

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO



## PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2019-2024

Saltillo, Coahuila, Marzo 2020

**DIRECTORIO**  
**H. Consejo Universitario**

Dr. Mario Ernesto Vázquez Badillo Presidente	Dr. Armando Rodríguez García Secretario	Dr. Fidel Antonio Cabezas Melara Secretario Parlamentario
M.C. Alfredo Sánchez López	PhD. Norma Angélica Ruíz Torres	M.C. Héctor Darío González López
Dr. Jerónimo Landeros Flores	C. Juan Pablo Alcocer Espinosa	C. Benigno Cervantes Mendoza
C. Marilyn Hurtado Herrera	C. Yoav Yael Hernández Peña	Dr. José Dueñez Alanís
M.C. Haydee Yajaira López de la Peña	C. Alejandro Mata Baeza	C. Diana Lizeth Vázquez Pérez
M.C. Manuel de León Gámez	Dr. Luis Samaniego Moreno	M.C. Tomás Gaytán Muñiz
M.C. Juan Manuel Cepeda Dovala	C. Luis Yordan Velázquez Vázquez	C. Ever Trinidad Astorga Arzola
M.C. Francisco Ortiz Serafín	Dr. Lorenzo Alejandro López Barbosa	C. Rey David Álvarez Guadarrama
C. Hiram Molina Robledo	C. Leslie Carnero Avilés	Dr. Vicente de Paúl Álvarez Reyna
Dr. Juan Leonardo Rocha Valdez	M.C. Eduardo Blanco Contreras	C. Jacinto Álvaro Deara
C. Flor Stephanie Cruz Vilchiz	C. Santiago Martínez Crescencio	PhD. Juan David Hernández Bustamante
M.V.Z. Cuauhtémoc Félix Zorrilla	Dr. Pedro Antonio Robles Trillo	C. Arturo Gabriel Rodríguez Loyola
C. Eduardo Guevara Jaime	C. Carlos Daniel Zamora López	C. Aimir Hidalgo de León

**H. Consejo Directivo**

Dr. Mario Cantú Sifuentes Presidente	Dra. Ma. de los Ángeles de Santiago Secretaria	Dr. José Manuel Cabrera Sixto
---	--	-------------------------------

**Directores**

M.C. Enrique Esquivel Gutiérrez Dirección General Académica	M.A. Eduardo Ricardo Fuentes Rodríguez Dirección General Administrativa	Dr. Javier de Jesús Cortés Bracho Unidad de Planeación y Evaluación
M.C. Lorenzo Castro Gómez Dirección de Comunicación	Dr. Alberto Flores Olivas Dirección de Investigación	M.C. Salvador Valencia Manzo Dirección de Docencia
	M.C. Víctor Martínez Cueto Dirección Regional, U.L.	

### Coordinadores de División

MC. Sergio Sánchez Martínez División de Ingeniería	Dr. José Antonio González Fuentes División de Agronomía	M.C. Rolando Ramírez Segoviano División de Ciencias Socioeconómicas
Dr. José Dueñez Alanís División de Ciencia Animal	Dr. Isaías de la Cruz Álvarez Coordinador Interino División de Carreras Agronómicas, U.L.	M.C. J. Guadalupe Rodríguez Martínez División de Ciencia Animal, U.L.

### Jefes de Departamento Académico

Dr. Luis Samaniego Moreno Riego y Drenaje	Dr. Martín Cadena Zapata Maquinaria Agrícola	M.C. Juan Manuel Cepeda Dovala Ciencias del Suelo
MC. Juana Ma. Mendoza Hernández Agrometeorología	M.C. Alberto Rodríguez Hernández Estadística y Cálculo	QFB. Ma. Del Carmen Julia García Ciencias Básicas
PhD. Norma A. Ruíz Torres Fitomejoramiento		Dr. Ernesto Cerna Chávez Parasitología
MC. Héctor Dario González López Forestal	Dr. Antonio Juárez Maldonado Botánica	Ing. Gerardo Rodríguez Galindo Horticultura
M.C. Esteban Orejón García Economía Agrícola	Administración Agropecuaria	Lic. Norma Eugenia Sánchez García Sociología
Dr. Juan A. Granados Montelongo Recursos Naturales Renovables	M.C. Pedro Carrillo López Producción Animal	M.C. Camelia Cruz Rodríguez Dra. Nutrición y Alimentos
Dra. Dolores Gabriela Martínez Vázquez Ciencia y Tecnología de Alimentos		Dr. Humberto de León Castillo Representante Instituto Mexicano del Maíz
Dr. Alfredo Ogaz Suelos U.L.	M.C Ruby Muñoz Soto Biología, U.L.	Dr. Héctor Javier Martínez Agüero Fitomejoramiento, U.L.
M.C Gerardo Arellano Rodríguez Producción Animal, U.L.	Dr. Juan Leonardo Rocha Valdez Ciencias Básicas, U.L.	MC. Sergio Hernández Rodríguez Parasitología, U.L.
Dr. Vicente de Paul Álvarez Reyna Riego y Drenaje, U.L.	M.C Ma. Guadalupe Sánchez Loera Salubridad e Higiene, U.L.	MC. Francisca Sánchez Bernal Horticultura, U.L.
MVZ. Rodrigo Isidro Simón Alonso Ciencias Medico-Veterinarias, U.L.	MC. Eduardo Blanco Contreras Agroecología, U.L.	Dr. Luis Felipe Alvarado Martínez Ciencias Socioeconómicas, U.L.

### Jefes de Programa Docente de Licenciatura

M.C. Aarón Isain Melendres Álvarez Ingeniero Agrónomo en Irrigación	M.C. Blanca Elizabeth de la Peña Casas Ingeniero Mecánico Agrícola	Dr. Víctor Samuel Peña Olvera Ingeniero Agrícola y Ambiental
Dra. Susana Gómez Martínez Ingeniero Agrónomo en Producción	M.C. Myrna J. Ayala Ortega Ingeniero Agrónomo Zootecnista	Dr. Oscar Noe Reboloso Padilla Ing. en C. y Tecnología de Alimentos
Dr. Armando Hernández Pérez Ingeniero Agrónomo en Horticultura	Dr. Jerónimo Landeros Flores Ingeniero Agrónomo en Parasitólogo	M.C. Melchor García Valdés Ingeniero Forestal
Dr. Miguel A. Carranza Pérez Ingeniero Agrónomo en Agrobiología	Dr. Antonio José Fajardo Oyervides Ingeniero Agrónomo Administrador	M.C. Rafael de la Rosa González Ingeniero Agrónomo en Desarrollo Rural
Dr. Gregorio Castro Rosales Lic. en Ec. Agrícola y Agronegocios	Dr. Francisco Javier Sánchez Ramos Ingeniero Agrónomo Parasitólogo, U.L.	M.C. Braulio Duarte Moreno Ingeniero Agrónomo en Irrigación, U.L.
MC. Hugo Aguilar Márquez Ingeniero en Procesos Ambientales, U.L.	MC. Isaías López Montoya Ing. Agrónomo en Horticultura, U.L.	MC. José Luis Cójac Rodríguez Ingeniero Agrónomo, U.L.
M.C Fortino Domínguez Pérez Ingeniero en Agroecología, U.L.		Dr. Jesús Vielma Sifuentes Medicina Veterinaria y Zootecnia, U.L.

### Jefes de Programa Docente de Postgrado

PhD. Alejandro Zermeño González Ingeniería en Sistemas de Producción	Dr. Arturo Mancera Rico Tecnología de Granos y Semillas	PhD. Froylán Rincón Sánchez Fitomejoramiento
Dr. Alberto Sandoval Rangel Horticultura	Dra. Yisa María Ochoa Fuentes Parasitología Agrícola	Dr. Mario Cantú S Estadística Aplicada
Zootecnia	Dra. Viridiana Contreras Villarreal Maestría en Ciencias en Producción Agropecuaria	Dr. Horacio Hernández Hernández Ciencias Agrarias, U.L.
Dr. Manuel Humberto Reyes Valdés Doctorado en Ciencias en Recursos Fitogenéticos para Zonas Áridas	Dr. Alberto Benavides Mendoza Agricultura Protegida	Dr. Francisco Gerardo Veliz Veraz Doctorado en Producción Agropecuaria
Dr. Lorenzo Alejandro López Barbosa Especialidad de Manejo Sustentable de Recursos Naturales de Zonas Áridas y Semiáridas		Dr. José Luis Berlanga Flores Especialidad en Mediación Energética

## Contenido

Misión.....	1
Visión.....	2
Mensaje del Rector .....	3
Mensaje de la Dirección de la Unidad de Planeación y Evaluación .....	5
Marco legal.....	6
Metodología .....	7
<i>Metodología utilizada para la elaboración del plan .....</i>	<i>7</i>
<i>Modelo de planeación estratégica utilizado.....</i>	<i>7</i>
Diagnóstico .....	9
<i>Indagación del entorno.....</i>	<i>9</i>
Contexto Educativo.....	9
Contexto Económico.....	12
Contexto Social .....	13
Contexto Tecnológico.....	16
<i>Análisis de la situación actual .....</i>	<i>17</i>
¿Qué Somos? .....	17
Identidad .....	17
¿Dónde estamos? .....	19
¿Con que contamos? .....	20
Potencialidades Estratégicas.....	28
¿A dónde queremos llegar?.....	28
<i>Docencia.....</i>	<i>28</i>
<i>Investigación.....</i>	<i>30</i>
<i>Comunicación y Vinculación.....</i>	<i>31</i>
<i>Cultura Organizacional .....</i>	<i>33</i>
<i>Gestión.....</i>	<i>35</i>
Gestión de Proyectos.....	35
Gestión de Recursos Humanos.....	35
Gestión de Calidad .....	36
Gestión Presupuestaria .....	36
<i>Marco legal .....</i>	<i>37</i>
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) .....	37
Ley General de Educación .....	38

<b>Estrategias Institucionales .....</b>	<b>39</b>
<b><i>Eje 1. Docencia articulada y de calidad.....</i></b>	<b>39</b>
<b>Objetivo general.....</b>	<b>39</b>
Fortalecer la función docente de Licenciatura y Postgrado, a través de la articulación entre las funciones básicas de la institución. ....	39
<b>Línea base.....</b>	<b>39</b>
<b>Meta 2024.....</b>	<b>41</b>
<b>Objetivo específico .....</b>	<b>43</b>
<b>1.1 Promover y fortalecer la calidad docente del personal académico.....</b>	<b>43</b>
<b>Estrategia.....</b>	<b>43</b>
<b>1.1.1 Establecer criterios claros para ingreso, promoción y permanencia del personal académico. ....</b>	<b>43</b>
<b>Líneas de acción .....</b>	<b>43</b>
<b>Estrategia.....</b>	<b>43</b>
<b>1.1.2 Capacitación permanente al personal académico para el mejor cumplimiento de su función y particularmente en el área de conocimiento y desempeño. ....</b>	<b>43</b>
<b>Líneas de acción .....</b>	<b>43</b>
<b>Estrategia.....</b>	<b>43</b>
<b>1.1.3 Evaluación permanente del personal académico, para el cumplimiento de su deber. ....</b>	<b>43</b>
<b>Líneas de acción .....</b>	<b>43</b>
<b>Estrategia.....</b>	<b>43</b>
<b>1.1.4 Planear el reemplazo del personal académico. ....</b>	<b>43</b>
<b>Línea de acción .....</b>	<b>43</b>
<b>Objetivo específico .....</b>	<b>43</b>
<b>1.2 Alinear la estructura de la Función Docencia.....</b>	<b>43</b>
<b>Estrategia.....</b>	<b>43</b>
<b>1.2.1 Establecimiento y ejecución de políticas de la función docente. ....</b>	<b>43</b>
<b>Líneas de acción .....</b>	<b>43</b>
<b>Estrategia.....</b>	<b>44</b>
<b>1.2.2 Regularizar la estructura orgánica de la función docente, para mejorar su función.....</b>	<b>44</b>
<b>Líneas de acción .....</b>	<b>44</b>
<b>Estrategia.....</b>	<b>44</b>
<b>1.2.3 Formalizar, fortalecer y poner en funcionamiento la Educación Continua y la Educación a Distancia. ....</b>	<b>44</b>

<b>Líneas de acción</b> .....	44
<b>Objetivo específico</b> .....	44
1.3 Fortalecer la educación integral, incluyente y equitativa en los ámbitos académico, cultural y deportivo.....	44
<b>Estrategia</b> .....	44
1.3.1 Apoyar la educación integral en la formación de recursos humanos. ....	44
<b>Líneas de acción</b> .....	44
<b>Estrategia</b> .....	44
1.3.2 Establecer un Programa de Pertenencia con orgullo Narro. ....	44
<b>Línea de acción</b> .....	45
<b>Objetivo específico</b> .....	45
1.4 Ofertar educación pertinente y de calidad. ....	45
<b>Estrategia</b> .....	45
1.4.1 Ofrecer programas educativos reconocidos por su calidad. ....	45
<b>Líneas de acción</b> .....	45
<b>Estrategia</b> .....	45
1.4.2 Fortalecer el Plan Institucional de Mejora Continua de Calidad.....	45
<b>Línea de acción</b> .....	45
<b>Estrategia</b> .....	45
1.4.3 Formalizar instrumentos para mejorar la planeación de la función docente. ....	45
<b>Líneas de acción</b> .....	45
<b>Estrategia</b> .....	45
1.4.4 Fortalecer apoyos para disminuir el rezago y la deserción estudiantil de licenciatura. ....	45
<b>Líneas de acción</b> .....	45
<b>Estrategia</b> .....	45
1.4.5 Mejorar procesos y normatividad para la atención de los estudiantes de Licenciatura y Posgrado. ....	45
<b>Líneas de acción</b> .....	46
<b>Objetivo específico</b> .....	46
1.5 Mejorar la calidad de los servicios de apoyo a la Función Docencia. ....	46
<b>Estrategia</b> .....	46
1.5.1 Apoyar con servicios de calidad a la Función Docente.....	46
<b>Líneas de acción</b> .....	46
<b>Estrategia</b> .....	46

1.5.2 Mejorar los servicios para el egreso y la atención al egresado.....	46
<b>Líneas de acción</b> .....	46
<b>Eje 2. Investigación.....</b>	<b>47</b>
<b>Objetivo General</b> .....	47
Realizar proyectos de investigación, innovación y validación, incluyentes de las tres funciones sustantivas de la Universidad (Investigación, Docencia y Comunicación), generando productos científicos y tecnológicos de calidad y con compromiso en el desarrollo silvoagropecuario del país, buscando adicionalmente el acceso a fuentes de financiamiento externo. ....	47
<b>Línea base</b> .....	47
<b>Meta 2024</b> .....	47
<b>Objetivo específico</b> .....	48
2.1 Promover en los Profesores Investigadores una mayor oportunidad de realizar investigación científica y tecnológica con un sentido de beneficio hacia la vida profesional y en la solución de demandas de la sociedad.....	48
<b>Estrategia</b> .....	48
2.1.1. Establecer un programa institucional de vinculación de la investigación hacia los Programas Educativos de Licenciatura y Posgrado.....	48
<b>Líneas de Acción</b> .....	48
<b>Estrategia</b> .....	48
2.1.2. Establecer un programa institucional de vinculación de la investigación hacia los programas de difusión y transferencia de ciencia y tecnología. ....	48
<b>Líneas de Acción</b> .....	48
2.1.2.3 Transformar el enfoque de la Revista Agraria de la UAAAN, para lograr que sea una de las mejores revistas del país en la difusión y transferencia de tecnología. ....	49
<b>Objetivo específico</b> .....	49
2.2 Buscar anualmente la oportunidad de obtención de recurso extraordinario para la función de investigación, innovación y validación. ....	49
<b>Estrategia</b> .....	49
2.2.1 Promover la participación de los docentes en la elaboración de proyectos con fines de obtención de recurso extraordinario. ....	49
<b>Líneas de acción</b> .....	49
<b>Objetivo específico</b> .....	49
2.3. Estructurar una política institucional de investigación e innovación de calidad, orientada a resolver demandas sociales. ....	49
<b>Estrategia</b> .....	49
2.3.1. Establecer una política institucional clara, con ejes, programas y líneas de generación y aplicación del conocimiento, alineadas a la solución de demandas de la	

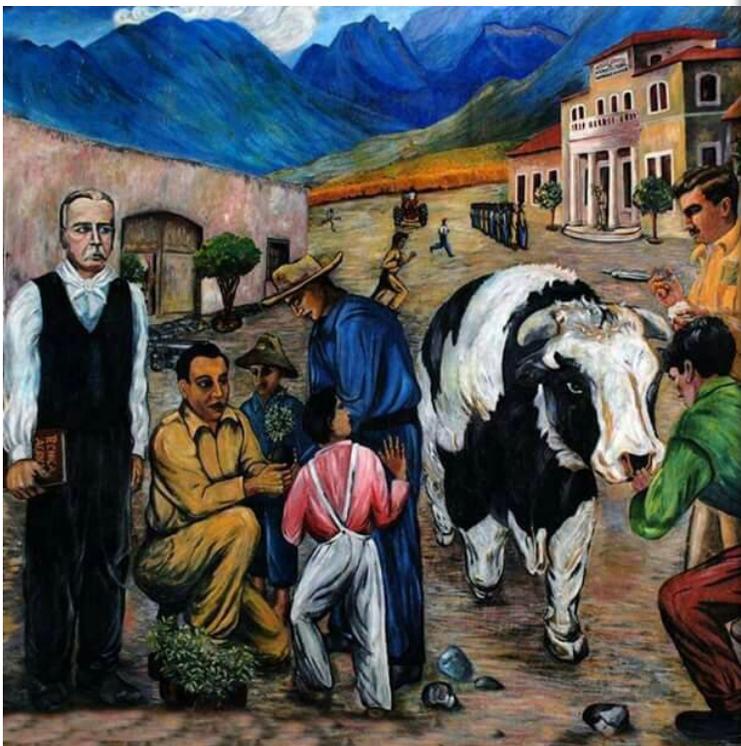
sociedad, principalmente del sector silvoagropecuario.....	49
<b>Líneas de acción</b> .....	49
<b><i>Eje 3. Comunicación y Vinculación creadora de impacto universitario y compromiso social</i></b> .....	<b>50</b>
<b>Objetivo General</b> .....	50
Fundamentar el modelo de comunicación y vinculación con el propósito de establecer las actividades a desarrollar en términos de relación con su entorno, con un sentido universitario y social.....	50
<b>Línea base</b> .....	50
<b>Meta 2024</b> .....	51
<b>Objetivo Específico</b> .....	51
<b>3.1. Conformar un programa de vinculación, con impacto universitario y social</b> .....	51
<b>Estrategia</b> .....	52
<b>3.1.1. Abrir nuevas categorías de análisis y desafíos para la gestión institucional visualizando su vinculación con un compromiso social</b> .....	52
<b>Líneas de Acción</b> .....	52
<b>Objetivo Específico</b> .....	52
<b>3.2. Establecer una vinculación real con el entorno que genere desarrollo comunitario al mismo tiempo en la Universidad y a los alumnos que desarrollan actividades de emprendedurismo.</b> .....	52
<b>Estrategia</b> .....	52
<b>3.2.1. Implementar una nueva práctica, en que los estudiantes se vinculen a través del Servicio Social en procesos participativos que los acerquen a los problemas de la comunidad y en los que puedan desarrollar su sentido crítico y creativo.</b> .....	52
<b>Líneas de Acción</b> .....	52
<b>Objetivo Específico</b> .....	52
<b>3.3. Generar redes de colaboración para preservar la identidad local y regional, a partir del patrimonio cultural de las comunidades rurales.</b> .....	52
<b>Estrategia</b> .....	52
<b>3.3.1. Comunicar el quehacer institucional como puente de enlace con la sociedad.</b> ...	52
<b>Líneas de Acción</b> .....	53
<b>Objetivo Específico</b> .....	53
<b>3.4. Sistematizar la transferencia de tecnología.</b> .....	53
<b>Estrategia</b> .....	53
<b>3.4.1. Crear y organizar un sistema de transferencia de tecnología acorde con los proyectos de desarrollo</b> .....	53
<b>Líneas de Acción</b> .....	53

<b>Objetivo Específico</b> .....	53
3.5. Transferencia de tecnología a partir de las demandas sociales involucrando a los estudiantes. ....	53
<b>Estrategia</b> .....	53
3.5.1. Establecer un programa de identificación de problemática en comunidades rurales. ....	53
<b>Líneas de Acción</b> .....	53
<b><i>Eje 4. Cultura Organizacional</i></b> .....	<b>53</b>
<b>Objetivo General</b> .....	53
Establecer un proceso efectivo de desarrollo de la Cultura Organizacional que permita que la Universidad logre un nivel competitivo.....	53
<b>Línea base</b> .....	53
<b>Meta 2024</b> .....	54
<b>Objetivo Específico</b> .....	54
4.1. Alinear a la comunidad universitaria con la estrategia Institucional. La confianza debe ganarse, la consistencia debe practicarse y lo más importante, los líderes deben liderar con el ejemplo.....	54
<b>Estrategia</b> .....	54
4.1.1. Establecer un Programa Institucional de Comunicación Interna Continua. ....	54
<b>Líneas de Acción</b> .....	54
<b>Objetivo Específico</b> .....	54
4.2. Diseñar el programa de atención y seguimiento a la promoción de la Cultura Organizacional. ....	54
<b>Estrategia</b> .....	54
4.2.1. Establecer un Programa Institucional de desarrollo de la Cultura Organizacional.....	54
<b>Líneas de Acción</b> .....	55
<b><i>Eje 5. Gestión</i></b> .....	<b>55</b>
<b>Objetivo General</b> .....	55
Establecer el procedimiento Institucional para una Universidad de Calidad. ....	55
<b>Línea base</b> .....	55
<b>Meta 2024</b> .....	55
<b>Objetivo Específico</b> .....	56
5.1. Implementar un sistema de gestión de calidad que aumente la eficiencia y eficacia de los procesos que impacten en la mejora, el desempeño y crecimiento de la Universidad.....	56
<b>Estrategia</b> .....	56

5.1.1. Establecer el control sobre los procesos administrativos que dan lugar a un funcionamiento eficaz en la prestación de servicios por las entidades Universitarias. ....	56
<b>Línea de Acción</b> .....	56
<b>Objetivo Específico</b> .....	56
5.2. Lograr que la Universidad cuente con un soporte financiero.....	56
<b>Estrategia</b> .....	56
5.2.1. Elaborar el Programa Anual de Gestión de Recursos Financieros. ....	56
<b>Líneas de Acción</b> .....	56
<b>Objetivo Específico</b> .....	56
5.3. Gestionar recursos externos. ....	56
<b>Estrategia</b> .....	57
5.3.1. Desarrollar un programa Institucional para la obtención de recurso extraordinario con propuestas de cada una de las funciones básicas de Investigación, Docencia y Comunicación. ....	57
<b>Líneas de Acción</b> .....	57
<b>Objetivo Específico</b> .....	57
5.4. Establecer el procedimiento Institucional de Gestión de Recurso Humano para una Universidad de Calidad. ....	57
<b>Estrategia</b> .....	57
5.4.1. Establecer acciones medibles (metas) que cuiden las relaciones humanas y conlleven al logro de las estrategias definidas en el eje Cultura Organizacional. ....	57
<b>Líneas de Acción</b> .....	57
<b>Eje 6. Marco Legal</b> .....	<b>58</b>
<b>Objetivo General</b> .....	58
Proponer y actualizar las políticas y Reglamentos internos que permitan un marco legal eficiente, eficaz y transparente de cada una de las funciones que deben rendir cuentas. ....	58
<b>Línea base</b> .....	58
<b>Meta 2024</b> .....	58
<b>Objetivo Específico</b> .....	58
6.1. Evolucionar al ritmo que imponen los cambios en las necesidades y demandas sociales en materia legal, dar seguridad de procesos internos. ....	58
<b>Estrategia</b> .....	58
6.1.1. Establecer procedimientos Institucionales para: rediseñar y robustecer la confianza en la institución universitaria y orientar la acción de quienes tienen la responsabilidad de revisar, diseñar y ejecutar las políticas universitarias. ....	58

<b>Líneas de Acción</b> .....	58
<b>Estrategias Funcionales y Operativas</b> .....	60
<i>Eje 1. Docencia articulada y de calidad</i> .....	60
<i>Eje 2. Investigación</i> .....	71
<i>Eje 3. Comunicación y vinculación creadora de impacto universitario y compromiso social</i> .....	75
<i>Eje 4. Cultura Organizacional</i> .....	80
<i>Eje 5. Gestión</i> .....	83
<i>Eje 6. Marco Legal</i> .....	88
<b>Bibliografía</b> .....	91

# Misión



La Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro es una institución que fundamenta su quehacer en la docencia, investigación y vinculación. Formando recursos humanos con juicio crítico, vocación humanista y valores democráticos, contribuyendo al desarrollo equilibrado de los sectores silvoagropecuario, alimentario y ambiental, mediante procesos de mejora continua que permitan la generación y aplicación de conocimiento, en un marco de ética y calidad en ciencia y tecnología.



# Visión

La Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro en el 2024 se mantiene como un referente nacional por su calidad académica en la formación de profesionales, la generación de conocimiento científico y la transferencia de tecnología contribuyendo al desarrollo equilibrado de la sociedad.



