

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO



PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2007- 2012

Saltillo, Coahuila, Septiembre de 2007

Edición y Diseño:

Salvador Muñoz Castro
Director de la Unidad de Planeación y Evaluación

Rubén Chávez Gutiérrez
Subdirector de Planeación y Desarrollo Institucional

Octubre de 2007

Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro
Unidad de Planeación y Evaluación
Buenavista, Saltillo, Coahuila
Tel: (844) 411 0282 Fax: (844) 411 0213

DIRECTORIO

H. Consejo Universitario

Dr. Jorge Galo Medina Torres Presidente	M.C. Jose. J. Lozano García Secretario	Ing. Rolando Sandino Salazar
Ing. Antonio Ilizaliturri Verástegui	Dr. José Francisco Rodríguez Martínez	M.A. Eduardo Fuentes Rodríguez
M.C. Luís Rodríguez Gutiérrez	Arq. Francisco Dávila Ramos	M.C. José Armando Nájera Castro
Dr. Fidel Antonio Cabezas Melara	M.C. Leobardo Bañuelos Herrera	Ing. Gustavo Burciaga Vera
Dr. Juan José López González	M.C. José Dueñez Alanís	Dr. Manuel Gerardo García Cardona
Ing. Victor M. Villanueva Coronado	Ing. Daniel Toala Hernández	M. V.Z.. José de Jesús Quezada Aguirr
M.C. Armando Moreno Rubio	M.C. Pedro Estrada Adame	Lic. Enrique Sifuentes Rodríguez
Dr. Héctor Madinaveitia Ríos	Iván Hernández Bautista	Vicente Serrano Ordoñe
Tariácuri Ramírez Hernández	Noe Santiago Bacilio	José Rosario Araiza García
José Juan Buenrostro Figueroa	Roberto Roger Arriaga Roblero	Bladimir Morales Roblero
Estela Moreno Monsiváis	Damián Torres Hernández	Elizabeth Ramírez Hernández
Adolfo López Ramos	Claudio O. Zamarripa Reyna	Miguel Lanuza Pérez
Rafael Escárcega Hoyos		Víctor Edel Segovia Beltrán

H. Consejo Directivo

Dr. José Manuel Berruecos Villalobos	Dr. Homero Ramírez Rodríguez	Dr. Salvador Godoy Avila
C. Jaime Yesaki Cavazos	Dr. Agustín Cabral Martell	Dr. Heriberto Díaz Solís

Directores

Dr. Migel Angel Capó Arteaga Dirección General Académica	Dr. Javier de Jesús Cortés Bracho Dirección General Administrativa	M. Sc. Salvador Muñoz Castro Unidad de Planeación y Evaluación
Dra. Iliana Isabel Hernández Javalera Dirección de Vinculación	Dr. Jerónimo Landeros Flores Dirección de Postgrado	M.C. Juan Manuel Cepeda Dovala Dirección de Licenciatura
Dra. Diana Jasso Cantú Dirección de Investigación	M.C. Lorenzo Alejandro López Barbosa Secretariado Técnico de Rectoría	Dr. Esteban Favela Chávez Dirección Regional, U.L.

Coordinadores de División

Dr. Raúl Rodríguez García División de Ingeniería	Dr. Mario Vázquez Badillo División de Agronomía	M.A. Eduardo Fuentes Rodríguez División de Ciencias Socioeconómicas
Ing. Rodolfo Peña Oranday División de Ciencia Animal,	M.C. Víctor Martínez Cueto División de Carreras Agronómicas, U.L.	MVZ J. Luís Francisco Sandoval Elías División de Ciencia Animal, U.L.

Jefes de Departamento Académico

Dra. Manuela Bolívar Duarte Riego y Drenaje	Dr. Martín Cadena Zapata Maquinaria Agrícola	Ing. Antonio Ilizaliturri Verástegui Ciencias del Suelo
Ing. Juana Ma. Mendoza García Agrometeorología	M.C. Luis Rodríguez Gutiérrez Estadística y Cálculo	Ing. Ricardo Vaquera Chávez Ciencias Básicas
M.C. Daniel Loyala Licea Agrofísica	Dr. Humberto de León Castillo Fitomejoramiento	Dr. Oswaldo García Martínez Parasitología
Dr. Alejandro Zárate Lupercio Forestal	Dr. José Fco. Rodríguez Martínez Botánica	Dr. Reynaldo Alonso Velasco Horticultura
Ing. Esteban Orejón García Economía Agrícola	M.C. Carlos Arsenio Livas Hernández Administración Agropecuaria	Ing. Juan Manuel Peña Garza Sociología
Ing. Juan José López González Recursos Naturales Renovables	Ing. Lorenzo Suárez García Producción Animal	M.C. Laura Olivia Fuentes Lara Nutrición y Alimentos
M.C. Emilio Duarte Ayala Agroecología, U.L.	Ing. Luis Angel Bazaldúa Zurita Suelos, U.L.	Ing. Emilio Duarte Ayala Biología, U.L.
M.C. Armando Espinoza Banda Fitomejoramiento, U.L.	Dr. Jesús Gaeta Covarrubias Producción Animal, U.L.	Lic. Luciano Juárez Sánchez Ciencias Básicas, U.L.
M.C. Javier López Hernández Parasitología, U.L.	Dr. Vicente de Paul Hernández Riego y Drenaje, U.L.	MVZ. Delfino Reyes Macías Salubridad e Higiene, U.L.
Ing. Javier Araiza Chávez Horticultura, U.L.	MVZ. Rodrigo I. Simón Alonso Ciencias Médico-Veterinarias, U.L.	Ing. Raymundo Amador Sifuentes Ciencias Socioeconómicas, U.L.

Jefes de Programa Docente de Licenciatura

Ing. Tomás Reyna Cepeda Ingeniero Agrónomo en Irrigación	M.C. Blanca E. De la Peña Casas Ingeniero Mecánico Agrícola	Ing. Ma. Elena Góngora Hernández Ingeniero Agrícola y Ambiental
M.C. Leticia Escobedo Bocado Ingeniero Agrónomo en Producción	Dr. Roberto García Elizondo Ingeniero Agrónomo Zootecnista	M.C. Xóchitl Ruelas Chacón Ing. en C. y Tecnología de Alimentos
Dr. Víctor Manuel Reyes Salas Ingeniero Agrónomo en Horticultura	Dr. Guadalupe López Nieto Ingeniero Agrónomo Parasitólogo	M.C. Salvador Valencia Manzo Ingeniero Forestal
Biol. Sofía Comparán Sánchez Ingeniero Agrónomo en Agrobiología	Dr. Gumersindo Álvarez Moreno Ingeniero Agrónomo Administrador	Ing. Carmen Leticia Ayala López Ingeniero Agrónomo en Desarrollo Rural
Ing. Heriberto Martínez Lara Lic. en Ec. Agrícola y Agronegocios	Dr. Fco. Javier Sánchez Ramos Ingeniero Agrónomo Parasitólogo, U.L.	M.C. Braulio Duarte Moreno Ingeniero Agrónomo en Irrigación, U.L.
M.C. Hugo Aguilar Márquez Ingeniero en Procesos Ambientales, U.L.	Dr. Eduardo Madero Tamargo Ing. Agrónomo en Horticultura, U.L.	Dr. Arturo Palomo Gil Ingeniero Agrónomo, U.L.
M.C. Eduardo Blanco Contreras Ingeniero en Agroecología, U.L.		MVZ. Ma. Hortensia Cepeda Elizalde Medicina Veterinaria y Zootecnia, U.L.

