunta cómo puede acompañar el desarrollo de la sociedad y ayudar a resolver sus problemas fundamentales.

### C. Los cuatro ámbitos de la responsabilidad social universitaria

Los tipos de impactos identificados anteriormente sirven para definir cuatro ámbitos de responsabilidad social de la universidad.



Figura 2. Cuatro ámbitos de Responsabilidad Social Universitaria.

- 1) **Institución responsable:** es la gestión socialmente responsable de la organización y sus procedimientos institucionales; del clima organizacional, el manejo de los recursos humanos, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente. El objetivo de este ámbito consiste en promover un comportamiento organizacional responsable de todos los integrantes de la comunidad universitaria: directivos, personal académico, personal administrativo y manual, y estudiantes. Al reafirmar a diario los valores de buen trato interpersonal, democracia, transparencia, buen gobierno, respeto de los derechos laborales, prácticas ambientales sustentables, los miembros de la comunidad universitaria aprenden, interiorizan y comparten normas de convivencia éticas.

La pregunta guía de este ámbito puede formularse así: ¿cómo debe la Universidad Autónoma de Yucatán consolidar un comportamiento organizacional responsable basado en prácticas éticas, participativas y ambientalmente sustentables?

- 2) **Formación profesional y ciudadana:** es la gestión socialmente responsable de la formación académica (en su temática, organización curricular, metodología y

propuesta didáctica). La formación profesional y humanística debe fomentar competencias de responsabilidad en sus egresados. Esto implica que la orientación curricular tenga una relación estrecha con los problemas reales (económicos, sociales, ecológicos) de la sociedad y esté en contacto con actores externos involucrados con dichos problemas.

La utilización de escenarios reales de aprendizaje así como la participación de actores de los sectores representativos de la sociedad en el diseño curricular de los programas educativos son estrategias útiles para este cometido.

La pregunta guía en este ámbito puede formularse así: ¿cómo debe la Universidad Autónoma de Yucatán organizarse para formar ciudadanos comprometidos con el desarrollo de la sociedad?

- 3) **Gestión social del conocimiento:** es la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber, la investigación y los modelos epistemológicos promovidos en los programas educativos. El objetivo consiste en orientar la actividad científica a través de una vinculación de las líneas de investigación universitaria con interlocutores externos a fin de articular la producción de conocimiento con la agenda de desarrollo local y nacional y con los programas sociales del sector público. También supone que los procesos de construcción de los conocimientos incluyan la participación de otros actores sociales y el enfoque multi, inter y transdisciplinario. La responsabilidad social de la ciencia implica asimismo la tarea de difundir ampliamente y de modo comprensible los procesos y resultados de la actividad científica para facilitar el ejercicio ciudadano de reflexión crítica sobre la misma (accesibilidad social del conocimiento) y el alcance social que tiene para el desarrollo de la sociedad.

La pregunta guía en este ámbito puede formularse así: ¿qué conocimientos debe generar la Universidad Autónoma de Yucatán, y con quiénes y cómo debe difundirlos para permitir su apropiación social y atender las carencias cognitivas que afectan a la comunidad?

- 4) **Participación social:** es la gestión socialmente responsable de la participación de la universidad en la comunidad. El objetivo apunta a la realización de proyectos con otros actores de tal modo que se constituyan vínculos (capital social) para el aprendizaje mutuo y el desarrollo social. La participación de la universidad en su entorno no se limita a la capacitación de públicos desfavorecidos, sino que promueve la constitución de comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo. Se trata de la reunión de diversos actores universitarios y de la sociedad para trabajar en equipo

alrededor de un proyecto social consensado, de tal modo que la acción colectiva asegure un aprendizaje permanente entre todos (directivos, personal académico, personal administrativo y manual y estudiantes) al mismo tiempo que contribuya a la solución de problemas sociales concretos.

La pregunta guía de este ámbito puede formularse así: ¿cómo puede la Universidad Autónoma de Yucatán interactuar eficazmente con la sociedad para promover un desarrollo más humano y sustentable?

Estos cuatro ámbitos de RSU se retroalimentan permanentemente para la creación de una dinámica de mejora continua, para la responsabilidad social de la UADY conjugando una mayor permeabilidad de la institución con una mayor pertinencia social de sus procesos organizacionales y académicos.

#### **D. Los beneficios a corto y largo plazo de la política de gestión basada en la Responsabilidad Social Universitaria**

- **Coherencia e integración institucional.** La gestión basada en la RSU ayuda a la Universidad a articular sus funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y gestión mediante una política transversal que permea en toda la institución y alinea los diversos procesos académicos y no académicos con un enfoque de gestión ética responsable. Permite lograr una coherencia entre las declaraciones de intenciones (misión, visión y valores institucionales) y la práctica cotidiana en la Universidad
- **Pertinencia y permeabilidad social.** La gestión basada en la RSU ayuda a la Universidad a una mejor vinculación con su entorno social; convoca a actores externos a participar en los procesos académicos y organizacionales internos, y orienta la gestión, la formación y la investigación hacia la solución de problemas sociales concretos. Asimismo, es una política institucional adecuada para el tratamiento de la problemática global de insustentabilidad social y ambiental que nos toca enfrentar en el presente siglo.
- **Dinámica institucional hacia la innovación.** La gestión basada en la RSU ayuda a la Universidad a ser una organización inteligente, que se piensa a sí misma de forma transparente y democrática, y que implementa en su seno procesos de mejora continua que facilitan iniciativas creativas en los ámbitos académicos y de gestión.

- **Racionalización de la gestión universitaria.** La gestión basada en la RSU ayuda a la Universidad a mejorar el desempeño de sus diversos procesos, desde la gestión racional de la institución (manejo ambiental) hasta el incremento de la motivación (empoderamiento de las personas), pasando por el mejoramiento del rendimiento académico (pertinencia social de la enseñanza e investigación) y la creación de valor social (proyectos de desarrollo en la comunidad).

Por lo tanto, la Responsabilidad Social Universitaria es a la vez una exigencia ética y una estrategia racional de desarrollo impostergable para las Universidades, que le pide a éstas responder por sus acciones y consecuencias en el mundo y responder a los diversos grupos interesados o afectados por dichas acciones o consecuencias.

Por ello, la Responsabilidad Social Universitaria se asume como uno de los valores que promueve la UADY y que evidencia la trascendencia social universitaria. Este valor se ve reflejado en los procesos, procedimientos y acciones realizadas por las dependencias académicas y administrativas, como iniciativas de las mismas, por lo que es necesario y pertinente institucionalizarlas.

## CAPÍTULO V

### **LAS PARTES PROSPECTIVAS Y OPERATIVAS DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Tal y como se comentó con anterioridad, el Plan de Desarrollo Institucional que se presenta en este capítulo, es el resultado de un proceso participativo de planeación estratégica en todos los ámbitos del quehacer institucional.

En el desarrollo de este proceso se analizó cuidadosamente el estado que guarda actualmente la Universidad, los logros hasta ahora alcanzados por el trabajo y compromiso de la comunidad universitaria, el impacto de las políticas y estrategias implementadas en los últimos años, así como los retos y problemáticas diversas que es necesario atender en el corto y mediano plazos para continuar impulsando la consolidación de la UADY, y en particular, su proyecto educativo y de responsabilidad social universitaria.

La formulación del Plan de Desarrollo Institucional partió de la actualización de la Visión de la Institución, ahora proyectada al año 2019, y su comparación con la realidad actual de la Universidad. Ello permitió identificar la brecha entre ambos escenarios y construir el camino a recorrer en los próximos diez años para hacer realidad las importantes aspiraciones institucionales plasmadas en la Visión UADY 2019.

#### **A. La Visión UADY 2019: el escenario de llegada**

“En el año 2019 la Universidad Autónoma de Yucatán es reconocida como la institución de educación superior en México con el más alto nivel de relevancia y trascendencia social”.

Esto significa que la Universidad deberá caracterizarse en ese año por:

#### **Los catorce atributos de la Visión**

*1) Formar ciudadanos a nivel bachillerato, licenciatura y posgrado, altamente competentes a nivel nacional e internacional, con un alto grado de adaptación y creatividad en los mundos laborales de la sociedad del conocimiento, conscientes de su responsabilidad social y de participación en el desarrollo sustentable global, y con amplias capacidades para vivir y desarrollarse en un entorno global y multicultural.*

*Los egresados de la Universidad son ampliamente reconocidos y valorados en los mundos laborales de la sociedad del conocimiento.*

*2) Contar con una oferta educativa amplia, diversificada y socialmente pertinente del nivel medio superior y superior, impartida bajo la modalidad presencial, no presencial y mixta, reconocida por su buena calidad por los esquemas y procedimientos nacionales, y, en su caso, internacionales de evaluación y acreditación. La oferta educativa del nivel medio superior contribuye activamente al desarrollo del Sistema Nacional de Bachillerato y atiende de manera diferenciada a jóvenes del grupo de edad, extra edad y en condiciones de desventaja, a través de modalidades diferentes.*

*Los programas educativos del nivel superior son flexibles y pertinentes a las necesidades del desarrollo social, económico y cultural del Estado y de la nación, y del desarrollo sustentable global, en los que los estudiantes pueden aprovechar toda la oferta educativa de la Institución para su formación. Se cuenta también con programas educativos transversales de carácter multidisciplinario que se imparten en colaboración con los académicos de los campus, así como para la actualización y capacitación de profesionales en activo, de aquellos que se encuentran en proceso de reinserción al mundo laboral y para la educación de adultos.*

*3) Privilegiar la equidad en cuanto a las oportunidades de acceso, permanencia y terminación oportuna de los estudios, en particular de aquellos estudiantes en situación de marginación y desventaja.*

*4) Poseer un modelo educativo que promueve la formación integral de los estudiantes bajo un enfoque multicultural, multi, inter y transdisciplinario, de participación social y del desarrollo sustentable local y global.*

*5) Poseer formas de organización estudiantil que coadyuvan al desarrollo del proyecto académico de la Universidad y su modelo educativo, fortalecen la identidad institucional, así como el desarrollo de proyectos internos y externos al campus que favorecen actitudes de liderazgo y de responsabilidad social.*

*6) Contar con una sólida planta académica conformada por académicos de tiempo completo y tiempo parcial en las proporciones adecuadas a la naturaleza de la oferta educativa que se imparte en sus dependencias de educación media superior y superior.*

*Los académicos del nivel medio superior poseen al menos el título de licenciatura, se encuentran organizados en academias cuyo objetivo es promover la mejora continua de la calidad de los programas educativos y participan permanentemente en programas de*

*actualización disciplinar, pedagógica y de responsabilidad social universitaria. Los académicos de tiempo completo realizan adicionalmente actividades de gestión de los programas educativos.*

*Los académicos de tiempo completo adscritos a las dependencias de educación superior poseen, casi en su totalidad, el grado de doctor, se encuentran organizados en cuerpos académicos y realizan de manera equilibrada las actividades de docencia, tutoría individual y en grupo de estudiantes, generación y aplicación innovadora del conocimiento y gestión académica. El personal de tiempo parcial cuenta con estudios de posgrado y/o amplia experiencia profesional.*

*Los cuerpos académicos se encuentran consolidados o en una fase muy avanzada de consolidación y sus programas de generación y aplicación del conocimiento inciden de manera eficaz en la formación de los estudiantes, en el desarrollo productivo, científico, tecnológico, social y económico de Yucatán, de la región y del país, y en la sustentabilidad global.*

*Todos los académicos de la Universidad se caracterizan por sus amplias competencias en la impartición del modelo educativo de la Universidad.*

*7) Ser un centro de referencia nacional e internacional de desarrollo científico y cultural caracterizado por sus contribuciones relevantes al avance del conocimiento, a la atención de problemáticas significativas que inciden en el desarrollo humano sustentable y armónico de Yucatán, al desarrollo del Sistema de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico del Estado de Yucatán y al estudio, preservación y promoción de la cultura Maya.*

*8) Ser una universidad abierta, con responsabilidad social y perspectiva global que participa activamente en redes internacionales de formación, investigación, innovación y distribución del conocimiento y en alianzas estratégicas con organizaciones público-privadas.*

*9) Ser una comunidad de aprendizaje que se estudia y evalúa permanentemente, a través del trabajo colegiado y altamente participativo. Se somete a procesos de evaluación externa de carácter nacional e internacional. Implementa en su seno procesos participativos de planeación estratégica y de gestión para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de sus funciones, que propician el diseño y desarrollo de iniciativas innovadoras en los ámbitos académicos y de la gestión.*

**10) Ser una universidad que posee:**

- a) Una estructura de gobierno en la cual el Consejo Universitario es la máxima autoridad para la toma de decisiones relacionadas con la regulación, organización, coordinación, planeación y evaluación de la Institución. Sus integrantes sustentan su participación activa en el conocimiento adecuado de los asuntos a tratar y de la Misión, la Visión 2019, el Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria del Plan de Desarrollo Institucional y de los programas institucionales prioritarios que lo integran;
- b) Una estructura académica organizada en *campus* por áreas del conocimiento que permite el uso eficiente y compartido de los recursos institucionales. Existe una amplia colaboración entre los cuerpos académicos para la operación de los programas educativos del nivel superior, y para la realización de proyectos multi, inter y transdisciplinarios de investigación y aplicación del conocimiento, pertinentes para atender problemáticas complejas del desarrollo social y económico de Yucatán;
- c) Una estructura de financiamiento que responde oportunamente a las necesidades del desarrollo de los programas y proyectos académicos y administrativos, al cumplimiento de los compromisos institucionales, a la promoción del desarrollo personal y profesional del personal y del buen clima organizacional;
- d) Dos unidades multidisciplinarias estratégicamente localizadas en el Estado que ofrecen programas de formación y servicios de alta calidad en respuesta a las necesidades de desarrollo de las comunidades de sus zonas de influencia y al cumplimiento de la Responsabilidad Social Universitaria;
- e) Dos escuelas preparatorias ubicadas en el poniente y oriente de la ciudad de Mérida;
- f) Una unidad académica con interacción comunitaria situada en el sur de la ciudad de Mérida;
- g) Un centro de investigación orientado a la generación, aplicación y difusión del conocimiento en ciencias biomédicas y sociales;
- h) Los cinco campus, las dos escuelas preparatorias, las dos unidades multidisciplinarias, la unidad académica con interacción comunitaria y el centro de investigación se caracterizan por la gestión socialmente responsable de sus procesos educativos y administrativos y por la educación ambiental, y

- i) Programas transversales de formación, investigación, desarrollo e innovación que articulan y potencian las capacidades de la Universidad en la atención de problemáticas complejas y relevantes del desarrollo social, económico y cultural del Estado, la región y el país.

*11) Desarrollar programas de extensión universitaria que:*

- a) Promueven el aprendizaje mutuo y colaborativo de los miembros de la comunidad universitaria;
- b) Fomentan la práctica del desarrollo sustentable global, la democracia y los derechos humanos;
- c) Responden oportunamente a las demandas sociales de actualización permanente de profesionales en activo, actualización y formación de profesionales en proceso de reinserción laboral y educación de adultos, sin favorecer el asistencialismo;
- d) Coadyuvan a la formación integral de los estudiantes;
- e) Propician la ampliación de las oportunidades de acceso al conocimiento, especialmente entre la población en desventaja;
- f) Promueven la colaboración de la Universidad con actores externos en el desarrollo de proyectos sociales de interés para las partes, y
- g) Coadyuvan a la promoción, preservación y rescate de la cultura, en particular de la cultura maya.

*12) Contar con la infraestructura física funcional, equipamiento, acervos y medios de consulta de información y recursos didácticos adecuados para apoyar las actividades de los académicos, cuerpos académicos, estudiantes y personal administrativo, cuidando responsablemente la dimensión medio ambiental.*

*13) Poseer un sistema de gestión de la calidad que asegure el cumplimiento de las funciones universitarias y una administración institucional eficiente y flexible sustentada en:*

- a) Códigos de buenas prácticas para todas las funciones de la Institución;
- b) Órganos colegiados, esquemas e instrumentos para la planeación, evaluación, seguimiento de las actividades universitarias y toma de decisiones con la activa

participación de la comunidad universitaria que da lugar a la formulación de iniciativas para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad;

- c) La profesionalización de su personal;
- d) Esquemas que fomentan el desarrollo integral del personal universitario y estimulan y reconocen públicamente el desempeño extraordinario;
- e) Procesos certificados con base en normas internacionales que son favorablemente evaluados por los miembros de la comunidad universitaria, y
- f) Un marco normativo actualizado que orienta la toma de decisiones para el desarrollo de las funciones universitarias, en el ámbito de la responsabilidad social universitaria.