# Mensaje del Rector

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI), es el documento de referencia que marca el rumbo institucional a seguir en los próximos años. Nos permite dar orientación y seguimiento de las acciones que se requieren para el buen funcionamiento de la Universidad, atendiendo las necesidades en todos los órdenes, niveles y sectores de la institución, además de impulsar nuevas acciones y refrendar las existentes con calidad y fortaleza. También da pauta para que la comunidad universitaria mediante el trabajo colectivo y armónico, alcance las metas proyectadas en los ámbitos nacional e internacional. Nuestra Universidad es reconocida en el medio silvoagropecuario por su oferta educativa, su investigación científica y tecnológica, su vinculación y por la riqueza cultural de sus alumnos, que provienen de todo el país, lo que nos permite fortalecer aún más la pertinencia y los lazos con la sociedad rural y el sector agropecuario de México.

La educación superior como bien público de carácter global, genera bienestar económico y desarrollo en la sociedad. En este contexto, la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro se constituye como un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica propia, patrimonio propio y dotado de autonomía en los términos de acuerdo con el Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con todas las facultades que en el mismo se establecen. Actualmente, la educación, la ciencia, los valores y la cultura forman parte de uno de los cuatro ejes del Proyecto de Nación 2018-2024, considerando la educación superior una pieza fundamental del Proyecto Nacional de Educación.

El presente documento del PDI 2019-2024, considera ejes rectores con objetivos específicos de interés institucional, con estrategias cuyo propósito general es contar con un conjunto de acciones orientadas a fortalecer las funciones sustantivas y las tareas esenciales para la Universidad. Las estrategias están desglosadas en acciones, las cuales están destinadas a la consecución de los objetivos, también se enmarcan metas y entidades responsables de su ejecución. Se aborda también a detalle cada uno de los aspectos del quehacer institucional, producto de la discusión plural, la experiencia y las aportaciones de los Directores, Subdirectores, Coordinadores de División, Jefes de Departamento y Jefes de Programas Docentes de Licenciatura y de Posgrado. Para su estructuración y redacción se realizaron talleres y foros de consulta en la Sede y en la Unidad Regional de Torreón, tomando en cuenta los análisis, propuestas, peticiones y sugerencias de la comunidad Universitaria, considerando siempre los elementos que apoyan la misión y la visión institucional, ejes sustanciales de la labor cotidiana de la UAAAN, tales como la docencia de calidad, la investigación pertinente, la vinculación efectiva y la gestión oportuna. Con lo anterior, se da continuidad a los principios de ser excelentes como institución y apegados a la mejora continua de los procesos, enriqueciendo la labor diaria de los profesores investigadores, personal administrativo y alumnos. Por supuesto, también se señalan aquellas áreas en las cuales podemos ser aún más eficientes en nuestro desempeño diario institucional.



Con el presente PDI, la comunidad universitaria estará encaminada hacia un futuro más claro, bajo una visión que enaltezca la planeación estratégica y la toma de decisiones adecuadas que permitan alcanzar una mayor cobertura educativa, incrementar la movilidad, contar con programas académicos evaluados y acreditados por organismos nacionales e internacionales, con un desarrollo de la investigación e innovación científica y tecnológica, así como el fortalecimiento de la vinculación, la cultura y la transparencia, además del establecimiento de nuestros lazos con la sociedad, con organismos públicos y privados.

Mi reconocimiento y gratitud a todos y cada uno de los que participaron en la elaboración del presente documento mediante la contribución y aportaciones en los talleres y reuniones de trabajo, este esfuerzo de planeación estratégica demuestra la capacidad universitaria. Invito a la comunidad universitaria y a los funcionarios de la administración a comprometerse a llevar a cabo una transformación institucional, con acciones decisivas para su crecimiento y refrendar con ello, la calidad y fortaleza que distinguen a nuestra Universidad, y su consecuente liderazgo en materia de educación superior, investigación, comunicación, así como su riqueza cultural para beneficio de la sociedad y del agro mexicano.

**ALMA TERRA MATER**

Dr. Mario Ernesto Vázquez Badillo

Rector de la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro



# Mensaje de la Dirección de la Unidad de Planeación y Evaluación

La oportunidad de consolidar una Universidad próxima a su centenario, siempre cumpliendo con el legado de su benefactor Don Antonio Narro, de proporcionar los medios de acceso y permanencia a una educación superior, que favorezcan el derecho y la oportunidad de las personas, respetando la equidad de género, las desigualdades socioeconómicas, regionales y culturales, en congruencia con los actuales planes y políticas gubernamentales y agendas educacionales internacionales, se presenta el siguiente Plan de Desarrollo Institucional 2019-2024.

De manera estratégica las políticas y líneas de acción que aquí se presentan, van encaminadas a un uso eficiente de los recursos humanos y financieros, de impacto directo en el bienestar de trabajadores y estudiantes, con la visión de fortalecer a la UAAAN, y hacer de ella, una Universidad donde la educación superior, la ciencia, la tecnología y la innovación sean de vanguardia.

Como en todo proceso de planeación la parte de diagnóstico permitió identificar nuestras áreas de oportunidad y nuestras fortalezas; esto representa, sin duda alguna, el punto de partida para definir hacia dónde queremos llegar. El Plan de Desarrollo Institucional 2019-2024 es la guía que definirá las acciones que como Universidad debemos realizar para llegar a los objetivos que consoliden el trabajo cotidiano y el reconocimiento nacional e internacional.

El Plan de Desarrollo Institucional 2019-2024 es resultado del esfuerzo de funcionarios de las diversas dependencias y comunidad universitaria y de esta manera tener una guía elaborada de manera estratégica que contiene las acciones que por cuatro años se deberán de realizar de manera institucional y responsable, dejando las bases que le permitan a la siguiente administración tener un margen de acción para elaborar el siguiente plan de desarrollo.

Con el seguimiento, de manera cuantitativa y cualitativa de cada una de las acciones planteadas en el presente Plan de Desarrollo Institucional 2019-2024, se tendrá la capacidad para identificar, de forma oportuna, las nuevas necesidades que surjan y con ello rectificar el camino cuando así las evaluaciones nos lo indiquen, siempre dentro de un proceso de mejora continua, manteniendo claro a dónde queremos llegar.

Dr. Javier de Jesús Cortés Bracho  
Director de la Unidad de Planeación y Evaluación





# Marco legal

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 3o. en su fracción X, establece: La obligatoriedad de la educación superior corresponde al Estado. Las autoridades federales y locales establecerán políticas para fomentar la inclusión, permanencia y continuidad, en términos que la ley señale. Asimismo, proporcionarán medios de acceso a este tipo educativo para las personas que cumplan con los requisitos dispuestos por las instituciones públicas; y en su fracción II inciso e) señala que: Será equitativo, para lo cual el Estado implementará medidas que favorezcan el ejercicio pleno del derecho a la educación de las personas y combatan las desigualdades socioeconómicas, regionales y de género en el acceso, tránsito y permanencia en los servicios educativos (Última Reforma DOF 09-08-2019).

El Artículo 3 de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro (DOF 26-04-2006) menciona los siguientes objetivos fundamentales:

- Impartir educación y formar recursos humanos en las diferentes áreas y niveles, en el campo de las ciencias agrarias y en otras que la sociedad requiera, buscando que desarrollen el juicio crítico, la vocación humanista, los valores democráticos y los principios nacionalistas, y que resulten capaces de contribuir a la solución de los problemas del país en general y de su medio rural, en particular.
- Realizar investigación en las áreas de su competencia, cuyos resultados favorezcan al desarrollo sustentable tecnológico, social, económico y ecológico del país atendiendo a las especificidades regionales.
- Preservar, promover, investigar y acrecentar la cultura, la ciencia y la tecnología en general, y en forma particular, las que se relacionan directamente con su naturaleza y misión de servicio, dentro de un proceso de intercambio sistemático con la sociedad, para contribuir al desarrollo sustentable.





# Metodología

## *Metodología utilizada para la elaboración del plan*

El modelo de planeación que se desarrolló y que sirvió como base para la estructura del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) fue el del marco lógico, metodología que ofrece las herramientas para definir problemas y valorar lo que debe hacerse. Esta metodología de planeación permitió incorporar las opiniones de los expertos y responsables en la propuesta de ejes, objetivos, estrategias y líneas de acción que guiarán el desarrollo del trabajo Institucional del 2019-2024.



## *Modelo de planeación estratégica utilizado*

Al presentar el PDI 2019-2024, se reconoce que las instituciones de educación superior se enfrentan a cambios dinámicos, el análisis de los diferentes factores que se consideraron para el presente plan, denotan que desde más de 15 años, se han propuesto a través de los planes de desarrollo que anteceden al presente, los ejes estratégicos sus objetivos y metas, que han marcado un camino a seguir, pero que en la realidad, solo ha servido de referencia sin tener claro el rumbo del cómo lograr cumplir con cada una de las metas propuestas. A partir de hoy se quiere marcar la diferencia, pero para ello se requiere de una voluntad institucional de todos, en los que cada uno de los involucrados participe de manera activa en el desarrollo de las actividades y así mismo en el logro de una universidad competitiva.

La UAAAN igual que el resto de las universidades en el mundo, se encuentra día a día a participar en la solución de los grandes problemas regionales y nacionales. Con retos como los que señala en 2016 la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES):

*“Las instituciones educativas deben formar recursos humanos altamente calificados capaces de insertarse en mercados laborales competitivos para desempeñarse con solvencia y capacidad de autoaprendizaje en trabajos que aún no existen, usar tecnologías que aún no han sido inventadas, resolver problemas inéditos y aprender a trabajar colaborativamente en ambientes multiculturales y multidisciplinarios. Para lograrlo, los estudiantes deben adquirir nuevas habilidades de pensamiento, mayor creatividad, capacidad para resolver problemas complejos y tomar decisiones con altos*



*umbrales de incertidumbre, aprender a discriminar, analizar e interpretar grandes volúmenes de información, así como dominar diferentes lenguas extranjeras.”*

Para cumplir con estos retos se propone el presente **PDI, 2019-2024** con los siguientes **ejes estructurales**:

- 1. Docencia articulada y de calidad**
- 2. Investigación**
- 3. Comunicación y Vinculación creadora de impacto universitario y compromiso social**
- 4. Cultura Organizacional**
- 5. Gestión**
- 6. Marco Legal**

Los ejes estructurales están planteados para conservar la pertinencia, funcionalidad y competitividad de la UAAAN. Las estrategias que se derivan permiten institucionalizar una actitud de progreso y mejora continua basada en la creatividad y voluntad.

El método de planeación utilizado para elaborar el PDI 2019-2024, se sustenta en los principios de la planeación estratégica, la cual se concibe en el plano educativo, como un proceso social en el que intervienen los valores fundamentales como el respeto, honestidad, responsabilidad, productividad y comunicación.





# Diagnóstico

## *Indagación del entorno*

En este rubro se identifican mediante el análisis de los contextos: Educativo, Económico, Social y Tecnológico. Los factores “externos” que favorecen o dificultan el cumplimiento de la Misión de la UAAAN, así como de los indicadores que surgirán y las preferencias que se presentarán en los próximos años, y que afectan al quehacer institucional.



## **Contexto Educativo**

*“La Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES) menciona que México requiere un cambio estructural en materia de educación superior; ya no es suficiente incorporar sólo algunas mejoras y continuar con la inercia. El reto es concebir un nuevo proyecto educativo que fortalezca a las Instituciones de Educación Superior (IES) y ponga en el centro de su quehacer a los estudiantes, atienda de manera prioritaria las necesidades y expectativas de la sociedad e incremente su contribución al desarrollo regional y nacional. Ello implica realizar las funciones de docencia, investigación, difusión de la cultura, extensión de los servicios y gestión institucional con una visión de cambio, con una perspectiva renovada del futuro para potenciar la función social de las IES, las cuales deberán participar más activamente en la construcción de un proyecto de nación que contribuya al desarrollo sustentable, a reducir la desigualdad social, a aumentar la competitividad y a erradicar la pobreza que lacera a millones de mexicanos.”*

Respecto al Marco de acción de la Educación considerado en la agenda 2030 su esencia es transformar la vida a través de la Educación y propone *“Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”*.

La declaración de los directores de los organismos coordinadores del Foro Mundial sobre educación en el 2015 señala: *“Es un enorme paso adelante que refleja nuestra determinación de velar por todos los niños, jóvenes y adultos pueda adquirir el conocimiento y habilidades necesarios para vivir dignamente, desarrollar su potencial y contribuir a la sociedad como ciudadanos responsables. La Declaración también alienta a los gobiernos a proporcionar oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, de modo que las personas puedan seguir creciendo y desarrollándose positivamente, además afirma que la educación, como derecho humano fundamental es la clave de la paz y el desarrollo sostenible en el mundo”* (Bokova, 2015).



En el *ENCUENTRO NACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR* celebrado el 29 y 30 de octubre del 2019, convocado por las comisiones de Presupuesto y Cuenta Pública; de Educación; de Ciencia, Tecnología e Innovación; y de Hacienda y Crédito Público de la Cámara de Diputados, así como las comisiones de Educación y de Ciencia y Tecnología de la Cámara de Senadores, en coordinación con la Auditoría Superior de la Federación y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). Los participantes en el encuentro declaran lo siguiente:

- La experiencia mundial demuestra que la educación superior, la ciencia, la tecnología y la innovación, son factores estratégicos para el desarrollo de las naciones, para la reducción de las desigualdades sociales y para el bienestar de las personas.
- Se suman al consenso logrado en las diversas conferencias regionales y mundiales de educación superior celebradas con el patrocinio de la UNESCO
- Consideran que los principios del Artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos incorporados en la reciente reforma constitucional en materia educativa, confieren una base sólida para construir un acuerdo nacional para la transformación de la educación superior.
- Sostienen que la autonomía universitaria, en el caso de las instituciones que la ley lo dispone, así como la libertad de pensamiento, de cátedra y de investigación, constituyen condiciones y principios fundamentales e imprescindibles para el buen desarrollo de la educación superior.
- Consideran que la obligatoriedad de la educación superior representa un reto, pero también una oportunidad para que el gobierno federal, los gobiernos estatales y las instituciones educativas impulsen la ampliación significativa de la cobertura educativa con calidad, pertinencia y equidad social.
- Están convencidos que la transformación económica y social del país requiere de cambios profundos en las universidades, proponen fortalecer la vinculación de la educación superior con los sectores productivos para lograr mayores impactos en la pertinencia educativa, la inserción laboral, la innovación y la transformación social del entorno.
- Los complejos procesos de cambio que hoy vivimos en los ámbitos social, científico, tecnológico y cultural, se reflejan en las instituciones educativas de todos los niveles, en especial las de educación superior, las cuales deben ofrecer respuestas nuevas a los desafíos emergentes.
- Revisar y mejorar, de manera permanente, los procesos, instrumentos y páginas de transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas, en el marco de las disposiciones de los convenios de apoyo financiero, del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación y del marco normativo aplicable.



- Los sindicatos de trabajadores de las instituciones públicas de educación media superior y superior, investigación y cultura, se comprometen a promover un diálogo permanente con los distintos órdenes de gobierno, el Poder Legislativo y las autoridades de las instituciones educativas, para impulsar las reformas necesarias que resuelvan los problemas estructurales de las universidades e instituciones públicas de educación superior y posibiliten su sostenibilidad financiera a largo plazo; además, se comprometen a contribuir a la formulación de los programas de transformación y fortalecimiento de educación media superior, educación superior, cultura, y ciencia, tecnología e innovación, que, en un marco de corresponsabilidad, inclusión y respeto a los derechos adquiridos por los trabajadores y a la relación entre autoridades y los sindicatos de trabajadores de las instituciones educativas, promuevan la estabilidad laboral.
- La integración de sistemas efectivos de educación superior, ciencia, tecnología e innovación en los ámbitos nacional y estatal; el respeto a la autonomía universitaria y el reconocimiento de la diversidad de las IES; el papel de las universidades, instituciones tecnológicas, escuelas normales y centros de investigación en la formación de ciudadanos con pensamiento crítico, compromiso social y creatividad; la transformación de los modelos educativos y organizacionales de las IES para la formación integral de los estudiantes, incluyendo el deporte y la cultura, y enfrentar los desafíos del Siglo XXI, la generación de incentivos para la innovación y para el emprendimiento social y responsable; la vinculación con la sociedad y con los sectores productivos de manera más estructural y sistemática; la clarificación de los alcances de la obligatoriedad y la gratuidad de la educación superior; y la visión de largo plazo en los esquemas de financiamiento, incluyendo la plurianualidad presupuestal, la transparencia y la rendición de cuentas.
- Será indispensable asegurar el trabajo coordinado entre la SEP y el CONACYT, para impulsar la investigación científica como fundamento y eje articulador de la formación y sustento del trabajo académico, orientado al avance del conocimiento de frontera y a la solución de los grandes problemas nacionales.
- El impulso a la transformación de la educación superior, así como la presente declaración, reflejan el compromiso de quienes la suscriben para trabajar a favor de una nueva sociedad con democracia, justicia, inclusión y equidad, en la que toda la población disfrute de una vida digna en cuanto a seguridad, trabajo, salud y educación, con respeto pleno a los derechos humanos, a la dignidad de las personas y al medio ambiente.
- Finalmente, los participantes en el encuentro acuerdan difundir la presente declaración y la relatoría de las deliberaciones y propuestas registradas en las mesas de trabajo a efecto de someterlas a consideración de los poderes Ejecutivo y Legislativo de los diferentes órdenes de gobierno y de la opinión pública nacional.





## Contexto Económico

En México, la educación superior se debe alinear mejor con las necesidades cambiantes de la economía. Casi la mitad de los empleadores alertan de una falta de competencias en su sector y consideran que la educación y formación de los solicitantes de empleo no es adecuada para sus necesidades. Mejorar la relevancia y los resultados de la educación superior requiere de una visión estratégica de la educación superior, un enfoque común para todo el gobierno y la implicación de todo el sistema de educación superior. Cabe mencionar que se han hecho avances prometedores en esta dirección por medio del Comité Nacional de Productividad Interministerial y el reciente marco nacional de competencias. En México, la educación superior cuenta con 13 subsistemas, que difieren considerablemente en sus estructuras de gobernanza, en sus sistemas de financiamiento y en la influencia del gobierno. Existen políticas públicas e iniciativas institucionales para mejorar la relevancia y los resultados en el mercado laboral, pero carecen de un marco cohesionador y de mecanismos eficaces de evaluación de su impacto. La información sobre la educación superior y el mercado laboral se debe desarrollar y coordinar mejor. En definitiva, todo ello dificulta la gestión y orientación del sistema de educación superior (OCDE, 2019).

Los fondos que el Gobierno Federal destine para las Universidades en este aspecto se han marcado en condición de un decremento; en las décadas recientes en México se identifica un bajo crecimiento económico, niveles elevados de pobreza y de concentración de ingresos, riqueza y francos procesos de desintegración e incertidumbre social con violencia e inseguridad; El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 tiene como eje principal la mejora de la distribución del ingreso, la reducción de la pobreza se asocia de entrada, con nuevos enfoques de políticas públicas basado en el ejercicio de los derechos humanos.

La tendencia del ingreso y permanencia del recurso humano es variable, mide la capacidad de consumo y ahorro de una persona, es considerable tener presente este factor, ya que en el desarrollo de las actividades institucionales el factor humano es primordial y su capacidad adquisitiva para solucionar sus necesidades básicas influye en el desarrollo de sus actividades de atención y desempeño en sus centros de trabajo.

Los indicadores generales económicos se desprenden de variables que guían el quehacer de las universidades públicas entre las cuales se encuentran:

- Fomento a la austeridad y el ahorro
- Disciplina presupuestal
- Transparencia
- Racionalidad en el uso y destino de los recursos
- Fortalecimiento en la evaluación del cumplimiento de las metas



- Impulsar la captación de recursos con fuentes extraordinarias de recursos económicos
- Lograr la eficiencia de los procesos de transparencia y acceso a la información
- Consolidar los sistemas institucionales de información



## Contexto Social

### *Tendencia de la Matrícula en las IES del país*

En las siguientes Figuras presentadas por el titular de la ANUIES en el **ENCUENTRO NACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR** celebrado el 29 y 30 de octubre del 2019, se presenta la proyección de crecimiento de la matrícula para el 2024, así como el crecimiento porcentual que se ha tenido del 2000 al 2019 de la matrícula en relación con el presupuesto federal.



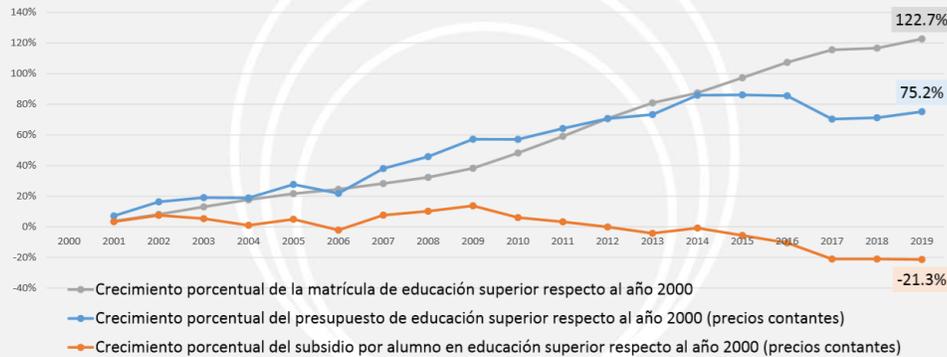
**Figura 1. Proyección de crecimiento de la matrícula para el año 2024 (Encuentro Nacional para el Fortalecimiento de la Educación Superior, octubre de 2019, ANUIES).**





## Crecimiento porcentual de la matrícula y del presupuesto federal de Educación Superior en el periodo 2000 – 2019. Año base 2000.

El presupuesto ordinario de las IES enfrenta tres retos principales que explican la discrepancia entre la dinámica de crecimiento de la matrícula y el presupuesto asignado. El presupuesto ordinario no atiende el crecimiento de la matrícula que logran las IES públicas.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal años 2000 a 2018, INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales y Formatos 911 de educación superior de cada ciclo escolar.  
Notas: El presupuesto federal se calcula con los montos de las sub funciones de educación superior y de posgrado de los ramos 7, 8, 11, 25 y 33 de cada año y se aplicaron los deflatores del índice de precios implícitos del PIB publicados por el INEGI.  
Se utiliza la matrícula escolarizada y no escolarizada de educación superior en instituciones de sostenimiento público, sin incluir escuelas de educación normal.

**Figura 2. Crecimiento porcentual de la matrícula de la Educación Superior y su relación con el presupuesto federal en el período 2000-2019 (Encuentro Nacional para el Fortalecimiento de la Educación Superior, octubre de 2019, ANUIES).**

### Tendencias de la Educación

En la Agenda Digital Educativa (ADE), iniciativa de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Se genera como un eje transversal e interinstitucional la *Estrategia Digital Nacional* para la concertación y el desarrollo de la Nueva Escuela Mexicana, basada en la transformación digital de la educación y de los procesos de enseñanza y aprendizaje en la construcción del conocimiento y pensamiento científico, tecnológico, cultural y artístico (Bravo, 2019).

Con el fin de insertar e impulsar la educación digital en México, la ADE se centra en seis campos estratégicos de acción:

- Concertación y visibilidad estratégica interinstitucional con el sector educativo público, privado y ciudadano
- Investigación, desarrollo, innovación y creatividad digital educativa
- Formación, actualización y certificación profesional en habilidades, saberes y competencias digitales
- Construcción de una ciudadanía digital con propuestas de inclusión, asequibilidad, participación social, pensamiento y cultura educativa digital crítica
- Producción, difusión, acceso y uso social de contenidos, recursos u objetos digitales interactivos de enseñanza y aprendizaje
- Conectividad e infraestructuras de TIC educativas en redes y multiplataformas digitales



### *La globalización en la educación*

En México se atraviesa por una crisis general en todos los niveles, la globalización ha causado deficiencias en la distribución de los recursos, (Morin, 1999) específica *“Transformar la especie humana en verdadera humanidad se vuelve el objeto fundamental y global de toda educación”*.

Los sistemas educativos, que durante mucho tiempo estuvieron concentrados en los determinantes prioritarios nacionales, actualmente están influidos por la globalización.

Esta globalización demanda en educación considerar las siguientes variables.

- Intercambio académico y estudiantil
- Acciones a Distancia
- Mundo virtual (on-line, redes)
- Relaciones Globales
- La formación de una ideología del desarrollo y de la educación con un alcance mundial
- Desarrollo de los sistemas de comunicación

*“La educación está comprometida con la globalización porque ella misma es globalizante. Mediante la educación el individuo se abre a un mundo más amplio, reconoce sus límites, pero supera las fronteras, le permite entrar en contacto dinámico y creativo con el resto de las sociedades”* (Arias, 2017).

### *La apertura de desarrollo de habilidades y el uso de la tecnología*

Las tendencias y desafíos académicos presentados por el Dr. Eduardo Aponte, en febrero del 2010 citado por Arias, 2017 son:

- Interdisciplinaridad
- Flexibilidad curricular
- Educación Continua conducente a obtención de grados
- Investigación Interdisciplinaria
- Desarrollo de las destrezas de solución de problemas
- Prioridad del aumento de programas científicos tecnológicos
- Evaluación y Acreditación de los programas académicos a través de criterios de pertinencia
- Docencia interdisciplinaridad colaborativa de equipo
- Docencia investigativa apoyada por tecnología de la información y comunicación, con fines prácticos de valor social orientado a la solución de problemas actuales y prospectivos
- Docencia-Investigación aplicada orientada hacia la resolución de problemas científicos técnicos y de urgencia social con la participación de los estudiantes.