Jefes de Programa Docente de Postgrado

Dr. Alejandro Zermeño González Ingeniería en Sistemas de Producción	Dra. Norma Ruíz Torres Tecnología de Granos y Semillas	Dr. Fernando Borrego Escalante Fitomejoramiento
Dr. Valentín Robledo Torres Horticultura	Dr. Alberto Flores Olivas Parasitología Agrícola	Dr. Mario Cantú Sifuentes Estadística Aplicada
Dr. Eduardo Aizpuru García Zootecnia		Dr. Gerardo Duarte Moreno Ciencias Agrarias, U.L.

CONTENIDO

MENSAJE DEL RECTOR	ix
I IDENTIDAD, MISIÓN Y VALORES	1
MISIÓN	4
Valores	4
Respeto y tolerancia	4
Integridad	4
Responsabilidad	4
Liderazgo	4
Honradez	4
Compromiso con la sociedad y la naturaleza	4
VISIÓN	4
M METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN	5
Instrumentos de consulta	5
Encuesta de nivel múltiple	5
Encuesta a nivel Departamental	5
Encuesta a nivel Programa Académico	6
Grupo experto de consulta	6
Análisis documental	6
M MODELO DE PLANEACIÓN UTILIZADO	7
Formulación	7
Ejecución	7
Evaluación	8
P INCIPIOS RECTORES. POLÍTICAS INSTITUCIONALES	9
CALIDAD	11
PERTINENCIA	11
EFICACIA	11

EFICIENCIA	11
LEGALIDAD Y TRANSPARENCIA	11
COMPETITIVIDAD	12
GOBERNABILIDAD	12
INNOVACIÓN	12
SUSTENTABILIDAD	12
EJES ESTRATÉGICOS	15
OBJETIVOS EN EL AMBITO CIENTÍFICO TECNOLÓGICO INSTITUCIONAL	17
LICENCIATURA	18
Habilitación del personal académico	18
Calificación y actualización	18
Programas educativos	19
Innovación académica	20
Competitividad académica	21
Apoyos a la formación integral del estudiante	21
POSTGRADO	22
Habilitación del personal académico	22
Calificación y actualización	22
Programas educativos	23
Innovación académica	23
Competitividad académica	24
INVESTIGACIÓN	25
VINCULACIÓN CON EL ENTORNO	26
FORTALECIMIENTO A LA ADMINISTRACION UNIVERSITARIA	27
Gobernabilidad y ambiente interno	27
Fortalecimiento al enfoque de planeacion estrategica	28
Infraestructura y equipamiento	29
Mantenimiento preventivo y correctivo del patrimonio universitario	29
Fortalecimiento de la gestion administrativa	29
Administracion financiera	31
FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION INSTITUCIONAL	33
UN ACUERDO BASICO	35

RESPONSABILIDADES CLAVE	35
EL PLAN. UN CONJUNTO ABIERTO	36
ETAPAS Y PASOS	36
Estudio y compromiso	37
Difusión y legitimación	37
Formalización y aprobación	37
Presentación y gestión ante autoridades federales	37
Organización	37
Control, seguimiento y retroalimentación	37
PLAN DE GESTIÓN ANUAL Y TABLERO DE MANDO	37
Parámetros a evaluar	38
APENDICE 1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DOFA	39
APENDICE 2. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	47

GLOSARIO DE TERMINOS

Acrónimos	Significado
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
CENEVAL	Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior A.C.
CIEES	Comites Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior
CNIZA	Centro Nacional Investigación de Zonas Áridas
CONACyT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
DOFA	Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas
ESAAN	Escuela Superior de Agricultura Antonio Narro
ISO	International Standardization Organization (Organización Internacional de Normas)
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
PIFI	Programa Integral para el Fortalecimiento Institucional
PREES	Programa Estatal de Educación Superior
PRODES	Programa de Desarrollo de las Entidades de Educación Superior
PROMEP	Programa para el Mejoramiento del Profesorado
PDI	Plan de Desarrollo Institucional
DES	Dependencia de Educación Superior (Coordinaciones)
PE	Programas Educativos (Programas Docentes Licenciatura o Posgrado)
PRODES	Programa de Desarrollo de las Dependencias de Educación Superior
PROGES	Programa de Gestión de la Institución
LGAC	Líneas de generación o aplicación innovadora del conocimiento
CIEES	Comités interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior
CA	Cuerpos académicos
CAF	Cuerpos académicos en formación
CAC	Cuerpos Académicos Consolidados

MENSAJE DEL RECTOR

En cumplimiento de lo dispuesto en el Capítulo VII, Artículo 20, Fracción IX de la Ley Orgánica en vigor, y de las disposiciones correspondientes del Estatuto Universitario que nos rige, y para dar debido cumplimiento al marco jurídico externo a que se encuentra sujeta nuestra institución, presentamos a la consideración de nuestra máxima autoridad, el H. Consejo Universitario, el Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012.

Este documento es el resultado del esfuerzo y compromiso de los miembros de la comunidad universitaria que, a través de las diferentes instancias y dependencias involucradas en el proceso de su elaboración, en un proceso incluyente de participación abierta, aportaron su visión, necesidades y aspiraciones, para en conjunto hacer posible la integración de esta obra que para el desarrollo de nuestra institución es de importancia capital.

El Plan de Desarrollo Institucional constituye para nuestra Universidad una herramienta fundamental e imprescindible para fijar con precisión los objetivos y metas del quehacer de la institución en el contexto de la educación superior contemporánea en que se encuentra inmersa. La alineación de sus objetivos, ejes y estrategias con los propuestos en el Plan Nacional de Desarrollo ha sido cuidadosamente analizada y observada demostrando una vez mas el compromiso de la institución con las políticas y estrategias que concurren al desarrollo nacional.

Hoy, mas que nunca en su historia, nuestra Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro se encuentra regulada por una serie de disposiciones y restricciones de orden presupuestal que la obligan a pugnar por una mayor eficiencia tanto en su desempeño académico como en su quehacer administrativo. Por ello, este documento deberá constituirse en el instrumento rector de todas nuestras acciones para que, en la medida en que nuestros planteamientos reflejen las prioridades nacionales, nuestra institución se vea mas fortalecida y consolidada.

Uno de los postulados fundamentales que subyacen en el Plan Nacional de Desarrollo es que la educación para el cambio constituye el eje fundamental del desarrollo social, cultural, científico, tecnológico, económico y político de la nación y éste es el motor principal de nuestras acciones.

Una educación pertinente, de calidad, y de vanguardia es un ideal al que aspiran todas las instituciones de educación superior del país y, en nuestra visión, la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro es responsable de posicionarse con un liderazgo indiscutible en la línea de avance del logro de ese ideal.