*14) Poseer un alto grado de reconocimiento social, basado en el cumplimiento de los objetivos institucionales y la riqueza de sus redes sociales.*

Es importante señalar que para hacer realidad la Visión UADY 2019, es imprescindible focalizar los esfuerzos institucionales en el logro de cada uno de los atributos que la caracterizan. Todos son igualmente importantes y por tanto no debe considerarse su enumeración como un orden de prioridad. Es importante reconocer que, si alguno de los atributos no se lograra consolidar en la Universidad, entonces no se podría hacer realidad la Visión. Por ello es imprescindible que la comunidad universitaria trabaje de manera articulada y coherente en todos los ámbitos del quehacer universitario, en el marco de este Plan de Desarrollo Institucional, para lograr el objetivo común de hacer realidad las aspiraciones institucionales plasmadas en la Visión UADY 2019.

## **B. Las Políticas y estrategias del Plan de Desarrollo Institucional, asociadas a los atributos de la Visión**

Para que la Universidad logre y consolide cada uno de los atributos de la Visión, el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019 considera un conjunto de políticas y estrategias asociadas a cada uno de ellos o a grupos de ellos que por su interrelación deben ser tratados integralmente, tal y como se describe a continuación.

## **I. Para los atributos 1, 2, 3 y 4:**

### ***Políticas***

**1.** Impulsar la construcción de una oferta académica de los niveles medio superior y superior, conformada con programas educativos, innovadores, pertinentes y actualizados, que respondan a las necesidades del desarrollo social y económico del Estado, a los mundos profesionales, al desarrollo de competencias para el ejercicio profesional en un mundo sustentable y globalizado y a las aspiraciones de superación de los estudiantes.

**2.** Promover el desarrollo de modalidades no presenciales y semipresenciales, utilizando intensivamente las tecnologías de la información y comunicación para ampliar y diversificar la oferta educativa en el Estado, procurando la equidad.

**3.** Fomentar la realización periódica de estudios de oferta y demanda de los niveles medio superior y superior en el Estado, y utilizar los resultados obtenidos como un indicador para la toma de decisiones en cuanto a la demanda y matrícula de la Universidad.

**4.** Asegurar la pertinencia de los nuevos programas educativos mediante la realización de estudios que permitan identificar áreas de oportunidad para la Universidad en la formación de profesionales y considerar los resultados, conjuntamente con aquellos obtenidos a través de estudios de oferta y demanda, en el diseño de los nuevos programas.

**5.** Promover la actualización permanente de los programas educativos de los niveles medio superior y superior considerando:

a) Criterios de responsabilidad social;

b) El contexto nacional e internacional de la educación, y en particular, de los niveles medio superior y superior;

c) Los resultados de los estudios de seguimiento de egresados y empleadores;

d) Las tendencias del mundo laboral y de las ocupaciones;

e) Las problemáticas del desarrollo sustentable global y del desarrollo socioeconómico del Estado; y

f) En su caso, las recomendaciones formuladas por las instancias y organismos nacionales de evaluación externa y acreditación.

**6.** Asegurar que los programas educativos del bachillerato satisfagan las políticas nacionales de la Educación Media Superior, constituyan un referente nacional por su organización y probada buena calidad y, en el caso particular de la unidad académica, situada en el sur de la Ciudad de Mérida, ésta ofrezca una modalidad educativa con interacción comunitaria.

**7.** Asegurar que los currículos de los niveles medio superior y superior incluyan temáticas ciudadanas y de responsabilidad social.

**8.** Asegurar que los programas educativos de los niveles medio superior y superior se sustenten en el modelo educativo y académico actualizado de la UADY.

**9.** Promover métodos de aprendizaje basados en proyectos sociales en el marco de “Comunidades de Aprendizaje”, así como la multi, inter y transdisciplinariedad en la formación académica.

**10.** Impulsar la evaluación colegiada permanente del modelo educativo y académico actualizado, siendo indispensable la participación de las academias, cuerpos académicos y la conducción del Equipo de Seguimiento del PDI de las dependencias; y, en su caso, realizar las adecuaciones requeridas para garantizar su pertinencia en los procesos educativos de la Institución.

**11.** Asegurar la socialización y entendimiento del modelo educativo y académico actualizado de la Universidad por parte de los académicos que participan en la impartición de los programas educativos del nivel medio superior y superior.

**12.** Promover permanentemente la evaluación interna y externa de los programas educativos y sus actividades curriculares y extracurriculares, para asegurar su adecuado funcionamiento, la identificación de áreas de mejora y buenas prácticas que puedan incorporarse en el conjunto de la oferta educativa de la Universidad.

**13.** Fomentar la participación de actores sociales externos en el diseño de los currículos de los programas educativos.

**14.** Impulsar la mejora continua de la calidad de los programas de posgrado e investigación.

- 15.** Promover la evaluación interna y externa de los logros de aprendizaje obtenidos por los estudiantes de todos los niveles de la Universidad.
- 16.** Fomentar la atención oportuna de las recomendaciones que formulen las instancias y organismos nacionales de evaluación externa y acreditación de los programas educativos del nivel medio superior y superior.
- 17.** Impulsar el seguimiento de los indicadores de desempeño de los programas educativos que cuentan con el reconocimiento de su buena calidad para asegurar su reacreditación por las instancias y organismos de evaluación y acreditación vigentes.
- 18.** Impulsar sistemáticamente la movilidad de estudiantes en programas institucionales, interinstitucionales, nacionales e internacionales para fortalecer la asimilación de competencias generales y específicas, así como el dominio de una segunda lengua extranjera, preferentemente el inglés, y con ello favorecer su incorporación al mundo laboral y a los estudios de posgrado.
- 19.** Fomentar el desarrollo de programas y proyectos pertinentes de servicio social que coadyuven a la formación integral de los estudiantes y a su compromiso social, así como al desarrollo sustentable y armónico de Yucatán.
- 20.** Impulsar la mejora continua de los Programas de Becas y de Apoyo al Desarrollo Integral de los Estudiantes, reconociendo las mejores prácticas en la materia.
- 21.** Fortalecer el deporte universitario para coadyuvar a la formación integral de los estudiantes.
- 22.** Impulsar la consolidación de los estudios de seguimiento de estudiantes, egresados y empleadores para todos los programas educativos del nivel medio superior y superior.
- 23.** Promover la obtención de recursos adicionales al subsidio federal y estatal para asegurar la ampliación y diversificación de la oferta educativa, el buen funcionamiento de los programas existentes y la operación de los programas de atención de estudiantes.
- 24.** Asegurar que las escuelas preparatorias incorporadas a la Universidad cuenten con las condiciones adecuadas para ofrecer servicios educativos de buena calidad, en el marco de los criterios establecidos por la UADY.
- 25.** Promover que las escuelas preparatorias incorporadas a la Universidad obtengan el reconocimiento a la buena calidad de los programas educativos que ofrecen, por los esquemas vigentes de evaluación y acreditación.

## *Estrategias*

1. Formular en el marco del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria, el *Programa de Actualización, Ampliación y Diversificación de la Oferta Educativa* de la Universidad que incluya, entre otros aspectos, los siguientes:
  - a) La realización de estudios de oferta y demanda de los niveles medio superior y superior en el Estado, y de identificación de áreas de oportunidad (necesidades sociales) para la formación de profesionales que requiere el Estado, en el marco de un conjunto de lineamientos institucionales, previamente establecidos;
  - b) La conformación de comités de vinculación con actores representativos de la sociedad por áreas de conocimiento que enriquezcan los análisis de oferta y demanda;
  - c) El diseño e implementación de nuevas opciones educativas orientadas a la formación de profesionales en áreas estratégicas para el desarrollo social, económico y cultural de Yucatán y para el desarrollo sustentable y global, basadas en el modelo educativo y académico actualizado de la Universidad, y en información disponible sobre proyectos de desarrollo en el Estado, del Observatorio Laboral Mexicano, de los estudios de oferta y demanda, las tendencias mundiales, las tendencias emergentes y toda aquella que sean de interés para tal propósito;
  - d) La evaluación permanente de la capacidad instalada en cada dependencia académica para sustentar la nueva oferta educativa, y en su caso, las medidas necesarias para fortalecerla;
  - e) La creación de la unidad académica donde se implementará el programa de “Bachillerato con Interacción Comunitaria” bajo la modalidad presencial, con actividades a distancia y en línea, incluyente en cuanto a la estructura curricular y pedagógica, con un componente de desarrollo artístico, cultural y deportivo de vanguardia que complemente la formación básica y la formación ocupacional del nivel medio superior;
  - f) La formulación e implementación del programa de “Bachillerato en Línea”, apoyado en el uso de la tecnología. El programa estará dirigido principalmente a estudiantes egresados de la educación básica de 18 años y más, para que puedan continuar con su formación académica;
  - g) El establecimiento de lineamientos para el diseño e implementación de programas educativos institucionales transversales de educación superior y de carácter multi,

inter y transdisciplinario que se impartan bajo la colaboración de académicos de los *campus* de la Universidad;

- h) La formulación de nuevos programas de licenciatura y posgrado utilizando modalidades no presenciales y semipresenciales, privilegiando la equidad y el uso de las tecnologías de la información y comunicación. La nueva oferta debe considerar su contribución a la operación de los programas presenciales, así como a la formación de los estudiantes inscritos en ellos;
- i) La formulación de lineamientos para la actualización cada cinco años de los programas educativos de la Universidad en todos los niveles y modalidades. La actualización se llevará a cabo mediante un trabajo colegiado, considerando el modelo educativo y académico actualizado de la UADY, criterios de responsabilidad social, las nuevas formas de producción del conocimiento, la evolución de las profesiones y ocupaciones en el mundo laboral, las necesidades del desarrollo social y económico del Estado y del país, las tendencias nacionales e internacionales de la educación media superior y superior, y los resultados obtenidos en los estudios de seguimiento de egresados y empleadores;
- j) El establecimiento de mecanismos eficaces de comunicación y colaboración con colegios de profesionistas, empresas, organizaciones sociales e instancias gubernamentales, para identificar áreas de formación de profesionales y utilizar sistemáticamente la información obtenida en los procesos de diseño y actualización de planes y programas de estudio;
- k) La realización de estudios para conocer el perfil y las necesidades de los estudiantes (características socio-económicas, capacidades, hábitos de estudio, prácticas sociales, consumo cultural, etc.), su índice de satisfacción, así como de opinión de egresados y empleadores, procurando la mejora continua de las metodologías utilizadas para garantizar la confiabilidad de la información recabada. Utilizar los resultados obtenidos en el diseño y actualización de planes y programas de estudio y en el diseño de acciones para la atención integral de los estudiantes; y
- l) La consideración de los indicadores de las instancias y organismos de evaluación externa y acreditación y, en su caso, de las recomendaciones que hayan formulado, en el diseño de los nuevos planes y programas de estudio y en la actualización de los vigentes.

2. Establecer en el marco del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria, el *Programa de Aseguramiento de la Pertinencia y Calidad de las*

*Funciones Institucionales*, que incluya, entre otros aspectos, el seguimiento y evaluación de:

- a) Los programas educativos para reconocer permanentemente su desarrollo, el cumplimiento de sus objetivos y los impactos generados;
- b) Los procesos educativos;
- c) La implementación del Modelo Educativo y Académico de la Universidad;
- d) El perfil de ingreso de los estudiantes;
- e) Los niveles de logro de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes;
- f) El perfil de egreso de los estudiantes y su comparación con lo establecido en los programas educativos;
- g) El desarrollo e impacto de las actividades de aprendizaje curriculares y extracurriculares;
- h) La atención oportuna de las recomendaciones derivadas de evaluaciones internas, así como aquellas formuladas por organismos de evaluación externa y acreditación para garantizar el reconocimiento de su buena calidad y la incorporación de innovaciones educativas y buenas prácticas desarrolladas en la Universidad y en otras instituciones nacionales y extranjeras; y
- i) El desarrollo e impactos de los programas académicos y administrativos de la Universidad.

**3.** Establecer en el marco del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria, el *Programa de Fortalecimiento del Bachillerato*, que incluya, entre otros aspectos, los siguientes:

- a) La participación activa de la Universidad en la construcción y desarrollo del Sistema Nacional de Bachillerato;
- b) La colaboración y el intercambio académico entre las escuelas preparatorias, y entre estas, y la unidad académica con interacción comunitaria;
- c) La actualización y capacitación de los académicos adscritos a las dependencias del nivel medio superior;

- d) La certificación de académicos en las competencias establecidas por el Sistema Nacional de Bachillerato;
- e) El diagnóstico del perfil de ingreso y egreso de los estudiantes;
- f) Los medios para mejorar y asegurar los aprendizajes de los estudiantes y los resultados de la aplicación de pruebas estandarizadas;
- g) La mejora continua de la infraestructura de apoyo al desarrollo de las actividades académicas y administrativas; y
- h) Los apoyos especiales para atender a jóvenes adolescentes en estado de vulnerabilidad y situación de marginación que se incorporen a los programas de bachillerato de la Universidad.

4. Establecer en el marco del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria, el *Programa de Actualización del Modelo Educativo y Académico* de la Universidad que incluya, entre otros aspectos, los siguientes:

- a) Una evaluación de los alcances e impactos del modelo vigente y con base en los resultados, llevar a cabo las adecuaciones requeridas para enriquecer su conceptualización, en el marco de las nuevas demandas, nacionales e internacionales, para la educación superior;
- b) El análisis, y en su caso, incorporación de experiencias exitosas en la operación de modelos similares en instituciones de educación media superior y superior, nacionales y extranjeras, y construir códigos de buenas prácticas que puedan generalizarse al conjunto de los programas educativos;
- c) Lineamientos para la incorporación en el currículo de los programas educativos que ofrece la Universidad, de las dimensiones internacional, multicultural, interdisciplinaria, transdisciplinaria y de responsabilidad social universitaria, con el propósito de mejorar en los estudiantes la comprensión de los problemas mundiales y el papel de los profesionales en su solución, y la necesidad de convivir con culturas y valores diferentes;
- d) La impartición de talleres, cursos y conferencias, y la formulación de materiales diversos para lograr la más amplia socialización y entendimiento por parte de los académicos que participan en la impartición de los programas educativos del nivel medio superior y superior, del Modelo Educativo y Académico actualizado de la Universidad;

- e) La calendarización de actividades para lograr que todos los programas educativos de la Universidad se ajusten al Modelo Educativo y Académico actualizado de la Universidad;
- f) La capacitación de los académicos en la incorporación de la dimensión internacional, multicultural, multi, inter y transdisciplinaria y de responsabilidad social universitaria en el currículo de los programas educativos, y evaluar permanentemente su impacto; y
- g) La capacitación de directivos en las competencias básicas requeridas para la operación y seguimiento del Modelo Educativo y Académico actualizado de la Universidad.

**5.** Ofrecer cursos y talleres para incrementar las capacidades de comunicación oral y escrita, comprensión lectora y pensamiento matemático de los estudiantes del nivel medio superior y superior, y fortalecer las actividades de aprendizaje en todos los programas educativos mediante el estudio de casos, resolución de problemas, la utilización de escenarios reales de aprendizaje, comunidades de aprendizaje, el uso de simuladores y plataformas educativas y el desarrollo de actividades de investigación, entre otros medios.

**6.** Incorporar en los programas educativos, cursos de formación ética y ciudadana, de sociedad y desarrollo social, y de multiculturalismo que promuevan que los estudiantes sean socialmente responsables, activos en la defensa del medio ambiente y bien informados acerca de riesgos y alternativas ecológicas al desarrollo actual.