## Contexto Tecnológico

La tecnología actualmente es un factor importante que determina la competitividad de las instituciones a nivel mundial. La tecnología en las universidades se enseña y se determina para que el alumno aprenda herramientas necesarias para el ejercicio profesional; Pero día a día se conforman nuevos retos para la Universidad.

### *Las tendencias tecnológicas en la Docencia*

- Cada día se usa más en la IES el código abierto que permite flexibilidad
- Proyección Interactiva
- Virtual Data Análisis enseñar, en síntesis
- Educación a Distancia
- Libros de texto electrónicos
- Aprendizaje a través de proyectos
- Integración de las tecnologías verdes

### *Las tendencias en la tecnología agrícola*

- Sensores Big Data y software de gestión
- Robótica
- Tractores autónomos
- Biotecnología y Big Data Biológicos
- Economía compartida
- Granjas verticales para las Smart City del futuro
- Agricultura y ganadería celular
- Tecnología de Satélite
- Agricultura más natural
- Trazabilidad
- Comercio Agroalimentario

### *Las tecnologías emergentes*

Intervienen en la agricultura del futuro a corto plazo cuidando el medio ambiente, así como la agricultura de precisión, tecnología para mejorar la competitividad del sector agrario.

- Investigación de mercados para la innovación
- Prospectiva tecnológica
- Inteligencia competitiva
- La agricultura 4.0
  - Agricultura de precisión
    - Micro granjas
    - Datos de Suelo



- Datos aéreos
- Sensores móviles
- Telemetría
- Cloud Computing
- Telefonía celular como interface
- Agua
  - Destilación solar
  - Desalinización solar
  - Desinfección con óxido de aleaciones de aluminio
  - Ósmosis hacia delante
  - Grafos para filtros
  - Recirculación de agua de riego
  - Celdas de combustible
- Medio Ambiente
  - Desarrollo en recubrimiento
  - Captura de Carbono
  - De CO<sub>2</sub> a energía
  - Captación de metano
  - Geo reingeniería de suelo
  - Descontaminación del aire
- Organismos genéticamente modificados
  - Cultivos perennes
  - Cultivos no estacionales
  - Nutracéuticos
  - Biología sintética
  - Peces
  - Combustible
  - Plásticos biodegradables
  - Genómica inter-especies

## ***Análisis de la situación actual***

Reflexión de los procesos y resultados que caracterizan la situación que guarda la institución.



### **¿Qué Somos? Identidad**

La Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro (UAAAN), es una institución de Educación Agrícola Superior descentralizada del Gobierno Federal. Su Estructura Universitaria



está conformada con un sistema departamental con esquema matricial agrupado por disciplinas en Divisiones Académicas lo que le permite un mejor aprovechamiento de los recursos, facilita el desarrollo de las actividades académicas a través de programas, de esta forma se intensifica la cooperación interdisciplinaria, concentra al personal especializado y los recursos para ponerlos al servicio de todos los Programas Educativos de Licenciatura y Posgrado.

La UAAAN es una Universidad en el ámbito de las ciencias silvoagropecuarias que tiene su sede en Buenavista, Saltillo, Coahuila, con una Unidad en Torreón Coahuila y un Centro Académico en Cintalapa, Chiapas, donde estudian jóvenes de todas las regiones del país dándole un carácter nacional.

Lleva su nombre en memoria de Don Antonio Narro Rodríguez, quien heredó su legado para la creación de una escuela de agricultura en Buenavista, Saltillo, Coahuila, en la que jóvenes de escasos recursos pudieran capacitarse técnicamente. Legado que hasta nuestros días sigue en pie.

El 4 de marzo de 1923, la Escuela Regional de Agricultura Antonio Narro abrió sus puertas a los primeros alumnos para cursar un programa de estudios, del que egresarían como Técnicos en Agricultura General.

En el año de 1938, el nombre de la institución cambió al de Escuela Superior de Agricultura Antonio Narro. Con ese nombre pasó en 1957 a formar parte de la naciente Universidad de Coahuila, ofreciendo la carrera de Ingeniero Agrónomo con un plan de estudios de 10 semestres.

En el primer año de la década de los setenta se instituye el programa de posgrado con la creación del Colegio de Graduados que ofertaba tres programas de Maestría en Ciencias enfocados a la atención de los problemas de las zonas áridas y semiáridas del país. En el mismo año, el gobierno federal creó el Centro Nacional de Investigación para el Desarrollo de Zonas Áridas y en 1973, el Centro de Información de Zonas Áridas ubicándose éstos en el campus universitario.

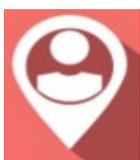
El 4 de marzo de 1975, por decreto del Gobierno del Estado de Coahuila, la Escuela Superior de Agricultura Antonio Narro se transforma en la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, y en agosto de 1979, por acuerdo del H. Consejo Universitario, se crea la Unidad Regional Laguna, añadiendo a sus programas académicos la carrera de Médico Veterinario Zootecnista. En diciembre de 2008, el H. Consejo Universitario autoriza el inicio de actividades del Centro Académico Regional Chiapas, con el apoyo de recursos aportados por el Gobierno del Estado de Chiapas y el municipio de Cintalapa, Chiapas.

El 26 de septiembre de 2005, el H. Consejo Universitario acordó solicitar al H. Congreso del



Estado la desincorporación de la UAAAN como un Organismo Público Estatal, y facultó al Rector para iniciar gestiones tendientes a la aprobación por el H. Congreso de la Unión de su nueva Ley Orgánica, la cual se publicó en el Diario Oficial de la Federación de fecha 26 de abril de 2006, reconociendo a la Universidad como un Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública Federal.

La federalización de la Universidad y su sectorización en la Secretaría de Educación Pública, le imponen un nuevo marco legal, le otorgan una seguridad jurídica y un presupuesto propio, con una estructura programática precisa, que da lugar a una serie de responsabilidades inherentes al uso eficiente y transparente de sus recursos.



## ¿Dónde estamos?

### *Docencia*

La UAAAN es una Universidad con prestigio, reconocida nacional e internacionalmente por su contribución a la resolución de problemas del campo; Su carácter federal le permite tener representación a través de su Sede, Unidad Regional y Centro Académico, sin embargo, en los últimos años algunos factores internos y externos han provocado que actualmente se identifiquen áreas de oportunidad prioritarias que se han de atender para mantener una Institución de calidad.

La docencia, ocupación fundamental de la Universidad, se continúa realizando en base al modelo educativo establecido y autorizado por el H. Consejo Universitario en 1992 y aplicado a partir de 1995, donde se establecen los saberes que determinan el quehacer en materia de docencia, a pesar del tiempo recorrido, se requieren estrategias básicas para la asimilación por los docentes y a su vez su implementación en el proceso de enseñanza aprendizaje.

### *Investigación*

A través del Marco de Referencia de Investigación (MRI) se entiende a la investigación como un sistema de parámetros autoimpuestos de carácter positivo, que sirven para determinar y caracterizar el entorno en el que la Universidad realiza sus actividades de investigación. Estos parámetros son componentes del entorno que interactúan entre sí a la manera de los elementos de un conjunto y son, por su naturaleza, dinámicos lo que hace del Marco de Referencia de la Investigación un ente orgánico vivo, en constante transformación. El MRI se integra a partir de los marcos de referencia de todos y cada uno de los programas de investigación aprobados por la Dirección de Investigación de la UAAAN.



La investigación es el objetivo medular sobre el que pivotan las actividades universitarias. Esta función esencial es la generadora del conocimiento que habrá de transmitir a las nuevas generaciones de universitarios. Un adecuado balance entre las metas y objetivos de la investigación y de la enseñanza son un requisito indispensable para que se establezca una relación auténtica entre lo que se enseña y las verdaderas necesidades nacionales. Para que la investigación cumpla realmente con el papel que debe jugar, como pivote de la vida universitaria, es necesario que se aboque a la búsqueda de alternativas viables a los problemas más urgentes de las comunidades rurales, es decir a aquellos problemas que verdaderamente significan un obstáculo para el avance de las mismas comunidades afectadas.

### *Comunicación y Vinculación*

La función de comunicación tiene como objetivo hacer llegar los conocimientos científicos, en forma de técnicas concretas y de conocimientos prácticos a la sociedad, para su desarrollo y beneficio.

La comunicación es el objetivo universitario cuyo contenido básico es la extensión de la Universidad al medio circulante, las acciones que se ejercen para alcanzarlo son las que vinculan y totalizan las actividades de la Institución con las actividades de otros grupos o instituciones de su entorno. Sus acciones se orientan a la sociedad en su conjunto.

La comunicación hace que la misión de la Universidad sea verdaderamente trascendental, pues es la que da su significado auténtico a la idea de Universidad.

La importancia de la vinculación con el entorno, así como el compromiso social que la Universidad debe procurar constantemente, permite obtener beneficios que repercuten en la formación integral ya que da la posibilidad de tener información real y pertinente que proporcione información para las modificaciones de los mapas curriculares que impacten directamente en el perfil del egresado, permitiendo que su inserción en el campo laboral sea exitosa.



### **¿Con que contamos?**

### *Campus Universitarios*

La Universidad en su sede ubicada en Buenavista, Saltillo, Coahuila, la Unidad Laguna en Torreón, Coahuila y el Centro Académico en Cintalapa, Chiapas, con sus 6 Divisiones Académicas: 4 en Saltillo y 2 en Unidad Laguna, con 19 departamentos académicos en la Sede Saltillo y 10 departamentos académicos en la Unidad Laguna, que albergan en su totalidad a 22 programas educativos de nivel licenciatura acreditados por su calidad por el organismo



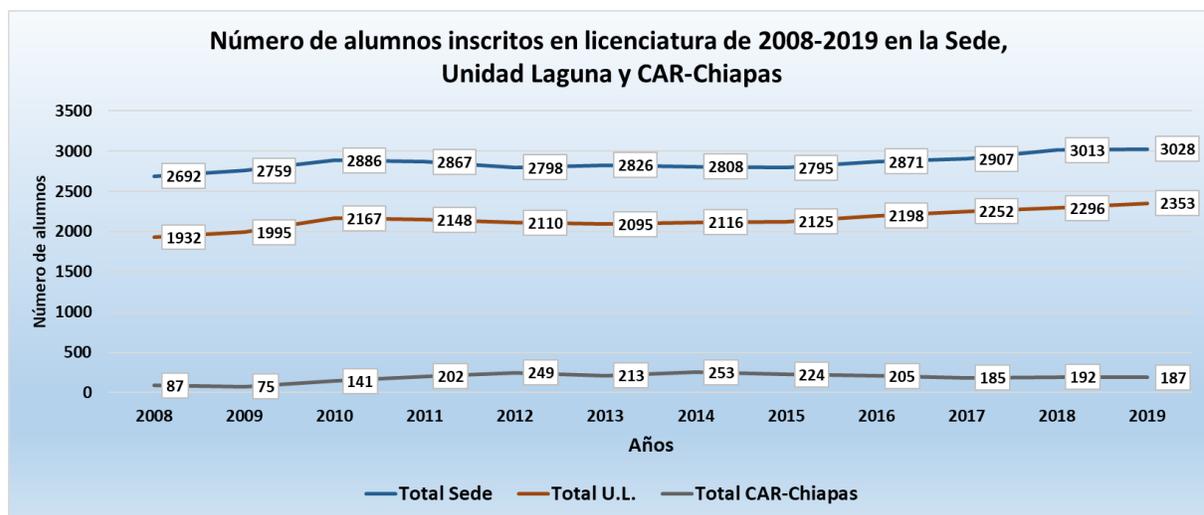
externo COPAES y 15 de nivel posgrado, 13 reconocidos en el Padrón Nacional del CONACYT.

Es esencial contar con una infraestructura adecuada en cada uno de los campus de la Universidad donde se desarrollan sus actividades. Pero aún más el factor humano, que, aunado a los valores y la cultura organizacional, determinan las estrategias para un adecuado desenvolvimiento hacia una Universidad de calidad.

La adopción plena del modelo educativo integral y centrado en el aprendizaje, implica una manera distinta de pensar y desarrollar la práctica docente; cuestiona el paradigma centrado en la enseñanza y conlleva entonces un cambio radical de las prácticas educativas, derivando con ello a una modificación de las concepciones del quehacer en el aula. De igual manera, los docentes participantes, deben asimilar el modelo educativo y ponerlo en práctica, lo cual es un proceso lento y difícil. De esta manera el modelo educativo de la UAAAN, es por ahora un rumbo más que orienta las decisiones, que una realidad. Entre los avances que se tienen al respecto, figura la flexibilización de los planes de estudio, la incorporación de actividades tendientes al desarrollo de la capacidad de aprender a aprender, la inclusión de actividades de prácticas profesionales, la movilidad estudiantil, y la capacitación de los maestros, que han sido una estrategia necesaria, sin embargo bajo un proceso lento y gradual y está ligado a un intenso trabajo de desarrollo del personal académico, con la finalidad de ir modificando las concepciones en que basa su práctica docente.

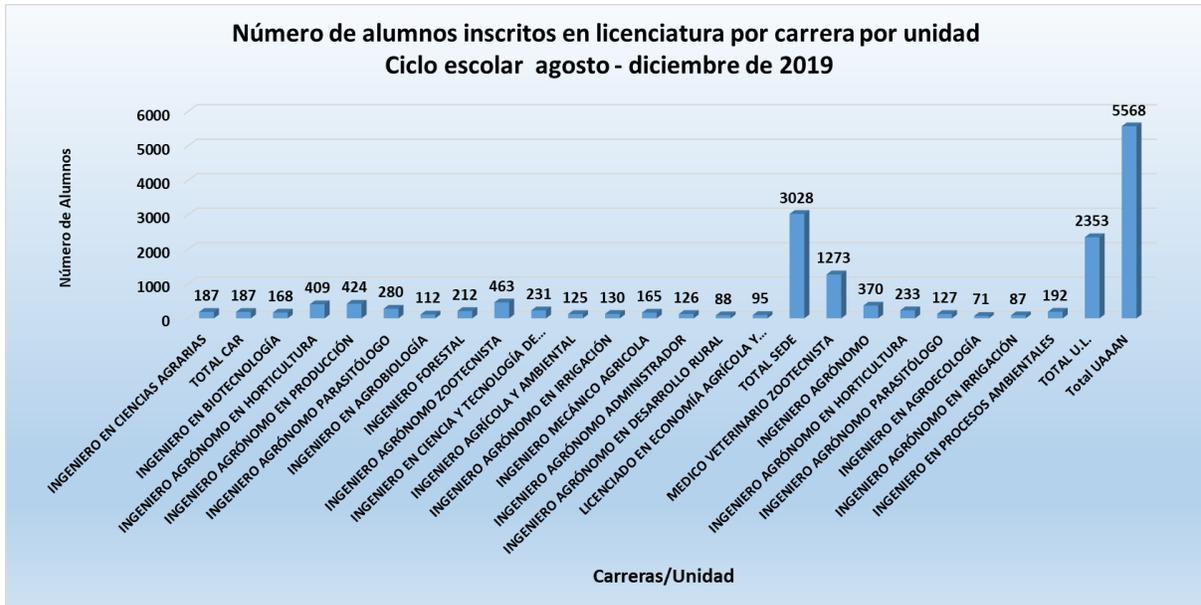
### Matrícula

Las siguientes Figuras muestran la evolución y la situación actual de la matrícula en la UAAAN, en sus tres campus.



**Figura 3. Evolución de la matrícula en la UAAAN a nivel Licenciatura periodo 2008-2019 (Elaboración propia con información del SIIAA, <http://siiiaa.uaaan.mx/>).**





**Figura 4. Alumnos inscritos por carrera en la UAAAN a nivel Licenciatura ciclo escolar agosto-diciembre 2019. (Elaboración propia con información del SIIAA, <http://siiiaa.uaaan.mx/>).**



**Figura 5. Alumnos inscritos por programa en la UAAAN a nivel Posgrado ciclo escolar agosto-diciembre 2019. (Elaboración propia con información del SIIAA, <http://siiiaa.uaaan.mx/>).**



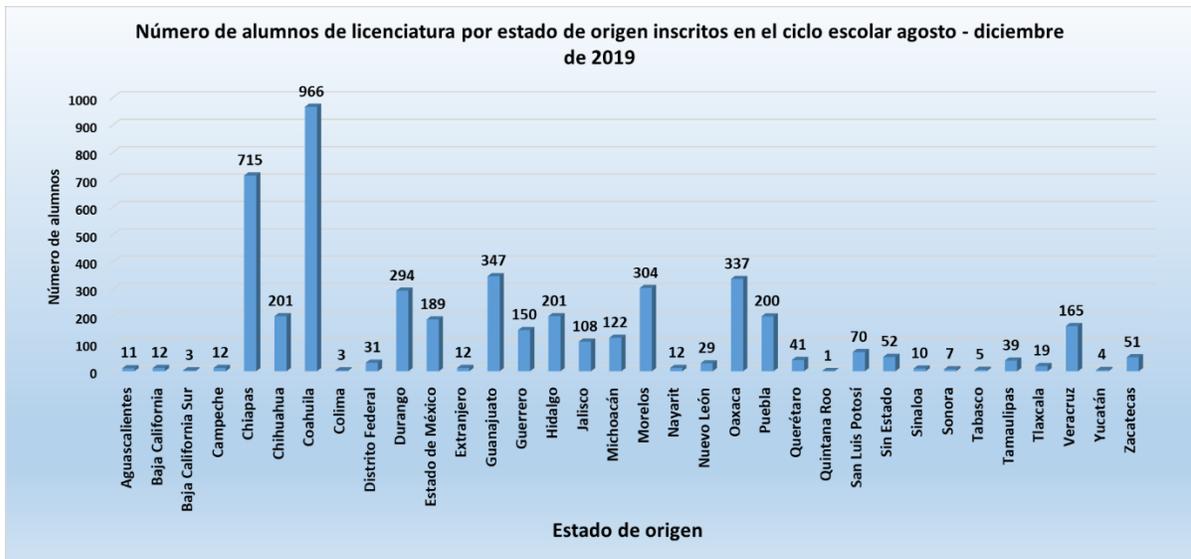


Figura 6. Alumnos inscritos en la UAAAN a nivel Licenciatura por estado de origen, ciclo escolar agosto-diciembre 2019. (Elaboración propia con información del SIIAA, <http://siiiaa.uaaan.mx/>).

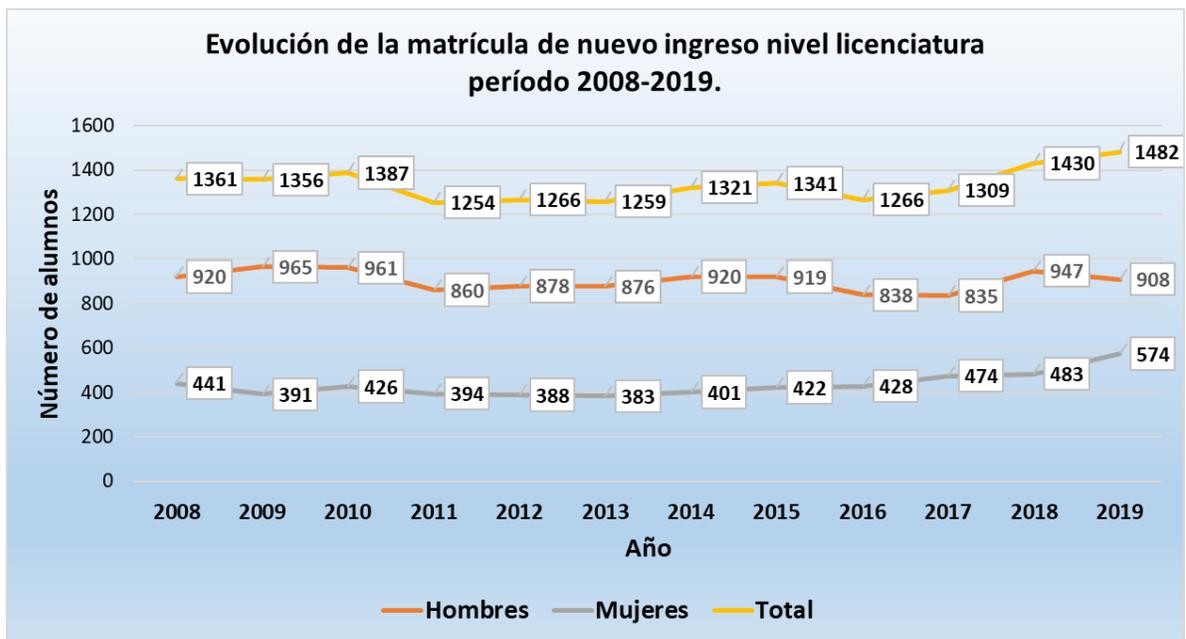
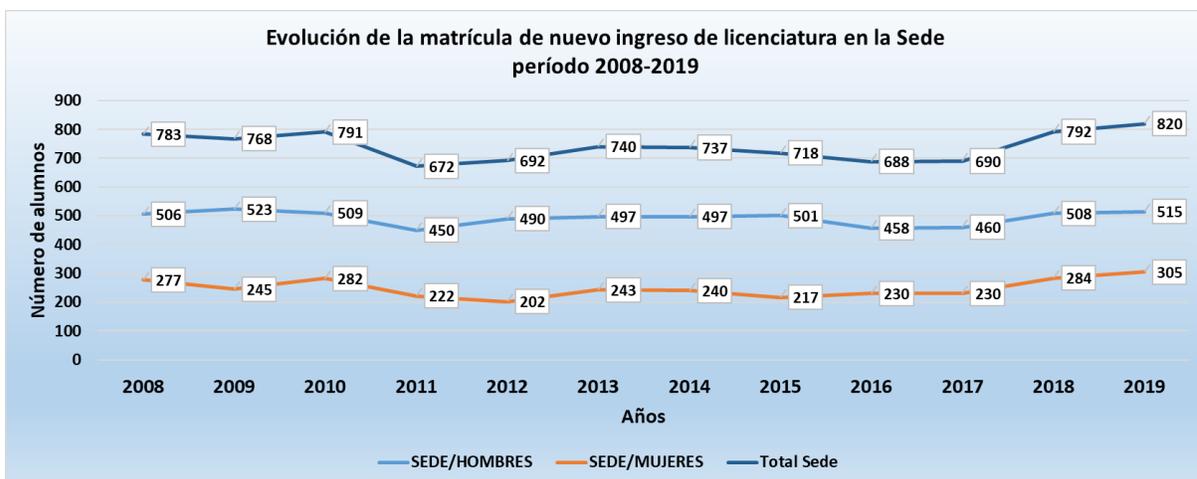
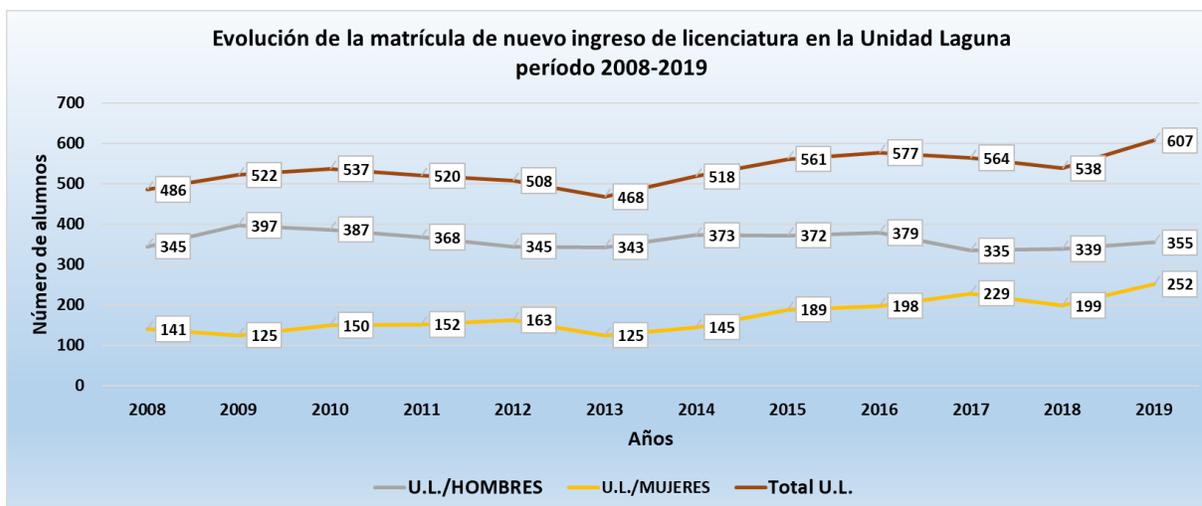


Figura 7. Evolución de la matrícula de alumnos de nuevo ingreso a la UAAAN a nivel Licenciatura período 2008-2019. (Elaboración propia con información del SIIAA, <http://siiiaa.uaaan.mx/>).