La incorporación de las más recientes tecnologías de información y comunicación al desempeño de las funciones universitarias de Docencia, Investigación y Vinculación constituye uno de los principales retos para la actualización de las instituciones de educación superior, pues la utilización de los medios electrónicos y el aprovechamiento para fines pedagógicos de materiales multimedia, recursos didácticos, redes sociales, y una gran diversidad de recursos que ofrece la red mundial de comunicación son un imperativo que no sólo habrá de incidir en la calidad, la pertinencia, y la prestación equitativa de sus servicios, sino que posibilitará la respuesta ágil y expedita a la necesidad de otorgar la formación profesional que requieren nuestros egresados, de conformidad con los requerimientos del nuevo entorno tecnológico en que se desenvuelve la sociedad actual.

El presente documento es el resultado de una amplia consulta a la comunidad universitaria. Es de la Universidad, elaborado por los universitarios. La aportación de estos ha enriquecido el proceso de planeación estratégica reafirmando que, más importante que las decisiones futuras, es el futuro de las decisiones que tomemos en el presente. Por tanto, el Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012 es el monitor que orientará nuestras acciones y permitirá cerrar brechas, evaluar avances, asegurar el rumbo y medir nuestra distancia a la meta.

En Buenavista, Saltillo, Coah, México, Octubre de 2007

ALMA TERRA MATER

Dr. Jorge Galo Medina Torres
Rector

1

IDENTIDAD, MISIÓN Y VALORES



IDENTIDAD, MISIÓN Y VALORES

La Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro tiene su sede en Buenavista, Saltillo, Coahuila y cuenta con tres Unidades Regionales en Saltillo, Torreón y Zaragoza en el estado de Coahuila de Zaragoza, México. Lleva este nombre en memoria de don Antonio Narro Rodríguez, quien heredó su legado para la creación de una escuela de agricultura en la región, en la que jóvenes de escasos recursos pudieran capacitarse técnicamente y obtener un empleo digno en el campo mexicano, el que a su vez, contaría con los técnicos capacitados que tanto requería.

El 4 de marzo de 1923, la Escuela Regional de Agricultura Antonio Narro abrió sus puertas a los primeros cinco alumnos para cursar un programa de estudios de cuatro años, 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, y a partir de 1943 se estableció como requisito de ingreso la educación secundaria o los estudios de las Escuelas Prácticas de Agricultura existentes en el país. 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.

Dado el reconocimiento nacional e internacional que la institución mereció durante la década mencionada como consecuencia del impacto positivo de los resultados obtenidos por los investigadores del Centro Nacional de Investigación de Zonas Áridas y la participación activa en el sector de los egresados de la Escuela Superior de Agricultura Antonio Narro y el Colegio de Posgraduados, el 4 de marzo de 1975, por decreto del Gobierno del Estado de Coahuila, la Escuela Superior de Agricultura Antonio Narro se transformó en la Universidad Autónoma Agraria

Antonio Narro, que en agosto de 1979 creó, por acuerdo del H. Consejo Universitario, la Unidad Regional Laguna, añadiendo a sus programas académicos la carrera de Médico Veterinario Zootecnista.

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 un presupuesto propio con una estructura programática precisa y le significan una serie de responsabilidades inherentes al uso eficiente y transparente de sus recursos. Asimismo, han hecho necesaria la realización de una serie de gestiones ante diferentes Secretarías de Estado involucradas en la asignación y supervisión de recursos, para la integración institucional en el esquema de la administración pública federal, tales como el registro de la estructura, el análisis y valuación de puestos, el registro y la regularización de la plantilla, la actualización y registro del catálogo de puestos y categorías del personal administrativo, y el registro de la estructura programática del presupuesto.

El artículo 3 de su Ley Orgánica establece para la Universidad 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.

Derivado de éstos objetivos la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro establece dentro de este Plan de Desarrollo Institucional, su Misión, Valores y Visión.

MISIÓN

Contribuir al desarrollo sustentable y equitativo de la sociedad mexicana en general y en particular en los sectores silvoagropecuario, alimentario y ambiental, mediante la generación, aplicación y divulgación con ética y excelencia de la ciencia y la tecnología, para que en un proceso dinámico de mejora constante se logre la formación integral de personas competentes para ofrecer servicios profesionales especializados.

VALORES

Para alcanzar sus fines esenciales, la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro se sustenta en los siguientes valores fundamentales su actuación y compromiso irrenunciable en su quehacer cotidiano:

Respeto y tolerancia

Reconocimiento y aceptación de la diversidad en las formas de pensar y actuar, disponibilidad para encontrar las convergencias para el logro de los objetivos institucionales.

Integridad

Compromiso de los universitarios de ser ejemplo de rectitud y probidad, orientando sus actos a la búsqueda de la verdad, apartados de conductas y prácticas que impliquen engaño, falsedad y simulación.

Responsabilidad

Valor esencial de la vida universitaria. Todas y cada una de las tareas que se derivan de la misión institucional implican compromisos individuales, institucionales y sociales. La Universidad se obliga responsablemente a cambiar, adaptarse, innovar, y

a la crítica y la autocrítica para responder y dar satisfacción a las demandas y requerimientos propios de su entorno y de su tiempo.

Liderazgo

El prestigio y liderazgo que caracterizan a la UAAAN se mantendrán en la medida en que su desempeño se exprese en la formación de recursos humanos con juicio crítico, vocación humanista y valores democráticos, que contribuyan de manera efectiva a la solución de los problemas que enfrenta el país.

Honradez

Construir lazos de confianza a partir del establecimiento de relaciones honestas, ser congruente en su desempeño que le obliga a actuar y expresarse con veracidad, y hacer un uso adecuado del tiempo de trabajo y sus recursos, además de cumplir satisfactoriamente sus funciones.

Compromiso con la sociedad y la naturaleza

Íntimamente ligada desde su origen a las expectativas y los anhelos de progreso y bienestar de la sociedad, la Universidad está fuertemente comprometida con el mejoramiento de su entorno y con el cuidado de la naturaleza, formando conciencia ecológica y contribuyendo a solucionar problemas ambientales para posibilitar e impulsar un desarrollo sustentable.

VISIÓN

En el año 2012, la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro es una institución de educación superior reconocida por la formación de sus egresados como profesionales creativos y científicos comprometidos con su país y de competitividad internacional. Sus cuerpos académicos están consolidados en grupos de investigación capaces de generar y/o aplicar innovadoramente conocimientos de vanguardia útiles para impactar en forma positiva en el bienestar social con justicia y equidad. Asimismo, la institución fortalece su vínculo con la sociedad, principalmente con los sectores productivos, para contribuir al desarrollo sustentable.

Visión ampliada

En el 2012, la UAAAN vive una nueva etapa de desarrollo que se caracteriza por ser la institución que aporta en el país, las contribuciones de mayor pertinencia y calidad al sector agropecuario y forestal.

Con un ámbito científico y tecnológico enriquecido y ampliado, es una universidad con reconocimiento por su calidad académica, su compromiso social y su

vinculación con las necesidades del país. Es referente nacional de consulta, de promoción de cambios y de generación de conocimiento y tecnología, fuente de superación permanente para los profesionales del área, institución plural que reconoce y promueve el esfuerzo de sus miembros y mantiene una cultura de transparencia y rendición de cuentas. Sus egresados son competentes y líderes en la atención de las necesidades y demandas de la sociedad.