**7.** Vincular los contenidos temáticos de los programas educativos con problemas sociales y ambientales de la actualidad, e involucrar a los estudiantes en programas y proyectos pertinentes de servicio social y comunitario con un alto sentido de relevancia y pertinencia social, en estancias profesionales, en proyectos de generación y aplicación del conocimiento desarrollados por los cuerpos académicos para fortalecer su formación, a la vez de generar en ellos interés por el desarrollo de esta actividad, y en eventos académicos, culturales y deportivos que favorezcan una formación profesional competitiva, académica y laboral.

**8.** Incorporar al proceso de enseñanza aprendizaje, bibliografía y actividades en otros idiomas.

**9.** Ofrecer cursos de cultura y lengua Maya tanto para los estudiantes y profesores, como para la comunidad universitaria en general.

- 10.** Establecer convenios con organismos de los sectores público y privado para el desarrollo de proyectos de vinculación con valor en créditos, prácticas profesionales, servicio social, prácticas de asignaturas, estancias de aprendizaje y otras modalidades de aprendizaje establecidas en los planes y programas de estudio de la Universidad.
- 11.** Aplicar periódicamente encuestas para analizar la pertinencia de los proyectos de servicio social, analizar los informes presentados por los estudiantes y utilizar los resultados obtenidos en la mejora continua de la calidad de los planes y programas de estudio.
- 12.** Fortalecer los sistemas de evaluación colegiada para orientar y apoyar al estudiante en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- 13.** Desarrollar un programa de investigación educativa sustentado en redes de colaboración entre cuerpos académicos de la Universidad y cuyos resultados coadyuven a la formulación de políticas y estrategias para el fortalecimiento del Modelo Educativo y Académico de la Universidad, a la mejora continua de la calidad de los procesos y programas educativos, de los procesos de gestión y niveles de aprendizaje alcanzados por los estudiantes, y de los indicadores de deserción y terminación oportuna de los estudios.
- 14.** Construir y participar en redes de investigación educativa para compartir experiencias y resultados sobre la superación de los problemas fundamentales del aprendizaje y la innovación en la educación media superior y superior.
- 15.** Establecer esquemas que permitan reconocer con oportunidad estudiantes en situación de desventaja y/o con capacidades especiales, y diseñar esquemas pertinentes para su atención. Evaluar permanentemente sus impactos.
- 16.** Evaluar la operación, resultados e impactos de los programas de atención y apoyo a la formación de los estudiantes. Utilizar los resultados para formular e implementar, en el marco del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria, el *Programa Apoyo al Desarrollo Integral de los Estudiantes* integrando adecuada y articuladamente los programas institucional de Inglés; movilidad estudiantil; enseñanza del español; orientación educativa, vocacional y profesional; tutoría; asesoría; becas; apoyo psicológico; salud y prevención de adicciones; emprendedores; inserción laboral; deporte universitario; y actividades artísticas y culturales.
- 17.** Ofrecer cursos a los responsables de la operación del Programa Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, para mantenerlos permanentemente actualizados en el cumplimiento de sus funciones.

**18.** Ampliar y fortalecer los vínculos de colaboración con instituciones de educación media superior y superior, nacionales y extranjeras, que ofrezcan programas educativos de buena calidad, compatibles con los de la UADY, para ampliar y sustentar los programas de movilidad estudiantil, y la incorporación creciente de estudiantes extranjeros en los programas educativos de la Universidad.

**19.** Aplicar pruebas estandarizadas para evaluar el aprendizaje de los estudiantes de los niveles medio superior y superior, en particular, aquellas diseñadas por organismos externos, y utilizar los resultados obtenidos para la mejora continua de la calidad de los programas educativos.

**20.** Evaluar a los académicos con base en los resultados del aprendizaje de los estudiantes y complementar la evaluación con la aplicación de otros instrumentos que permitan reconocer cuantitativa y cualitativamente su desempeño.

**21.** Evaluar la operación, resultados e impactos del programa de becas de la Universidad y con base en los resultados, ampliar su cobertura para que un mayor número de estudiantes en una situación económica adversa cuenten con mejores condiciones para realizar sus estudios.

**22.** Establecer un portafolio de organismos nacionales e internacionales que puedan apoyar financieramente el programa de becas de la Universidad.

**23.** Establecer lineamientos en el marco del *Programa de Aseguramiento de la Pertinencia y Calidad de las Funciones Institucionales*, para que cada programa educativo de la UADY cuente con un plan de acción en el cual se establezcan las condiciones y medios para la mejora continua y el aseguramiento de su calidad. El plan de acción deberá propiciar, en su caso:

- a) El reconocimiento de calidad de los programas del nivel medio superior por los esquemas y procedimientos vigentes de evaluación y acreditación;
- b) El aseguramiento de la calidad de aquellos programas de licenciatura clasificados en el nivel 1 del padrón de los CIEES y/o acreditados por algún organismo reconocido por el COPAES;
- c) La permanencia de aquellos programas de posgrado inscritos actualmente en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) SEP-CONACYT y su reclasificación a la categoría de programas competentes a nivel internacional;

- d) La clasificación en el nivel 1 del Padrón de los CIEES o la acreditación por algún organismo reconocido por el COPAES de aquellos programas de licenciatura que no cuentan con el reconocimiento de la buena calidad, en un tiempo no mayor a dos años; y
- e) La incorporación en el PNPB de aquellos programas de posgrado que aún no forman parte del mismo, en un tiempo no mayor a cinco años.

De igual manera, los programas que se imparten en el sector salud deberán contar con un plan de acción con objetivos equivalentes.

**24.** Gestionar recursos ante agencias nacionales e internacionales para ampliar y diversificar la oferta educativa y fortalecer la existente, así como para apoyar el desarrollo del programa de movilidad y de becas de la Universidad.

**25.** Fortalecer los esquemas para la evaluación y el seguimiento periódico del funcionamiento de las escuelas preparatorias incorporadas a la Universidad.

## **II. Para el atributo 5:**

### ***Políticas***

- 1.** Impulsar esquemas y formas de organización de estudiantes para el desarrollo de proyectos académicos que propicien su formación integral y su responsabilidad social.
- 2.** Impulsar la articulación entre profesionalización y voluntariado solidario de los estudiantes.
- 3.** Asegurar que los esquemas y formas de organización se caractericen por su dinamismo, flexibilidad y su coadyuvancia efectiva al desarrollo del proyecto académico de la Universidad, al funcionamiento de su Modelo Educativo y Académico, al cumplimiento de la Misión y al logro de la Visión UADY 2019.

### ***Estrategias***

- 1.** Establecer lineamientos institucionales para instaurar esquemas y formas de organización de estudiantes que coadyuven al desarrollo del proyecto académico de la Universidad, su Modelo Educativo y Académico, fortalezcan la formación integral de los estudiantes y la identidad institucional, así como el desarrollo de proyectos que favorezcan actitudes de liderazgo y de responsabilidad social.

2. Establecer condiciones para la participación de estudiantes en los esquemas y formas de organización estudiantil, reconociendo sus intereses particulares en el proceso formativo. En particular, ofrecer talleres motivacionales para promover la incorporación de estudiantes en esquemas de organización estudiantil, su integración y su participación como voluntariados solidarios.

3. Sistematizar códigos de buenas prácticas en la organización de estudiantes en instituciones de educación media superior y superior, del país y del extranjero.

4. Formular criterios para evaluar permanentemente los esquemas y formas de organización de estudiantes y realizar, en su caso, las adecuaciones requeridas para el cumplimiento de sus objetivos.

### **III. Para los atributos 6, 7 y 8:**

#### ***Políticas***

1. Impulsar el fortalecimiento de las capacidades de las facultades para la generación, aplicación, innovación y gestión del conocimiento.

2. Promover la investigación educativa en las escuelas preparatorias y en la unidad académica con interacción comunitaria.

3. Asegurar que las dependencias académicas del nivel medio superior y superior cuenten con un plan de desarrollo de su planta académica a mediano plazo que sustente la impartición de sus programas educativos, la planeación y la toma de decisiones.

4. Privilegiar la contratación de académicos con posgrado (preferentemente a nivel maestría) en las escuelas preparatorias.

5. Privilegiar la contratación de académicos de tiempo completo con doctorado para fortalecer las plantas académicas de las dependencias de educación superior, consolidar sus cuerpos académicos y atender de manera idónea sus programas educativos.

6. Fomentar en los académicos de tiempo completo del nivel superior que solo cuentan con el título de licenciatura, la realización de estudios de posgrado, preferentemente de doctorado en programas de buena calidad.

**7.** Impulsar la actualización permanente de los académicos del nivel medio superior y superior en la operación del Modelo Educativo y Académico actualizado de la Universidad, y en técnicas y metodologías pedagógicas y didácticas modernas.

**8.** Fomentar permanentemente la actualización disciplinar de los académicos del nivel medio superior y la certificación de sus competencias para participar en el Sistema Nacional de Bachillerato.

**9.** Promover la participación del personal en cursos de capacitación en Responsabilidad Social Universitaria.

**10.** Fomentar la organización de los académicos del nivel medio superior en academias que contribuyan a la mejora continua del programa educativo que se ofrece en las preparatorias de la Universidad.

**11.** Impulsar la organización de los académicos de tiempo completo del nivel superior en cuerpos académicos y con ello propiciar la investigación colectiva, multi, inter y transdisciplinaria y una mejor y más efectiva planeación institucional.

**12.** Propiciar que los académicos de tiempo completo que conforman los cuerpos académicos participen equilibradamente en:

a) La impartición de los programas educativos a nivel licenciatura y posgrado;

b) En la operación del *Programa de Apoyo al Desarrollo Integral de los Estudiantes*;

c) En la implementación del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria;

d) En el desarrollo de programas y proyectos de generación y aplicación del conocimiento;

e) En la difusión y transferencia de conocimientos socialmente útiles hacia públicos en general y, en particular y de manera prioritaria, a la población en condición de desventaja; y

f) En la gestión académica.

**13.** Asegurar que los cuerpos académicos cuenten con un plan de desarrollo, que se evalúe y actualice periódicamente y que contenga los objetivos, estrategias y medios para propiciar su desarrollo y consolidación a más tardar en 2019.

- 14.** Asegurar que la conformación de los cuerpos académicos, sus líneas de generación y aplicación del conocimiento, así como los procesos de innovación, se asocien estrechamente con áreas prioritarias o nichos de oportunidad para el desarrollo nacional y en particular y de manera prioritaria, para coadyuvar al fortalecimiento de la competitividad, al desarrollo armónico y humano y la sustentabilidad de Yucatán.
- 15.** Promover la operación de un programa de profesores visitantes para coadyuvar a la impartición de los programas educativos y al desarrollo de las academias y de los cuerpos académicos.
- 16.** Impulsar el establecimiento de nuevos esquemas de organización para potenciar las capacidades de la Universidad en materia de posgrado y de generación y aplicación innovadora del conocimiento.
- 17.** Fomentar el liderazgo y la participación activa de la UADY y sus cuerpos académicos, en el Sistema de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico del Estado de Yucatán (SIIDETHEY).
- 18.** Promover la conformación de redes y alianzas estratégicas con el gobierno federal, estatal y municipal, empresas, organizaciones sociales e instituciones de educación superior y centros de investigación, nacionales y extranjeros, para el desarrollo de programas y proyectos de los cuerpos académicos que incidan en la atención de problemáticas del desarrollo social y económico de Yucatán y para el estudio, preservación y promoción de la cultura Maya.
- 19.** Impulsar la participación de estudiantes en los proyectos de investigación y con ello promover su formación integral.
- 20.** Fomentar la publicación de los resultados de los proyectos de generación y aplicación del conocimiento de los cuerpos académicos en medios de reconocido prestigio nacional, y preferentemente internacional.
- 21.** Impulsar la internacionalización de la Universidad en ámbitos que sean de su interés para el logro de la Visión UADY 2019.
- 22.** Fomentar la participación de actores sociales externos en la formulación, desarrollo y evaluación de programas académicos y sociales de la universidad.
- 23.** Promover investigaciones aplicadas a temas de desarrollo (Objetivos del Milenio, Pacto Global, etc.).

**24.** Promover la difusión de la ciencia, la tecnología y la innovación, entre estudiantes de educación básica y media superior, así como entre la sociedad en general.

**25.** Impulsar la obtención de recursos económicos para apoyar la implementación de los planes de desarrollo de las plantas académicas de las dependencias del nivel medio superior y superior, y de los cuerpos académicos.

### ***Estrategias***

**1.** Establecer en el marco del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria, el *Programa de Fortalecimiento de la Planta Académica y de los Cuerpos Académicos*, que incluya, entre otros aspectos, los siguientes:

- a) Lineamientos y un esquema de apoyo para la formulación de planes de desarrollo de las plantas académicas de las dependencias del nivel medio superior y superior, así como de las academias y los cuerpos académicos;
- b) Lineamientos para la integración y consolidación de cuerpos académicos y sus líneas de generación y aplicación del conocimiento, basadas en los planes de desarrollo de las dependencias académicas, las necesidades sociales de la región y considerando criterios de Responsabilidad Social Universitaria;
- c) El establecimiento de un esquema para dar seguimiento y evaluar, por lo menos cada 3 años, los planes de desarrollo de las plantas académicas de las dependencias de educación media superior y superior, de las academias y cuerpos académicos, atendiendo a las recomendaciones de evaluaciones internas y externas;
- d) La evaluación permanente de la organización y funcionamiento de los cuerpos académicos, así como la pertinencia e impacto de sus líneas de generación y aplicación del conocimiento por parte de comités conformados por expertos internos y externos a la Universidad, y construir códigos de buenas prácticas utilizando las experiencias al respecto desarrolladas en la Universidad y en otras instituciones de educación superior nacionales y extranjeras;
- e) Los mecanismos para identificar áreas prioritarias para el desarrollo estatal, regional y nacional así como para la atención de problemáticas relevantes a nivel mundial para definir líneas prioritarias de investigación de los cuerpos académicos de la Universidad;
- f) La incorporación de académicos de tiempo completo con doctorado y reconocimiento nacional e internacional, para atender los programas educativos de

licenciatura y posgrado, así como para coadyuvar con el desarrollo de los cuerpos académicos y sus líneas de generación y aplicación del conocimiento;

- g) Un programa de movilidad para los académicos de la Universidad que propicie su superación académica utilizando las distintas opciones reconocidas por la Universidad (estancias de investigación, estancias sabáticas);
- h) La construcción de un portafolio de programas de posgrado de reconocida calidad para la formación de los académicos de tiempo completo de la Universidad;
- i) La creación de condiciones para que los académicos puedan realizar los estudios de posgrado en programas pertinentes y de buena calidad;
- j) La creación de un programa de estancias posdoctorales de científicos, tecnólogos y humanistas, egresados de instituciones nacionales y extranjeras, que permita conocer posibles candidatos a incorporarse como académicos de la Universidad;
- k) El desarrollo de actividades conjuntas de cuerpos académicos de los diferentes *campus* de la Universidad para el intercambio de experiencias multi, inter y transdisciplinarias, la mejora de sus funciones y de su grado de desarrollo, y con ello avanzar hacia su consolidación e internacionalización;
- l) La identificación de cuerpos académicos consolidados en instituciones nacionales y extranjeras con los cuales sea posible establecer mecanismos de colaboración e intercambio académico; y
- m) El establecimiento de un programa institucional de profesores visitantes que coadyuve a la impartición de los programas educativos, al desarrollo de los cuerpos académicos y a la internacionalización de la Universidad.

**2.** Publicar las convocatorias de la UADY en medios especializados de circulación nacional e internacional para promover la contratación de nuevos académicos de tiempo completo con los niveles de habilitación requeridos.

**3.** Utilizar la bolsa de trabajo del CONACYT para identificar posibles candidatos a incorporarse a la Universidad y utilizar el programa de repatriación del CONACYT y los apoyos del PROMEP para incorporar académicos de tiempo completo con doctorado.

**4.** Establecer convenios de colaboración con instituciones de educación superior nacionales y extranjeras que ofrezcan programas de reconocida calidad para la

formación de académicos de la Universidad a través de estrategias creativas y flexibles, y apoyar preferentemente la formación doctoral y posdoctoral de los académicos de tiempo completo.