**Figura 8. Evolución de la matrícula de alumnos de nuevo ingreso a la Sede a nivel Licenciatura período 2008-2019. (Elaboración propia con información del SIIAA, <http://siiiaa.uaaan.mx/>).**



**Figura 9. Evolución de la matrícula de alumnos de nuevo ingreso a la Unidad Laguna a nivel Licenciatura período 2008-2019. (Elaboración propia con información del SIIAA, <http://siiiaa.uaaan.mx/>).**



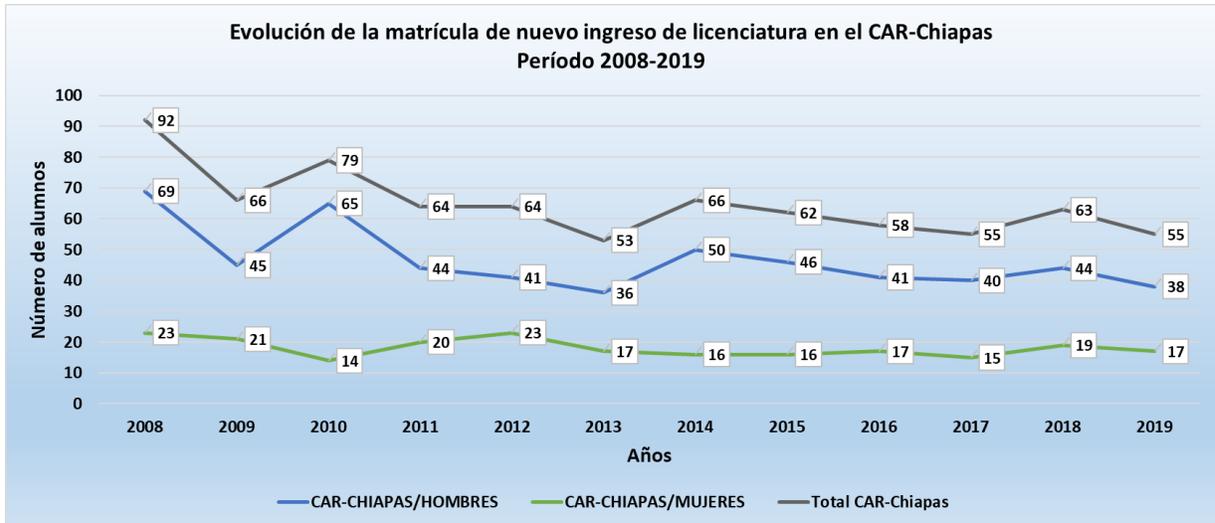


Figura 10. Evolución de la matrícula de alumnos de nuevo ingreso al CAR-Chiapas a nivel Licenciatura período 2008-2019. (Elaboración propia con información del SIIAA, <http://siiiaa.uaaan.mx/>).

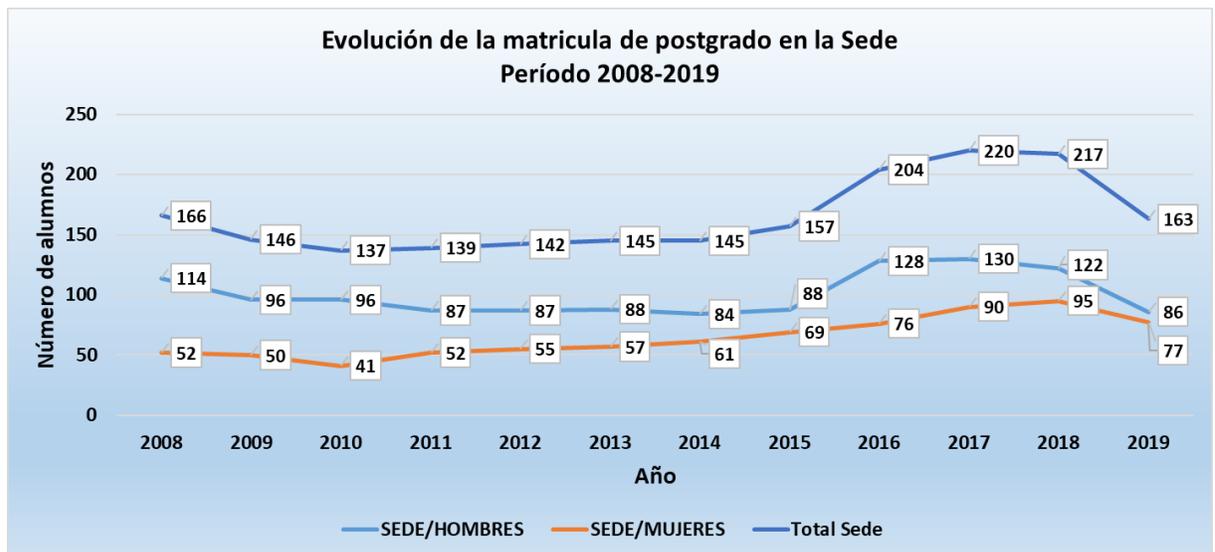


Figura 11. Evolución de la matrícula de alumnos de nuevo ingreso a la Sede a nivel Posgrado período 2008-2019. (Elaboración propia con información del SIIAA, <http://siiiaa.uaaan.mx/>).



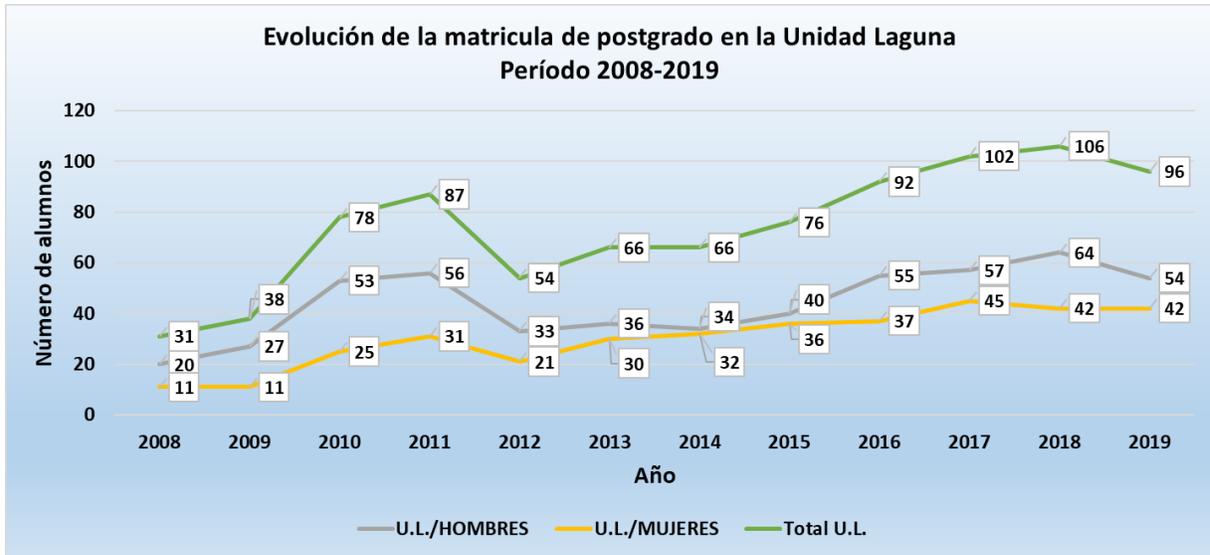


Figura 12. Evolución de la matrícula de alumnos de nuevo ingreso a la Unidad Laguna a nivel Posgrado período 2008-2019. (Elaboración propia con información del SIIAA, <http://siiia.uaan.mx/>).

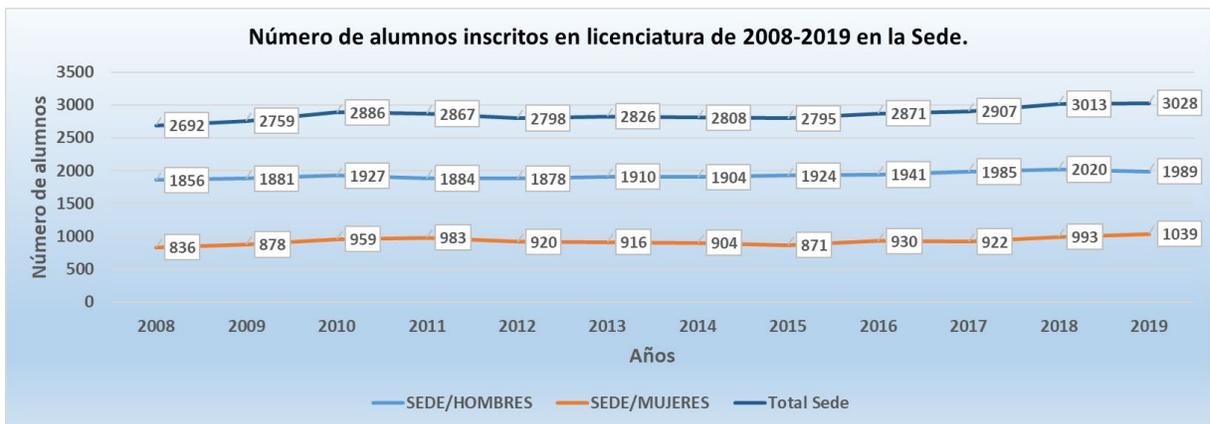
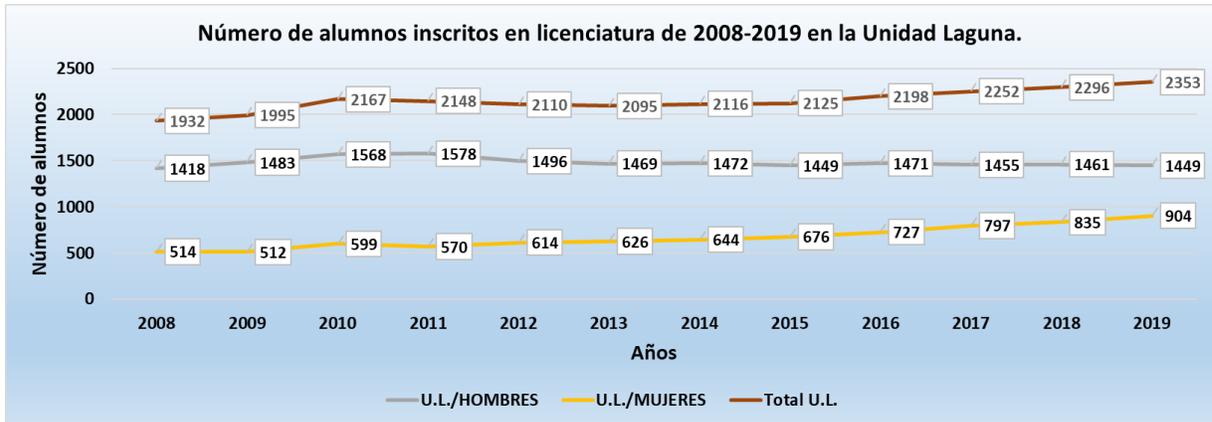
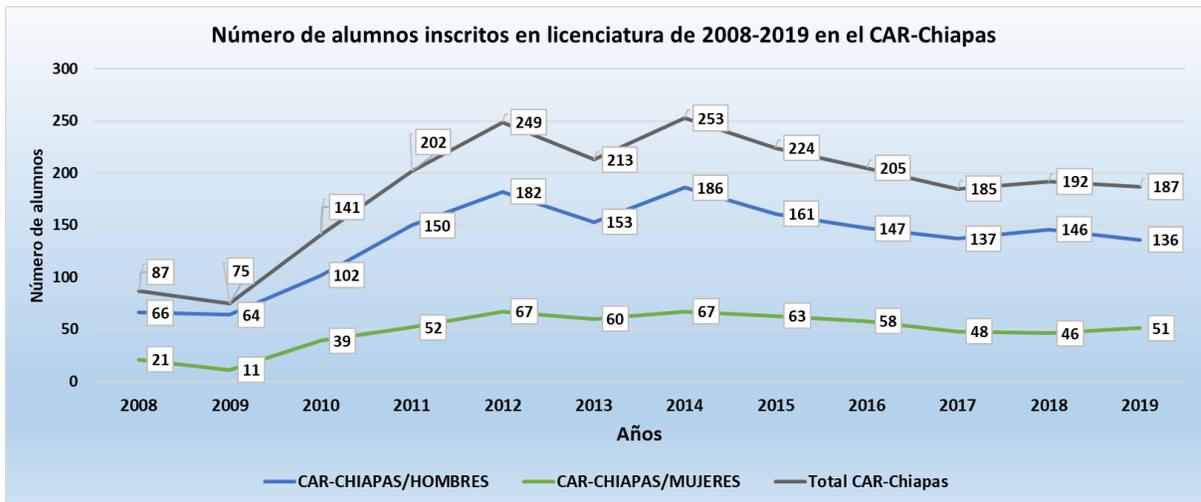


Figura 13. Evolución del número total de alumnos inscritos a la Sede a nivel Licenciatura período 2008-2019. (Elaboración propia con información del SIIAA, <http://siiia.uaan.mx/>).





**Figura 14. Evolución del número total de alumnos inscritos a la Unidad Laguna a nivel Licenciatura período 2008-2019. (Elaboración propia con información del SIIAA, <http://siiiaa.uaaan.mx/>).**



**Figura 15. Evolución del número total de alumnos inscritos al CAR-Chiapas a nivel Licenciatura período 2008-2019. (Elaboración propia con información del SIIAA, <http://siiiaa.uaaan.mx/>).**





# Potencialidades Estratégicas

## ¿A dónde queremos llegar?

Las potencialidades que busca el presente plan en los rubros de **Docencia, Investigación, Comunicación y Vinculación, Cultura Organizacional, Gestión y Marco Legal**, están encaminados al desarrollo de políticas internas y de su administración operativa, ya que son factores importantes para definir las estrategias y transformar a la Universidad a un nivel competitivo.



### *Docencia*

En Docencia se retoma el concepto que significa enseñar según su etimología latina (del latín “*docere*”). La docencia por lo tanto hace referencia a la actividad de enseñar, siendo actualmente docentes aquellos que se dedican profesionalmente a ello.

El modelo educativo de la UAAAN, de acuerdo a la revisión que se ha realizado en el transcurso de los últimos años se considera que fue visionario en 1995 y actualmente es vigente, ya que las nuevas políticas y estrategias de la educación superior nacionales e internacionales, buscan desarrollar los ejes centrales de nuestro modelo, reorganiza los principales componentes del sistema educativo nacional para que los estudiantes logren los aprendizajes que un mundo competitivo requiere y puedan formarse integralmente, tal como lo contempla el Artículo 3° Constitucional. En este sentido, el planteamiento pedagógico del proceso del qué hacer en el



aula, implica una nueva práctica docente en el que se desarrollen las habilidades necesarias para un adecuado desempeño profesional, esos que tienen lugar en la escuela. Las prácticas pedagógicas plasmadas en el currículo constituyen el espíritu del modelo.

Partiendo de un enfoque humanista y tomando en cuenta los avances de las ciencias de la educación, el Plan de Desarrollo Institucional 2019-2024 de la UAAAN, describe las principales características que el currículo de cada uno de los programas educativos desarrollará para una mejora continua del proceso educativo. Este habrá de servir para orientar y encauzar los esfuerzos de los docentes, estudiantes, y autoridades educativas responsables de estas actividades.

Para lograr materializar el modelo, se parte de una visión que pone a la práctica docente como centro el quehacer educativo, es en el aula en donde convergen todos los recursos y esfuerzos de los distintos actores. Bajo este enfoque, los programas educativos deben contar con más apoyo y acompañamiento para progresivamente desarrollar las capacidades en los alumnos que les permitan ejercer una mayor autonomía de manera responsable.

De la misma manera, el modelo exige maestros mejor preparados para implementar este planteamiento en las aulas. Los docentes deberán construir interacciones educativas significativas con creatividad e innovación, con el fin de estimular a sus alumnos a alcanzar los resultados esperados. En ese sentido, se plantea la consolidación de los procesos de evaluación y mejora continua, incentivando a lograr y conservar el reconocimiento a Perfil Deseable del PRODEP, así como la conformación de Cuerpos Académicos que desarrollen líneas de investigación emergentes buscando su vinculación social y con el conocimiento que se ofrece en las aulas.

Desde hace algunos años se ha contemplado la posibilidad de contar con currículos flexibles, que permitan a los estudiantes la posibilidad de movilidad estudiantil, con una estructura más integrada a través de un sistema de créditos que determine la posibilidad de cursar materias, seminarios o talleres multidisciplinarios en diferentes Instituciones.

La educación agrícola práctica, actualmente existe en programas de otras universidades creados a la medida (como el enfoque Escuelas de Vida y Campo para Jóvenes Agricultores) que proporcionan a los jóvenes rurales las habilidades y la percepción que se requieren para dedicarse a la agricultura y adoptar métodos de producción respetuosos con el medio ambiente”. Con un esfuerzo adicional, por medio de organizaciones de agricultores y con una infraestructura mejorada, los agricultores jóvenes pueden conectarse con los mercados para vender sus alimentos, los cuales a menudo poseen un mayor valor. Facilitar el acceso de los jóvenes al crédito les ayuda a convertirse en emprendedores, lo cual mejora su autoestima y el sentimiento de que pueden ganarse la vida en las áreas rurales. En la Universidad a pesar de que se propuso desarrollar este aspecto en 1995 aún podemos detectar que este concepto no se ha atendido, por lo que como eje potencial se establecen estrategias para cubrirlo.





## ***Investigación***

En este eje potencial en el presente Plan se establecen prioridades fundamentales tales como:

La UAAAN de la misma forma que las Instituciones de Educación Superior (IES) reúnen particularidades temporales definidas por los elementos culturales que les graban un carácter especial, como cualquier sistema abierto está afectado por todos los factores del medio ambiente que determinan su actividad de proceso continuo, los nuevos paradigmas que envuelven la sociedad globalizante, redelinean el actuar de las instituciones para lo cual deben

estar preparadas por anticipado para convertirse en una organización competitiva. Los estudios que la actividad científica proponga se deberán necesariamente reorientar y sus resultados en sus investigaciones tendrán presente el criterio de la pertinencia de su accionar frente a los cambios impuestos por el desarrollo científico, tecnológico y de innovación además considerar la gestación de las tecnologías de información y comunicación.

El nuevo paradigma en las acciones de investigación requiere de establecer un modelo específico en el que impere, desarrollar planes, programas y estructuras curriculares para que los estudiantes desarrollen capacidades científicas para aprender a aprender, construir y resolver los problemas de la diversidad del entorno social y natural.

Los proyectos de investigación no pueden circunscribirse solo a enseñar a usar las nuevas herramientas tecnológicas, sino involucrarse en un programa de desarrollo del conocimiento científico, de la importancia tecnológica y los principios que en ellas se involucran; esto es, desplegar un plan de acción orientado hacia el conocimiento de las competencias tecnológicas. Por ello, el tema de la pertinencia social de la educación superior debe marcar el rumbo y ser abordado desde una perspectiva que trascienda el carácter útil, según el cual, su pertinencia debe centrarse en las respuestas que deben dar a las demandas de la economía y del sector agroalimentario.

*“Si la tecnología transferida atiende las necesidades de sus usuarios potenciales, tiene mayores probabilidades de ser adoptada. La generación de la tecnología impulsada por la demanda es posible sólo si los programas de investigación son diseñados sobre la base de los problemas presentes en la vida real. Un medio que permite asegurar esa orientación hacia la demanda es la adopción de un enfoque de investigación participativa, en la que los investigadores, agentes de extensión y agricultores tienen la oportunidad de expresar sus observaciones y*



*preocupaciones. De lo contrario, el lujo de la investigación puramente académica permanecerá como una carga sobre los limitados presupuestos de las instituciones de investigación de los países en desarrollo” (Qamar, 1999).*

El giro implica la «traducción de la investigación en productos y nuevos emprendimientos» tal como lo señalan Seashore, y Anderson, (1998). El llamado modelo de la «**Triple Hélice**», desarrollado por Etzkowitz y Leydesdorff (1997).

En el modelo de *Triple Hélice*, que considera las relaciones existentes de cooperación entre la Universidad-Empresa-Gobierno. Se pretende hacer un acercamiento sobre la importancia para las empresas, el gobierno y la universidad de esta vinculación para la creación de nuevos conocimientos, y de actividades de innovación para el desarrollo de un país. El análisis de la teoría consultada, deja manifiesto que existe una amplia gama de estudios que contemplan la Triple Hélice como un modelo que se está desarrollando tanto en América Latina, Asia y Europa. El cambio tecnológico, la necesidad de cooperación y de establecer alianzas, entre las empresas, es necesario para que exista una mayor participación en el mercado y se desarrolle más a fondo la vinculación existente entre la Universidad y la Empresa.

Lograr realizar investigación pertinente que su vez sus resultados se vinculen con la docencia es un reto primordial que se proponen a través de las estrategias que se determinan para esta función en la Institución, establecer un modelo de investigación institucional en el que clasifique los diferentes tipos de proyectos según la naturaleza de los mismos, verificando que sean planeados, sus resultados contengan validez, innovación, objetividad, demostrando resultados comprensibles, realizadas con el rigor del método científico, y que permitan su publicación, llegar hasta formular nuevas teorías.



### **Comunicación y Vinculación**

En los documentos especializados de la UNESCO desde 1995, y reforzada sistemáticamente a partir de 1998, en el encuentro mundial sobre la enseñanza superior en el siglo XXI. Señalan que la pertinencia social de la universidad es definida como “*la capacidad de responder a las necesidades o problemas sociales. Esta visión se enmarca en la propuesta de las nuevas formas de producción de conocimiento cuya característica central reside en que la definición del problema de investigación debe surgir a partir del contexto de aplicación*”, por lo tanto, comunicación y vinculación han de tener congruencia en su labor tanto al interior como al exterior de la institución.



La sociedad exige cada vez más a las universidades certificar los niveles de calidad en el desarrollo de sus procesos sustantivos, y con ello surge de modo bastante generalizado la necesidad de que las universidades han de rendir cuentas a la sociedad.

El quehacer de la Universidad en la conformación de valores en los profesionistas debe ser más plena dotándolos de cualidades de alto significado humano, capaces de comprender la necesidad de poner sus conocimientos al servicio de la sociedad en lugar de utilizarlos sólo para su beneficio personal. Implica también la necesidad de lograr un profesional creativo independiente, preparado para asumir su autoeducación durante toda la vida; que sea capaz de mantenerse constantemente actualizado, utilizando igualmente las oportunidades ofrecidas por las universidades.

Importante también es la definición de los saberes, como consecuencia de un desplazamiento de las instituciones de educación superior hacia la investigación como motor de desarrollo.

La Vinculación con compromiso social permite que las acciones universitarias en su conjunto conformen una política de los sistemas de gestión que persigue de forma voluntaria la sostenibilidad económica, social y medioambiental de la institución y la interacción con el medio ambiente.

La comunicación Institucional tanto interna como externa, sienta las bases para mantener un proceso de promoción de la Cultura Organizacional, al determinar la potencialidad que puede poseer la Universidad, al contar con una herramienta integradora que contribuye al desarrollo sostenible, a la excelencia y promueve la responsabilidad ante la sociedad, constituyendo la identidad Institucional, así como también de las personas que la dirigen.

Al impulsar los proyectos sociales tanto del ramo asistencial, como proyectos productivos o de bienestar para la sociedad vulnerable, y proyectos de investigación, que lleven a fortalecer a México, sobre todo en sus habitantes más necesitados, de esta manera se forma en los alumnos una verdadera conciencia y responsabilidad social, vinculando el conocimiento adquirido con la sociedad y favoreciendo el análisis y solución de problemas específicos del área silvoagropecuaria.





## ***Cultura Organizacional***

La Cultura Organizacional se refiere al conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones, en cambio la identidad organizacional es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida en la Institución.

La potencialidad de la Cultura Organizacional universitaria consiste en tener la capacidad para observar, captar la importancia de lo que se vive en la organización a través de sus creencias, tradiciones, valores y actitudes compartidas. Cuando esto ocurra en la UAAAN se logrará que toda la comunidad universitaria identifique claramente el qué hacer en todo momento y procurar demostrar los valores que debe caracterizar a la Universidad.

Es un reto primordial para lo cual se establecen estrategias particulares para caminar hacia la consecución de involucrar a toda la institución.

Identificar y comprobar si la comunidad universitaria comparte en su vida personal los valores promovidos por la Universidad, de no ser así se corre el riesgo de contar con integrantes de la institución con competencias profesionales, pero que realizará su trabajo sin un sentido de pertenencia impidiendo el desarrollo organizacional.

El reto al establecer líneas estratégicas es conseguir que cada miembro de la Universidad trabaje satisfactoriamente, fortalezcan la Cultura Organizacional. Para lograrlo en el proceso se debe asegurar de que se compartan como pilares principales de la cultura universitaria.

- **Visión y misión**

La visión y la misión son instrumentos claves para construir la cultura organizacional. Entender el propósito por lo que se trabajará y conocer la importancia de los valores de la organización, y a quienes se impactará con el servicio que se ofrece. Despertará el sentimiento de compromiso con la Institución.

### **Valores alineados**

Los valores y las creencias que se deberán fomentar en la Universidad deben ser sentidos y apropiados por toda la comunidad universitaria.