Es una universidad de calidad y competitividad reconocidas, por la conjunción de atributos adquiridos a través de un proceso planificado de desarrollo institucional:

- Posee una planta de personal académico dedicada a labores de docencia, investigación y vinculación, actividades en cuyo desempeño es altamente efectiva gracias a su número suficiente y sostenible, a su composición óptima, a su especialización y a su actualización permanente y a la adecuada motivación e incentivación. La oferta de programas educativos de calidad es pertinente y diversificada en campos estratégicos del desarrollo cubriendo la demanda social y estudiantil en el campo científico, tecnológico y humanístico de relevancia para el desarrollo.
- Los programas educativos cumplen, en diseño e instrumentación, con los estándares más elevados de calidad y competitividad a través de su acreditación por organismos evaluadores externos nacionales e internacionales, satisfacen indicadores claves como la evaluación periódica, altas tasas de titulación, evaluación de aprendizajes adquiridos, servicio social congruente, seguimiento de egresados, y alta satisfacción del mercado laboral nacional e internacional.
- El enfoque educativo centrado en el aprendizaje y competencias se ha generalizado y sustenta un ambiente propicio para el desarrollo de la creatividad, el espíritu emprendedor, la adquisición de competencias profesionales y la formación integral, existen mecanismos que facilitan el desempeño académico de los estudiantes, su permanencia y terminación oportuna de sus estudios.
- Los profesores poseen un alto nivel de formación académica, y organizados en cuer-

pos académicos, cultivan una o varias líneas de investigación siendo productiva su labor científica, tecnológica y humanística y de alta relevancia para el desarrollo. Para ello, las actividades de investigación científica y tecnológica han sido reorganizadas y reorientadas hacia objetivos pertinentes.

- La institución entrega a la sociedad los bienes y servicios resultantes de sus actividades mediante un esquema de vinculación reorientado y moderno.
- La infraestructura física y su adecuado equipamiento son suficientes, modernos y eficientes, y permiten un uso intensivo de las instalaciones, aulas, campos experimentales, laboratorios, campos deportivos, acervos bibliográficos, equipo informático y de acceso a las modernas tecnologías de información y comunicación.
- La gestión universitaria es eficiente, periódicamente certificada en sus procesos claves, y se caracteriza por un alto grado de flexibilidad y capacidad de respuesta, gracias a la adaptación de su estructura orgánica y de su normatividad.

METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN

Los conocimientos y la información que han alimentado el contenido del Plan tuvieron su origen en tres fuentes principales:

ENCUESTAS DE CONSULTA

Estas recogieron información y conocimientos a nivel institucional, divisional, departamental y de programa. Fueron instrumento para hacer razonamientos conducentes a la planeación estratégica: la misión, el diagnóstico estratégico, la visión, y los valores. Las encuestas utilizadas incluyeron una de nivel múltiple y tres complementarias en los ámbitos divisional, departamental, y de programa.

Encuesta de Nivel Múltiple

La encuesta de nivel múltiple requirió del encuestado definiciones de misión en versión amplia y resumida, identificación de fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas, configuración de una matriz de interrelación DOFA, de escenarios contrastados, de una visión de logro al 2012 en versión amplia y abreviada, identificación de

principios y valores, objetivos estratégicos y proyectos.

Encuesta a nivel Departamental

La encuesta complementaria del nivel departamental fue la más importante, si se entiende bien que:

- Lo que se está preparando es un mejor futuro del desempeño institucional frente a un entorno de mayor desafío cada día.
- No es posible asegurar un mejor desempeño institucional si no se evalúa el presente y el futuro de los departamentos académicos como lugares donde residen las capacidades académicas de la institución. Los departamentos académicos son para una Universidad, lo que las unidades de producción para una empresa.

Los objetivos de esta encuesta departamental fueron:

- Hacer una reflexión sobre lo que viene haciendo el departamento (perfil actual de actividad académica) en vistas de preparar un desempeño mayor y más notables resultados en el futuro (perfil deseable de actividad académica). Con esta reflexión se razona para establecer la ubicación actual de la institución y a dónde se desea llegar.
- Identificar los principales problemas u obstáculos que, para que el Departamento se desarrolle, será necesario resolver tanto al interior como al exterior de la institución.
- Evaluar los requerimientos a cumplir para responder a nuevos desafíos y aprovechar las nuevas oportunidades del entorno.
- Fundamentar los razonamientos que conducirán a la elaboración del PIFI y a su vinculación con este Plan de Desarrollo, respecto a la capacidad académica.

La información requerida en esta encuesta correspondió al perfil actual y deseable de actividad académica, el nivel de participación en el año 2007 y el contemplado para 2012 en los programas educativos de licenciatura, maestría y doctorado y en actividades de investigación y vinculación, el grado de contribución durante los próximos cinco años en la obtención del liderazgo nacional en el área científica-tecnológica propia,

las acciones e iniciativas departamentales planeadas y los principales obstáculos visualizados para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos para cada departamentos.

Encuesta a nivel Programa Académico

La encuesta por programa académico tuvo objetivos análogos, pues no se puede preparar un mejor desempeño institucional si no se evalúa el presente y el futuro de los programas académicos como productos donde se aplican las capacidades académicas institucionales.

La información requerida en esta encuesta correspondió a los criterios de apertura y mantenimiento de programas, la pertinencia y demanda en el mercado, recursos requeridos, la racionalidad del diseño del plan de estudios y la definición de objetivos de aprendizaje y su evaluación periódica, el grado de inclusión de las tendencias científicas y tecnológicas y del contexto profesional, la competitividad, atributos de diferenciación y oportunidades de desarrollo al 2012, las recomendaciones de organismos acreditadores y la relación con el entorno y escenarios al 2020, el número de programas docentes a nivel doctoral (ofrecidos, visualizados, en preparación, por abrirse), convenios de vinculación e investigación, y las áreas o campos con oportunidades prioritarias al año 2012.

GRUPO EXPERTO DE CONSULTA

Un grupo experto de consulta compuesto por universitarios reconocidos por su experiencia, capacidad de análisis y conocimiento de la institución constituyó un equipo ideal de personas elegibles para abordar un tema relativamente complejo, que sin embargo, pueden comprender rápidamente y derivar conclusiones y resultados de valor. El conocimiento del tema y la capacidad de los miembros del equipo para enfocarse y concentrarse en él, son de gran relevancia.

El objetivo de este grupo de universitarios fue definir acciones estratégicas a emprender para conducir a la institución hacia una etapa de desarrollo institucional que se distinga por las contribuciones más pertinentes y más competitivas que una institución pueda aportar al sector agropecuario y forestal de México.

ANÁLISIS DOCUMENTAL

Un análisis exhaustivo de documentos generados en la institución o fuera de ella relativos a procesos o planteamientos de planeación fue realizado como base de sustentación del Plan de Desarrollo que se presenta. Documentos incluidos en este análisis

fueron, entre otros, el Plan de Desarrollo Institucional 2001-2006, el Marco de Referencia para la Planeación Institucional; y el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

MODELO DE PLANEACIÓN UTILIZADO

El modelo utilizado en la elaboración de este Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012 involucra tres etapas básicas:

Formulación.

Esta etapa implicó la determinación de la Misión, los Objetivos y las Estrategias Institucionales a partir del análisis del entorno, para determinar oportunidades, amenazas externas y el análisis de la situación actual en el desempeño de las funciones sustantivas para identificar las fortalezas y debilidades.