**5.** Establecer mecanismos de colaboración con instituciones educativas y centros de investigación que ofrezcan programas de posgrado reconocidos por su buena calidad, para la posible contratación de sus egresados.

**6.** Aprovechar eficientemente los sistemas de becas nacionales e internacionales de apoyo a la realización de estudios de doctorado de los académicos de tiempo completo.

**7.** Establecer canales y medios de comunicación efectivos para que el personal de las dependencias de la Universidad cuente con información confiable y oportuna sobre oportunidades de superación académica.

**8.** Establecer una adecuada y eficiente programación académica en las dependencias del nivel superior, sustentada en una adecuada normativa, que propicie que los académicos de tiempo completo que formen parte de las academias y/o de los cuerpos académicos, participen en programas de formación, generación y aplicación innovadora del conocimiento, y en las actividades docentes, de apoyo estudiantil, gestión institucional y divulgación del conocimiento.

**9.** Incorporar estudiantes de licenciatura y posgrado en los proyectos de generación y aplicación del conocimiento de los cuerpos académicos para ampliar y fortalecer su formación y el desarrollo de capacidades generales.

**10.** Ampliar el alcance y fortalecer el programa de impulso y orientación a la investigación, PRIORI, para fomentar el trabajo colaborativo entre académicos y cuerpos académicos de un *campus* y de varios *campus*, tomando en cuenta previamente la evaluación de los impactos hasta ahora logrados con su implementación.

**11.** Fortalecer el desarrollo de las líneas de generación y aplicación del conocimiento en los temas de agua (reuso y conservación del manto freático), hábitat sustentable, energías alternativas, desarrollo global sustentable, cadenas alimentarias, desarrollo agropecuario, enfermedades tropicales y crónico-degenerativas, salud integral, desarrollo costero y cultura maya.

**12.** Establecer en el marco del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria, el *Programa de Internacionalización de las Funciones Universitarias* de la Universidad cuyos ejes de acción deben transitar por todos los ámbitos del quehacer institucional. El Programa deberá considerar entre otros aspectos, los siguientes:

- a) La incorporación de la dimensión internacional en los programas educativos que ofrezca la Universidad;
- b) La incorporación en los programas educativos de cursos que se impartan en otros idiomas, especialmente en Inglés;
- c) La formulación de reportes por parte de los estudiantes, resultado de sus actividades de aprendizaje;
- d) La impartición de programas educativos en colaboración con instituciones extranjeras y el otorgamiento de grados compartidos;
- e) La movilidad y el intercambio académico de estudiantes;
- f) La estancia de profesores de la Universidad en instituciones de educación superior y/o centros de investigación extranjeros de reconocido prestigio;
- g) La incorporación de profesores visitantes a la Universidad para fortalecer el desarrollo de los Cuerpos Académicos y sus líneas de generación y/o aplicación del conocimiento;
- h) Establecer un centro de información en la materia que se constituya en un referente nacional;
- i) Identificar instituciones de educación superior, centros de investigación y organismos internacionales con los cuales resulte de interés establecer colaboración académica;
- j) Lineamientos para el establecimiento de convenios de cooperación e intercambio académico con instituciones extranjeras; y
- k) Estrategias para la participación de la Universidad en organismos internacionales de interés para el desarrollo de sus funciones.

**13.** Crear la red de estudios sobre el desarrollo de la región Sur-Sureste, que agrupe cuerpos académicos, programas educativos y proyectos de investigación de instituciones públicas y privadas de los estados de Yucatán, Quintana Roo, Campeche, Tabasco, Chiapas y Veracruz.

**14.** Establecer el Consejo de Participación Social de la Universidad para fortalecer la comunicación entre la Universidad y la sociedad.

**15** Crear los Consejos Consultivos de *campus* para orientar la pertinencia de sus programas académicos y de desarrollo.

**16.** Establecer vínculos por parte de representantes de la Universidad con empresas, organizaciones empresariales, sociedades, asociaciones y colegios de profesionales, con dos fines: 1) conocer de manera más precisa los problemas y necesidades que presenta el campo laboral y 2) que los egresados cuenten con mejores oportunidades de contratación.

**17.** Crear en el marco del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria, el *Programa Conformación y Desarrollo del Sistema de Posgrado e Investigación* de la UADY cuyo objetivo sea articular mejor, ampliar y potenciar las capacidades institucionales en la materia, así como propiciar la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de los programas educativos de este nivel.

**18.** Apoyar las oportunidades de conformación y desarrollo de redes académicas que permitan el establecimiento de vínculos entre las academias y cuerpos académicos de un *campus*, de diferentes *campus*, así como con otras instituciones de educación media superior y superior y centros de investigación nacionales y extranjeras.

**19.** Apoyar la conformación de alianzas estratégicas con el gobierno federal, estatal y municipal, empresas, organizaciones sociales e instituciones de educación superior y centros de investigación nacionales y extranjeros para el desarrollo de programas y proyectos de los cuerpos académicos que incidan en la atención de problemáticas del desarrollo social y económico de Yucatán y del país y en el estudio, preservación y promoción de la cultura Maya.

**20.** Conformar un portafolio de organismos privados que resulten de interés para establecer alianzas público-privadas para la innovación, el desarrollo tecnológico y la gestión del conocimiento.

**21.** Participar activamente en las convocatorias de la SEP, del CONACYT, de organismos nacionales e internacionales y del Sistema de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico del Estado de Yucatán, asumiendo el liderazgo en la conducción de proyectos cuyo objetivo sea el fortalecimiento del SIIDETHEY. Apoyar la formulación de proyectos, en su caso, con expertos en la materia.

**22.** Fortalecer los mecanismos de colaboración con el Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Yucatán para el desarrollo de actividades de interés para las partes.

- 23.** Desarrollar un sistema de criterios e indicadores para reconocer la producción académica relevante y de calidad que desarrollan los cuerpos académicos, y apoyar prioritariamente la publicación de los resultados de sus proyectos culturales y de generación y aplicación del conocimiento en medios de gran prestigio a nivel nacional y preferentemente a nivel internacional.
- 24.** Identificar proyectos que puedan realizarse con la participación de actores sociales externos a la Universidad.
- 25.** Fortalecer las condiciones para la organización y funcionamiento regular de las academias del nivel medio superior; evaluar al final de cada ciclo escolar sus resultados, y en su caso, llevar a cabo las acciones requeridas para fortalecer su funcionamiento.
- 26.** Ofrecer cursos de actualización disciplinar a los académicos del nivel medio superior y apoyar la certificación de sus competencias con base en las políticas nacionales del nivel medio superior.
- 27.** Ofrecer talleres y cursos para actualizar permanentemente a los académicos en la operación del Modelo Educativo y Académico actualizado de la Universidad y en técnicas y metodologías pedagógicas y didácticas modernas.
- 28.** Implementar talleres y cursos para actualizar permanentemente a los académicos en temas de responsabilidad social universitaria, bajo las modalidades presencial y/o en línea, promovidos a través del Equipo de Seguimiento del PDI de cada dependencia.
- 29.** Realizar la actividad “Un día de puertas abiertas” para que la sociedad en general tenga la oportunidad de conocer lo que hace la Universidad y a que se dedica su comunidad.
- 30.** Establecer un espacio en el que se implemente un proyecto dedicado a la difusión del conocimiento y su aplicación, para acercar el conocimiento científico, tecnológico y la innovación a los niños, jóvenes y adultos.
- 31.** Gestionar recursos extraordinarios de apoyo al funcionamiento del *Programa de Fortalecimiento de la Planta Académica y Desarrollo de Cuerpos Académicos*, y de carácter regularizable para la contratación de nuevos académicos de tiempo completo con posgrado.

#### **IV. Para el atributo 9:**

##### ***Políticas***

1. Impulsar el trabajo colegiado en todos los ámbitos de la Universidad para el análisis de la Misión y Visión, de la Responsabilidad Social de la UADY, y de los resultados e impactos de la realización de programas y proyectos en el cumplimiento de sus funciones y del Plan de Desarrollo Institucional.
2. Fomentar permanentemente la planeación participativa en las dependencias académicas y administrativas de la Universidad.
3. Impulsar el diseño y desarrollo de iniciativas innovadoras que coadyuven al logro de la Visión UADY 2019.
4. Asegurar la socialización entre la comunidad universitaria de los resultados e impactos de la realización de los programas y proyectos institucionales en el cumplimiento de la Misión, y en el logro de la Visión UADY 2019.
5. Promover la evaluación interna y la evaluación externa de los programas académicos y administrativos de la Universidad por organismos nacionales y extranjeros, y socializar ampliamente los resultados obtenidos entre la comunidad universitaria.

##### ***Estrategias***

1. Fortalecer o en su caso implementar, en las dependencias académicas y administrativas de la Universidad, los esquemas de organización colegiada, en los cuales se analice a profundidad:
  - a) La situación que guarda la Institución;
  - b) Los resultados e impactos de su proyecto académico y de Responsabilidad Social Universitaria;
  - c) Las evaluaciones internas y externas de organismos nacionales y extranjeros;
  - d) Los retos que enfrenta la Institución en el contexto estatal, regional, nacional y de la educación media superior y superior en el mundo; y con ello generar iniciativas consensuadas que impulsen la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de las funciones institucionales.

- 2.** Establecer un programa de investigación cuyo objetivo sea “Pensar a la Universidad”, que integre líneas de investigación en áreas estratégicas del funcionamiento institucional y cuyos resultados coadyuven a mejorar continuamente su operación en el cumplimiento de la Misión.
- 3.** Establecer el Comité Institucional de Planeación presidido por el Rector e integrado por el Secretario General, el Abogado General, los Directores y Coordinadores Generales de la Administración Central, un Director de Escuela o Facultad, un Consejero maestro, un Consejero alumno y un Profesor-investigador. El Comité tendrá las siguientes funciones: a) Coordinar los procesos y actividades de planeación, b) Generar espacios de reflexión y análisis crítico sobre el presente y futuro de la institución, c) Establecer las necesidades de información institucional, d) Proveer la capacitación de personal involucrado en los procesos de planeación, e) Coordinar procesos interfuncionales (planeación institucional, auditorías internas, seguimiento, evaluación, entre otros), f) Promover el conocimiento de los procesos de planeación, g) Facilitar la comunicación interna y externa en la materia, y h) Generar redes de cooperación en aspectos de planeación y evaluación.
- 4.** Fortalecer los ejercicios de la planeación participativa en las áreas académicas y administrativas de la Universidad, involucrando a los Cuerpos Académicos, al Equipo de Seguimiento del PDI de las dependencias y al Comité Institucional de Planeación, asegurando el análisis y atención de los resultados de las evaluaciones internas y las recomendaciones formuladas por los organismos externos de evaluación, así como la identificación de áreas estratégicas en las cuales resulte necesario focalizar y priorizar los esfuerzos institucionales para el logro de la Visión UADY 2019.
- 5.** Organizar, foros, concursos y eventos que fomenten el diseño y desarrollo de iniciativas innovadoras para coadyuvar al logro de la Visión UADY 2019.
- 6.** Ofrecer cursos de planeación estratégica al personal de la Universidad para ampliar las capacidades institucionales en la materia e identificar en tiempo y forma espacios de oportunidad para el desarrollo de la UADY.
- 7.** Fortalecer las capacidades y operatividad del Comité Institucional de Planeación.
- 8.** Evaluar anualmente la implementación y avances del Plan de Desarrollo Institucional, y en su caso, realizar los ajustes requeridos.

9. Someter a evaluación y acreditación de organismos nacionales e internacionales los programas académicos y a la certificación los procesos administrativos con base en normas internacionales. Propiciar el análisis amplio y colectivo de los resultados por parte de la comunidad universitaria.

10. Establecer en el marco del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria, el *Programa de Comunicación Estratégica Responsable* cuyo objetivo sea, entre otros, informar oportunamente a la comunidad universitaria y a la sociedad yucateca en general, acerca de los resultados e impactos de la realización de los programas y proyectos institucionales en el cumplimiento de la Misión y en el logro de la Visión UADY 2019, así como de los resultados obtenidos en los procesos de evaluación interna y externa.

## V. Para el atributo 10:

### *Políticas*

1. Asegurar que los miembros del Consejo Universitario cuenten con las condiciones y la información necesaria para el análisis de los asuntos y la toma de decisiones.

2. Asegurar la más amplia socialización del concepto de un *campus* como el “Conjunto de dependencias académicas agrupadas por áreas del conocimiento que trabajan de manera *armónica y articulada* para contribuir al cumplimiento de los fines de la UADY y al logro de su Visión”.

3. Asegurar que los *campus* cuenten con esquemas eficaces para su operación, coordinación y planeación de su desarrollo.

4. Impulsar la implementación de programas académicos multidisciplinarios en los *campus*, en las unidades multidisciplinarias y en el centro de investigación que se desarrollen en colaboración entre los académicos.

5. Fomentar la realización de programas transversales de formación, investigación, desarrollo e innovación, que articulan y potencian las capacidades de la Universidad en la atención de problemáticas complejas y relevantes para el desarrollo social, económico y cultural del Estado, la región y el país.

6. Fomentar la movilidad estudiantil y de académicos entre programas educativos de un *campus* y entre *campus*.

7. Asegurar que los programas de formación y servicio que ofrezcan las escuelas preparatorias, *campus*, unidades multidisciplinarias, unidad académica con interacción comunitaria, y el centro de investigación sean pertinentes y de alta calidad en respuesta a las necesidades del desarrollo de las comunidades de sus zonas de influencia.
8. Fomentar que la unidad académica situada en el sur de la Ciudad de Mérida imparta, en las mejores condiciones posibles, el “Bachillerato con Interacción Comunitaria”.
9. Fomentar el uso compartido de la infraestructura física en los *campus*, facultades, unidades académicas multidisciplinarias, escuelas preparatorias, unidad académica con interacción comunitaria y en el centro de investigación.
10. Asegurar que los *campus*, facultades, unidades multidisciplinarias, escuelas preparatorias, unidad académica con interacción comunitaria y el centro de investigación cuenten con las condiciones que les permita su desarrollo armónico y equilibrado, y con una gestión socialmente responsable de la organización y procedimientos institucionales y en los cuales los miembros de la comunidad aprendan, interioricen y compartan normas de convivencia éticas.
11. Impulsar en cada dependencia de la Universidad, el desarrollo de proyectos sociales en el marco de “Comunidades de Aprendizaje” con fines académicos y de desarrollo social.
12. Promover que en las dependencias académicas y administrativas se conozca el Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria del Plan de Desarrollo Institucional, los 15 programas prioritarios institucionales que lo integran y sus impactos en el logro de la Visión UADY 2019.
13. Fomentar hábitos ecológicos y de higiene adecuados para desarrollar el quehacer cotidiano de la Universidad.
14. Promover en las dependencias académicas y administrativas la solidaridad y el trabajo en equipo.

### ***Estrategias***

1. Fortalecer los mecanismos y procedimientos que aseguren que los miembros del Consejo Universitario cuenten con la información necesaria para el análisis de los asuntos del órgano colegiado.

2. Ofrecer cursos de formación y capacitación a los miembros del Consejo Universitario con base en las necesidades detectadas.