Para alcanzar sus fines esenciales, la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro se sustenta en los siguientes valores fundamentales:

- **Respeto a los Derechos Humanos**

La diversidad en las formas de pensar y actuar, son reconocidas y aceptadas, existe disponibilidad para encontrar las concordancias para que todos y cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria trabaje en el logro de los objetivos institucionales.

- **Honestidad**

Búsqueda de la sinceridad, alejados de conductas y prácticas que impliquen engaño y simulación.

- **Responsabilidad**

Cada una de las tareas que se establecen institucionalmente implica convenios individuales, institucionales y sociales, acordes con la globalización, y tener una Institución socialmente responsable.

- **Un entorno agradable y productivo**

Es importante para la Universidad construir un ambiente de trabajo en el que se observe el bienestar y seguridad de los empleados y con ello se promueva la productividad. Para lograr que una Institución sea competitiva se requiere de condiciones de trabajo seguras, además de equipos y tecnologías adecuadas.

- **Comunicaciones transparentes**

El valor de las estrategias de comunicación organizacional y su importancia en la formación de la cultura organizacional; implica mantener un flujo continuo de información formal, ya que la comunicación es clave para detectar problemas en la gestión y también desarrollar procesos innovadores. Cuando los empleados conocen lo que pasa en la institución esto hace que se sienta parte del equipo y comparte responsabilidad y al mismo tiempo satisfacción de un objetivo y meta logrado.

- **Promoción de la autonomía individual**

La Universidad pretende identificar y contribuir a crear una cultura organizacional que promueva la autonomía de sus empleados, que cada uno de ellos conozca lo que debe hacer para el desarrollo de procesos innovadores. Existe la libertad de cátedra y la promoción para la toma de decisiones con certeza, lo cual reafirma la confianza para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se poseen.



- **Reconocimiento de los logros**

La Universidad reconoce y valora el trabajo bien hecho, esto implica el construir uno de los pilares claves de su cultura organizacional.



## **Gestión**

### **Gestión de Proyectos**

Significa dirigir proyectos que orienten sus procesos de toma de decisiones y de analizar, implementar y/o reorientar políticas, programas y prácticas educativas hacia modelos más justos,

inclusivos, democráticos, eficientes y socialmente comprometidos con la educación que demanda el siglo XXI.

### **Gestión de Recursos Humanos**

Las potencialidades que busca el presente plan en el rubro de gestión de recursos humanos están encaminadas al desarrollo de políticas internas de su administración, ya que es uno de los factores más importantes para definir las estrategias y transformar a la Universidad a un nivel competitivo.

Los derechos humanos implican un reconocimiento de los factores económicos sociales y culturales que señalan las oportunidades y desafíos que en esta materia se deben perseguir y lograr consolidar en el desarrollo de cada una de las actividades.

*“Las obligaciones en materia de derechos humanos, asumidas por México, suponen un entramado integral y sistémico de medidas que hagan posible su cumplimiento” (CNDH, 2019).*

Realizar en cada dependencia de la Administración Pública Federal y de las entidades federativas, la revisión de todas sus normas y procedimientos (*armonización normativa*).

Se requiere diseñar e incorporar indicadores que midan la efectividad real del enfoque basado en derechos humanos. Además, deben desarrollarse estrategias de transversalidad e interinstitucionalidad de dicho enfoque.

“Los derechos humanos laborales se encuentran íntimamente ligados a la seguridad social, al derecho a la permanencia en un empleo, al derecho a ser indemnizado en caso de despido sin justa o legal causa, a un salario, a una vivienda, a capacitación y adiestramiento, a una jornada máxima laboral, el derecho a la asociación profesional, entre otros. En este tenor, la Comisión



Nacional de los Derechos Humanos considera oportuno hacer difusión a todo el público en general y a quienes son trabajadores en lo especial, de los derechos humanos al trabajo y en el trabajo, en el ánimo de fomentar una cultura laboral” (CNDH, 2016). Lo anterior de acuerdo con el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales firmado por la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, de la Secretaría de las Naciones Unidas (ACNUDH, 1976).

## **Gestión de Calidad**

La Universidad establece un enfoque centrado en la gestión de la calidad para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la dirección de los procesos universitarios, y asegurar su mejora continua.

El implementar un sistema integrado de calidad es muy importante y sensible para una comunidad universitaria. A Partir del ámbito de la rectoría encontrar alineación de líneas estratégicas, de esfuerzos, de un presupuesto orientado adecuadamente. Pero, principalmente, cuando en nuestra institución todos los procesos se alinean para una mejora continua de los procesos institucionales que con ello impactan en el sistema administrativo, no solo el trabajar en las normas ISO sino, también, trabajar con la norma mexicana que tiene que ver con la no discriminación y equidad de género; aunado a la norma de responsabilidad social porque un sistema integrado no pueden verse sin sentido social, de la misma manera este sistema integrado permite trabajar con diferentes sistemas, midiendo diferentes variables específicamente para el desarrollo organizacional de la institución. El sistema de gestión de calidad permite una alineación Institucional, es decir determina desde el punto de vista de hacia dónde queremos llegar.

## **Gestión Presupuestaria**

Modelo de gestión presupuestaria basado en actividades las cuales determinan el análisis de la implementación del presupuesto. Persigue lograr una eficiente asignación de recursos y eficaz gestión para cumplir los objetivos estratégicos definidos por el PDI 2019-2024.

La formulación del modelo se basa en: una metodología de trabajo ajustada a las condiciones internas, la definición de procesos y actividades necesarias para cumplir la misión, la elaboración de indicadores de gestión que faciliten aplicar pautas presupuestarias y la formulación de un tablero de control con indicadores integrales de gestión para monitorear el cumplimiento de las metas previstas.





### **Marco legal**

De las propuestas potenciales en el rubro del Marco legal, se desprenden las estrategias que determinan las adecuaciones, modificaciones o nuevas propuestas de todos aquellos Reglamentos y elementos jurídicos que lo ameriten, cuidando siempre que se encuentren alineados principalmente a la autonomía Universitaria, la Ley Orgánica Vigente, Marco Normativo Internacional, Nacional, Regional y Estatal en materia de Educación Superior, y actualmente congruente con las nuevas propuestas de ley.

Por lo que los objetivos a desarrollar determinan las áreas de oportunidad que se atenderán prioritariamente en este sentido.

Se toma como referencia para determinar acciones concretas las siguientes propuestas Nacionales:

### **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM)**

Los Artículos 3°, 31 y 73 enuncian en forma directa los siguientes contenidos: La educación será de excelencia entendida como el mejoramiento integral constante que promueve el máximo logro de aprendizaje de los educandos, para el desarrollo de su pensamiento crítico y el fortalecimiento de los lazos entre escuela y comunidad.

La CPEUM indica la creación del Sistema Nacional de Mejora Continua de la Educación al que, entre otras responsabilidades, le corresponderá:

- a) Realizar estudios, investigaciones especializadas y evaluaciones diagnósticas, formativas e integrales del Sistema Educativo Nacional.
- b) Determinar indicadores de resultados de la mejora continua de la educación.
- c) Establecer los criterios que deben cumplir las instancias evaluadoras para los procesos valorativos, cuantitativos continuos y formativos de la mejora continua de la educación.
- d) Emitir lineamientos relacionados con el desarrollo del magisterio, el desempeño escolar, los resultados de aprendizaje; así como de la mejora de las escuelas, organización y profesionalización de la gestión escolar.
- e) Proponer mecanismo de coordinación entre las autoridades educativas federales y de las entidades para la atención de las necesidades de las personas en la metería.
- f) Sugerir elementos que contribuyan a la mejora de los objetivos de la educación inicial, de los planes y programas de estudio de educación básica y media superior, así como para la educación inclusiva y de adultos.
- g) Generar y difundir información que contribuya a la mejora continua del Sistema Educativo Nacional.



Términos como: evaluación diagnóstica, indicadores de resultados y procesos evaluativos son integrados al lenguaje constitucional en materia educativa.

Además, se prevé la aprobación de una ley secundaria que, dentro de los consejos técnicos escolares se integra el Comité de Planeación y Evaluación para formular un programa de mejora continua que contemple de manera integral la infraestructura, el equipamiento, el avance de los planes y programas educativos, la formación y prácticas docentes, la carga administrativa, la asistencia de los educandos, el aprovechamiento académico, el desempeño de las autoridades educativas y los contextos socioculturales. Dichos programas tendrán un carácter multianual, definirán objetivos y metas, los cuales serán evaluados por el referido comité.

### **Ley General de Educación**

En congruencia con las disposiciones constitucionales, de esta propuesta de ley, asienta el deber de asegurar la participación activa de todos los involucrados en el proceso educativo, con sentido de responsabilidad social, privilegiando la participación de los educandos, padres de familia y docentes, para alcanzar los fines educativos; a partir de la congruencia entre los objetivos, resultados y proceso del sistema educativo, conforme a las dimensiones de eficiencia, eficacia, pertinencia y equidad. Esto implica un cambio educativo gestionado desde la propia escuela y que se realimenta con acciones basadas en cada contexto escolar, así, la autonomía de gestión escolar se enmarca entre las prioridades de fortalecimiento de la educación en México.

El DOF (2014), establece el ACUERDO número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar.

Este acuerdo propuesto de carácter federal emite las bases para fortalecer aún más la autonomía de gestión de las escuelas, en aspectos orientados principalmente a lo siguiente:

- Uso de los resultados de la evaluación como retroalimentación para la mejora continua en cada ciclo escolar.
- Desarrollo de una planeación anual de actividades, con metas verificables y puesta en conocimiento de la autoridad y la comunidad escolar.
- Administración transparente y eficiente de los recursos que reciba la escuela para mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básica y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta.
- Generación de las condiciones para que todos y cada uno de sus alumnos haga efectivo su derecho a la educación.
- Mejora de localidad y equidad de la enseñanza.
- Atención constante de las autoridades educativas locales y municipales; liderazgo eficiente del director, trabajo colegiado y supervisión permanente.



# Estrategias Institucionales



Los ejes potenciales: **Docencia articulada y de calidad, Investigación, Comunicación y Vinculación creadora de impacto universitario y compromiso social, Cultura Organizacional, Gestión y Marco Legal**, marcan los grandes rubros de atención a través del **PDI 2019-2024**. Se establece para cada uno de los ejes el **Objetivo General**, tomando una **Línea base** de ejercicio y su correspondiente **Meta** a cumplir en el 2024 y se dividen por **Estrategias** en las que se definen las **Líneas de acción**.

## *Eje 1. Docencia articulada y de calidad*

### **Objetivo general**

Fortalecer la función docente de Licenciatura y Postgrado, a través de la articulación entre las funciones básicas de la institución.

### **Línea base**

La función docente es aquella de carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos enseñanza-aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos y sus resultados de otras actividades educativas dentro del marco de la institución.

Al inicio de esta administración, la función docente se encontró en las siguientes condiciones:

- La Universidad es reconocida por su calidad docente, se hace necesario la actualización en las áreas básicas de su formación, así como en aspectos pedagógicos y el manejo de recursos informáticos.



- El modelo educativo establecido en la Reforma Académica busca la formación profesional integral, a través de la docencia, la investigación y la vinculación, se promueve las actividades deportivas y culturales.
- La Ley General de Educación establece el derecho a una educación pública con equidad y calidad. En la Universidad el trabajo para la calidad de la educación tiene diversas vertientes, que van desde el proceso educativo, la estructura orgánica, la infraestructura y la administración del modelo educativo.
- Existe un mecanismo de aseguramiento de la calidad, el cual lo establecen los organismos acreditadores, en el caso de los programas educativos de Licenciatura desde el año 2004 se atiende las recomendaciones del Comité Mexicano de Acreditación de la Educación Agronómica, A.C. (COMEAA) para las carreras agronómicas y del Consejo Nacional de Educación de la Medicina Veterinaria y Zootecnia, A.C. (ConeVet) para los perteneciente al área Ciencias Médico Veterinaria. En el caso de los programas de Postgrado, se cuenta con el referente del Programa Nacional de Postgrados de Calidad (PNPC), coordinador por la Secretaría de Educación Pública y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, el cual reconoce la calidad y pertinencia social y científica de los programas de postgrado. Se hace necesario un programa de mejora continua, el cual es un instrumento para la acción, que plantea objetivos, metas y acciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver las problemáticas de manera prioritaria.
- A partir de la Reforma Académica de 1992, implementada en 1995 en la que se establece una nueva Estructura Orgánica y con ello su Manual General de Organización, con respecto a las funciones básicas para atender la docencia; no han sido revisadas, ni actualizadas, de tal manera que sean congruentes con el proceso educativo actual.
- En un Acuerdo del H. Consejo Universitario del año 2015 y en el Reglamento Académico para Alumnos de Licenciatura del año 2017, se establecieron diferentes niveles del idioma inglés como requisito para egresar y para realizar prácticas profesionales, respectivamente. Sin embargo, no se socializó de manera adecuada y existen vacíos para su aplicación, lo que genera incertidumbre para el cumplimiento de dicha normatividad, en los alumnos y autoridades.



## Meta 2024

Para la función docente, se espera lograr al año 2024, lo siguiente:

### Cuadro 1. Docentes Capacitados y Certificados

Título de la Meta	100% de los Docentes capacitados y certificados en al menos 1 competencia docente y 1 competencia técnica		
Descripción de la Meta	Contribuir en la habilitación docente que fomente el logro del aprendizaje significativo de los alumnos.		
Cantidad	Unidad de Medida	Acciones	Horizonte Temporal
100%	Docentes	Certificados en una competencia docente.	2024
100%	Docentes	Certificados en una competencia técnica.	2024
100%	Docentes	Capacitados en el uso de las herramientas tecnológicas	2024

### Cuadro 2. Promoción del Modelo Educativo

Título de la Meta	Promoción del Modelo Educativo UAAAN		
Descripción de la Meta	Fortalecer la formación integral de los estudiantes a través de la interrelación ente la Docencia, Investigación y Vinculación		
Cantidad	Unidad de Medida	Acciones	Horizonte Temporal
1	Programa	Establecido	2021
50%	Estudiantes	Fortalecidos	2022
70%	Estudiantes	Fortalecidos	2023
100%	Estudiantes	Fortalecidos	2024



### Cuadro 3. Programas de Licenciatura Acreditados

Título de la Meta	Programas de Licenciatura Acreditados		
Descripción de la Meta	Mantener el 100% de los programas de licenciatura acreditados		
Cantidad	Unidad de Medida	Acciones	Horizonte Temporal
1	Programa	Establecido	2021
100%	Programas de Licenciatura	Acreditados	2021
100%	Programas de Licenciatura	Acreditados	2022
100%	Programas de Licenciatura	Acreditados	2023
100%	Programas de Licenciatura	Acreditados	2024

### Cuadro 4. Programas de Posgrado reconocidos PNPC

Título de la Meta	Programas de Posgrado reconocidos PNPC		
Descripción de la Meta	Mantener el 100% de los programas de posgrado reconocidos		
Cantidad	Unidad de Medida	Acciones	Horizonte Temporal
1	Programa	Establecido	2021
100%	Programas de Posgrado	Reconocidos	2021
100%	Programas de Posgrado	Reconocidos	2022
100%	Programas de Posgrado	Reconocidos	2023
100%	Programas de Posgrado	Reconocidos	2024



## **Objetivo específico**

**1.1** Promover y fortalecer la calidad docente del personal académico.

### **Estrategia**

**1.1.1** Establecer criterios claros para ingreso, promoción y permanencia del personal académico.

### **Líneas de acción**

**1.1.1.1** Elaborar y proponer el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico.

**1.1.1.2** Reclutar al personal académico de manera imparcial y transparente, exclusivamente por convocatorias.

### **Estrategia**

**1.1.2** Capacitación permanente al personal académico para el mejor cumplimiento de su función y particularmente en el área de conocimiento y desempeño.

### **Líneas de acción**

**1.1.2.1** Establecer un programa permanente de capacitación del personal académico.

**1.1.2.2** Programa de vinculación del personal académico.

### **Estrategia**

**1.1.3** Evaluación permanente del personal académico, para el cumplimiento de su deber.

### **Líneas de acción**

**1.1.3.1** Implementar un Sistema Integral de Evaluación del Personal Académico.

**1.1.3.2** Dar seguimiento a medidas administrativas para la mejora del personal académico.

### **Estrategia**

**1.1.4** Planear el reemplazo del personal académico.

### **Línea de acción**

**1.1.4.1** Elaborar un programa de reemplazo de personal académico.

## **Objetivo específico**

**1.2** Alinear la estructura de la Función Docencia.

### **Estrategia**

**1.2.1** Establecimiento y ejecución de políticas de la función docente.

### **Líneas de acción**

**1.2.1.1** Identificar las funciones de diseño de políticas y ejecución de políticas.

**1.2.1.2** Planear y evaluar el trabajo académico.



## **Estrategia**

**1.2.2** Regularizar la estructura orgánica de la función docente, para mejorar su función.

### **Líneas de acción**

**1.2.2.1** Regularizar el Departamento de Desarrollo Curricular.

**1.2.2.2** Regularizar el Departamento de Formación e Investigación Educativa.

**1.2.2.3** Definir la ubicación en la estructura orgánica del Programa Docente de Biotecnología.

**1.2.2.4** Revisar la funcionalidad de la estructura del postgrado con respecto a la estructura y la función académica.

**1.2.2.5** Registrar y actualizar planes de estudio en el SIIAA.

**1.2.2.6** Actualizar la normatividad de los programas docentes de licenciatura.

**1.2.2.7** Actualizar la normatividad de los programas docentes de postgrado.

**1.2.2.8** Alinear Centros, Unidades e Instituciones incorporadas.

**1.2.2.9** Redefinir la estructura organizacional incluyendo las Unidades Regionales y los Centros Académicos.

## **Estrategia**

**1.2.3** Formalizar, fortalecer y poner en funcionamiento la Educación Continua y la Educación a Distancia.

### **Líneas de acción**

**1.2.3.1** Fortalecer la Educación Continua.

**1.2.3.1** Implementar de manera formal la Educación a Distancia.

**1.2.3.2** Producción de contenidos educativos digitales y/o multimedia requeridos para cursos de Educación Presencial, Continua y a Distancia.

## **Objetivo específico**

**1.3** Fortalecer la educación integral, incluyente y equitativa en los ámbitos académico, cultural y deportivo.

## **Estrategia**

**1.3.1** Apoyar la educación integral en la formación de recursos humanos.

### **Líneas de acción**

**1.3.1.1** Integrar el deporte y la cultura a una sola entidad.

**1.3.1.2** Asignar la función de orientación emocional y educativa a una entidad universitaria.

**1.3.1.3** Fortalecer e integrar de manera cocurricular el deporte universitario.

**1.3.1.4** Fortalecer e integrar de manera cocurricular el arte y la cultura universitaria.

**1.3.1.5** Establecer el Programa de Orientación Emocional y Educativa.

## **Estrategia**

**1.3.2** Establecer un Programa de Pertenencia con orgullo Narro.



### **Línea de acción**

**1.3.2.1** Establecer un Programa de Pertenencia de Imagen Institucional.

### **Objetivo específico**

**1.4** Ofertar educación pertinente y de calidad.

### **Estrategia**

**1.4.1** Ofrecer programas educativos reconocidos por su calidad.

### **Líneas de acción**

**1.4.1.1** Coordinar los esfuerzos para mantener la acreditación de los programas educativos de licenciatura.

**1.4.1.2** Coordinar los esfuerzos para mantener los programas educativos de postgrado en el padrón del PNPC.

### **Estrategia**

**1.4.2** Fortalecer el Plan Institucional de Mejora Continua de Calidad.

### **Línea de acción**

**1.4.2.1** Actualizar en el SIIAA el Plan Institucional de Mejora Continua de Calidad.

### **Estrategia**

**1.4.3** Formalizar instrumentos para mejorar la planeación de la función docente.

### **Líneas de acción**

**1.4.3.1** Implementación de exámenes departamentales.

**1.4.3.2** Actualizar normatividad para el proceso de actualización de planes de estudio.

**1.4.3.3** Alinear perfiles de egreso, planes de estudio, programas analíticos y manuales de práctica de los programas docentes de licenciatura.

**1.4.3.4** Gestionar estudios de pertinencia de programas docentes (licenciatura y postgrado).

**1.4.3.5** Registro en línea de programas analíticos de las materias de licenciatura.

**1.4.3.6** Registro en línea de los manuales de práctica de las materias de licenciatura.

### **Estrategia**

**1.4.4** Fortalecer apoyos para disminuir el rezago y la deserción estudiantil de licenciatura.

### **Líneas de acción**

**1.4.4.1** Establecer un programa para disminuir el rezago estudiantil de licenciatura.

**1.4.4.2** Actualizar y fortalecer el Programa Institucional de Tutorías (PIT).

### **Estrategia**

**1.4.5** Mejorar procesos y normatividad para la atención de los estudiantes de Licenciatura y Posgrado.



### **Líneas de acción**

- 1.4.5.1 Actualizar el Reglamento Académico para Alumnos de Licenciatura y Posgrado.
- 1.4.5.2 Establecer las reinscripciones vía internet.
- 1.4.5.3 Registro de calificaciones parciales de cursos de licenciatura.
- 1.4.5.4 Trámite de becas académicas en línea.
- 1.4.5.5 Fortalecer y adecuar los lineamientos para la aplicación del acuerdo y Reglamento sobre el requisito del idioma inglés.
- 1.4.5.6 Revisar y actualizar el Reglamento de Prácticas Profesionales.
- 1.4.5.7 Modernizar trámite de Prácticas Profesionales.
- 1.4.5.8 Revisar y actualizar el Reglamento de Movilidad Estudiantil.
- 1.4.5.9 Modernizar trámite de Movilidad Estudiantil.
- 1.4.5.10 Facultar a los Directores para facilitar la toma de decisiones y mejorar la operatividad de su función.

### **Objetivo específico**

- 1.5 Mejorar la calidad de los servicios de apoyo a la Función Docencia.

### **Estrategia**

- 1.5.1 Apoyar con servicios de calidad a la Función Docente.

### **Líneas de acción**

- 1.5.1.1 Crear una entidad de atención y seguimiento de becas universitarias y de su normatividad.
- 1.5.1.2 Implementar un programa extracurricular de capacitación en TIC para los alumnos.
- 1.5.1.3 Establecer un programa de mejora de aulas.

### **Estrategia**

- 1.5.2 Mejorar los servicios para el egreso y la atención al egresado.

### **Líneas de acción**

- 1.5.2.1 Implementar la expedición de títulos y certificados de estudios en formato electrónico.
- 1.5.2.2 Modernizar el archivo de egresados.
- 1.5.2.3 Establecer a través del SIIAA un Programa de Seguimiento a Egresados.
- 1.5.2.4 Actualizar el Reglamento de Servicios Asistenciales.



## Eje 2. Investigación

### Objetivo General

Realizar proyectos de investigación, innovación y validación, incluyentes de las tres funciones sustantivas de la Universidad (Investigación, Docencia y Comunicación), generando productos científicos y tecnológicos de calidad y con compromiso en el desarrollo silvoagropecuario del país, buscando adicionalmente el acceso a fuentes de financiamiento externo.

### Línea base

- Existe investigación de alta calidad en la Universidad, generada por un número reducido de Profesores Investigadores, lo que ha permitido su ingreso y/o permanencia en el Sistema Nacional de Investigadores. Hay poco acceso al desarrollo de proyectos de investigación financiados por organismos gubernamentales y/o privados.
- La información científica, tecnológica y de innovación que se genera, no está vinculada a través de una política institucional con la función de docencia principalmente en licenciatura y con la función de comunicación y difusión. El impacto de la información generada en la solución de problemas reales del sector silvoagropecuario es bajo.

### Meta 2024

Para la función investigación se espera lograr al año 2024, lo siguiente:

#### Cuadro 5. Vinculación de la Investigación

Título	Política Institucional de vinculación de la Investigación		
Descripción de la Meta	Mantener una estrecha vinculación entre la docencia y la investigación que promueva una formación de calidad tanto de licenciatura como del posgrado		
Cantidad	Unidad de Medida	Acciones	Horizonte Temporal
1	Programa	Establecido	2021
1	Programa de difusión de resultados de Investigación	Reconocido	2022
1	Programa de vinculación de los resultados de Investigación con los proyectos de desarrollo y transferencia de tecnología	Propuesto	2022



1	Documento de Medición del impacto de los resultados de investigación con la solución de problemas reales	Publicado	2023
1	Programa de promoción entre los investigadores para elevar la calidad de la investigación	Difundido	2022-2024
1	Documento de participación en fondos extraordinarios para a investigación	Publicado	2023

### Objetivo específico

**2.1** Promover en los Profesores Investigadores una mayor oportunidad de realizar investigación científica y tecnológica con un sentido de beneficio hacia la vida profesional y en la solución de demandas de la sociedad.

### Estrategia

**2.1.1.** Establecer un programa institucional de vinculación de la investigación hacia los Programas Educativos de Licenciatura y Posgrado.

### Líneas de Acción

**2.1.1.1** Implantar los resultados de investigación en la mejora continua de los programas analíticos y planes de estudio.

**2.1.1.2** Diseño de un procedimiento o lineamiento para incluir la investigación desde los primeros semestres en cada uno de los programas docentes como actividad transversal de los planes de estudio.

**2.1.1.3** Estimular la productividad científica en licenciatura y postgrado.

### Estrategia

**2.1.2.** Establecer un programa institucional de vinculación de la investigación hacia los programas de difusión y transferencia de ciencia y tecnología.