El análisis externo se realizó seleccionando las variables de mayor impacto para la Universidad en su conjunto a partir de fuentes de información y documentación definidas como las de mayor confiabilidad. Se establecieron los escenarios más probables y se construyeron las matrices correspondientes.

Para el análisis interno se acudió a expertos y a miembros de la comunidad universitaria reconocidos por su conocimiento de la Universidad para de acuerdo a su experiencia y conocimiento opinen cuales son las principales fortalezas y debilidades con que cuenta la institución. Una vez conocido el entorno y sistema interno se procedió a confirmar la Misión, Objetivos y principales estrategias.

La serie de actividades desarrolladas para cumplir con el propósito definido para la etapa de formulación, incluyeron:

- La impartición de un taller denominado "Principios de Gobierno e Innovación Institucional".
- El análisis y evaluación de dos Planes de Desarrollo Institucional elaborados anteriormente (1997-2000 y 2001-2006).
- El análisis de propuestas de definición para la Visión 2030 por parte de diversos sectores.
- El análisis del decreto presidencial del 26 de abril del 2006 a través del cual se transforma la Universidad en un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal.

- La evaluación de propuesta y sugerencias recibidas de parte del H. Consejo Directivo, así como de diferentes propuestas hechas llegar por vía de las encuestas.

La evaluación de los elementos principales que debe contener la Misión, Estrategias y Objetivos.

El resultado de estas actividades se concretó en tres apartados denominados "Identidad, Misión y Valores", "Análisis del Entorno", y "Diagnóstico Institucional". Luego, a partir del núcleo de Identidad, Misión y Valores y del análisis externo e interno se desprendió la Visión en un horizonte de tiempo del 2007 al 2012, como la imagen deseada por la comunidad para la institución.

A partir de las principales ideas fuerza expresadas, se fundamentaron los Principios Rectores o Políticas Institucionales que dieron el marco para la definición de los ejes estratégicos subejos, objetivos, estrategias, programas de metas, líneas de acción, proyectos y presupuestos.

Es importante destacar que los elementos mencionados en ésta etapa corresponden principalmente al mediano y largo plazo y que se lograrán en la medida en que las acciones anuales de corto plazo se alinen al engranaje de la Misión, Visión y Objetivos en concordancia a los principios rectores.

Ejecución

En esta segunda etapa se desarrollaron acciones que se relacionan con la programación anual a través del programa de metas y su respectivo presupuesto.

Para la determinación y priorización de los objetivos estratégicos institucionales se definieron dos grandes ejes estratégicos:

- El Académico, denominado "Innovación para el mejoramiento de la Calidad Académica", y que se conforma por las funciones sustantivas llevadas a cabo por los departamentos académicos, los Programas Docentes de Licenciatura y Postgrado, y las actividades de Investigación y Vinculación, y cuya responsabilidad recae en seis Coordinaciones de División, cuatro Direcciones de Función, las Direcciones Regionales y la Dirección General Académica.
- El Administrativo, denominado "Fortalecimiento de la Administración Universitaria", que se conforma por los programas de apoyo como planeación,

programación, y presupuestación, administración de recursos humanos, financieros y materiales, servicios generales, asuntos jurídicos, de relaciones públicas, y de contraloría. La responsabilidad de estas actividades recae en la Rectoría, la Secretaría General, la Unidad de Planeación y Evaluación y la Dirección General Administrativa.

Debe destacarse que bajo el nuevo marco jurídico y presupuestal, tanto los programas académicos como administrativos están sujetos a lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública como cabeza de sector, y por las Secretarías de la Función Pública y de Hacienda y Crédito Público, de forma que debe cumplirse con procedimientos y sistemas establecidos para tal efecto que articulan el Programa Nacional de Desarrollo, los lineamientos sectoriales, y el Plan de Desarrollo Institucional, a través del avance en el cumplimiento de metas compromiso reportadas al sistema de indicadores de desempeño.

Adicionalmente se proyecta la participación institucional en forma competitiva en los concursos por los extraordinarios a través del Programa Integral para el Fortalecimiento Institucional, proceso que ya se ha iniciado en la

institución a partir del 2007, mediante una serie de conferencias que nos han permitido conocer el esquema y sus reglas de operación de forma que se posibilite la preparación de la documentación que acredite los perfiles PROMEP del personal docente, la conformación y consolidación de Cuerpos Académicos, la elaboración de seis PRODES y un PROGES a nivel Institucional, para acceder a tales recursos en el 2008.

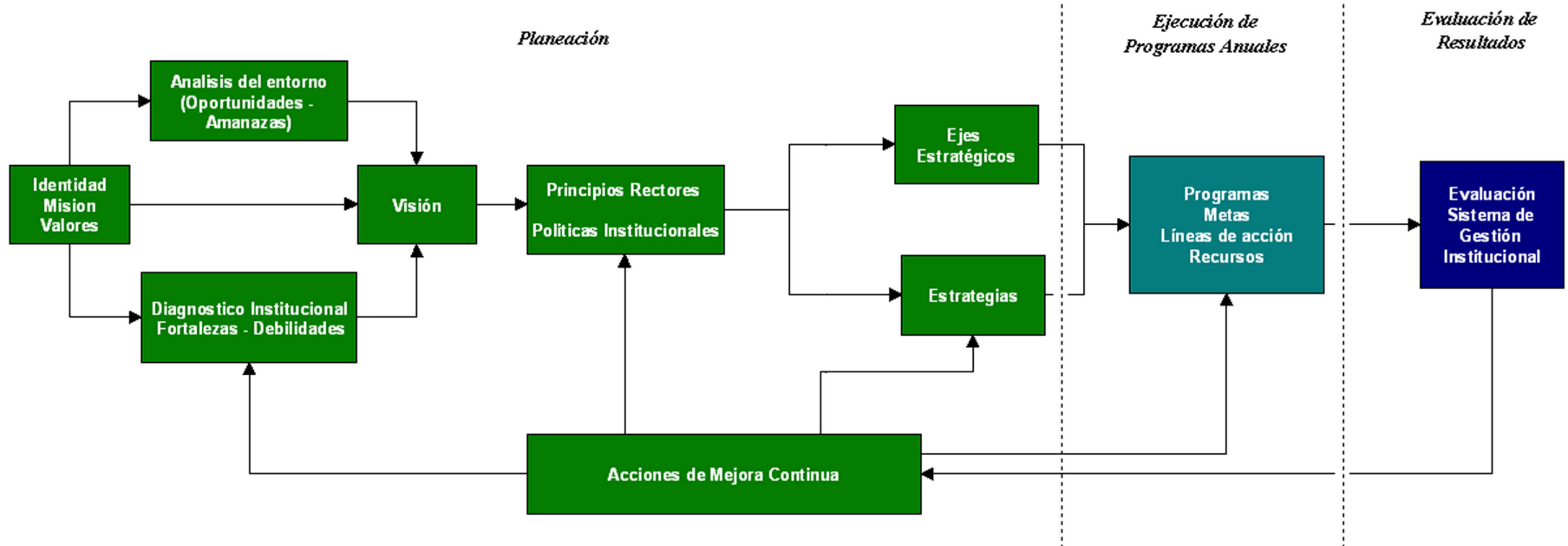
Evaluación

Esta etapa se ocupa del seguimiento comparativo entre las metas programadas y su cumplimiento en el tiempo y aplicación de recursos, a través de indicadores de desempeño establecidos previamente.