3. Establecer en el marco del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria, el *Programa de Articulación y Consolidación de las Escuelas Preparatorias, Facultades, Campus, Unidades Multidisciplinarias, Unidad Académica con interacción comunitaria y del Centro de Investigación* que incluya, entre otros aspectos, los siguientes:

- a) La formulación de un plan de desarrollo de cada *campus*, facultad, unidad multidisciplinaria, escuela preparatoria, unidad académica con interacción comunitaria y del centro de investigación, involucrando a los cuerpos académicos, al Equipo de Seguimiento del PDI de las dependencias y al Comité Institucional de Planeación que, en el marco del Plan de Desarrollo de la Universidad, formule la Visión 2019, políticas, estrategias a implementar y metas a alcanzar para garantizar el desarrollo armónico y equilibrado de los mismos, la gestión socialmente responsable de los impactos de sus actividades académicas y administrativas, de la educación ambiental y su coadyuvancia efectiva al logro de la Visión UADY 2019;
- b) La evaluación y actualización, cada tres años, de los Planes de Desarrollo tomando en consideración sus avances y las situaciones del contexto interno y externo a la Universidad;
- c) Los lineamientos y criterios para la formulación, evaluación y actualización de los planes de desarrollo;
- d) El establecimiento de esquemas y lineamientos que fomenten la movilidad estudiantil entre programas educativos de un *campus* y entre *campus* y unidades multidisciplinarias, así como entre las dependencias del nivel medio superior, sustentado en el Modelo Educativo y Académico actualizado de la Universidad;
- e) Esquemas y lineamientos para fomentar y apoyar la realización de programas transversales de formación, investigación, desarrollo e innovación que articulen y potencien las capacidades de la Universidad en la atención de problemáticas complejas y relevantes del desarrollo social y económico de Yucatán y para el estudio, preservación y promoción de la cultura Maya;
- f) El establecimiento de la Junta de Coordinación y Planeación de cada campus, conformado por los directores de las facultades que lo integran y presidido por el Rector de la Universidad; y

g) La integración del Comité Directivo de las unidades multidisciplinarias conformado por los directores de las áreas funcionales y presidido por el Rector.

**4.** Establecer lineamientos para sustentar la operación, coordinación y planeación del desarrollo de los *campus*.

**5.** Establecer un programa de información y promoción en las zonas marginadas del Estado para atraer estudiantes que quieran realizar estudios del nivel medio superior en la unidad académica con interacción comunitaria.

**6.** Identificar problemáticas del desarrollo social y económico de Yucatán y del país que deban ser atendidas mediante el desarrollo de proyectos multi, inter y transdisciplinarios de generación y aplicación del conocimiento en los cuales participen cuerpos académicos de un *campus* y entre *campus* y establecer el esquema de convocatoria y apoyo.

**7.** Identificar necesidades de formación y servicios en las zonas de influencia de la Universidad, en particular de la población en desventaja, y con base en ello establecer los servicios a ofrecer sustentados en la colaboración entre académicos, academias y cuerpos académicos adscritos a cada una de las escuelas del bachillerato, *campus*, unidades multidisciplinarias, unidad académica con interacción comunitaria, y del centro de investigación y en un modelo de gestión para asegurar la mejora continua de su calidad y pertinencia social.

**8.** Establecer un proyecto de transferencia de tecnología y promoción de la innovación con tres vertientes: a) consultores tecnológicos, b) servicios avanzados a las empresas públicas y privadas, y c) unidad de transferencia de tecnología.

**9.** Establecer mecanismos de comunicación para que las comunidades de las escuelas preparatorias, *campus*, unidades multidisciplinarias, unidad académica con interacción comunitaria, centro de investigación y dependencias administrativas conozcan el sistema de gestión para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad.

**10.** Establecer en el marco del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria, *el Programa de Gestión del Medio Ambiente* a través del cual sea posible:

a) Promover una gestión medioambiental responsable;

b) Prevenir, reducir y eliminar cuanto sea posible el impacto ambiental que pueda derivarse de las actividades de la Universidad;

- c) Promover un creciente nivel de eficiencia en la utilización de recursos naturales y energéticos;
- d) Fomentar el reciclaje, la recuperación y reutilización de materiales, así como la reducción de la generación de residuos;
- e) Gestionar el tratamiento de residuos peligrosos, no peligrosos y biosanitarios;
- f) Ofrecer cursos de capacitación en temas ambientales a los miembros de la comunidad universitaria y a la sociedad en general;
- g) Establecer y mantener colaboraciones con organismos ambientales competentes; y
- h) Cumplir con las disposiciones legales en la materia.

**11.** Brindar condiciones adecuadas al personal para su desarrollo individual, profesional y en la Institución que propicie un buen clima organizacional.

**12.** Socializar el Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria del Plan de Desarrollo Institucional en todas las dependencias académicas y administrativas de la Universidad, utilizando entre otros medios, a los grupos del PDI y materiales diseñados para tal propósito.

**13.** Establecer esquemas para que las áreas académicas y administrativas de la Universidad, evalúen los impactos medioambientales y sociales de sus procesos y actividades.

**14.** Generar reportes de los avances del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria en cada dependencia académica y administrativa de la Universidad, considerando sus cuatro ámbitos de gestión: 1) Campus Responsable 2) Formación Profesional y Ciudadana, 3) Gestión Social del Conocimiento y 4) Participación Social; y difundirlos en las dependencias académicas y administrativas, así como entre grupos de interés externos de la Universidad.

**15.** Apoyar a las áreas académicas y administrativas en la sistematización e implementación de buenas prácticas de responsabilidad social universitaria.

**16.** Ofrecer cursos de hábitos ecológicos y de higiene adecuados para desarrollar el quehacer cotidiano de la Universidad.

**17.** Construir un portafolio de organismos de financiamiento, nacionales e internacionales, ante los cuales se puedan gestionar apoyar para el desarrollo de los

proyectos transversales de los *campus* y proyectos de las dependencias académicas de la Universidad.

**18.** Fortalecer las capacidades institucionales para la gestión de recursos de apoyo al desarrollo de los *campus*, unidades multidisciplinarias, unidad académica con interacción comunitaria y del centro de investigación.

**19.** Fortalecer la operación de la Fundación UADY.

## **VI.- Para el atributo 11:**

### ***Políticas:***

**1.** Asegurar que la función de extensión de la UADY coadyuve eficazmente al cumplimiento de los objetivos de Responsabilidad Social de la Universidad.

**2.** Impulsar la integración de los procesos de participación social con los de formación académica e investigación.

**3.** Promover el aprendizaje de los estudiantes en la realización de proyectos sociales, evitando el asistencialismo y paternalismo.

**4.** Promover redes sociales para el desarrollo social, económico y cultural del Estado, la región y el país.

**5.** Fomentar la participación activa de la Universidad en la agenda local y nacional de desarrollo.

### ***Estrategias:***

**1.** Establecer en el marco del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria, el *Programa Revaloración de la Extensión Universitaria* que opere en las escuelas preparatorias, *campus*, unidades multidisciplinarias, unidad académica con interacción comunitaria, centro de investigación e instancias administrativas. El programa deberá incluir, entre otros aspectos, los siguientes:

a) La participación activa de las áreas académicas y administrativas y la comunidad en la identificación de los impactos sociales de sus actividades en el ámbito del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria;

- b) La identificación de áreas de mejora y la implementación de acciones de responsabilidad social universitaria en coordinación con los diversos actores involucrados en cada una de las dependencias del nivel medio superior, *campus*, facultades, unidades multidisciplinarias y del centro de investigación;
- c) La incorporación de enfoques teórico-prácticos y actividades en todos los planes y programas educativos que propicien la formación para el desarrollo sustentable global y la responsabilidad social;
- d) El establecimiento de un esquema para convocar y financiar la realización de proyectos de generación y aplicación innovadora del conocimiento orientados al desarrollo social y económico de Yucatán y la sustentabilidad global;
- e) La identificación de buenas prácticas laborales y ambientales en instituciones educativas y centros de investigación, y en su caso, implementarlas en los diferentes ámbitos de la Universidad;
- f) Los medios y criterios para que los proyectos de generación y aplicación del conocimiento se definan en consulta con grupos externos de interés y que éstos participen en el desarrollo y evaluación final de los resultados obtenidos;
- g) El diseño e implementación de medios específicos para promover la ampliación de oportunidades de acceso al conocimiento, en particular de los grupos marginados y más desfavorecidos;
- h) Sólidos y pertinentes mecanismos de participación social, de vinculación y redes sociales con distintos sectores de la sociedad que permitan identificar espacios de participación de la Universidad, mantener actualizada la oferta educativa y contribuir al desarrollo social y económico del Estado;
- i) El desarrollo de actividades de investigación de los cuerpos académicos que favorezcan la participación de estudiantes, actores externos, la vinculación entre la investigación y la docencia, los proyectos multi, inter y transdisciplinarios y la creación de redes;
- j) El desarrollo de proyectos sociales en comunidades de aprendizaje para coadyuvar a la formación profesional y ciudadana y reforzar el valor de la educación como un servicio solidario;
- k) Lineamientos y mecanismos para la colaboración con actores externos en el desarrollo de proyectos sociales de interés para las partes que impulsen la

integración de los procesos de participación social con los de la formación académica y de investigación;

- l) La promoción de la práctica sustentable, la democracia y los derechos humanos, dirigido a la comunidad universitaria, a las poblaciones de la zona de influencia de la Universidad y a la sociedad yucateca en general, e integrar a los estudiantes en las actividades y proyectos asociados;
- m) La promoción de la cultura mediante talleres culturales y grupos artísticos;
- n) El desarrollo de investigaciones relacionadas con las características y alternativas de la población que está en situación de pobreza de recursos, medios y capacidades en las zonas de influencia de la Universidad y cuyos resultados permitan el diseño de proyectos para su atención;
- o) Un esquema de coordinación eficaz de los programas de vinculación Universidad-Sociedad vigentes, para formular y potenciar un programa amplio de gran cobertura, poniendo énfasis en el análisis de experiencias exitosas;
- p) Identificar las oportunidades y las instancias pertinentes para fomentar y lograr la participación activa de la Universidad en la agenda local y nacional de desarrollo;
- q) La identificación de necesidades de actualización de profesionales en activo y el establecimiento de una amplia y diversificada oferta educativa caracterizada por su calidad y pertinencia que dé respuesta oportuna a las necesidades detectadas, incluyendo la educación de adultos;
- r) Medios eficaces de comunicación para garantizar que los académicos estén permanentemente informados sobre las políticas e instrumentos públicos, privados e institucionales de fomento a las actividades de vinculación con sectores sociales y productivos;
- s) Un esquema eficaz de promoción, conocimiento amplio y oportuno por parte de organismos públicos y privados, acerca de los servicios de asistencia técnica, consultoría, asesoría, licenciamiento y transferencia de tecnología que ofrece la Universidad; y
- t) Un esquema de seguimiento y evaluación de sus resultados e impactos con la participación de actores externos que permita la mejora continua y el aseguramiento de su calidad.

- 2.** Establecer consejos consultivos que propicien la participación social y coadyuven a la formulación de iniciativas de apoyo al desarrollo del proyecto académico y social de la Universidad, y en la definición de áreas prioritarias y de oportunidad susceptibles de atenderse mediante proyectos institucionales.
- 3.** Apoyar la realización de estancias de los académicos en los sectores social y productivo, en congruencia con los programas educativos y de extensión universitaria en los que participan, así como con las líneas de generación y aplicación innovadora del conocimiento de los cuerpos académicos.
- 4.** Fortalecer la vinculación a través de programas y proyectos de investigación patrocinada, capacitación, asesoría, servicios profesionales y programas y proyectos sociales multidisciplinarios de beneficio para la comunidad, con prestadores de servicio social, prácticas profesionales y voluntariado.
- 5.** Establecer mecanismos de difusión interna y externa de las oportunidades de vinculación de la Universidad con los sectores público, privado y social.
- 6.** Identificar las necesidades de actualización y capacitación de profesionales en activo, así como de aquellos que se encuentran en proceso de reinserción al mundo laboral.
- 7.** Construir una oferta de educación continua que satisfaga las necesidades identificadas de actualización y capacitación de profesionales en activo, así como de aquellos que se encuentran en proceso de reinserción al mundo laboral.
- 8.** Ofrecer cursos y/o diplomados dirigidos a la sociedad en general y a públicos específicos, con el fin de fortalecer las perspectivas sobre el multiculturalismo.
- 9.** Sistematizar experiencias exitosas en materia de vinculación, cooperación e intercambio académico desarrolladas por instituciones educativas, nacionales y extranjeras, e identificar los factores de éxito para su posible incorporación en el programa de vinculación de la Universidad.
- 10.** Crear centros de información especializados y proyectos de investigación para el estudio, preservación y promoción de la cultura maya que fortalezcan la identidad y liderazgo de la UADY en la materia.
- 11.** Diseñar y publicar en la página electrónica de la Universidad, un Catalogo de Servicios en materia de asistencia técnica, consultoría, asesoría, licenciamiento y transferencia de tecnología.
- 12.** Apoyar la publicación del trabajo de extensión en torno a problemas y disciplinas específicas, distribuyéndolos entre sectores particularmente interesados.

**13.** Evaluar los alcances y pertinencia de la producción editorial de la Universidad y con base en los resultados obtenidos fortalecer la política institucional en la materia, para que ésta cumpla con los más altos estándares internacionales.

**14.** Establecer convenios con editoriales de prestigio, nacionales y extranjeras, mediante los cuales se puedan publicar libros de texto y resultados de investigación.

**15.** Transformar la Revista de la UADY en una revista electrónica y mejorar la calidad y pertinencia de su contenido.

## **VII.- Para el atributo 12:**

### ***Políticas***

**1.** Asegurar que la Universidad cuente con la infraestructura adecuada, sustentada en una gestión medioambiental responsable, para apoyar el desarrollo de las actividades académicas de académicos, cuerpos académicos, estudiantes, así como del personal administrativo.

**2.** Promover en la comunidad universitaria y en la comunidad en general una actitud ecológica permanente.

### ***Estrategias***

**1.** Establecer en el Marco del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria, el *Programa de Gestión Responsable de la Infraestructura Institucional* de aulas, laboratorios, talleres y centros de apoyo a las actividades académicas y administrativas de las escuelas preparatorias, *campus*, unidades multidisciplinarias, unidad académica con interacción comunitaria y del centro de investigación, con base en las necesidades identificadas en la operación del proyecto académico y de responsabilidad social universitaria.

**2.** Privilegiar el uso de espacios compartidos para la impartición de los programas educativos y las actividades de los cuerpos académicos, así como de sus líneas de generación y aplicación del conocimiento, promoviendo una actitud ecológica pertinente.

**3.** Fortalecer el sistema bibliotecario y la infraestructura de las TIC.

**4.** Fortalecer los servicios de información en línea y herramientas colaborativas en los *campus*, con una administración eficiente de las TIC.

5. Mejorar las instalaciones para la realización de actividades deportivas, artísticas y culturales.
6. Gestionar convenios para el uso de instalaciones y equipamiento en otras instituciones educativas, centros de investigación y empresas que complementen los de la Universidad.
7. Gestionar recursos ante organismos nacionales e internacionales para el desarrollo del plan de ampliación, modernización, mantenimiento y utilización de la infraestructura de la Universidad, con el enfoque medioambiental responsable.

## **VIII. Para el atributo 13:**

### ***Políticas***

1. Promover el conocimiento y entendimiento del Plan de Desarrollo Institucional en todas las dependencias académicas y administrativas de la Universidad, así como entre la comunidad estudiantil.
2. Impulsar la formulación de los Programas de Desarrollo de los *campus* y de las dependencias académicas de la Universidad.
3. Asegurar la coherencia y articulación efectiva del Plan de Desarrollo Institucional y los Planes de Desarrollo de las escuelas del bachillerato, facultades, *campus*, unidades multidisciplinarias, unidad académica con interacción comunitaria y del centro de investigación para lograr los objetivos del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria y la Visión UADY 2019.
4. Impulsar el trabajo de planeación compartida entre directivos y cuerpos académicos, que considere esquemas de participación social, para el seguimiento de metas del Plan de Desarrollo Institucional y de los programas de desarrollo de los *campus*, facultades, unidades multidisciplinarias, dependencias del nivel medio superior y del centro de investigación que dé lugar a la formulación de iniciativas para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad.
5. Impulsar la operación institucional sustentada en una práctica de la transparencia, la rendición de cuentas y de información oportuna a la comunidad universitaria, y a la sociedad, sobre las actividades y resultados académicos en el cumplimiento de la responsabilidad social universitaria, la aplicación de los recursos públicos asignados y su ejercicio.