### Líneas de Acción

**2.1.2.1** Establecer un programa de vinculación con la Dirección de Comunicación, para divulgar y transferir conocimiento científico, tecnología y productos generados de la



investigación, al interior y exterior de la Universidad.

**2.1.2.2** Desarrollar una política institucional para la publicación científica.

**2.1.2.3** Transformar el enfoque de la Revista Agraria de la UAAAN, para lograr que sea una de las mejores revistas del país en la difusión y transferencia de tecnología.

### **Objetivo específico**

**2.2** Buscar anualmente la oportunidad de obtención de recurso extraordinario para la función de investigación, innovación y validación.

### **Estrategia**

**2.2.1** Promover la participación de los docentes en la elaboración de proyectos con fines de obtención de recurso extraordinario.

### **Líneas de acción**

**2.2.1.1** Sistematizar la participación de investigadores en convocatorias de fondos concursables.

**2.2.1.2** Promover el registro de patentes, variedades vegetales y desarrollos tecnológicos.

**2.2.1.3** Desarrollar una política institucional para generar proyectos productivos, con productos generados por los investigadores de la Universidad.

**2.2.1.4** Sistematizar la oferta de servicios generados por los investigadores.

### **Objetivo específico**

**2.3.** Estructurar una política institucional de investigación e innovación de calidad, orientada a resolver demandas sociales.

### **Estrategia**

**2.3.1.** Establecer una política institucional clara, con ejes, programas y líneas de generación y aplicación del conocimiento, alineadas a la solución de demandas de la sociedad, principalmente del sector silvoagropecuario.

### **Líneas de acción**

**2.3.1.1** Diseñar un modelo de Investigación, soportado por un marco de referencia de la función investigación de la UAAAN alineado a la agenda 2030 de la ONU, y al Plan Nacional de Desarrollo.

**2.3.1.2** Implementar una política institucional para definir los ejes estratégicos, programas y líneas de investigación de la UAAAN.

**2.3.1.3** Adecuar los procesos de evaluación de la productividad científica de los investigadores.

**2.3.1.4** Fomentar la conformación de cuerpos académicos y redes nacionales e internacionales de investigación.

**2.3.1.5** Promover la participación en instancias gubernamentales para toma de decisiones en las políticas de investigación y desarrollo del país.

**2.3.1.6** Establecer a través del SIIAA los procesos de convocatorias, recepción, informes y evaluación de proyectos.



- 2.3.1.7** Programa de reactivación de la investigación en los campos experimentales en condiciones favorables que promuevan la calidad de los procesos.

### ***Eje 3. Comunicación y Vinculación creadora de impacto universitario y compromiso social***

#### **Objetivo General**

Fundamentar el modelo de comunicación y vinculación con el propósito de establecer las actividades a desarrollar en términos de relación con su entorno, con un sentido universitario y social.

#### **Línea base**

- La vinculación, la extensión y los proyectos de desarrollo son uno de los tres pilares importantes y que hacen el deber ser de la Institución, forma parte de las tres funciones sustantivas que están consignadas en la Ley Orgánica y el Estatuto Universitario. Esta función se ha desarrollado a lo largo de los años en lo que fue la Dirección de Comunicación y Desarrollo y lo que hoy es la Dirección de Comunicación.
- Función de Comunicación, esta actividad se ha mal entendido y se usa a veces indistintamente para señalar a una de las funciones sustantivas del quehacer universitario, en la cual se señalan los proyectos de desarrollo, los quehaceres de la difusión de la cultural y de las artes, así como, del acervo bibliográfico que se encuentra en el Centro de Información y Documentación.
- Además de esta problemática se identificó un problema central; Función de comunicación disfuncional, incoherente e ilógica.
- No hay flujo de la información al interior ni al exterior de la Universidad. Las causas que se han identificado son:
  - No hay sistematización del proceso de divulgación de la información, productos, servicios y quehacer universitario en general, hacia el interior ni al exterior.
  - No hay concentración de la información del quehacer de las funciones básicas de la Universidad.
  - No existe ninguna entidad universitaria que concentre la información, la edite, diseñe y ofrezca al público pertinente el quehacer universitario de forma sistematizada.
- Escasa transferencia de tecnología, las causas:
  - Los proyectos de transferencia de tecnología no son revisados ni registrados por la Función de Comunicación.
  - El concepto de transferencia de tecnología es confundido con el de desarrollo, lo que implica la organización y ejecución adecuada de la función de Comunicación.
  - No hay evaluación del impacto y desempeño de los proyectos de transferencia de tecnología.



- No se atienden necesidades del entorno, las causas son:
  - No existe un mecanismo de identificación de la problemática de la sociedad, por lo que los profesores diseñan sus trabajos a discreción.
  - Existe poca presencia de la Universidad en el sector social y productivo a nivel local, regional y nacional.
  - No hay un padrón de beneficiarios de los proyectos de transferencia de tecnología.
- Comunicación desligada de la Función Docencia e Investigación, las causas son:
  - Poca participación de estudiantes de licenciatura y con esto se desaprovecha la diversidad cultural.
  - Poca participación de profesores en programas docentes y departamentos académicos en la Función de Comunicación.
  - No hay transferencia de la tecnología generada por los investigadores y más aún que estos proyectos de transferencia de tecnología no están alineados.

### Meta 2024

Para la función comunicación, se espera lograr al año 2024, lo siguiente:

#### Cuadro 6. Política Institucional de Comunicación

Título	Política Institucional de Comunicación interna y externa		
Descripción de la Meta	Mantener una estrecha vinculación con el entorno interno y externo de la Institución		
Cantidad	Unidad de Medida	Acciones	Horizonte Temporal
1	Programa	Establecido	2021
1	Programa de proyectos de desarrollo y transferencia de tecnología	Reconocido	2022
1	Programa de comunicación interna	Propuesto	2021-2024
1	Programa de comunicación externa	Publicado	2021-2024

### Objetivo Específico

**3.1.** Conformar un programa de vinculación, con impacto universitario y social.



## **Estrategia**

**3.1.1.** Abrir nuevas categorías de análisis y desafíos para la gestión institucional visualizando su vinculación con un compromiso social.

### **Líneas de Acción**

- 3.1.1.1** Diseñar y establecer un programa institucional de vinculación de acuerdo al contexto silvoagropecuario del país.
- 3.1.1.2** Crear un modelo institucional de vinculación que justificará cada una de las actividades de acuerdo con la transferencia científica, técnica y cultural.
- 3.1.1.3** Establecer la transferencia de tecnología con fines de obtención de patentes, licencias, financiamiento externo a la investigación, transferencia de conocimiento, investigación básica y aplicada en proyectos de emprendedurismo.
- 3.1.1.4** Establecer los mecanismos claros y precisos para lograr la vinculación interna y externa con otros centros afines al nuestro.
- 3.1.1.5** Generar relaciones con otros sectores productivos, para buscar el financiamiento a la investigación y a los proyectos de desarrollo y emprendedurismo.

### **Objetivo Específico**

**3.2.** Establecer una vinculación real con el entorno que genere desarrollo comunitario al mismo tiempo en la Universidad y a los alumnos que desarrollan actividades de emprendedurismo.

## **Estrategia**

**3.2.1.** Implementar una nueva práctica, en que los estudiantes se vinculen a través del Servicio Social en procesos participativos que los acerquen a los problemas de la comunidad y en los que puedan desarrollar su sentido crítico y creativo.

### **Líneas de Acción**

- 3.2.1.1.** Diseñar un programa de conservación del medio ambiente.
- 3.2.1.2.** Diseñar un programa de desarrollo sostenible para las comunidades rurales.
- 3.2.1.3.** Establecer un programa de capacitación en apoyo a la comercialización con valor agregado de los productos de las comunidades rurales.
- 3.2.1.4.** Realizar un foro de análisis sobre los problemas específicos actuales de la población rural.
- 3.2.1.5.** Establecer alianzas estratégicas con egresados de la Universidad.

### **Objetivo Específico**

**3.3.** Generar redes de colaboración para preservar la identidad local y regional, a partir del patrimonio cultural de las comunidades rurales.

## **Estrategia**

**3.3.1.** Comunicar el quehacer institucional como puente de enlace con la sociedad.



### **Líneas de Acción**

- 3.3.1.1.** Intercambios de experiencias, protección de patrimonio artístico, cultural y deportivo.
- 3.3.1.2.** Establecer el programa de memoria histórica de la UAAAN.
- 3.3.1.3.** Establecer programa de acciones propias de la comunicación e información, procurar un diálogo permanente entre la comunidad científica y social a través de la difusión de programas de radio, publicaciones y contenidos en la página web.

### **Objetivo Específico**

- 3.4.** Sistematizar la transferencia de tecnología.

### **Estrategia**

- 3.4.1.** Crear y organizar un sistema de transferencia de tecnología acorde con los proyectos de desarrollo.

### **Líneas de Acción**

- 3.4.1.1.** Establecer el programa de acciones en donde se concentren todas las actividades de transferencia de tecnología, las de capacitación y extensión técnica.
- 3.4.1.2.** Establecer un programa en donde se sistematicen y se prioricen los quehaceres de los proyectos especiales de desarrollo silvoagropecuario.

### **Objetivo Específico**

- 3.5.** Transferencia de tecnología a partir de las demandas sociales involucrando a los estudiantes.

### **Estrategia**

- 3.5.1.** Establecer un programa de identificación de problemática en comunidades rurales.

### **Líneas de Acción**

- 3.5.1.1.** Usar la planeación participativa con los estudiantes en sus comunidades rurales para darle mejor curso a los proyectos de investigación y desarrollo.
- 3.5.1.2.** Realizar programas en donde los estudiantes actores así lo indiquen.

## ***Eje 4. Cultura Organizacional***

### **Objetivo General**

Establecer un proceso efectivo de desarrollo de la Cultura Organizacional que permita que la Universidad logre un nivel competitivo.

### **Línea base**

La comunidad universitaria trae consigo un conjunto de historias, costumbres y cultura, que junto a la cultura de la Institución es justamente lo que hace única a la UAAAN, actualmente no todos sus integrantes sienten que son parte de esas tradiciones, sentimientos, creencias,



valores, y actitudes, se identifican comportamientos informales compartidos por todos, que van surgiendo a partir de quienes la integran asociadamente varias horas al día. No existen mecanismos tendientes a la integración de los individuos dentro de Universidad. Se carece de un plan de publicidad para fomentar el conocimiento de la Cultura Organizacional.

### Meta 2024

Para un proceso efectivo del desarrollo de la Cultura Organizacional, se espera lograr al año 2024, lo siguiente:

#### Cuadro 7. Política de Cultura Organizacional

Título	Política de Cultura Organizacional		
Descripción de la Meta	Se identifica la Cultura Organizacional como un programa integrador en el que la UAAAN en su conjunto percibe y pone en práctica la importancia de la Misión, Visión y Objetivos Institucionales.		
Cantidad	Unidad de Medida	Acciones	Horizonte Temporal
1	Programa	Establecido	2024

### Objetivo Específico

**4.1.** Alinear a la comunidad universitaria con la estrategia Institucional. La confianza debe ganarse, la consistencia debe practicarse y lo más importante, los líderes deben liderar con el ejemplo.

### Estrategia

**4.1.1.** Establecer un Programa Institucional de Comunicación Interna Continua.

### Líneas de Acción

**4.1.1.1.** Comunicar de forma clara y continua (control anticipado y retroalimentación). Esto incluye descripciones claras de todas las actividades buscar la conexión directa con cada una de las actividades propuestas en las estrategias Institucionales.

**4.1.1.2.** Apoyar el proceso de la toma de decisiones.

**4.1.1.3.** Revisión del compromiso del personal responsable de las entidades rumbo al cumplimiento de las estrategias.

### Objetivo Específico

**4.2.** Diseñar el programa de atención y seguimiento a la promoción de la Cultura Organizacional.

### Estrategia

**4.2.1.** Establecer un Programa Institucional de desarrollo de la Cultura Organizacional.



## Líneas de Acción

- 4.2.1.1. Diseñar el Modelo Institucional de Cultura Organizacional.
- 4.2.1.2. Motivar al recurso humano hacia el desarrollo de las actividades bajo un ambiente que promueve el desarrollo Institucional.
- 4.2.1.3. Elaborar un programa permanente de comunicación interna, el cual permita cerrar brechas en la alineación del desempeño y el cumplimiento de las estrategias.
- 4.2.1.4. Verificar la comprensión de la Cultura Organizacional (no se puede gestionar lo que no se puede medir).
- 4.2.1.5. Realizar el diagnóstico de las barreras que impiden la alineación de la cultura con el desempeño en el logro de las estrategias.
- 4.2.1.6. Impulsar el cambio estratégico de la Cultura Organizacional.

## Eje 5. Gestión

### Objetivo General

Establecer el procedimiento Institucional para una Universidad de Calidad.

### Línea base

Actualmente en la Institución la gestión se realiza desde cada una de las Direcciones establecidas en la Estructura Orgánica, se identifican grandes esfuerzos por lograr que la Universidad se encuentre equilibrada tanto en el plano educativo, financiero y de recursos humanos, se carece de un programa de gestión institucional en el cual se alinean los esfuerzos y permita plantear objetivos y estrategias adecuadas y hacerlos realidad en los tiempos previstos y con el uso eficiente de los recursos.

### Meta 2024

En el proceso de gestión Institucional, se espera lograr al año 2024, lo siguiente:

### Cuadro 8. Programa de Gestión Institucional

Título	Programa de Gestión Institucional		
Descripción de la Meta	Realizar un Programa de Gestión Institucional que organicen los esfuerzos de las entidades de la Universidad y permitan plantear objetivos y estrategias adecuadas que dé como resultado el uso eficiente de los recursos.		
Cantidad	Unidad de Medida	Acciones	Horizonte Temporal
1	Programa de sistema de gestión de calidad de los procesos administrativos	Establecido	2024
1	Programa anual de	Establecido	2021-2024



	Gestión de Recursos Financieros		
1	Programa de gestión de recursos externos	Establecido	2024

### Objetivo Específico

5.1. Implementar un sistema de gestión de calidad que aumente la eficiencia y eficacia de los procesos que impacten en la mejora, el desempeño y crecimiento de la Universidad.

### Estrategia

5.1.1. Establecer el control sobre los procesos administrativos que dan lugar a un funcionamiento eficaz en la prestación de servicios por las entidades Universitarias.

### Línea de Acción

5.1.1.1. Desarrollar bajo indicadores del ISO, los procesos administrativos de la educación se tanto en Licenciatura como en Posgrado.

### Objetivo Específico

5.2. Lograr que la Universidad cuente con un soporte financiero.

### Estrategia

5.2.1. Elaborar el Programa Anual de Gestión de Recursos Financieros.

### Líneas de Acción

5.2.1.1. Evaluar el ejercicio fiscal interno que define las necesidades presupuestales.

5.2.1.2. Diseñar un marco de evaluación de cumplimiento de metas e indicadores del quehacer de cada una de las entidades Universitarias.

5.2.1.3. Estructurar el Modelo Institucional que permita la asignación de recursos de acuerdo a las necesidades de las entidades de la Universidad.

5.2.1.4. Dar seguimiento al ejercicio del gasto realizado en cada una de las entidades ejecutoras de la Universidad.

5.2.1.5. Establecer el procedimiento y el tiempo para el cierre contable de acuerdo a la calendarización marcada en la Federación.

5.2.1.6. Realizar auditorías internas, visualizadas como un proceso de gestión.

5.2.1.7. Diseñar el programa y calendarización de auditorías internas.

5.2.1.8. Dar atención oportuna de acuerdo con la calendarización de auditorías externas.

### Objetivo Específico

5.3. Gestionar recursos externos.



## **Estrategia**

**5.3.1.** Desarrollar un programa Institucional para la obtención de recurso extraordinario con propuestas de cada una de las funciones básicas de Investigación, Docencia y Comunicación.

### **Líneas de Acción**

**5.3.1.1.** Delinear proyectos para el concurso por recurso externo.

**5.3.1.2.** Capacitar a los docentes en la conformación de proyectos que puedan participar en las diferentes convocatorias para la obtención de recurso externo.

**5.3.1.3.** Establecer la función y el área correspondiente que se encargará de la gestión de recursos externos concursables, además de la orientación a los docentes para desarrollar dichos proyectos.

## **Objetivo Específico**

**5.4.** Establecer el procedimiento Institucional de Gestión de Recurso Humano para una Universidad de Calidad.

## **Estrategia**

**5.4.1.** Establecer acciones medibles (metas) que cuiden las relaciones humanas y conlleven al logro de las estrategias definidas en el eje Cultura Organizacional.

### **Líneas de Acción**

**5.4.1.1.** Establecer un programa que garantice una productividad de calidad.

**5.4.1.2.** Diseñar programas de capacitación anual del personal administrativo en el área técnica de su actividad, así como en el desarrollo humano necesario para el desempeño de su labor con fines de certificación.

**5.4.1.3.** Realizar un programa anual de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento por área funcional de la Universidad.

**5.4.1.4.** Establecer el programa de Comunicación Interna en el beneficio de una mejor integración de personal.

**5.4.1.5.** Diseñar cursos de capacitación para atender las necesidades de áreas específicas.

**5.4.1.6.** Realizar un programa anual de evaluación del desempeño administrativo.

**5.4.1.7.** Establecer un programa anual de evaluación del desempeño académico.

**5.4.1.8.** Implementar el Reglamento de Ingreso Promoción y Permanencia del Personal Administrativo.

**5.4.1.9.** Implementar el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico.

**5.4.1.10.** Diseñar el programa de reclutamiento del personal idóneo para cada puesto que incluya el procedimiento de promoción.

**5.4.1.11.** Realizar un programa anual de evaluación del personal que ocupa puestos directivos.

**5.4.1.12.** Actualizar el Manual General de Organización.

**5.4.1.13.** Difundir el Manual General de Organización.



## Eje 6. Marco Legal

### Objetivo General

Proponer y actualizar las políticas y Reglamentos internos que permitan un marco legal eficiente, eficaz y transparente de cada una de las funciones que deben rendir cuentas.

### Línea base

La Universidad ha establecido desde algunos años la atención al marco legal para el funcionamiento adecuado de la Institución, existe la necesidad de contar con un nuevo marco normativo actualizado que a partir de los principios de la autonomía, contemple la rendición de cuentas a la sociedad de sus acciones y resultados la nueva realidad de la práctica en la formación de profesionales, en un marco para las relaciones laborales congruente con la naturaleza académica, salvaguardando los derechos de los trabajadores, que permita impulsar su desarrollo; el establecimiento de mecanismos de planeación y coordinación, efectivos y flexibles, con una amplia participación de los miembros de la comunidad universitaria; el reconocimiento de un esquema de evaluación y acreditación de programas académicos, y la regulación de la educación que se imparte.

### Meta 2024

Reglamentos internos que permitan un marco legal eficiente, eficaz y transparente de cada una de las funciones de la Universidad, se espera lograr al año 2024, lo siguiente:

#### Cuadro 9. Marco Legal Universitario

Título	Marco Legal Universitario actualizado		
Descripción de la Meta	El 100% de los reglamentos, procedimientos y registros legales		
Cantidad	Unidad de Medida	Acciones	Horizonte Temporal
1	Programa	Establecido	2024

### Objetivo Específico

6.1. Evolucionar al ritmo que imponen los cambios en las necesidades y demandas sociales en materia legal, dar seguridad de procesos internos.

### Estrategia

6.1.1. Establecer procedimientos Institucionales para: rediseñar y robustecer la confianza en la institución universitaria y orientar la acción de quienes tienen la responsabilidad de revisar, diseñar y ejecutar las políticas universitarias.

### Líneas de Acción

6.1.1.1. Establecer las normas de funcionamiento para ejercicio de las actividades con responsabilidad Institucional.



- 6.1.1.2.** Reformar los Reglamentos relativos al gobierno, organización, calidad en la docencia, investigación, competitividad en el desarrollo Institucional, crear las condiciones para que pueda surgir una política universitaria.
- 6.1.1.3.** Revisar y modificar el Reglamento de Becas.
- 6.1.1.4.** Diseñar la normatividad para el programa de financiación basado en la evaluación de resultados, cumplimiento de metas compromiso de cada una de las funciones básicas.
- 6.1.1.5.** Realizar el Reglamento de Información para la rendición de cuentas.
- 6.1.1.6.** Establecer un Marco Legal abierto a la innovación, revisión de la actual estructura funcional, creación de Centros, Institutos, Unidades, Comités, Comisiones y Órganos Consultivos que permita dar un ordenamiento jurídico.
- 6.1.1.7.** Establecer el PDI como una herramienta de diferenciación y un ejercicio de responsabilidad colectiva que implica una evaluación sistemática y una rendición de cuentas con responsabilidad social.
- 6.1.1.8.** Modificar el Reglamento de Movilidad Estudiantil.
- 6.1.1.9.** Establecer el procedimiento para la propuesta y autorización de líneas generadoras de aplicación del conocimiento (LGAC) de investigación, que respondan a opciones definidas con criterios de priorización a nivel institucional, sometidas a la opinión de los involucrados.
- 6.1.1.10.** Construir del Marco Legal Normativo y Regulatorio de la Educación a Distancia.
- 6.1.1.11.** Construir del Marco Legal Normativo y Regulatorio de la Educación Continua y a Distancia.
- 6.1.1.12.** Establecer el procedimiento para transparentar la gestión institucional y rendir cuentas claras a la sociedad, para dar cumplimiento a los requerimientos de la Ley de Acceso a la Información.
- 6.1.1.13.** Realizar el Reglamento de Procedimientos y Requisitos de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Administrativo y Docente.