Las metas son resultados anuales que la entidad compromete, y que en conjunto buscan cumplir objetivos estratégicos permitiendo avanzar en el alcance de la visión proyectada en el horizonte de tiempo, de manera congruente con los principios rectores y la Misión.

En el presente documento se establece en su último capítulo el fortalecimiento a la gestión institucional precisando a través de sistemas de planeación y evaluación de información académica y administrativa, las formas de evaluar el avance del Plan de Desarrollo.

Modelo de Administración Estratégica Institucional 2007 - 2012



2

PRINCIPIOS RECTORES POLÍTICAS INSTITUCIONALES



PRINCIPIOS RECTORES. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

El análisis de las aportaciones recibidas de miembros y sectores de la comunidad universitaria, permitió identificar un conjunto de principios rectores. Un principio rector es la guía que inspira todo objetivo o acción a realizar, y corresponde a líneas de conducta derivadas de la Misión y Visión establecidas.

Los principios rectores dan coherencia a las acciones, unifican el quehacer de la comunidad universitaria en torno de consensos mínimos sobre las áreas en las que es necesario realizar cambios, y fundamentar los programas y proyectos. Ello permite traducir las aspiraciones institucionales en acciones en las que las dependencias formulan los programas y actividades correspondientes.

Los principios rectores de este Plan de Desarrollo Institucional son: Calidad, Competitividad, Gobernabilidad, Innovación y Sustentabilidad, que en seguida se definen:

CALIDAD

Considerar que la calidad es un concepto integral y sistémico, permitirá formular objetivos estratégicos adecuados. Este principio incluye los siguientes atributos:

PERTINENCIA

Un programa educativo será pertinente en la medida en que sus objetivos son realmente importantes para la vida de los educandos, cuando corresponden a las necesidades y expectativas de los estudiantes y de la sociedad. En términos de calidad total, este atributo equivale al de anticipar las necesidades futuras del entorno.

Es un gran logro y una gran ventaja que una institución establezca en sus programas los objetivos que correspondan a necesidades reales de la sociedad y sean atendidos a través de la formación pertinente de los alumnos.

EFICACIA

Es el grado o medida en que lo que hace la institución corresponde realmente con la satisfacción de necesidades de la comunidad.

Tratándose de un programa académico, se considera parte de la eficacia el atributo denominado cobertura que se refiere al grado de satisfacción de la demanda o al número de beneficiarios reales, comparados con los potenciales. También es indicador de la eficacia la permanencia, y de igual modo, se consideran dimensiones o componentes de la calidad integral en un programa educativo, la eficiencia terminal y el nivel de aprendizaje.

EFICIENCIA

Es la relación entre resultados y costos, de forma que si dos proyectos o acciones, cuantitativa y cualitativamente logran los mismos resultados, tendrá mayor aceptabilidad, por aplicación del criterio de racionalidad y eficiencia, aquél que los consiga en la forma más económica.

LEGALIDAD Y TRANSPARENCIA

Es el principio por el que la acción de autoridades, directivos y empleados cumple con la ética, la legalidad y la normatividad gubernamental y administrativa.

Los atributos anteriores forman un verdadero conjunto interrelacionado.

Por lo tanto, en este Plan, una universidad de calidad, como la UAAAN aspira ser, se entiende como:

- Aquella que logra, a través de sus recursos y procesos educativos, objetivos relevantes para el desarrollo individual y social de los estudiantes (pertinencia).
- Aquella que atiende la más alta proporción posible de sus beneficiarios potenciales (eficacia-cobertura).
- Aquella que hace que sus beneficiarios potenciales permanezcan en ella hasta culminar su preparación (eficacia terminal).
- Aquella cuyos egresados poseen un aprendizaje asimilado en forma duradera para el desempeño fructífero y decoroso de los diversos papeles socio-profesionales (eficacia-calidad académica).
- Aquella que apoya diferencialmente a los educandos para que el mayor número posible

alcance al menos objetivos mínimos (justicia y equidad);

- Aquella que logra todo lo anterior usando eficientemente sus recursos (eficiencia).
- Aquella que se desempeña dentro de un marco normativo (legalidad y transparencia).

Actuar sobre los factores que inhiben y promueven la transformación de la Universidad para que logre una mejora substancial en el conjunto sistémico de atributos que componen la calidad institucional, es propósito de este Plan.

COMPETITIVIDAD

La competitividad de una institución educativa y científica es la habilidad para retener y ampliar su posición ante la sociedad, ofreciendo productos o servicios de docencia, investigación y vinculación con mayor valor que los competidores. Habilidad para retener y atraer programas, proyectos, inversiones, conocimientos, talentos, ideas, información, contactos, alianzas, y presupuestos.

Por consiguiente, en este Plan se entiende como universidad competitiva aquella que tiene la habilidad para ser preferida en su oferta educativa y expandir sus servicios de docencia, investigación y vinculación con un alto valor basado en los principios rectores de la calidad integral, de forma que goza crecientemente del interés de todos los que interactúan con ella en forma permanente.

Actuar sobre los factores que inhiben y promueven la calidad, definida ésta desde una perspectiva integral, significa, al mismo tiempo, mejorar la competitividad. El punto de arranque es reconocer que la ventaja competitiva resulta del entendimiento y manejo de las fuerzas internas y externas que impactan a las instituciones. Es propósito de este Plan lograr ventajas sostenibles a largo plazo en cada uno de los servicios de la institución.

Arrancar un proceso firme hacia la calidad y la competitividad es el contenido esencial de la visión institucional y de este Plan para hacerla realidad.

GOBERNABILIDAD

La competitividad no puede ser duradera si la institución no es sostenible. Y no puede ser ni competitiva ni sostenible, si no tiene la capacidad para tomar acuerdos de largo plazo, es decir, si no es gobernable.

Por todo lo anterior, competitividad, sostenibilidad y gobernabilidad son tres principios en los que una institución debe cimentar su desarrollo.

Gobernabilidad para una institución educativa del nivel superior es la capacidad de sus autoridades y de su comunidad para elaborar planes, programas, proyectos, acuerdos, acciones o medidas, obtener respaldo social, económico y político suficientes y en forma democrática para ejecutarlos, preservando en el proceso, tanto el orden como la paz interna.

INNOVACIÓN

Es la habilidad para incorporar, combinar y sintetizar el conocimiento en productos y servicios nuevos, originales, relevantes y de valor¹. La innovación es principio que conduce a adoptar la actitud de mejorar continuamente todo lo que hacemos.

SUSTENTABILIDAD

La sustentabilidad significa vivir, trabajar y conducirse de una manera que sostenga y haga duradera la integridad y la biodiversidad de los ecosistemas locales, regionales y del planeta de los cuales depende toda forma de vida. De ésta manera, la UAAAN debe asegurar para el futuro la base de recursos y condiciones para su bienestar y desarrollo integral.

Visualizar a una institución universitaria desde la perspectiva de la sustentabilidad lleva a pensar en valores de respeto a los procesos naturales.

Este concepto está siendo impulsado para que se convierta en un eje prioritario en la educación universitaria, a fin de que se evite la colisión entre los seres humanos y el mundo natural.