6. Fomentar que la toma de decisiones en los procesos de evaluación y planeación institucional se sustente en la articulación y actualización de sistemas y servicios de información apoyados en una red completa que ofrezca la conectividad y capacidad adecuadas y en un sistema de indicadores institucionales que coadyuve eficientemente a la identificación de fortalezas y áreas de oportunidad, así como de avances institucionales y buenas prácticas con el propósito de hacer realidad la Visión UADY 2019.
7. Promover la profesionalización del personal de la Universidad.
8. Fomentar un buen clima organizacional de la Universidad y la satisfacción laboral de su personal que favorezcan la mejora continua de su funcionamiento y la consecución de la Visión UADY 2019.
9. Promover la pertinencia y eficiencia de los procesos estratégicos de gestión de la Universidad y su certificación con base en normas internacionales.
10. Fomentar el reconocimiento del desempeño extraordinario del personal en el desarrollo de las funciones universitarias, sustentado en una sólida normativa institucional.
11. Impulsar la actualización permanente de la normativa institucional con base en las necesidades del desarrollo de la Institución.

### ***Estrategias***

1. Establecer en cada dependencia académica, el Equipo de Seguimiento del PDI, así como en la administración central. Apoyarse en estos equipos para socializar el Plan de Desarrollo Institucional en todas las dependencias académicas y administrativas de la Universidad, así como entre la comunidad estudiantil.
2. Establecer en el marco del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria, el *Programa de Atención Integral al Personal* que tome en cuenta las dimensiones personales, profesionales e institucionales del personal de la Universidad. El programa tendrá las siguientes componentes:
  - a) Atención al desarrollo personal mediante el cual se promoverá la salud y el desarrollo físico, psicológico, social, cultural y familiar del personal de la Universidad;

- b) Atención profesional dirigida a impulsar la formación, actualización y capacitación permanente del personal administrativo y manual, según los requerimientos institucionales; y
- c) Atención profesional mediante el cual se promoverá la superación continua de los académicos de la Universidad en el cumplimiento de sus funciones y acorde con los objetivos institucionales.

En el marco de este programa se promoverá la implementación de un fondo de ahorro voluntario, el establecimiento de un esquema de estímulos al personal administrativo y manual, y la basificación de personal con base en la disponibilidad financiera de la Institución.

**3.** Establecer en el marco del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria, el *Programa Buen Gobierno*, en el cual se considere el diseño e implementación de un modelo de gestión y coordinación que coadyuve eficazmente al desarrollo de las funciones universitarias, al logro de la Visión UADY 2019 y a la rendición oportuna de cuentas a la sociedad. El programa deberá orientar los esfuerzos institucionales en:

- a) El fortalecimiento de los procesos de planeación y evaluación sistemática bajo un enfoque estratégico y la más amplia participación de la comunidad universitaria, que proporcione evidencia de la pertinencia social y eficacia de las acciones emprendidas por la comunidad en el marco de la Misión y Visión de la Institución y del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria;
- b) La articulación de los procesos de planeación-presupuestación-seguimiento-evaluación;
- c) La implementación de un Sistema de Indicadores que permita dar seguimiento oportuno a la implementación del Plan de Desarrollo Institucional y a los planes de desarrollo de las escuelas preparatorias, *campus*, facultades, unidades multidisciplinarias, unidad académica con interacción comunitaria y del centro de investigación;
- d) La construcción de códigos de buenas prácticas para todas las funciones institucionales considerando experiencias exitosas en la Universidad y en otras instituciones nacionales y extranjeras;
- e) El establecimiento de programas de capacitación y desarrollo de habilidades de planeación y de manejo de sistemas de gestión de la calidad para la formación de personal, relacionada con la planeación estratégica y los procesos de gestión, con base en las necesidades detectadas;

f) El establecimiento de un sistema integral de evaluación del funcionamiento institucional, de los procesos de administración y gestión y del desempeño del personal que oriente el trabajo hacia el logro de la Visión UADY 2019, y como consecuencia un sistema de estímulos que privilegie las buenas prácticas universitarias y el reconocimiento del desempeño extraordinario;

g) El diseño e implementación de un sistema integral de información que articule todos los subsistemas desarrollados en la Universidad y que sustente adecuadamente la toma oportuna de decisiones;

h) La realización periódica de estudios sobre clima organizacional y satisfacción laboral, y la atención oportuna de las áreas de oportunidad detectadas;

i) La aplicación de encuestas de satisfacción a los usuarios de los servicios de administración y gestión y la utilización de los resultados obtenidos para mejorar continuamente su funcionamiento;

j) La formulación e implementación de lineamientos para promover la rendición de cuentas en forma eficiente, transparente y oportuna, considerando los criterios de la Responsabilidad Social Universitaria; y

k) El fortalecimiento de los esquemas de gestión y comunicación de la Universidad.

**4.** Ofrecer cursos de Responsabilidad Social Universitaria en todas las dependencias académicas y administrativas de la Universidad.

**5.** Dar seguimiento y evaluar el desarrollo e impacto del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) y sus actualizaciones periódicas.

**6.** Crear un Comité de Evaluación con expertos externos a la Universidad para evaluar el funcionamiento de los campus y de las dependencias académicas y administrativas y el cumplimiento de sus programas de desarrollo.

**7.** Sistematizar experiencias exitosas en materia de administración, transparencia y rendición de cuentas desarrolladas por instituciones nacionales y extranjeras.

**8.** Certificar los procesos, laboratorios y talleres con base en normas internacionales, dando prioridad a los que ofrecen servicios de apoyo a la formación de los alumnos y a los proyectos de vinculación.

**9.** Identificar permanentemente necesidades de actualización de la normativa y proceder con oportunidad a lograr su actualización y enriquecimiento, considerando la Responsabilidad Social de la UADY.

**10.** Establecer los instrumentos normativos que den sustento a la integración y desarrollo de los *campus*.

**11.** Informar periódicamente a la comunidad universitaria y a la sociedad sobre los resultados de sus programas académicos y sociales, así como del uso y aplicación de los recursos financieros provenientes de distintas fuentes.

**12.** Gestionar recursos extraordinarios a los subsidios federal y estatal para garantizar la viabilidad financiera institucional a mediano y largo plazos, y con ello brindar mayor seguridad, buen clima organizacional, satisfacción laboral y bienestar futuro a los trabajadores universitarios.

## **IX. Para el atributo 14:**

### ***Políticas***

**1.** Asegurar que la Universidad goce de un sólido prestigio social por el cumplimiento de sus funciones universitarias y por ser una institución ampliamente reconocida por su relevancia y trascendencia social.

**2.** Preservar y fomentar la identidad universitaria, así como promover el orgullo de pertenencia a la UADY.

### ***Estrategias***

**1.** Desarrollar en el marco del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria, el *Programa de Comunicación Estratégica Responsable* que incluya, entre otros aspectos, los siguientes:

- a) La realización de campañas periódicas de promoción de la identidad de la UADY que incluyan la distribución y difusión de materiales relativos a los valores, ejes rectores, misión, visión 2019, actividades y logros de la Universidad, entre la comunidad universitaria y la sociedad;
- b) La realización de estudios cuyo objetivo sea conocer la opinión de la sociedad y sus diferentes actores sobre la reputación de la Universidad, el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de su Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria;

- c) La utilización eficiente y eficaz de los medios electrónicos y espacios diversos al alcance de la Universidad para promover el conocimiento entre los diferentes sectores de la sociedad, de sus avances y contribuciones en la construcción de una sociedad más y mejor educada y en la atención de problemáticas del desarrollo humano de Yucatán; y
- d) Un esquema de evaluación con la participación de un comité conformado por expertos internos y externos que coadyuve al cumplimiento de sus objetivos y su fortalecimiento continuo.

### **C) El Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria del Plan de Desarrollo Institucional y los 15 programas institucionales prioritarios que lo integran**

Para hacer realidad los atributos de la Visión UADY 2019, el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2019 establece el Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria como el eje conductor de acción. Este a su vez se encuentra integrado por 15 programas institucionales prioritarios que permitirán conducir las actividades de los universitarios en los próximos diez años.

#### **Los quince programas institucionales prioritarios**

- 1. Actualización, Ampliación y Diversificación de la Oferta Educativa*
- 2. Fortalecimiento del Bachillerato*
- 3. Actualización del Modelo Educativo y Académico*
- 4. Apoyo al Desarrollo Integral de los Estudiantes*
- 5. Fortalecimiento de la Planta Académica y de los Cuerpos Académicos*
- 6. Conformación y desarrollo del Sistema de Posgrado e Investigación*
- 7. Revaloración de la Extensión Universitaria*
- 8. Aseguramiento de la Pertinencia y Calidad de las Funciones Institucionales*

9. Internacionalización de las Funciones Universitarias

10. Gestión del Medio Ambiente

11. Gestión Responsable de la Infraestructura Institucional

12. Articulación y consolidación de las escuelas preparatorias, facultades, campus, unidades multidisciplinarias, unidad académica con interacción comunitaria y del centro de investigación

13. Atención Integral al Personal

14. Buen Gobierno

15. Comunicación Estratégica Responsable

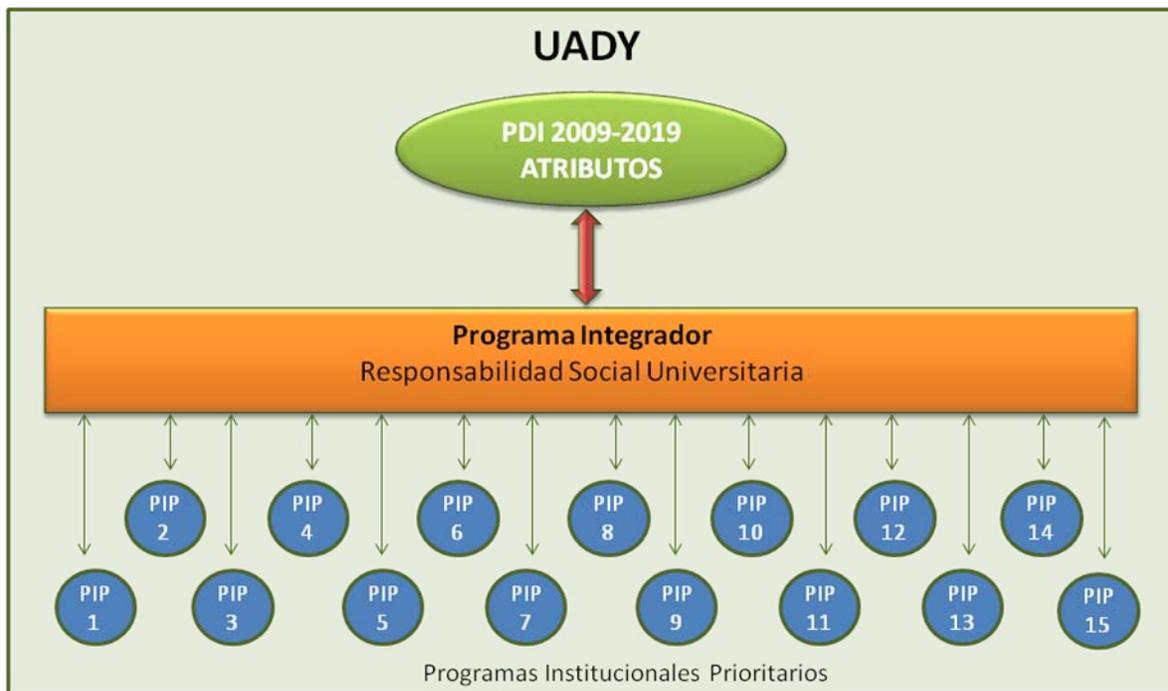


Figura 3. El programa integrador Responsabilidad Social Universitaria y sus 15 programas institucionales prioritarios.

El Programa Integrador RSU articula a los programas institucionales prioritarios al distribuir sus componentes entre ellos, tal como se observa en el cuadro 15; así también, la integración de los programas institucionales prioritarios dirigida por el Programa Integrador RSU se da mediante la operatividad de éste a través de la participación activa

y permanente de estructuras de trabajo colegiadas como son: el Equipo de Seguimiento del PDI de cada dependencia académica y administrativa, el Comité Institucional de Planeación, los cuerpos académicos, las academias y el Consejo de Participación Social. Dicha participación activa y permanente se desarrolla en el marco de un enfoque holístico, sistémico, sistemático y humanista.

Cuadro 15. Distribución de las componentes del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria entre los 15 programas institucionales prioritarios

		PROGRAMAS PRIORITARIOS INSTITUCIONALES														
		1. Actualización, Ampliación y Diversificación de la Oferta Educativa	2. Fortalecimiento del Bachillerato	3. Actualización del Modelo Educativo y Académico	4. Apoyo al Desarrollo Integral de los Estudiantes	5. Fortalecimiento de la Planta Académica y de los Cuerpos Académicos	6. Conformación y desarrollo del Sistema de Investigación y Posgrado	7. Revaloración de la Extensión Universitaria	8. Aseguramiento de la Pertinencia y Calidad de las Funciones Institucionales	9. Internacionalización de las Funciones Institucionales	10. Gestión del Medio Ambiente	11. Gestión Responsable de la Infraestructura Institucional	12. Articulación y consolidación de las Escuelas Preparatorias, Facultades, Campus, Unidades Multidisciplinarias, Unidad Académica de Interacción comunitaria y del Centro de Investigación	13. Atención Integral al Personal	14. Buen Gobierno	15. Comunicación Estratégica Responsable
<b>COMPONENTES DEL PROGRAMA INTEGRADOR RSU</b>	Institución Responsable	a) Respeto de los derechos humanos														
		b) Equidad														
		c) No discriminación														
		d) Atención al desarrollo personal														
		e) Atención al desarrollo profesional														
		f) Atención al desarrollo en la institución														
		g) Respeto a los derechos laborales														
		h) Buen clima organizacional														
		i) Satisfacción laboral														
		j) Ecología sustentable														
		k) Transparencia y rendición de cuentas														
		m) Comunicación pertinente														
		n) Selección de proveedores con criterios sociales y ambientales														
		o) Procesos participativos														
		q) Cumplimiento de la legalidad														
		r) Comportamiento ético														
	s) Promoción de la RSU en la comunidad universitaria															

**COMPONENTES DEL PROGRAMA INTEGRADOR  
RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

		PROGRAMAS PRIORITARIOS INSTITUCIONALES														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Formación profesional y ciudadana	a) Presencia de temáticas ciudadanas y de responsabilidad social en el currículo (DD.HH., desarrollo sustentable, ética profesional y cívica, gestión de la responsabilidad social, etc.)															
	b) Articulación entre profesionalización y voluntariado solidario															
	c) Aprendizaje profesional basado en proyectos sociales															
	d) Comunidades de aprendizaje															
	e) Integración de actores sociales externos en el diseño de los mapas curriculares															
	f) Modelo educativo y académico (MEyA) orientado al aprendizaje y con pertinencia social															
	g) Estudios de oferta y demanda de los programas educativos, de empleadores y seguimiento de egresados															
	h) Equidad en el acceso a la formación															
	i) Programas educativos con interacción comunitaria															
	j) Evaluación del cumplimiento del perfil real de egreso															
	k) Dimensión internacional en los programas educativos															
Gestión Social del Conocimiento	a) Promoción de la inter, multi y transdisciplinariedad															
	b) Integración de actores sociales externos en el diseño de las líneas de investigación y su participación en los proyectos															
	c) Difusión y transferencia de conocimientos socialmente útiles a la sociedad, en general, y al público desfavorecido, en particular															
	d) Pertinencia social de la investigación, en particular su articulación con la agenda local y regional del desarrollo															
	e) Promoción de investigaciones aplicadas a temas del desarrollo (Objetivos del Milenio, Pacto Global, Carta de la Tierra, etc.)															
	f) Ampliación de las oportunidades de acceso al conocimiento															
	g) Vinculación de la investigación con la formación ciudadana y profesional															
Participación Social	a) Integración de la función de extensión con la de formación académica y la de investigación (comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo)															
	b) Promover la autogestión y autonomía en las acciones del desarrollo comunitario															
	c) Promoción de redes sociales para el desarrollo (capital social)															
	d) Participación activa en la agenda local y nacional del desarrollo															
	e) Proyectos sociales con participación de estudiantes y académicos con soporte institucional															
	f) Constitución de redes universitarias de RSU															
	g) Participación en la formulación de políticas públicas para el desarrollo															

La incidencia de los programas institucionales que conforman el Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria en los atributos de la Visión UADY 2019, se muestra en el cuadro 16.