## Estrategias Funcionales y Operativas

Eje	Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	Metas	Responsable	Indicadores	Temporalidad
<b>Eje 1. Docencia articulada y de calidad</b>	1.1 Promover y fortalecer la calidad docente del personal académico	1.1.1. Establecer criterios claros para ingreso, promoción y permanencia del personal académico.	1.1.1.1 Elaborar y proponer el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico.	Un reglamento Propuesto y aprobado	Secretaría General	Reglamento vigente	2021
			1.1.1.2 Reclutar al personal académico de manera imparcial y transparente, exclusivamente por convocatorias.	Convocatorias Publicadas Exámenes de oposición evidenciados Un documento de procedimiento para la solicitud de contratación del personal académico	Secretaría General	Numero de convocatorias realizadas. Número de exámenes de oposición Documento Presentado	2020 - 2024
		1.1.2 Capacitación permanente al personal académico para el mejor cumplimiento de su función y particularmente en el área de conocimiento y desempeño.	1.1.2.1 Establecer un programa permanente de capacitación del personal académico.	Un programa de capacitación permanente presentado anualmente para el personal docente que incluya, entre otros aspectos: 1) Modelo Educativo de la UAAAN, 2) Técnicas pedagógicas, 3) Técnicas de aprendizaje, 4) Motivación de estudiantes, 5) Técnicas de información y comunicación (TIC), 6) Aprendizaje en ambientes virtuales, 7) Ética y valores, 8) Desarrollo de materiales educativos, 9) Reglas de operación del PRODEP y Cuerpos Académicos.	Departamento de Desarrollo del Personal Académico	Número de Profesores capacitados	2020 - 2024



			<b>1.1.2.2</b> Programa de vinculación del personal académico.	Establecer convenios de colaboración con Instituciones, Organizaciones y Empresas que permitan la vinculación del profesor de acuerdo con el mercado laboral de tal manera que se genere: Una Cartera de convenios Interinstitucionales. y Una cartera de convenios Empresa-Universidad	Dirección General Académica, Dirección de Planeación	Profesores vinculados con Instituciones, Organizaciones y Empresas  Número de Convenios Generados  Número de Profesores participantes	2022 -2024
		<b>1.1.3</b> Evaluación permanente del personal académico, para el cumplimiento de su deber.	<b>1.1.3.1</b> Implementar un Sistema Integral de Evaluación del Personal Académico.	Un programa de evaluación del Personal Académico responsable de un área funcional en la estructura de la Institución	Dirección General Académica	Programa de evaluación formulado e implementado	2022 - 2024
			<b>1.1.3.2</b> Dar seguimiento a medidas administrativas para la mejora del personal académico.	Un reglamento de seguimiento a las medidas administrativas evaluación de las responsabilidades y obligaciones del personal académico	Secretaría General, Dirección General Académica, Coordinaciones y Departamentos Académicos	Documento generado e implementado	2021
		<b>1.1.4</b> Planear el reemplazo del personal académico	<b>1.1.4.1</b> Elaborar un programa de reemplazo de personal académico.	Un Programa de reemplazo de personal académico	Secretaría General, Dirección General Académica, Coordinaciones y Departamentos Académicos	Documento generado	2021



	<b>1.2</b> Alinear la estructura de la Función Docencia.	<b>1.2.1</b> Establecimiento y ejecución de políticas de la función docente.	<b>1.2.1.1</b> Identificar las funciones de diseño de políticas y ejecución de políticas.	Un manual de organización de la Función Docencia	Dirección de Unidad de Planeación y Evaluación	Documento Generado	2021
			<b>1.2.1.2</b> Planear y evaluar el trabajo académico.	Un sistema de planeación de trabajo y evaluación de desempeño académico.	Dirección de Unidad de Planeación y Evaluación	Procedimiento diseñado.	2021 - 2022
		<b>1.2.2</b> Regularizar estructura orgánica de la función docente, para mejorar su función.	<b>1.2.2.1</b> Regularizar el Departamento de Desarrollo Curricular.	Un Departamento registrado en el Manual General de Organización	Dirección de Unidad de Planeación y Evaluación, Dirección de Docencia	Departamento regularizado	2021-2022
			<b>1.2.2.2</b> Regularizar el Departamento de Formación e Investigación Educativa.	Un Departamento registrado en el Manual General de Organización	Dirección de Unidad de Planeación y Evaluación, Dirección de Docencia	Departamento regularizado	2021
			<b>1.2.2.3</b> Definir la ubicación en la estructura orgánica del Programa Docente de Biotecnología.	Un programa registrado	Dirección de Docencia, H. Consejo Universitario	Programa Docente ubicado en una División	2020
			<b>1.2.2.4</b> Revisar la funcionalidad de la estructura del postgrado con respecto a la estructura y la función académica.	Un documento para la funcionalidad de la subdirección de Posgrado, Un documento funcionalidad de los programas de posgrado	Dirección de Docencia	Documentos generados e implementados	2021



			<b>1.2.2.5</b> Registrar y actualizar planes de estudio en el SIIAA.	Diseño de un sistema digital para registro de actividades correspondientes al Diseño Curricular	Subdirección de Informática, Departamento de Desarrollo Curricular	Sistema implementado en el SIIAA	2019 -2024
			<b>1.2.2.6</b> Actualizar la normatividad de los programas docentes de licenciatura.	Un reglamento para la integración y operación de la academia departamental	Dirección de Docencia	Reglamento elaborado e implementado	2022
			<b>1.2.2.7</b> Actualizar la normatividad de los programas docentes de postgrado.	Un Reglamento para la integración y operación de los núcleos básicos del Posgrado	Subdirección de Postgrado	Reglamento elaborado e implementado	2022
			<b>1.2.2.8</b> Alinear Centros, Unidades e Instituciones incorporadas.	Reuniones de planeación participativa con Unidades Regionales, CAR e Instituciones incorporadas, para actualizar y sistematizar objetivos y actividades.  Un procedimiento general para la implementación funcionalidad de los centros.  Un Reglamento par a la incorporación de instituciones educativas	Dirección de Unidad de Planeación y Evaluación, Dirección General Académica	Procedimiento presentado e implementado  Reglamento elaborado e implementado	2021
			<b>1.2.2.9</b> Redefinir la estructura organizacional incluyendo las Unidades Regionales y los Centros Académicos.	Un Diseño de la nueva estructura funcional de la Institución	Dirección de Unidad de Planeación y Evaluación	Documento generado	2021



		<b>1.2.3</b> Formalizar, fortalecer y poner en funcionamiento la Educación Continua y la Educación a Distancia.	<b>1.2.3.1</b> Implementar de manera formal la Educación Continua y a Distancia.	Una propuesta de definición de la educación Continua y a Distancia.	Dirección General Académica,	Reglamento propuesto autorizado.  Documento de Definición.	2021 - 2024
			<b>1.2.3.2</b> Producción de contenidos educativos digitales y/o multimedia requeridos para cursos de Educación Presencial, Continua y a Distancia.	Diseño semestralmente de un programa de capacitación para la producción de materiales multimedia	Educación Continua y a Distancia	Número de Profesores capacitados Número de materiales multimedia producidos.	2021 - 2024
	<b>1.3</b> Fortalecer la educación integral, incluyente y equitativa en los ámbitos académico, cultural y deportivo.	<b>1.3.1</b> Apoyar la educación integral en la formación de recursos humanos.	<b>1.3.1.1</b> Integrar el deporte y la cultura a una sola entidad.	Una Propuesta de reordenamiento de las funciones de la Subdirección de Difusión Cultural	Dirección de Unidad de Planeación y Evaluación	Documento propuesto	2021
			<b>1.3.1.2</b> Asignar la función de orientación emocional y educativa a una entidad universitaria.	Función de orientación emocional y educativa asignada a una entidad universitaria.  Un Documento de definición del área de atención emocional y educativa para el estudiante	Dirección de Unidad de Planeación y Evaluación	Programa propuesto  Documento elaborado	2021 - 2024
			<b>1.3.1.3</b> Fortalecer de manera cocurricular el deporte universitario.	Un Programa deportivo universitario de mayor competitividad.	Departamento Deportivo	Programa Elaborado Programa desarrollado Número de alumnos atendidos Evidencia de competitividad deportiva	2021 - 2024



			<b>1.3.1.4</b> Fortalecer e integrar de manera cocurricular el arte y la cultura universitaria	Un Programa deportivo universitario de arte y cultura de calidad.	Departamento de Difusión Cultural	Programa establecido Evidencia de acciones cumplidas.	2021 - 2024
			<b>1.3.1.5</b> Establecer el Programa de Orientación Emocional y Educativa.	Un Diseño del programa de atención emocional y educativa	Por Asignar	Documento Generado  Documento Implementado	2021 - 2024
		<b>1.3.2</b> Establecer un programa de pertinencia y pertinencia con orgullo Narro.	<b>1.3.2.1</b> Establecer un Programa de Mejoramiento de Imagen Institucional.	Un documento de planeación para el mejoramiento de la imagen Institucional	Dirección General Académica, Dirección de Comunicación, Dirección de Investigación, Dirección de Docencia	Documento generado. Documento Implementado	2020 - 2024
	<b>1.4</b> Ofertar educación pertinente y de calidad.	<b>1.4.1</b> Ofrecer programas educativos reconocidos por su calidad.	<b>1.4.1.1</b> Coordinar los esfuerzos para mantener la acreditación de los programas educativos de licenciatura.	100% de programas educativos de licenciatura acreditados.	Departamento de Calidad Académica	Porcentaje de programas de licenciatura acreditados	2020 - 2024
			<b>1.4.1.2</b> Coordinar los esfuerzos para mantener los programas educativos de postgrado en el padrón del PNPC.	100% de programas educativos de postgrado en el padrón de PNPC del CONACYT.	Subdirección de Postgrado	Porcentaje de programas de postgrado en el padrón del PNPC	2020 - 2024



		<b>1.4.2</b> Fortalecer el Plan Institucional de Mejora Continua de Calidad.	<b>1.4.2.1</b> Actualizar en el SIAA el Plan Institucional de Mejora Continua de Calidad.	Un Plan de Mejora Continua de la Calidad publicado en el SIAA.	Subdirección de Informática, Departamento de Calidad Académica, Subdirección de Postgrado	SIAA actualizado	2020 - 2024
		<b>1.4.3</b> Formalizar instrumentos para mejorar la planeación de la función docente	<b>1.4.3.1</b> Implementación de exámenes departamentales.	Diseño de un Reglamento de exámenes departamentales.	Subdirección de Desarrollo Educativo	Reglamento elaborado Reglamento Implementado Número de exámenes implementados.	2022 - 2024
			<b>1.4.3.2</b> Actualizar normatividad para el proceso de actualización de planes de estudio.	Una Propuesta de actualización a la normatividad de planes de estudio de los programas educativos de Licenciatura	Subdirección de Desarrollo Educativo	Documento propuesto	2022
			<b>1.4.3.3</b> Alinear perfiles de egreso, planes de estudio, programas analíticos y manuales de práctica de los programas docentes de licenciatura.	Un documento de restructuración de planes de estudio de los programas educativos de licenciatura	Departamento de Desarrollo Curricular	Documento de restructuración elaborado  Porcentaje de programas educativos restructurados	2022
			<b>1.4.3.4</b> Gestionar estudios de pertinencia de programas docentes (licenciatura y postgrado).	Un diseño de análisis de pertinencia de los programas educativos de licenciatura y posgrado	Departamento de Desarrollo Curricular, Subdirección de Postgrado.	Documentos de diseño elaborado	2020 - 2024



			<b>1.4.3.5</b> Registro en línea de programas analíticos de las materias de licenciatura.	100% de los programas analíticas de licenciatura actualizados y digitalizados	Departamento de Desarrollo Curricular, Departamento s Académicos	Porcentaje de programas analíticos actualizados y digitalizados	2020 - 2024
			<b>1.4.3.6</b> Registro en línea de los manuales de práctica de las materias de licenciatura.	Diseño de un programa digital para la elaboración de manuales de práctica	Departamento de Desarrollo Curricular, Departamento s Académicos	Número de manuales diseñados y evidenciados de manera digital	2021 - 2024
		<b>1.4.4</b> Fortalecer apoyos para disminuir el rezago y la deserción estudiantil de licenciatura.	<b>1.4.4.1</b> Establecer un programa para disminuir el rezago estudiantil de licenciatura.	Un estudio estadístico del comportamiento del ingreso, permanencia rezago y deserción escolar de Licenciatura	Subdirección de Desarrollo Educativo, Departamento de Formación e Investigación Educativa.	Documento generado	2021 - 2024
			<b>1.4.4.2</b> Actualizar y fortalecer el Programa Institucional de Tutorías (PIT).	Un documento de actualización procesos y contenido del Programa Institucional de Tutoría	Departamento de Formación e Investigación Educativa.	Documento Generado Acciones implementada s	2021 - 2024
		<b>1.4.5</b> Mejorar procesos y normatividad para la atención de los estudiantes de licenciatura y posgrado.	<b>1.4.5.1</b> Actualizar el Reglamento Académico Para Alumnos de Licenciatura y Posgrado.	Documento de actualización del Reglamento Académico para alumnos de Licenciatura.	Subdirección de Licenciatura	Documento Generado Reglamento actualizado	2021



			<b>1.4.5.2</b> Establecer las reinscripciones vía internet.	Un procedimiento digital para la inscripción	Subdirección de Licenciatura	Sistema Implementado	2019 - 2024
			<b>1.4.5.3</b> Registro de calificaciones parciales de cursos de licenciatura.	Un Diseño de control proceso de enseñanza aprendizaje.	Subdirección de Licenciatura, Subdirección de Desarrollo Educativo	Sistema de control implementado	2021 - 2024
			<b>1.4.5.4</b> Trámite de becas académicas en línea.	Un Diseño electrónico para la solicitud de becas académicas	Subdirección de Licenciatura, Subdirección de Informática	Sistema digital implementado	2021 - 2024
			<b>1.4.5.5</b> Fortalecer y adecuar lineamientos para la aplicación del Reglamento sobre requisito de inglés.	Un Documento de actualización del reglamento correspondiente al inglés	Dirección de Docencia	Documentos de reglamento actualizado	2020 - 2024
			<b>1.4.5.6</b> Revisar y actualizar el Reglamento de Prácticas Profesionales.	Un Reglamento actualizado.	Dirección de Docencia	Documento generado	2021
			<b>1.4.5.7</b> Modernizar trámite de Prácticas Profesionales.	Un Diseño electrónico para la solicitud de prácticas profesionales y su reporte correspondiente	Dirección de Docencia	Documento electrónico diseñado	2022 - 2024



			<b>1.4.5.8</b> Revisar y actualizar el Reglamento de Movilidad Estudiantil.	Un Reglamento de Movilidad Estudiantil actualizado	Dirección de Docencia	Documento generado	2022
			<b>1.4.5.9</b> Modernizar trámite de Movilidad Estudiantil	Un diseño digital del procedimiento para la Movilidad Estudiantil	Dirección de Docencia	Diseño digital implementado	2023 - 2024
			<b>1.4.5.10</b> Facultar a los Directores para facilitar la toma de decisiones y mejorar la operatividad de su función.	Diseño de Normatividad para el desarrollo de la función de cargos directivos.	Dirección General Académica, Dirección de Unidad de Planeación y Evaluación	Documento generado	2021 -2024
	<b>1.5</b> Mejorar la calidad de los servicios de apoyo a la Función Docente.	<b>1.5.1</b> Apoyar con servicios de calidad a la Función Docente.	<b>1.5.1.1</b> Crear una entidad de atención y seguimiento de becas universitarias y de su normatividad.	Establecimiento de una entidad responsable del programa universitario de becas.	DUP, DGA, DD, DI, DC Dirección de Unidad de Planeación y Evaluación, Dirección General Académica, Dirección de Docencia, Dirección de Investigación, Dirección de Comunicación.	Implementación del área correspondiente	2021 - 2024
			<b>1.5.1.2</b> Implementar un programa extracurricular de capacitación en TIC para los alumnos.	Diseño de un programa extracurricular de TIC'S.	Dirección de Docencia, CCA	Número de alumnos capacitados	2021 - 2024



			<b>1.5.1.3</b> Establecer un programa de mejora de aulas.	100 % aulas mejoradas acondicionadas para la impartición de clases.	Dirección de Unidad de Planeación y Evaluación, Dirección Administrativa, Dirección General Académica, Dirección de Docencia	Número de aulas mejoradas	2020 - 2024
		<b>1.5.2</b> Mejorar los servicios para el egreso y la atención al egresado.	<b>1.5.2.1</b> Implementar la expedición de títulos y certificados de estudios en formato electrónico.	Un documento de actualización de procedimientos para el área de egresados tanto de licenciatura como del posgrado	Dirección de Docencia, Área de Egresados, Subdirección de Informática	Número de procedimientos realizados a partir de la implementación	2020 - 2024
			<b>1.5.2.2</b> Modernizar el archivo de egresados.	Diseño de un sistema digital de resguardo de archivos académicos.	Dirección de Docencia, Área de Egresados	Número de archivos digitales resguardados.	2022 - 2024
			<b>1.5.2.3</b> Establecer a través del SIAA un Programa de Seguimiento a Egresados.	Un Diseño digital de Seguimiento de Egresados.	Área de Egresados (reestructurada)	Resultados de la implementación del diseño.	2022 - 2024
			<b>1.5.2.4</b> Actualizar el Reglamento de Servicios Asistenciales.	Un documento de actualización del Reglamento de Servicios Asistenciales y	Departamento de Servicios Asistenciales, Subdirección de Licenciatura, Dirección de Docencia	Reglamento actualizado	2021



Eje	Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	Metas	Responsable	Indicadores	Temporalidad
<b>Eje 2.</b> <b>Investigación</b>	2.1 Promover en los Profesores-Investigadores con mayor oportunidad de realizar investigación científica y tecnológica con un sentido de beneficio hacia la vida profesional y en la solución de demandas de la sociedad.	2.1.1 Establecer un programa institucional de vinculación de la investigación hacia los Programas Educativos de Licenciatura y Posgrado.	2.1.1.1 Implantar los resultados de investigación en la mejora continua de los programas analíticos y planes de estudio.	Un Foro anual de integración de nuevas tendencias en la formación de los alumnos, derivados de resultados de investigación	Dirección de Docencia, Dirección de Investigación	Foros organizados. Número de documentos generados	2021 - 2024
			2.1.1.2 Diseño de un procedimiento o lineamiento para incluir la investigación desde los primeros semestres en cada uno de los programas docentes, como actividad transversal de los planes de estudio.	Un documento de propuesta de integración de los procesos de investigación desde los primeros semestres	Dirección General Académica, Dirección de Investigación y Dirección de Docencia	Estadística de resultados.	2021 - 2024
			2.1.1.3 Estimular la productividad científica en licenciatura y postgrado.	Incrementar anualmente un 10% la productividad científica tanto de licenciatura como de posgrado	Dirección de Investigación	Número de docentes en S:N:I: y PRODEP	2020 - 2024
			2.1.2 Establecer un programa institucional de vinculación de la investigación hacia los programas de difusión y	2.1.2.1 Establecer un programa de vinculación con la Dirección de Comunicación, para divulgar y transferir	Diseño de un programa de Investigación articulada con la Dirección de Comunicación para la transferencia de ciencia y tecnología	Dirección de Investigación y Dirección de Comunicación	Documento propuesto



		transferencia de ciencia y tecnología.	conocimiento científico, tecnología y productos generados de la investigación, al interior y exterior de la Universidad.				
			<b>2.1.2.2</b> Desarrollar una política institucional para la publicación científica.	Diseñar una propuesta para la publicación científica institucional	Dirección de Investigación	Documento propuesto	2020
			<b>2.1.2.3</b> Transformar el enfoque de la Revista Agraria de la UAAAN, para lograr que sea una de las mejores revistas del país en la difusión y transferencia de tecnología.	Una Revista Agraria de la UAAAN, de difusión de tecnología, para: científicos, técnicos y productores, al poder contar con los avances tecnológicos generados por los investigadores de la UAAAN	Dirección de Investigación Dirección de Comunicación	Revista Tecnológica publicada	2021 - 2024
	<b>2.2</b> Buscar anualmente la oportunidad de obtención de recurso extraordinario para la función de investigación, innovación y validación	<b>2.2.1</b> Promover la participación de los docentes en la elaboración de proyectos con fines de obtención de recurso extraordinario.	<b>2.2.1.1</b> Sistematizar la participación de investigadores en convocatorias de fondos concursables.	Incrementar un 10% anualmente el número de proyectos financiados por organismos públicos y/o privados, nacionales e internacionales	Dirección de Investigación Área de proyectos especiales, Dirección de la Unidad de Planeación y Evaluación	Porcentaje de proyectos financiados con fondos externos	2020 - 2024
			<b>2.2.1.2</b> Promover el registro de patentes, variedades vegetales y desarrollos tecnológicos.	Un Programa de procedimiento para la promoción de registro de patentes, variedades vegetales, desarrollos tecnológicos	Dirección de Investigación Jefatura del Depto. De Validación	Número de patentes, registros de variedades y desarrollos tecnológicos	2020 - 2024



			<b>2.2.1.3</b> Desarrollar una política institucional para generar proyectos productivos, con productos generados por los investigadores de la Universidad	Se contará con un documento propuesta para desarrollo de proyectos productivos que generen recursos a la Universidad y que apoyen la investigación	Dirección de Investigación y Empresas Universitarias	Documento propuesto	2020
			<b>2.2.1.4</b> Sistematizar la oferta de servicios generados por los investigadores.	Se contará con un catálogo de servicios de la UAAAN actualizado	Dirección de Investigación, Dirección General Académica	Documento generado	2021
	<b>2.3</b> Estructurar una política institucional de investigación e innovación de calidad, orientada a resolver demandas sociales.	<b>2.3.1</b> Establecer una política institucional clara, con ejes, programas y líneas de generación y aplicación del conocimiento, alineadas a la solución de demandas de la sociedad, principalmente del sector silvoagropecuario.	<b>2.3.1.1</b> Diseñar un modelo de Investigación, soportado por un marco de referencia de la función investigación de la UAAAN, alineado a la agenda 2030 de la ONU, y al Plan Nacional de Desarrollo.	Un documento de procedimientos para que la UAAAN se encuentre alineada en su quehacer de investigación, al Plan Nacional de Desarrollo, a la agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas. Con el enfoque de solucionar problemas prioritarios de la sociedad	Rectoría, Dirección General Académica Dirección de Investigación	Documento generado de acuerdo al Marco de referencia y Modelo de Investigación Institucional	2020
			<b>2.3.1.2</b> Implementar una política institucional para actualizar los ejes estratégicos, programas y líneas de investigación de la UAAAN.		Dirección de Investigación	Número de Ejes estratégicos, Programas y Líneas de Generación y Aplicación del conocimiento registradas y actualizadas.	2020
			<b>2.3.1.3</b> Adecuar los procesos de evaluación de la productividad científica de los investigadores.	Contar con un documento revisado y aprobado por el Cuerpo Colegiado de Investigación para evaluación de productividad científica	Dirección de Investigación Subdirección de Programación y Evaluación	Documento de evaluación de productividad científica generado	2020



			<b>2.3.1.4</b> Fomentar la conformación de cuerpos académicos y redes nacionales e internacionales de investigación.	Incrementar anualmente un 10 % el número de Cuerpos Académicos que converjan al interior de la Universidad y con Instituciones de Investigación y de Educación Superior Nacionales y Extranjeras.	Dirección General Académica, Dirección de Investigación	Número de Proyectos de la función Investigación de Cuerpos Académicos, vinculados interinstitucionalmente	2019 - 2024
			<b>2.3.1.5</b> Promover la participación en instancias gubernamentales para toma de decisiones en las políticas de investigación y desarrollo del país.	Incrementar anualmente el número de Investigadores participando en comités de CONACYT, de la SADER, Investigadores participando en comités del SNICS, Investigadores participando en Consejos Consultivos Nacionales, otras instancias.	Rectoría Dirección de Investigación	Número de Investigadores vinculados	2019 - 2024
			<b>2.3.1.6</b> Establecer a través del SIIAA los procesos de convocatorias, recepción, informes y evaluación de proyectos.	Contar con un sistema de captura de información estandarizado y sistematizado del proceso administrativo de la Función Investigación, accesible desde el SIIAA.	Dirección de Investigación, Subdirección de Informática	Procesos de administración de la Investigación digitales	2020 - 2024
			<b>2.3.1.7</b> Programa de reactivación de la investigación en los campos experimentales en condiciones favorables que promuevan la calidad de los procesos.	Rehabilitación anualmente de los campos experimentales habilitados para la función investigación y un programa de promoción entre los investigadores para su uso	Subdirección de Operación de Proyectos, Dirección de Investigación	Un plan estratégico (documento) para habilitar los campos experimentales	2020



Eje	Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	Metas	Responsable	Indicadores	Temporalidad
<b>Eje 3.</b> <b>Comunicación y vinculación creadora de impacto universitario y compromiso social</b>	<b>3.1</b> Conformar un programa de vinculación, con un impacto universitario y social.	<b>3.1.1</b> Abrir nuevas categorías de análisis y desafíos para la gestión institucional visualizando su vinculación con compromiso social.	<b>3.1.1.1</b> Diseñar y establecer un programa de vinculación institucional de acuerdo al contexto silvoagropecuario del país.	Contar con un Programa Institucional de Vinculación	Dirección General Académica y Dirección de Comunicación	Número de Convenios de Vinculación logrados/ Proyectos de vinculación establecidos	2020 - 2024
			<b>3.1.1.2</b> Crear un modelo institucional de vinculación que justificará cada una de las actividades de acuerdo a la transferencia científica, técnica y cultural.	Un Manual de atención prioritaria de acuerdo al modelo de vinculación Institucional	Dirección General Académica y Dirección de Comunicación	Directorio de áreas prioritarias de atención proyectos dirigidos	2021 - 2024
			<b>3.1.1.3</b> Establecer la transferencia con fines de obtención de patentes, licencias, con financiamiento externo a la investigación, transferencia de conocimiento, investigación básica y aplicada en proyectos de emprendedurismo.	Un documento del Modelo de vinculación con fines de obtener patentes y financiamiento externo a través de proyectos de vinculación	Dirección General Académica, Dirección de Investigación y Dirección de Comunicación	Número de Patentes generadas/licencias registradas financiamiento externo logrado semestralmente	2020 - 2024
			<b>3.1.1.4</b> Establecer los mecanismos claros y precisos para lograr la vinculación interna y externa con otros centros afines al nuestro.	Un documento de planeación de vinculación interna con la docencia y vinculación en conformación de proyectos de vinculación externa	Dirección General Académica, Direcciones de Comunicación, Docencia e Investigación	Número de Proyectos logrados con estas características	2020 - 2024



			<b>3.1.1.5</b> Generar relaciones con otros sectores productivos, para buscar el financiamiento a la investigación y a los proyectos de desarrollo y emprendedurismo.	Aumentar anualmente el número de convenios establecidos actualmente con fines de vinculación	Dirección General Académica, Dirección de Comunicación y Relaciones Exteriores	Número de Convenios firmados	2020 - 2024
	<b>3.2</b> Establecer una vinculación real con el entorno que genere desarrollo comunitario al mismo tiempo en la Universidad y con los alumnos que desarrollan actividades de emprendedurismo.	<b>3.2.1</b> Implementar una nueva práctica, en que los estudiantes se vinculen a través del Servicio Social en procesos participativos que los acerquen a los problemas de la comunidad y en los que puedan desarrollar su sentido crítico y creativo.	<b>3.2.1.1</b> Diseñar un programa para conservación del ambiente.	Aumento en los convenios de colaboración con fines de atención del medio ambiente	Dirección General Académica, Dirección de Comunicación y Relaciones Exteriores	Número de Convenios firmados	2020 - 2024
			<b>3.2.1.2</b> Diseñar un programa de desarrollo sostenible para las comunidades rurales.	Incrementar anualmente el número de convenios de colaboración con fines de atención del desarrollo sostenible	Dirección General Académica, Dirección de Comunicación y Relaciones Exteriores	Número de Convenios firmados	2020 - 2024
			<b>3.2.1.3</b> Establecer un programa de capacitación en apoyo a la comercialización con valor agregado de los productos de las comunidades rurales.	Definición de un documento base de procedimientos de transferencia y comercialización de productos y servicios de asesoría y capacitación	Dirección General Académica, Dirección de Comunicación, Dirección de Investigación y Dirección Administrativa	Documento generado	2021