Conforme con esto, es cada vez mayor el número de universidades que están evaluando su perfil actual en relación con las prácticas más reconocidas de sustentabilidad e incorporan a sus planes

1 Harvard Business Review

estratégicos y a su misión institucional los criterios y estrategias para vivir y ser ejemplos de la sustentabilidad² ³.



2 Asociación of Governing Boards of Universities and Colleges, Creating sustainable society and future among the top policy issues for higher education.

3 Comité Nacional Preparatorio para la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Johannesburgo, 2002

3

EJES ESTRATÉGICOS



EJES ESTRATÉGICOS

Un eje estratégico es un propósito que en el futuro se convierte en logros específicos derivados de la visión institucional, y se formula para producir un avance sustancial. Constituyen las principales palancas que hay que dinamizar, activar y potenciar para llegar a conformar una Universidad con los atributos formulados en la visión institucional.

En este Plan de Desarrollo se identifican dos ejes estratégicos que sirven para el establecimiento de acciones de transformación:

- Innovación y mejora de la calidad académica, que engloba el ámbito científico tecnológico Institucional y los programas de docencia a nivel Licenciatura y Postgrado, la investigación y la vinculación.
- Fortalecimiento de la Administración Universitaria que incluye los aspectos de gobernabilidad, planeación, y gestión administrativa.

Los programas y objetivos estratégicos de estos ejes se han derivado del análisis y la interpretación de las aportaciones recibidas para la formulación del plan, y del análisis del entorno. Estos tienen un carácter motivador, promueven la transformación de la institución y definen un propósito muy claro de dinamizar las tres funciones sustantivas y hacer competitivos los servicios que a través de ellas se brindan.

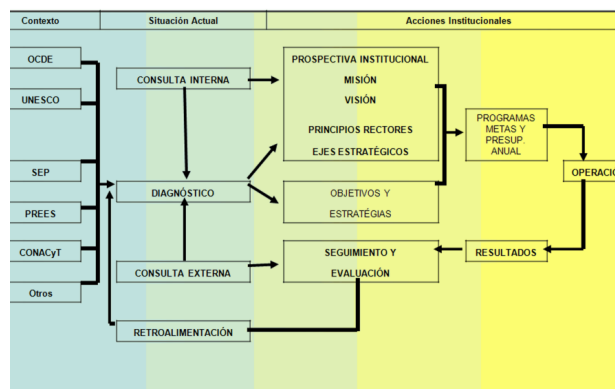


Figura 3.1. Ejes estratégicos de la UAAAN

Los programas de Licenciatura y Postgrado del eje de Innovación y Mejora de la Calidad Académica se han subdividido en los siguientes proyectos:

- Habilitación del personal académico
- Calificación y actualización
- Programas educativos
- Innovación académica
- Competitividad académica
- Apoyos a la formación integral del estudiante

Los programas del eje de Fortalecimiento de la Administración Universitaria se han subdividido en los siguientes proyectos:

- Gobernabilidad y ambiente interno.
- Fortalecimiento a la planeación estratégica.
- Infraestructura y equipamiento.
- Fortalecimiento de la gestión administrativa.
- Financiamiento.

A continuación se enlistan los objetivos y correspondientes estrategias de cada uno de los ejes estratégicos agrupados por programas y proyectos. Las líneas de acción e indicadores de desempeño establecidas en el capítulo 4 servirán de base para la formulación de los Programas Operativos Anuales de las entidades orgánicas involucradas y la presupuestación correspondiente.

OBJETIVOS EN EL AMBITO CIENTÍFICO TECNOLÓGICO INSTITUCIONAL

La redefinición de la identidad institucional y la precisión de su ámbito científico tecnológico. Es decir, la determinación en forma concreta de su campo de acción en el territorio nacional, y la visualización del horizonte temático en torno al cual se alineen las unidades organizacionales, los esfuerzos de planeación y su activo de mayor importancia, el capital humano.

- 1.- Posicionar la Universidad para que asuma plenamente su carácter nacional y consolide su estructura orgánica y su normatividad, transformándose en un sistema de mayor cobertura, más abierto, diversificado, flexible, articulado

y de la alta calidad que el desarrollo de México demanda.

Promoción de la Universidad a nivel nacional e internacional

Adecuación de su estructura orgánica y su normatividad.

- 2.- Reorientar las actividades en materia de investigación y postgrado a través de la apertura de nuevas líneas de investigación y programas educativos.

Realización de un foro temático sobre nuevos campos y líneas de investigación y educación.

- 3.- Replantear el contenido de sus programas académicos y el perfil de egreso en concordancia con el ámbito científico-técnico revisado y actualizado, y con la misión y visión renovada, con los objetivos de desarrollo de sus Departamentos y Divisiones académicas, y las áreas prioritarias de aplicación del conocimiento para el desarrollo del país.

Realización bianual de foros temáticos sobre vigencia y pertinencia de las carreras actuales y futuras, y la pertinencia de la investigación y vinculación institucionales.

- 4.- Formalizar y alcanzar la consolidación de sus cuerpos académicos de acuerdo con el ámbito científico-tecnológico institucional y los objetivos de desarrollo, en coordinación con las Divisiones académicas y Unidades Regionales, promoviendo la habilitación de sus profesores con el perfil PROMEP.

Gestión del ingreso de la Universidad a los beneficios de fondos concursables de la Secretaría de Educación Pública a través del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional, el Fondo de Apoyo Múltiple, y otros.

LICENCIATURA

Habilitación del Personal académico

- 5.- Determinar las necesidades de personal académico para el desarrollo departamental, por grado, experiencia y disciplina, a partir del

ámbito científico-tecnológico de sus departamentos académicos actuales y futuros.

Identificación de áreas deficitarias y áreas de oportunidad a fin de cubrir las primeras y aprovechar las segundas

- 6.- Instrumentar la transición generacional del profesorado, restringiendo las nuevas contrataciones de personal académico a candidatos potenciales para ingresar al Sistema Nacional de Investigadores, que además satisfagan criterios de desarrollo departamental e integración y consolidación de cuerpos académicos.

Implantación de un programa integral de retiro y remplazo del personal académico con edad laboral avanzada.

Retención de los mejores alumnos de postgrado para su formación e incorporación al cuerpo académico de la institución.

- 7.- Fortalecer la capacidad de la planta académica para el uso intensivo de tecnologías de información y comunicación en los procesos educativos.

Capacitación y actualización del personal académico en el diseño y producción de materiales para la educación continua y a distancia.

Calificación y actualización

- 8.- Incentivar el desarrollo permanente del personal académico.

Actualización y capacitación en las respectivas disciplinas científicas y tecnológicas y los nuevos modelos educativos de educación virtual y a distancia, en metodologías de enseñanza y en el desarrollo de habilidades pedagógicas.

Promoción de la obtención del grado de Doctor entre el personal académico en áreas del ámbito científico y tecnológico de los programas de docencia y de investigación y de la nueva oferta académica.

- 9.- Fortalecer el intercambio y movilidad académicos.

Integración de redes interinstitucionales que fomenten la actualización y capacitación del personal académico.

Promoción del intercambio académico con instituciones nacionales y extranjeras.

- 10.- Implantar un sistema de reconocimiento y estímulo al trabajo académico que motive a los cuerpos académicos a reforzar la satisfacción profesional de sus miembros e incrementar los indicadores de desempeño.