Cuadro 16. Relación entre los atributos y los programas institucionales prioritarios.

Atributo de la Visión UADY 2019	Programa institucional prioritario
<p>1. Formar ciudadanos a nivel bachillerato, licenciatura y posgrado, altamente competentes a nivel nacional e internacional, con un alto grado de adaptación en los mundos laborales de la sociedad del conocimiento, conscientes de su responsabilidad social y de participación en el desarrollo sustentable global, y con amplias capacidades para vivir y desarrollarse en un entorno global y multicultural.</p> <p>Los egresados de la Universidad son ampliamente reconocidos y valorados en los mundos laborales de la sociedad del conocimiento.</p>	<p>1. Actualización, Ampliación y Diversificación de la Oferta Educativa            2. Fortalecimiento del Bachillerato            3. Actualización del Modelo Educativo y Académico            4. Apoyo al Desarrollo Integral de los Estudiantes            5. Fortalecimiento de la Planta Académica y de los Cuerpos Académicos            8. Aseguramiento de la Pertinencia y Calidad de las Funciones Institucionales            9. Internacionalización            10. Gestión del Medio Ambiente            12. Articulación y desarrollo de las escuelas preparatorias, facultades, campus, unidades multidisciplinarias, unidad académica con interacción comunitaria y del centro de investigación</p>
<p>2. Contar con una oferta educativa amplia, diversificada y pertinente del nivel medio superior y superior, impartida bajo las modalidades presencial, no presencial y mixta, reconocida por su buena calidad por los esquemas y procedimientos nacionales, y en su caso, internacionales de evaluación y acreditación. La oferta educativa del nivel medio superior contribuye activamente al desarrollo del Sistema Nacional de Bachillerato y atiende de manera diferenciada a jóvenes del grupo de edad, extra edad y en condiciones en desventaja, a través de modalidades diferentes.</p> <p>Los programas educativos del nivel superior son flexibles y los estudiantes pueden aprovechar toda la oferta educativa de la Institución para su formación. Se cuenta también con programas educativos transversales de carácter multidisciplinario que se imparten en colaboración por académicos de los campus, así como para la actualización y capacitación de profesionales en activo, de aquellos en proceso de reinserción al mundo laboral y para la educación de adultos.</p>	<p>1. Actualización, Ampliación y Diversificación de la Oferta Educativa            2. Fortalecimiento del Bachillerato            3. Actualización del Modelo Educativo y Académico            5. Fortalecimiento de la Planta Académica y de los Cuerpos Académicos            7. Revaloración de la Extensión Universitaria            8.- Aseguramiento de la Pertinencia y Calidad de las Funciones Institucionales            9. Internacionalización            10. Gestión del Medio Ambiente            11. Gestión Responsable de la Infraestructura Institucional            12. Articulación y desarrollo de las escuelas preparatorias, facultades, campus, unidades multidisciplinarias, unidad académica con interacción comunitaria y del centro de investigación            14. Buen Gobierno</p>
<p>3. Privilegiar la equidad en cuanto a las oportunidades de acceso, permanencia y terminación oportuna de los estudios de sus estudiantes, en particular de aquellos en situación de desventaja.</p>	<p>2. Fortalecimiento del Bachillerato            3. Actualización del Modelo Educativo y Académico            4. Apoyo al Desarrollo Integral de los Estudiantes            11.- Gestión Responsable de la Infraestructura Institucional</p>
<p>4. Poseer un modelo educativo que promueve la formación integral de los estudiantes bajo un enfoque cultural, multi, inter y transdisciplinario y del desarrollo sostenible global.</p>	<p>3. Actualización del Modelo Educativo y Académico            7.- Revaloración de la Extensión            10. Gestión del Medio Ambiente</p>
<p>5. Poseer formas de organización estudiantil que coadyuvan al desarrollo del proyecto académico de la Universidad y su modelo educativo, fortalecen la identidad institucional, así como el desarrollo de proyectos que favorecen actitudes de liderazgo y compromiso social.</p>	<p>3. Actualización del Modelo Educativo y Académico            4. Apoyo al Desarrollo Integral de los Estudiantes</p>

Atributo de la Visión UADY 2019	Programa institucional prioritario
<p>6. Contar con una sólida planta académica conformada por académicos de tiempo completo y tiempo parcial en las proporciones adecuadas a la naturaleza de la oferta educativa que se imparte en sus dependencias del nivel medio superior y superior. Los académicos de tiempo completo del nivel medio superior poseen al menos el título de licenciatura, participan permanentemente en programas de actualización disciplinar y pedagógica y en la gestión de los programas del bachillerato.</p> <p>Los académicos de tiempo completo adscritos a las dependencias de educación superior poseen, casi en su totalidad, el grado de doctor, se encuentran organizados en cuerpos académicos y realizan de manera equilibrada las actividades de docencia, tutoría individual y en grupo de estudiantes, generación y aplicación innovadora del conocimiento y gestión académica. Los académicos de tiempo parcial cuentan con estudios de posgrado y/o amplia experiencia profesional.</p> <p>Los cuerpos académicos se encuentran consolidados o en una fase muy avanzada de consolidación y sus programas de generación y aplicación del conocimiento inciden de manera eficaz en la formación de los estudiantes, en el desarrollo productivo, científico, tecnológico, social y económico de Yucatán, de la región y del país, y a la sustentabilidad global.</p> <p>Todos los académicos de la Universidad se caracterizan por sus amplias competencias en la impartición del modelo educativo de la Universidad</p>	<p>5. Fortalecimiento de la Planta Académica y de los Cuerpos Académicos</p> <p>6. Conformación y Desarrollo del Sistema de Posgrado e Investigación</p>
<p>7. Ser una comunidad de aprendizaje que se estudia y evalúa permanentemente y se somete a procesos de evaluación externa de carácter nacional e internacional. Implementa en su seno procesos participativos de planeación estratégica y de gestión para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de sus funciones, que propician el diseño y desarrollo de iniciativas innovadoras en los ámbitos académicos y de la gestión.</p>	<p>8.- Aseguramiento de la Pertinencia y Calidad de las Funciones Institucionales</p> <p>12.- Articulación y desarrollo de las escuelas preparatorias, facultades, <i>campus</i>, unidades multidisciplinarias, unidad académica con interacción comunitaria y del centro de investigación</p> <p>14.- Buen Gobierno</p> <p>15.- Comunicación Estratégica Responsable.</p>
<p>8. Ser un centro de referencia nacional e internacional de desarrollo científico y cultural caracterizado por sus contribuciones relevantes al avance del conocimiento, a la atención de problemáticas significativas que inciden en el desarrollo humano sustentable y armónico de Yucatán, al desarrollo del Sistema de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico del Estado de Yucatán y al estudio, preservación y fomento de la cultura Maya.</p>	<p>5.- Fortalecimiento de la Planta Académica y de los Cuerpos Académicos</p> <p>6. Conformación y Desarrollo del Sistema de Posgrado e Investigación</p> <p>8.- Aseguramiento de la Pertinencia y Calidad de las Funciones Institucionales</p> <p>9. Internacionalización</p>
<p>9. Ser una universidad abierta, con perspectiva global que participa activamente en redes internacionales de formación, investigación, innovación y distribución del conocimiento y en alianzas estratégicas con organizaciones público-privadas.</p>	<p>5.- Fortalecimiento de la Planta Académica y de los Cuerpos Académicos</p> <p>6. Sistema de Posgrado e Investigación</p> <p>7.- Revaloración de la Extensión Universitaria</p> <p>9. Internacionalización</p> <p>10. Gestión del Medio Ambiente</p> <p>14. Buen Gobierno</p>

Atributo de la Visión UADY 2019	Programa institucional prioritario
<p>10. Ser una universidad que posee:</p> <p>a. Una estructura de gobierno en la cual el Consejo Universitario es la máxima autoridad para la toma de decisiones relacionadas con la regulación, organización, coordinación, planeación y evaluación de la Institución. Sus integrantes sustentan su participación activa en el conocimiento adecuado de los asuntos a tratar y de la Misión, Visión 2019, el Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria del Plan de Desarrollo Institucional y de los programas institucionales prioritarios que lo integran.</p> <p>b. Una estructura académica por <i>campus</i> organizados por áreas del conocimiento que permite el uso eficiente y compartido de los recursos institucionales. Existe una amplia colaboración entre los cuerpos académicos para la operación de los programas educativos del nivel superior, y para la realización de proyectos multi, inter y transdisciplinarios de investigación y aplicación del conocimiento, pertinentes para atender problemáticas complejas del desarrollo social y económico de Yucatán;</p> <p>c. Una estructura de financiamiento que responde oportunamente a las necesidades del desarrollo de los programas y proyectos académicos y administrativos, al cumplimiento de los compromisos institucionales y a la promoción del desarrollo personal, profesional y en la Institución del personal y del buen clima laboral.</p> <p>d.- Dos unidades académicas multidisciplinares estratégicamente localizadas en el Estado que ofrecen programas de formación y servicios de alta calidad en respuesta a las necesidades de desarrollo de las comunidades de sus zonas de influencia y al cumplimiento de la Responsabilidad Social Universitaria.</p> <p>e.- Tres dependencias del nivel medio superior ubicadas en el poniente, oriente y sur de la ciudad de Mérida. La dependencia situada en el sur de la ciudad se caracteriza por impartir el Bachillerato con Interacción Comunitaria.</p> <p>f.- Un centro de investigación orientado a la generación, aplicación y difusión del conocimiento en ciencias biomédicas y sociales.</p> <p>Los cinco campus, las tres dependencias del nivel medio superior, las dos unidades multidisciplinares y el centro de investigación se caracterizan además por la gestión socialmente responsable de sus procesos educativos y administrativos y por la educación ambiental;</p> <p>g.- Programas transversales de formación, investigación, desarrollo e innovación que articulan y potencian las capacidades de la Universidad en la atención de problemáticas complejas y relevantes del desarrollo social, económico y cultural del Estado, la región y el país.</p>	<p>3. Actualización del Modelo Educativo y Académico</p> <p>5.- Fortalecimiento de la Planta Académica y de los Cuerpos Académicos</p> <p>6. Sistema de Posgrado e Investigación</p> <p>7. Revaloración de la Extensión Universitaria</p> <p>8. Aseguramiento de la Pertinencia y Calidad de las Funciones Institucionales</p> <p>9. Internacionalización</p> <p>10. Gestión del Medio Ambiente</p> <p>11. Responsable de la Infraestructura Institucional</p> <p>11. Articulación y desarrollo de las escuelas preparatorias, facultades, <i>campus</i>, unidades multidisciplinares, unidad académica con interacción comunitaria y del centro de investigación</p> <p>13.- Atención Integral al Personal</p> <p>14.- Buen Gobierno</p> <p>15.- Comunicación Estratégica Responsable</p>

Atributo de la Visión UADY 2019	Programa institucional prioritario
<p>11. Desarrollar programas de extensión universitaria que:</p> <p>a.- Promueven el aprendizaje mutuo y colaborativo de los miembros de la comunidad universitaria en el marco del ámbito de la responsabilidad social universitaria;</p> <p>b.- Responden oportunamente a demandas sociales, en particular de las poblaciones en condición de desventaja y de la zona de influencia de la Universidad, a la actualización permanente de profesionales en activo y a la educación de adultos;</p> <p>c.- Coadyuvan a la formación integral de los estudiantes;</p> <p>d.- Propician la ampliación de oportunidades de acceso al conocimiento, especialmente entre la población en desventaja;</p> <p>e.- Promueven la colaboración de la Universidad con actores externos en el desarrollo de proyectos sociales de interés para las partes;</p> <p>f.- Coadyuvan a la preservación, rescate y promoción de la cultura e identidad Maya.</p>	<p>7.- Revaloración de la Extensión Universitaria</p>
<p>12. Contar con una infraestructura física funcional, equipamiento, acervos y medios de consulta de información y recursos didácticos adecuados para apoyar las actividades de los académicos, cuerpos académicos, estudiantes y personal administrativo.</p>	<p>11.- Gestión Responsable de la Infraestructura Institucional</p>
<p>13) Poseer un sistema de gestión de la calidad que asegure el cumplimiento de las funciones universitarias y una administración institucional eficiente y flexible sustentada en:</p> <p>a.- Códigos de buenas prácticas para todas las funciones de la Institución;</p> <p>b.- Órganos colegiados, esquemas e instrumentos para la planeación, evaluación, seguimiento de las actividades universitarias y toma de decisiones con la activa participación de la comunidad universitaria que da lugar a la formulación de iniciativas para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad;</p> <p>c.- La profesionalización de su personal;</p> <p>d.- Esquemas que fomentan el desarrollo de su comunidad y estimulan y reconocen públicamente el desempeño extraordinario;</p> <p>e.- Procesos certificados con base en normas internacionales que son favorablemente evaluados por los miembros de la comunidad universitaria;</p> <p>f.- Un marco normativo actualizado que regula adecuadamente la conducta y los procesos relacionados con el desarrollo de las funciones universitarias en el ámbito de la responsabilidad social universitaria.</p>	<p>13.- Atención Integral al Personal</p> <p>14.- Buen Gobierno</p>
<p>14. Poseer un amplio grado de reconocimiento social, basado en el cumplimiento cabal de los objetivos institucionales y la riqueza de sus redes sociales.</p>	<p>7.- Revaloración de la Extensión Universitaria</p> <p>15.- Comunicación Estratégica Responsable</p>

## **D. Los indicadores de seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional**

Para coadyuvar al seguimiento del Plan de Desarrollo y evaluar la eficacia de sus políticas y estrategias se establecieron el siguiente conjunto de indicadores asociados a cada uno de los atributos de la Visión UADY 2019.

### **Para los atributos 1 y 4:**

- Programas educativos de bachillerato, licenciatura y posgrado en los cuales se han incorporado: a) todas las componentes distintivas del modelo educativo y académico de la Universidad, y b) contenidos transversales de responsabilidad social universitaria.
- Programas educativos actualizados en los cuales se tomó en cuenta los resultados de los estudios de oferta y demanda, egresados, empleadores y la participación de actores externos para su formulación y validación.
- Programas educativos que cuentan con: a) la asignatura institucional obligatoria de responsabilidad social universitaria, y b) estrategias sustentadas en la metodología de aprendizajes basados en proyectos sociales.
- Asignaturas impartidas con la estrategia de aprendizaje basado en proyectos sociales en cada dependencia académica.
- Estudiantes que realizan estudios en instituciones nacionales o extranjeras como parte de su formación.
- Número de egresados que cuentan con el perfil de egreso establecido en los planes de estudios.
- Dependencias académicas que cuentan con instrumentos para evaluar el perfil de egreso.
- Egresados que han: a) obtenido empleo en los primeros seis meses y entre seis meses y un año después de egresar, b) generado su propio empleo y c) generado otros empleos.
- Opinión favorable de los empleadores en relación al perfil y competencias de los egresados.
- Servicios estudiantiles en los que para su diseño, implementación y evaluación participan estudiantes.

## Para el atributo 2:

- Programas educativos orientados a la formación de profesionales y científicos en áreas estratégicas para el desarrollo social y económico del Estado.
- Programas educativos impartidos en las modalidades presencial, no presencial y mixta.
- Programas educativos del nivel medio superior que: a) cumplen con los lineamientos y criterios del Sistema Nacional de Bachillerato y b) cuentan con el reconocimiento a su buena calidad por los esquemas vigentes estatales y nacionales de evaluación.
- Nuevos programas educativos que para su diseño se tomaron en cuenta los resultados de los estudios de oferta y demanda, de egresados, empleadores y la participación de actores externos para su formulación y validación.
- Programas educativos transversales de carácter multidisciplinario que se imparten en colaboración entre los *campus*.
- Programas de licenciatura: a) clasificados en el nivel 1 del Padrón de los CIEES y b) acreditados por organismos especializados reconocidos por el COPAES.
- Programas de posgrado que se encuentran registrados en el Padrón de Posgrados de Calidad SEP-CONACYT.
- Programas educativos que cuentan con la acreditación de algún organismo extranjero.
- Programas educativos en los que, en su evaluación y actualización, participaron actores sociales externos a la Universidad.
- Asignaturas de los planes de estudio del nivel medio superior y superior que abordan temas de los Objetivos del Milenio, el Pacto Global, la Carta de la Tierra o el Decenio de las Naciones Unidas para la Educación para el Desarrollo Sustentable.
- Programas educativos que incorporan la dimensión internacional.