			<b>3.2.1.4</b> Realizar un Foro de análisis sobre los problemas específicos actuales de la población rural.	Un Documento de análisis sobre los problemas específicos actuales de la población rural.	Dirección General Académica y Dirección de Investigación	Programa de comunicación	2020 - 2024
			<b>3.2.1.5</b> Establecer alianzas estratégicas con egresados de la Universidad.	Diseño de un Programa para el establecimiento de Convenios para Educación Continua en el servicio de capacitación y certificación de competencias.	Educación Continua y a Distancia	Número de Convenios generados  Número de Egresados y personal externo capacitado y atendido	2020 - 2024
	<b>3.3</b> Generar redes de colaboración para preservar la identidad local y regional, a partir del patrimonio cultural de las comunidades rurales.	<b>3.3.1</b> Comunicar el quehacer institucional como puente de enlace con la sociedad.	<b>3.3.1.1</b> Intercambios de experiencias, protección de patrimonio artístico, cultural y deportivo.	Diseño de un programa de difusión del quehacer Institucional	Dirección General Académica y Dirección de Comunicación	Evaluación de impacto de Radio Universidad y publicidad institucional	2020 - 2024
			<b>3.3.1.2</b> Establecer programa de memoria histórica de la UAAAN.	Rescate a través de un documento (libro) de la memoria de la UAAAN	Dirección de Comunicación	Publicación del Libro	2022
			<b>1.3.1.3</b> Establecer programa de acciones propias de la comunicación e información, procurar un diálogo permanente entre la comunidad científica y social a través de la difusión de programas de radio, publicaciones y contenidos en la página web.	Diseño de un Programa estratégico para el desarrollo de las actividades de Radio Universidad	Dirección General Académica y Dirección de Comunicación	Evaluación del impacto de Radio Universidad y publicidad institucional	2020 - 2024



	<b>3.4</b> Sistematizar la transferencia de tecnología	<b>3.4.1</b> Crear y organizar un sistema de transferencia de tecnología acorde con los proyectos de desarrollo.	<b>3.4.1.1</b> Establecer el programa de acciones en donde se concentren todas las actividades de transferencia de tecnología, las de capacitación y extensión técnica.	Diseño de un Programa estratégico para la transferencia de tecnología	Dirección Comunicación	Número de Proyectos Atendidos	2020 - 2024
			<b>3.4.1.2</b> Establecer un programa en donde se sistematicen y se prioricen los quehaceres de los proyectos especiales de desarrollo silvoagropecuario.	Diseño de un documento base para proyectos especiales	Dirección de Comunicación y Empresas Universitarias	Número de Proyectos Atendidos	2020 - 2024
	<b>3.5</b> Transferencia de tecnología a partir de las demandas sociales, involucrando a los estudiantes.	<b>3.5.1</b> Establecer un programa de identificación de problemática en comunidades rurales.	<b>3.5.1.1</b> Usar la planeación participativa con los estudiantes en sus comunidades rurales para darle mejor curso a los proyectos de investigación y desarrollo.	Un diagnóstico de la problemática de las comunidades rurales	Dirección de Comunicación y Subdirección de Difusión Científica y Tecnología	Documento Generado	2021
			<b>1.5.1.2</b> Realizar programas en donde los estudiantes actores así lo indiquen.	Un programa base de actores participantes	Dirección de Comunicación y Subdirección de Difusión Científica y Tecnológica	Documento Generado	2021





Eje	Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	Metas	Responsable	Indicadores	Temporalidad
<b><i>Eje 4. Cultura Organizacional</i></b>	4.1. Alinear a la comunidad universitaria con la estrategia Institucional. La confianza debe ganarse, la consistencia debe practicarse y lo más importante, los líderes deben liderar con el ejemplo.	4.1.1. Establecer un programa Institucional de Comunicación Interna Continua	4.1.1.1. Comunicar de forma clara y continua (control anticipado y retroalimentación) Esto incluye descripciones claras de todas las actividades buscar la conexión directa con cada una de las actividades propuestas en las estrategias Institucionales.	Diseño de un programa de cultura en el que el personal que labora en Universidad se sienta más identificado y participativo	Dirección General Académica, Dirección de Comunicación, Subdirección de Recursos Humanos	Programa Institucional de promoción de la Cultura Organizacional	Permanente
				Un Documento de conceptos, características y elementos de una Cultura Organizacional, así como la importancia que tiene al interior de la Universidad	Dirección General Académica, Dirección de Comunicación, Subdirección de Recursos Humanos	Documento elaborado	2020



				Difusión de la importancia que ha tenido establecer una Cultura Organizacional adecuada en la Universidad a través de los años con el fin de establecer una metodología que permita en un futuro a corto y mediano plazo mejorar la Cultura Organizacional al interior de la Institución	Dirección de Comunicación, Subdirección de Recursos Humanos	Documento de metodología implementado para Promoción y difusión	Permanente
			4.1.1.2. Apoyar el proceso de la toma de decisiones.	Un Documento de diagnóstico que permita Identificar claramente los problemas actuales que afectan a la Institución	Dirección de la Unidad de Planeación y Evaluación	Documento de diagnóstico	Permanente
			4.1.1.3. Revisión del compromiso del personal responsable de las entidades rumbo al cumplimiento de las estrategias.	Un Manual metodológico para el desarrollo de estrategias, trabajar en apego a las buenas prácticas de gestión	Dirección de la Unidad de Planeación y Evaluación	Documento generado del análisis del cumplimiento de metas compromiso	Anual
	4.2. Diseñar el programa de atención y seguimiento a la promoción de la Cultura Organizacional.	4.2.1. Establecer un programa Institucional de Desarrollo de la Cultura Organizacional.	4.2.1.1. Diseñar el Modelo Institucional de Cultura Organizacional.	Diseño de un Modelo para mejorar los canales actuales de comunicación entre las áreas	Dirección General Académica, Dirección de Comunicación	Canales formales de comunicación identificados	2020



			4.2.1.2. Motivar al recurso humano hacia el desarrollo de las actividades bajo un ambiente que promueve el desarrollo Institucional	Establecimiento de un programa de capacitación del recurso humano para la inducción al cambio y lograr una alineación a la cultura y el desarrollo de estrategias Institucionales	Departamento del Desarrollo Personal Académico, Subdirección de Recursos Humanos	Número de talleres impartidos. Número de participantes atendidos.	Permanente
			4.2.1.3. Elaborar un programa permanente de comunicación interna, el cual permita cerrar brechas en la alineación del desempeño y el cumplimiento de las estrategias.	Un Programa semestral de comunicación interna	Dirección de Comunicación	Programa de comunicación interna elaborado	Anual
			4.2.1.4. Verificar la comprensión de la Cultura Organizacional (no se puede gestionar lo que no se puede medir).	Un Diagnóstico de la identificación permanente de la comprensión de la Cultura Organizacional	Dirección de Comunicación	Documento generado	Permanente
			4.2.1.5. Realizar el diagnóstico de las barreras que impiden la alineación de la cultura con el desempeño en el logro de las estrategias Institucionales.	Un Diagnóstico Identificación de barreras que impiden el cumplimiento de las estrategias Institucionales	Subdirección de Planeación y Desarrollo Institucional	Documento generado	Anual
			4.2.1.6. Impulsar el cambio estratégico de la Cultura Organizacional.	Un Programa Institucional de Cultura Organizacional	Rectoría, Dirección de Comunicación	Campaña de promoción de Cultura Organizacional	Permanente



Eje	Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	Metas	Responsable	Indicadores	Temporalidad
<b>Eje 5. Gestión</b>	5.1 Implementar un sistema de gestión de calidad que aumente la eficiencia y eficacia de los procesos que impacten en la mejora, el desempeño y crecimiento de la Universidad.	5.1.1 Establecer el control sobre los procesos administrativos que dan lugar a un funcionamiento eficaz en la prestación de servicios por las entidades Universitarias.	5.1.1.1 Desarrollar bajo indicadores ISO los procesos administrativos de la educación, se tanto en licenciatura como en posgrado.	Diseño de un programa de definición de esquemas de procesos	Dirección de la Unidad de Planeación y Evaluación, Dirección General Académica, Dirección General Administrativa	Número de procesos identificados	2020
				Planteamiento de todos los indicadores de proceso y los objetivos de calidad, los indicadores harán posible la medición de todos los procesos para su mejora.	Dirección de la Unidad de Planeación y Evaluación, Dirección General Académica, Dirección General Administrativa	Indicadores de las políticas de calidad	2020
				Un proceso de evaluación del sistema de gestión de calidad mediante ISO por organismos externos	Dirección de la Unidad de Planeación y Evaluación, Dirección General Académica, Dirección General Administrativa	Resultados de la evaluación del proceso de calidad	2022
	5.2. Lograr que la Universidad cuente con un soporte financiero.	5.2.1. Elaborar el programa anual de gestión de recursos financieros.	5.2.1.1. Evaluar el ejercicio fiscal interno que define las necesidades presupuestales.	Un documento del diagnóstico del comportamiento del cumplimiento de metas compromiso correlacionadas con el presupuesto asignado	Dirección de Unidad de Planeación y Evaluación	Información del cumplimiento de metas y presupuesto utilizado	Anual
			5.2.1.2. Diseñar un marco de evaluación de cumplimiento de metas e indicadores del quehacer de cada uno de las entidades Universitarias.	Un documento evaluación de la eficacia del sistema de gestión de calidad diseñado	Dirección General Administrativa, Dirección de la Unidad de Planeación y Evaluación. Subdirección de Recursos Humanos	Resultados de la evaluación del proceso de calidad	2022



			5.2.1.3. Estructurar el Modelo Institucional que permite la asignación de recursos de acuerdo a las necesidades de las entidades de la Universidad.	Un Modelo de asignación de recursos de acuerdo a indicadores	Dirección de la Unidad de Planeación y Evaluación, Dirección General Académica, Dirección General Administrativa	Cumplimiento de metas compromiso por indicador establecido	Permanente
			5.2.1.4. Dar seguimiento del ejercicio del gasto realizado en cada una de las entidades ejecutoras de la Universidad.	Un documento de análisis de metas compromiso por unidad ejecutora	Dirección de la Unidad de Planeación y Evaluación	Documento generado	Permanente
			5.2.1.5. Establecer el procedimiento y el tiempo para el cierre contable de acuerdo a la calendarización marcada en la Federación.	Un procedimiento Institucional para el cierre contable	Dirección General Administrativa	Modelo de gestión contable	Permanente
			5.2.1.6. Realizar auditorías internas, visualizadas como un proceso de gestión.	Un Reglamento/procedimiento para el desarrollo de auditorías internas	Contraloría, Dirección General Administrativa	Reglamento implementado	Anual
			5.2.1.7. Diseñar el programa y calendarización de auditorías internas.	Un Calendario de auditorías internas	Contraloría, Dirección General Administrativa	Cumplimiento de la puesta en marcha y presentación de resultados de auditoría ante H. Consejo Universitario	Anual
			5.2.1.8. Dar atención oportuna de acuerdo a la calendarización de auditorías externas.	Un documento de seguimiento al cumplimiento de solventación de indicadores resultado de las auditorías externas	Contraloría, Dirección General Administrativa	Documento de solventación entregado	Anual



	5.3. Gestionar recursos externos.	5.3.1. Desarrollar un programa Institucional para la obtención de recurso extraordinario con propuestas de cada una de las funciones básicas de Investigación, Docencia y Comunicación.	5.3.1.1. Delinear proyectos para el concurso por recurso externo.	Un programa de Difusión de las convocatorias externas para la propuesta de proyectos concursables	Dirección de la Unidad de Planeación y Evaluación, Dirección de Investigación	Número de proyectos presentados	Anual
			5.3.1.2. Capacitar a los docentes en la conformación de proyectos que puedan participar en las diferentes convocatorias para la obtención de recurso externo.	Diseño de un taller de capacitación para la conformación de proyectos con fines de concurso externo	Dirección de la Unidad de Planeación y Evaluación, Dirección de Investigación, Departamento del Desarrollo Personal Académico	Programa de Capacitación	Anual
			5.3.1.3. Establecer la función y el área correspondiente que se encargará de la gestión de recursos externos concursables, además de la orientación a los docentes para desarrollar dichos proyectos.	Gestionar la creación de un área responsable de seguimiento a la gestión de recursos externos.	Dirección de la Unidad de Planeación y Evaluación, Dirección de Investigación	Área de Gestión de Recursos Externos	2020
	5.4. Establecer el procedimiento Institucional de Gestión de Recurso Humano para una Universidad de Calidad.	5.4.1. Establecer acciones medibles (metas) que cuiden las relaciones humanas y conlleven al logro de las estrategias definidas en el	5.4.1.1. Establecer un programa que garantice una productividad de calidad.	Diseño de un Programa Estratégico de Recursos Humanos, que incluya tanto a los Docentes como al Personal Administrativo.	Dirección General Académica, Dirección General Administrativa, Subdirección de Recursos Humanos, Departamento del Desarrollo Personal Académico	Programa estratégico de productividad	Anual



		eje Cultura Organizacional					
			5.4.1.2. Diseñar programas de capacitación anual del personal administrativo en el área técnica de su actividad, así como en el desarrollo humano necesario para el desempeño de su labor con fines de certificación.	Programa anual de capacitación para personal administrativo habilitación en competencias técnicas de su actividad	Secretaría General, Recursos Humanos y las Comisiones Mixtas de Capacitación	Cursos Programados y Cursos Realizados	Anual
			5.4.1.3. Realizar un programa anual de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento por área funcional administrativa de la Universidad.	Elaboración de un programa anual de detección de necesidades de capacitación del personal administrativo	Secretaría General, Recursos Humanos y las Comisiones Mixtas de Capacitación	Tipos de Necesidades de capacitación	Anual
			5.4.1.4. Establecer el programa de Comunicación Interna en el beneficio de una mejor integración de personal.	Programa semestral de comunicación interna	Dirección de Comunicación	Ambiente de trabajo de roles definidos de trabajo en equipo	Permanente
			5.4.1.5. Diseñar cursos de capacitación con fines de atender las necesidades de áreas específicas.	Planeación de un programa anual de Capacitación Docente	Departamento de Desarrollo Personal Académico	Número de cursos planeados /Número de docentes capacitados	Anual
				Planeación de un programa anual de Capacitación Administrativo	Subdirección de Recursos Humanos	Número de cursos planeados /Número de docentes capacitados	Anual
			5.4.1.6. Realizar un programa anual de evaluación del desempeño	Un Programa de Evaluación del Personal Administrativo	Secretaría General y Recursos Humanos	Número de Empleados Administrativos evaluados	Mensual



			administrativo.				
			5.4.1.7. Establecer un programa anual de evaluación del desempeño académico.	Un documento de Redefinición del Programa de Evaluación Docente Documento base	Subdirección de Desarrollo Educativo, Departamento Formación e Investigación Educativa	Evaluaciones Docentes por semestre	Permanente
			5.4.1.8. Implementar el Reglamento de Ingreso Promoción y Permanencia del Personal Administrativo.	Aplicar el Reglamento de Ingreso Promoción y Permanencia del Personal Administrativo	Secretaría General y Recursos Humanos	Aplicación del Reglamento	2020
			5.4.1.9. Implementar el Reglamento de Ingreso Promoción y Permanencia del Personal Académico.	Aplicar el Reglamento de Ingreso Promoción y Permanencia del Personal Académico	Secretaría General y Recursos Humanos	Aplicación del Reglamento	2020
			5.4.1.10. Diseñar el programa de reclutamiento del personal idóneo para cada puesto que incluya el procedimiento de promoción.	Un Programa de reclutamiento del personal idóneo para cada puesto	Secretaría General, Recursos Humanos y los Departamentos	Programas de reclutamiento elaborados y número de personas reclutadas	2020
			5.4.1.11. Realizar un programa anual de evaluación del personal que ocupa puestos directivos.	Elaboración del programa de evaluación y aplicación al personal que ocupa puestos directivos	Rectoría, Secretaría General	Número de puestos directivos evaluados	Semestral
			5.4.1.12. Actualizar el Manual General de Organización.	Diseñar un documento base del Manual General de la Organización	Dirección de la Unidad de Planeación y Evaluación	Manual General de Organización actualizado	2021
			5.4.1.13. Difundir el Manual General de Organización.	Establecer la estrategia de difusión del Manual General de Organización	Dirección de la Unidad de Planeación y Evaluación	Personal de la Universidad atendido	2021



Eje	Objetivos Específicos	Estrategias	Acciones	Metas	Responsable	Indicadores	Temporalidad
<b>Eje 6. Marco Legal</b>	6.1. Evolucionar al ritmo que imponen los cambios en las necesidades y demandas sociales en materia legal, dar seguridad de procesos internos.	6.1.1. Establecer procedimientos Institucionales para: rediseñar y robustecer la confianza en la institución universitaria y orientar la acción de quienes tienen la responsabilidad de revisar, diseñar y ejecutar las políticas universitarias.	6.1.1.1. Establecer las normas de funcionamiento para ejercicio de las actividades con responsabilidad Institucional.	Un documento de Normativa propuesta	Rectoría, Secretaría General	Documento propuesto Procedimiento Normativo	2020
			6.1.1.2. Reformar los Reglamentos relativos al gobierno, organización, calidad en la docencia, investigación, competitividad en el desarrollo Institucional, crear las condiciones para que pueda surgir una política universitaria.	Revisión del 100% Reglamentos ya existentes, actualizarlos para adecuarlos a las condiciones actuales	Rectoría, Secretaría General, Dirección General, Académica, Dirección de la Unidad de Planeación, Dirección General Administrativa	Reglamentos revisados y actualizados	2021
			6.1.1.3. Revisar y modificar el Reglamento de Becas.	Revisión del 100% Reglamentos de Becas	Dirección General Académica, Dirección de Docencia	Reglamento propuesto	2021
			6.1.1.4. Diseñar la normatividad para el programa de financiación basado en la evaluación de resultados, cumplimiento de metas compromiso de cada una de las funciones básicas.	Diseño de una matriz de evaluación el cumplimiento de metas compromiso	Dirección de la Unidad de Planeación, Subdirección de Planeación y Desarrollo Institucional	Matriz de evaluación por función	Anual



			6.1.1.5. Realizar el Reglamento de Información para la rendición de cuentas.	Estructura un Manual de Procedimientos para la rendición de cuentas	Dirección General Administrativa, Unidad de Transparencia	Manual publicado	2020
			6.1.1.6. Establecer un Marco Legal abierto a la innovación, revisión de la actual estructura funcional, creación de Centros, Institutos, Unidades, Comités, Comisiones y Órganos Consultivos que permita dar un ordenamiento jurídico.	Elaboración del documento de análisis y evaluación de puestos	Dirección de la Unidad de Planeación y Evaluación, Subdirección de Planeación y Desarrollo Institucional	Documento elaborado	2021
			6.1.1.7. Establecer el PDI como una herramienta de diferenciación y un ejercicio de responsabilidad colectiva que implica una evaluación sistemática y una rendición de cuentas con responsabilidad social.	Una Disposición establecida	Dirección de la Unidad de Planeación y Evaluación	Documento elaborado	2020
			6.1.1.8. Modificar el Reglamento de Movilidad Estudiantil.	Revisar y actualizar el Reglamento de normatividad para la Movilidad Estudiantil	Dirección General Académica, Dirección de Docencia	Reglamento Propuesto	2020



			6.1.1.9. Establecer el procedimiento para la propuesta y autorización de líneas generadoras de aplicación del conocimiento (LGAC) de investigación que respondan a opciones definidas con criterios de priorización a nivel institucional, sometidas a la opinión de los involucrados.	Diseño normativo de un registro de LGAC vinculadas con procesos de investigación y Cuerpos Académicos	Dirección General Académica, Dirección de Investigación	Documento propuesto Procedimiento Normativo	2020
			6.1.1.10. Construir el Marco Legal y Normativo y Regulatorio de la Educación a Distancia.	Diseño del Reglamento General para los Procesos de Educación a Distancia	Dirección General Académica, Dirección de Docencia, Educación Continua y a Distancia	Reglamento propuesto	2020
			6.1.1.11. Construir el Marco Legal y Normativo y Regulatorio de la Educación Continua y a Distancia.	Diseño del Reglamento General para los Procesos de Educación Continua y a Distancia	Dirección General Académica, Educación Continua y a Distancia	Reglamento propuesto	2020
			6.1.1.12. Establecer el procedimiento para transparentar la gestión institucional y rendir cuentas claras a la sociedad, cumplimiento a los requerimientos de la ley de acceso a la información.	Estructura del Reglamento para la rendición de cuentas	Dirección General Administrativa, Unidad de Transparencia	Reglamento propuesto	2020
			6.1.1.13. Reglamento de Procedimiento y Requisitos de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Administrativo y Docente.	Revisión modificación del Reglamento	Rectoría, Secretaría General	Reglamento propuesto	2020



# Bibliografía

- Arias M. F. A. 2007. Educación en la globalización: un cambio en la perspectiva. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud.  
<https://www.redalyc.org/pdf/773/77350103.pdf> Recuperado el 10 de septiembre de 2019.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). 2016. Plan de Desarrollo Institucional, Visión 2030.  
<http://www.anui.es.mx/media/docs/avisos/pdf/PlanDesarrolloVision2030.pdf>  
Recuperado el 10 de septiembre de 2019.
- Beltrán-Llevador, J. Íñigo-Bajo, E. Mata-Segreda, A. 2014. La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente Revista Iberoamericana de Educación Superior, vol. V, núm. 14, pp. 3-18 Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. <https://www.redalyc.org/pdf/2991/299132095001.pdf>  
Recuperado el 11 de noviembre de 2019.
- Bokova, I. 2015. Foro Mundial sobre la Educación 2015. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO.  
[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233245\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233245_spa) Recuperado el 14 de septiembre de 2019.
- Bravo, J. 2019. Agenda Digital Educativa (ADE). El Economista.  
<https://www.economista.com.mx/opinion/Agenda-Digital-Educativa-20191004-0023.html> Recuperado el 4 de Octubre de 2019.
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos México (CNDH). 2016. Derecho humano al trabajo y derechos humanos en el trabajo  
<https://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/cartillas/2015-2016/15-DH-trabajo.pdf>  
Recuperado 14 de septiembre de 2019.
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos México (CNDH). 2019. Agenda Básica de Derechos Humanos 2019.  
<https://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/informes/agenda/Basica-de-DDHH-2019.pdf>  
Recuperado 14 de septiembre de 2019.
- Diario Oficial de la Federación (DOF). 2006. Ley Orgánica de la Universidad Autónoma Agraria



Antonio Narro. Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de abril 2006.  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LOUAAAN.pdf> Recuperado el 10 de Septiembre de 2019.

Diario Oficial de la Federación (DOF). 2014. ACUERDO número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. Secretaría de Educación Pública.  
[http://www.iea.gob.mx/webiea/inf\\_general/NORMATIVIDAD/7.%20ACUERDOS/FEDERALES/ACUERDO%20717%20por%20el%20que%20se%20emiten%20los%20lineamientos%20para%20formular%20los%20Programas%20de%20Gesti%C3%B3n%20Escolar.pdf](http://www.iea.gob.mx/webiea/inf_general/NORMATIVIDAD/7.%20ACUERDOS/FEDERALES/ACUERDO%20717%20por%20el%20que%20se%20emiten%20los%20lineamientos%20para%20formular%20los%20Programas%20de%20Gesti%C3%B3n%20Escolar.pdf) Recuperado el 7 de septiembre de 2019.

Diario Oficial de la Federación (DOF). 2019. Constitución Política De Los Estados Unidos Mexicanos. Última Reforma DOF 09-08-2019. Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión. [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_090819.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_090819.pdf) Recuperado el 7 de septiembre de 2019.

Leite Ramalho, B. y Beltrán Llavador, J. 2012. Universidad y sociedad: la pertinencia de educación superior para una ciudadanía plena. Revista Lusófona de Educação. (21):ISSN: 1645-7250. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349/34924585003> Recuperado el 11 de noviembre de 2019.

Morin, E. 1999. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).  
<http://www.ideassonline.org/public/pdf/LosSieteSaberesNecesariosParaLaEdudelFuturo.pdf> Recuperado el 10 de Septiembre de 2019.

Naidorf, J. 2011. Criterios de relevancia y pertinencia de la investigación universitaria y su traducción en forma de prioridades. Revista de la Asociación de Sociología de la Educación. vol. 4, núm. 1, <https://ojs.uv.es/index.php/RASE/article/view/8645>. Recuperado el 11 de octubre de 2019.

Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (ACNUDH). 1976. Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Secretaría de las Naciones Unidas. <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/cescr.aspx> Recuperado el 10 de Septiembre de 2019.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). 2019. Educación Superior en México resultados y relevancia para el mercado laboral. Resumen Evaluación y recomendaciones.  
[https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/educacion\\_superior\\_en\\_mexico.pdf](https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/educacion_superior_en_mexico.pdf) Recuperado el 7 de septiembre de 2019.



Qamar, M. K. 1999. Nuevas orientaciones de la investigación agrícola. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). <http://www.fao.org/3/y5673s/y5673s1p.htm#fnB926> Recuperado el 7 de septiembre de 2019.

Seashore, L. K., & Anderson, M. S. (1998). The changing context of science and university-industry relations: New Intersections of Industry and Academia. In H. Etzkowitz, A. Webster, & P. Healey (Eds.), *Capitalising Knowledge: New Intersections of Industry and Academia* (pp. 73-91). <https://experts.umn.edu/en/publications/the-changing-context-of-science-and-university-industry-relations> Recuperado el 10 de septiembre de 2019.

Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro (UAAAN). 2019. Sistema Integral de Información Académica y Administrativa (SIIAA). <http://siiiaa.uaaan.mx/> Recuperado el 4 de septiembre de 2019.