### **Para el atributo 3:**

- Estudiantes de primer ingreso, en condición de desventaja, que han tomado cursos propedéuticos para fortalecer su formación.
- Estudiantes matriculados del nivel medio superior y superior que pertenecen a familias cuyos ingresos se encuentran en los dos primeros deciles de ingresos de la población.
- Estudiantes de bachillerato, licenciatura y posgrado que reciben apoyos económicos para la realización de sus estudios.
- Estudiantes que reciben atención por parte del Programa de Apoyo al Desarrollo Integral de los estudiantes.
- Estudiantes en condición de desventaja del nivel medio superior y superior que a) logran permanecer durante el primer año de los programas educativos y b) que egresan.
- Mejora de la calidad de vida estudiantil (a partir del diagnóstico de ingreso).
- Mejora de los resultados educativos de los estudiantes.

### **Para el atributo 5:**

- Proyectos realizados por organizaciones estudiantiles que coadyuvan al desarrollo del proyecto académico de la UADY y su modelo educativo y que fortalecen su formación integral, identidad institucional y compromiso social.
- Estudiantes que participan en proyectos realizados por organizaciones estudiantiles.

### **Para los atributos 6, 8 y 9:**

- Dependencias que cuentan con un Plan actualizado para el desarrollo de su planta académica.
- Académicos de tiempo completo, que cumplen con el perfil deseable del profesor universitario a) capacitados en el modelo educativo y académico actualizado de la universidad y contenidos de Responsabilidad Social Universitaria, b) acorde a la naturaleza del programa educativo que imparte, c) con perfil deseable PROMEP y

adsritos al SNI y d) utilicen estrategias de enseñanza y métodos didácticos que faciliten el aprendizaje de los estudiantes.

- Académicos de asignatura del nivel medio superior y superior: a) capacitados en el modelo educativo y académico actualizado de la Universidad y b) que utilizan estrategias de enseñanza y métodos didácticos que faciliten el aprendizaje de los estudiantes.
- Académicos de tiempo completo con doctorado adsritos a las dependencias de educación superior.
- Académicos de tiempo parcial adsritos a las dependencias de educación superior que cuentan: a) con un posgrado y b) amplia experiencia profesional.
- Cuerpos académicos que: a) cuentan con un plan de desarrollo, b) consolidados o en una fase avanzada del proceso de consolidación, c) desarrollan líneas de generación y aplicación del conocimiento que inciden de manera eficaz en la formación de los estudiantes, en la impartición de los programas de posgrado, en el desarrollo productivo, científico, tecnológico, social y económico de Yucatán, de la región y del país, y en la sustentabilidad global, y d) cultivan líneas de generación y aplicación de conocimiento que se enfocan al estudio, preservación y promoción de la cultura maya.
- Programas educativos de posgrado que operan bajo los lineamientos del Sistema de Posgrado e Investigación de la UADY.
- Proyectos de investigación: a) realizados para la atención de problemáticas de organizaciones diversas, b) formulados, realizados y evaluados con la participación de actores sociales externos a la Universidad, c) financiados por organismos nacionales e internacionales, d) que se realizan en el marco del Sistema de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico del Estado de Yucatán (SIIDETHEY), e) en colaboración con instituciones nacionales y extranjeras, f) realizados en el marco de alianzas con el gobierno estatal, empresas, organizaciones sociales e instituciones de educación superior y centros de investigación nacionales y extranjeros, y g) en el marco de alianzas público-privadas.
- Proyectos sociales realizados: a) en colaboración con administraciones públicas, b) en colaboración con ONG's, y c) en colaboración con otras universidades del estado de Yucatán y/o la región para afrontar problemas sociales del entorno.
- Académicos y/o Cuerpos Académicos que participan en redes nacionales e internacionales de colaboración e intercambio académico.

- Estudiantes extranjeros que cursan estudios o realizan estancias en la Universidad.
- Profesores visitantes nacionales y extranjeros.
- Publicaciones en medios de prestigio a nivel nacional e internacional.
- Patentes registradas.

#### **Para el atributo 7:**

- Academias del nivel medio superior y cuerpos académicos que funcionan regularmente.
- Proyectos de investigación cuyo objetivo sea “Pensar a la Universidad”.
- Dependencias que realizan ejercicios participativos de planeación estratégica para el logro de su Visión y de la *Visión UADY 2019*.
- Dependencias del nivel medio superior y superior, *campus*, unidades multidisciplinarias, unidad académica con interacción comunitaria y centro de investigación que cuentan con un Plan de Desarrollo que, en el marco del Plan de Desarrollo Institucional, coadyuve al logro de la *Visión UADY 2019*.
- Académicos y administrativos que: a) ha tomado cursos de planeación estratégica y b) participa en los procesos de evaluación interna y externa.
- Programas educativos que han sido sometidos a procesos de evaluación externa.

#### **Para el atributo 10:**

- Integrantes del Consejo Universitario que han participado en cursos de formación y capacitación para la toma de decisiones.
- Programas transversales de formación, investigación, desarrollo e innovación que articulan y potencian las capacidades de la Universidad en la atención de problemáticas del desarrollo del Estado, la región y el país.
- Estudiantes que participan en esquemas de movilidad entre *campus* para la realización de sus estudios.

- Programas de licenciatura y posgrado que se imparten bajo la colaboración de académicos y cuerpos académicos de al menos: a) dos facultades de un *campus*; b) dos *campus*, y c) más de dos *campus*.
- Proyectos de generación y aplicación innovadora del conocimiento multi, inter y transdisciplinarios que se realizan entre cuerpos académicos de al menos: a) dos facultades de un *campus*; b) dos *campus* y c) más de dos *campus*.
- Programas de formación y servicios de alta calidad que dan respuesta a las necesidades de desarrollo de las comunidades de las zonas de influencia de las escuelas preparatorias, facultades, *campus*, unidades disciplinarias, unidad académica con interacción comunitaria y del centro de investigación.
- Programas educativos y servicios que comparten recursos entre *campus*, facultades, unidades académicas multidisciplinarias, centro de investigación, unidad académica con interacción comunitaria y escuelas preparatorias.
- Cuerpos académicos que comparten infraestructura para el desarrollo de sus actividades.
- Dependencias académicas y administrativas que llevan a cabo una gestión socialmente responsable de sus procesos educativos y administrativos y para el cuidado del medio ambiente.
- Miembros de la comunidad que han sido capacitados sobre temas ambientales.
- Acciones realizadas para el tratamiento de residuos peligrosos, no peligrosos y biosanitarios.
- Proporción de ingresos propios en relación del total del presupuesto universitario.
- Recursos gestionados y obtenidos por la Fundación UADY.
- Viabilidad financiera frente al pasivo laboral.

### **Para el atributo 11:**

- Proyectos sociales de investigación-acción participativa que favorecen el aprendizaje mutuo y colaborativo.
- Participantes en la realización de proyectos sociales.

- Número de comunidades de aprendizaje atendidas institucionalmente a través de la articulación de las capacidades institucionales.
- Proyectos y acciones para fomentar la práctica del desarrollo sustentable global, la democracia y los derechos humanos.
- Proyectos y actividades artísticas, culturales y deportivas.
- Servicios ofrecidos a los sectores productivos que impulsan la competitividad y generan capital social.
- Cursos de educación continua para la actualización de profesionales en activo y en proceso de reincorporación al mundo laboral, y para la educación de adultos.
- Académicos que realizan estancias en los sectores social y productivo, en congruencia con los programas educativos y de extensión universitaria.
- Estudiantes que realizan su servicio social y prácticas profesionales en proyectos sociales.
- Proyectos que coadyuvan a la promoción, preservación y rescate de la cultura, en particular de la cultura maya.

**Para el atributo 12:**

- Existencia del plan de ampliación, modernización, mantenimiento y utilización de la infra estructura del la Universidad, con un enfoque medioambiental responsable.
- Espacios (aulas, laboratorios, talleres, instalaciones deportivas y culturales, y centros de apoyo a las actividades académicas y administrativas) que cumplen con los criterios del plan.
- Programas académicos que cuentan con la infraestructura necesaria para el logro de sus objetivos.
- Cuerpos académicos que cuentan con la infraestructura necesaria para el desarrollo de sus líneas de generación y aplicación innovadora del conocimiento.

**Para el atributo 13:**

- Políticas y programas que fomentan el desarrollo armónico y coherente de las dependencias académicas.

- Instrumentos institucionales de apoyo a la evaluación, planeación y seguimiento de las actividades universitarias.
- Trabajadores universitarios beneficiados por el Programa de Atención Integral al Personal.
- Personal universitario que ha acreditado el curso de responsabilidad social universitaria.
- Estudiantes, académicos, administrativos y manuales, y directivos que a) conocen el sistema de gestión y educación ambiental; b) saben qué comportamientos ecológicos adoptar; y c) practican estos comportamientos.
- Compras y adquisiciones que incorporan criterios de comercio justo, consumo responsable y seguridad.
- Miembros de la comunidad que conocen el desarrollo y resultados del Programa Integrador Responsabilidad Social Universitaria.
- Procesos certificados con base en normas internacionales.
- Procesos certificados por normas de certificación ambiental (EMAS, ISO 14000, etc.).
- Índice de satisfacción de los usuarios de los procesos de administración y gestión.
- Instrumentos para estimular y reconocer el desempeño extraordinario de los miembros de la comunidad.
- Instrumentos normativos actualizados para regular adecuadamente la conducta de la comunidad universitaria, el desarrollo de los procesos y funciones institucionales y la toma de decisiones.
- Índice de clima organizacional y satisfacción laboral.
- Presupuesto ejercido en programas universitarios para el desarrollo social y ambiental.

**Para el atributo 14:**

- Muestra representativa de la sociedad que tiene una opinión favorable de los servicios educativos y sociales de la Universidad.

- Estudiantes y egresados que tienen una opinión favorable de la Universidad.
- Académicos, administrativos y manuales que tienen una opinión favorable de su centro de trabajo y de la Universidad.
- Miembros de la comunidad que: a) se encuentran informados acerca del quehacer universitario y las decisiones institucionales más relevantes b) perciben coherencia entre el discurso y las actividades universitarias.
- Personal que tiene una opinión favorable del Programa de Comunicación Estratégica Responsable.

## UNA REFLEXIÓN FINAL

La educación es un bien público y un derecho fundamental. Su pleno ejercicio exige que ésta sea de la más alta y reconocida calidad y que asegure el desarrollo y el aprendizaje de todos, a lo largo de toda la vida y en cualquier circunstancia. Esto debe realizarse a través de una educación relevante y pertinente que propicie igualdad de oportunidades de acceso, permanencia y terminación oportuna de los estudios y que reconozca y de respuestas oportunas a las necesidades de formación de personas de variados contextos y culturas, con diferentes capacidades e intereses, fundamento de las sociedades pacíficas, más justas y democráticas.

La Universidad Autónoma de Yucatán está consciente del papel que tiene que jugar en un contexto cada vez más complejo, donde se generan demandas que emergen de la necesidad de contar con una sociedad más y mejor educada que sustentará cada vez más sus expectativas de alcanzar niveles superiores de desarrollo humano, en la generación y aplicación del conocimiento.

Una sociedad innovadora prepara a sus individuos no sólo para aceptar el cambio y adaptarse al mismo, sino también para controlarlo e influir en él.

Por ello, en la formulación de este Plan de Desarrollo Institucional, se realizó un análisis cuidadoso del nuevo contexto de la educación media superior y superior en México y el mundo, las condiciones actuales de la Universidad, sus fortalezas y debilidades, y se identificaron los ámbitos en los cuales es necesario fortalecer las capacidades institucionales para asegurar el cumplimiento de su Misión y su coadyuvancia efectiva en el desarrollo socioeconómico de Yucatán y del país

Este Plan de Desarrollo Institucional, sustentado en la Responsabilidad Social Universitaria, contiene políticas que impulsan y orientan acciones en favor de la equidad, de una educación de calidad que reconozca las diferencias de los estudiantes, que fomente la educación de ciudadanos y profesionales comprometidos con el desarrollo sustentable global, la justicia, el desarrollo democrático y los derechos humanos, base imprescindible para impulsar el desarrollo de la sociedad Yucateca y para hacer realidad la Visión UADY: “En el año 2019 la Universidad Autónoma de Yucatán es reconocida como la institución de educación superior en México con el más alto nivel de relevancia y trascendencia social”.

La consolidación de los atributos de la Visión 2019, descritos con anterioridad y que orientaron el proceso de planeación estratégica que dio lugar a la construcción del Plan, demanda de los universitarios un gran esfuerzo y compromiso para trabajar de manera articulada y coherente en todos los ámbitos del quehacer institucional, en el marco de este Plan de Desarrollo y de un objetivo común de gran trascendencia social para la sociedad yucateca.

La UADY ha sabido enfrentar con éxito los desafíos que se le han presentado desde que la fundó Felipe Carrillo Puerto. Su comunidad mantiene actualmente el deseo de participar y contribuir activamente en la superación de los complejos retos que enfrenta y en consolidar una universidad que sea motivo de orgullo de todos los mexicanos.

## **ANEXO**

- Cuadro 1. Población censal y proyectada.
- Cuadro 2. Matrícula escolarizada total por régimen en Yucatán, 1997-1998 a 2006-2007.
- Cuadro 3. Matrícula escolarizada total por área de conocimiento en Yucatán.
- Cuadro 4. Actividades del nivel medio superior dirigidas a profesores.
- Cuadro 5. Evolución de los PE de licenciatura de buena calidad.
- Cuadro 6. Oferta educativa en el periodo 2002-2008.
- Cuadro 7. Matrícula entre 2002-03 y 2007-08.
- Cuadro 8. Apoyos económicos otorgados a los estudiantes en el periodo 2008-2009
- Cuadro 9. Clasificación de los programas de posgrado de la UADY.
- Cuadro 10. Indicadores del Sistema Bibliotecario
- Cuadro 11. Grado de avance de las construcciones en los campus.
- Cuadro 12. Estado de desarrollo del Sistema Institucional de Información SII
- Cuadro 13. Elementos del grado de prestigio de la UADY
- Cuadro 14. Fortalezas y problemas según su nivel de importancia
- Cuadro 15. Distribución de los componentes del programa Integrador de Responsabilidad Social Universitaria entre los 14 programas institucionales prioritarios.
- Cuadro 16. Relación entre los atributos y los Programas Institucionales Prioritarios.

## **RELACIÓN DE GRÁFICAS**

- Gráfica 1. Tasa de crecimiento del PIB de Yucatán 1993 – 2003
- Gráfica 2. Distribución del PIB de Yucatán en los sectores económicos. 2004
- Gráfica 3. Comparación entre la matrícula escolarizada total (MET) y la población del grupo de edad de 19 a 23 años en el Yucatán.

- Gráfica 4. Tasa de egreso del nivel medio superior.
- Gráfica 5. Evolución del nivel de habilitación de la planta académica (en valores absolutos).
- Gráfica 6. Distribución de la planta académica por grado de estudios 2009.
- Gráfica 7. Evolución del número de PTC con perfil deseable.
- Gráfica 8. Distribución de la planta académica de tiempo completo por antigüedad.
- Gráfica 9. Evolución de PTC en el SNI.
- Gráfica 10. Evolución de los Cuerpos Académicos.
- Gráfica 11. Tasa de egreso de licenciatura por cohorte.
- Gráfica 12. Egresados-Titulados/ingreso 5 años antes.
- Gráfica 13. Resultados del examen general de egreso de licenciatura.
- Gráfica 14. Evolución de la calidad del pos

## **RELACIÓN DE FIGURAS**

- Figura 1. Los cuatro tipos de impacto universitario
- Figura 2. Los cuatro ámbitos de responsabilidad social universitaria.
- Figura 3. El Programa Integrador de Responsabilidad Social Universitaria y sus 15 Programas Institucionales Prioritarios.
- Figura 4. Actualización de la normativa universitaria.