Fortalecimiento del programa de apoyos financieros y en especie (espacios, equipos, asistencia a congresos y otras reuniones científicas en el país y en el extranjero).

- 11.- Incrementar el ingreso de profesores investigadores al Sistema Nacional de Investigadores.

Implantación de un programa que eleve la calidad y productividad científicas y facilite el cumplimiento de requisitos como número de publicaciones periódicas en revistas arbitradas e indexadas, asistencia a eventos técnico científicos, etc.

Impartición de talleres de elaboración de textos científicos y técnicos especializados.

Establecimiento de ayudantías académicas a través del ofrecimiento de becas a estudiantes de postgrado para apoyo a los profesores que requieren mejorar su producción científica.

- 12.- Promover la adopción de prácticas y sistemas de evaluación y acreditación tendientes a mejorar la calidad de los programas docentes.

Organización de talleres y seminarios sobre temas de calidad y evaluación.

Sistematización de la información requerida por los programas de mejora continua y acreditación de programas docentes.

Establecimiento del Sistema de Evaluación Institucional.

Difusión entre el personal académico de las características, procedimientos y operación del Sistema de Evaluación Institucional.

Programas educativos

- 13.- Actualizar el Estatuto Universitario y los reglamentos relacionados con la actividad académica.

Formulación y seguimiento a propuestas de reforma y actualización de la normatividad.

- 14.- Atraer y captar una mayor matrícula en los programas educativos de Licenciatura.

Ampliación y diversificación de la oferta educativa teniendo en cuenta las tendencias científicas y tecnológicas del entorno nacional e internacional,

Flexibilización de los planes de estudio de las carreras presentes y futuras.

Replanteamiento y ampliación de los sistemas de apoyo tutorial.

Fortalecimiento de los programas de becas dirigidos a grupos en situación de desventaja.

Diseño e implantación de un mejor método de aplicación del examen de selección.

- 15.- Alcanzar el reconocimiento y acreditación por organismos evaluadores externos de todos los programas educativos.

Perfeccionamiento de los sistemas y procesos internos de evaluación de los programas académicos.

Atención a la reducción de brechas de calidad entre programas consolidados y los que necesitan ser fortalecidos.

- 16.- Concretar una nueva oferta académica a partir del nivel de calificación y especialidad del recurso humano en el marco de la planeación a largo plazo del desarrollo del sector agropecuario, forestal y de las ciencias médico veterinarias.

Identificación de áreas educativas emergentes, diseño de nuevos planes de estudio apropiados y registro de los mismos ante SEP.

- 17.- Consolidar la oferta educativa actual enfatizando opciones con potencial en el nuevo ámbito científico y tecnológico.

Establecimiento y aplicación de nuevos criterios y estándares de apertura y permanencia de programas académicos.

- 18.- Establecer programas educativos de nivel técnico superior.

Aplicación previa de estudios de factibilidad técnica, administrativa y económica a todo nuevo programa docente.

- 19.- Implantar nuevas carreras en áreas como biotecnología, informática, dirección de negocios, manejo integral del agua, etc.

Redefinición de funciones y reponsabilidades de las áreas encargadas del desarrollo curricular.

- 20.- Vincular los procesos de formación a los requerimientos del mundo laboral y a las necesidades sociales del desarrollo, incrementando su pertinencia, y ampliando, actualizando, reestructurando y diversificando la oferta académica para responder con mayor eficacia a las demandas y transformaciones del entorno.

Capacitación de la planta docente y otorgamiento de estímulos tendientes a impulsar la implantación del modelo de educación por competencias.

Conducción de estudios de mercado para el producto de los programas docentes de Licenciatura.

- 21.- Reestructurar el sistema de administración escolar: horarios, grupos, áreas comunes; establecer y/o reestablecer troncos comunes donde lo demanden la racionalidad y los criterios de eficiencia y uso de los espacios físicos y equipo.

Adopción de tecnología informática moderna para el control escolar.

Elaboración de propuestas de troncos comunes para carreras afines.

- 22.- Establecer el requisito de adopción y dominio por estudiantes y profesores de un idioma extranjero, demostración de habilidades profesionales de expresión oral y escrita y habilidades en el uso de equipo computacional y tecnologías de información y telecomunicaciones.

Inclusión de estas características en el perfil del egresado y el diseño de los planes de estudios de los programas docentes.

- 23.- Integrar dimensiones éticas, culturales y artísticas en la formación de los estudiantes.

Inclusión de valores éticos, culturales y artísticos en los programas analíticos de modo que incidan en la práctica profesional y en la vida del egresado.

- 24.- Ampliar la cobertura y opciones de destino del programa de movilidad estudiantil.

Reestructuración funcional y presupuestal del programa de movilidad estudiantil.

Incremento en el número de estadías en centros de excelencia académica nacionales e internacionales realizadas por estudiantes de la institución.

Innovación académica

- 25.- Alcanzar una formación que satisfaga estándares internacionales de calidad mediante programas educativos flexibles y transferibles, basados en competencias.

Implantación del sistema de educación por competencias a través de la inducción y capacitación del personal académico.

- 26.- Incorporar nuevas tecnologías de información y comunicación en la docencia, investigación y vinculación, en concordancia con las nuevas modalidades tecnológicas de apropiación, producción y difusión del conocimiento.

Capacitación del personal académico para la adopción de nuevas tecnologías.

- 27.- Promover la educación virtual, abierta y a distancia per se y en combinaciones complementarias, como modalidades escolarizadas y de educación abierta.

Implantación de modelos mixtos, en modalidades a distancia y virtuales y de curriculum flexible.

- 28.- Fortalecer la educación presencial en el área del aprendizaje electrónico a través de la elaboración de materiales que utilicen recursos didácticos digitalizados como videos, tutoriales, y producciones multimedia.

Difusión de las potencialidades de tecnologías de la información y comunicaciones aplicadas a la

educación, dando a conocer las experiencias en su uso por parte de académicos y estudiantes.

Creación de una oficina de apoyo para la producción de materiales de este tipo al personal académico.

- 29.- Reconocer en los programas académicos la obtención de créditos curriculares a través de modalidades alternas a la de la atención a cursos presenciales.

Modificación de los documentos normativos correspondientes para facilitar la adopción de esta modalidad.

- 30.- Incorporar la dimensión ambiental en los programas educativos para fomentar la cultura a favor de la sustentabilidad del ambiente en la comunidad universitaria, observando principios de congruencia con los postulados de la misión institucional.

Modificación de los programas analíticos y conducción de programas inductivos dirigidos a la creación de una conciencia sustentable en los miembros de la comunidad universitaria.

Competitividad académica

- 31.- Asegurar la calidad y competitividad de los programas académicos dando seguimiento estricto a las recomendaciones emitidas por los organismos acreditadores nacionales e internacionales.

Identificación y atención de necesidades señaladas mediante la asignación de recursos y responsabilidades.

- 32.- Revisar y actualizar los programas educativos de Licenciatura en los aspectos de flexibilidad de currículum, educación por competencias, tronco común en áreas afines, incorporación de enfoques centrados en el aprendizaje, análisis y solución de problemas reales, y uso de tecnologías de información y comunicación.

Revisión periódica reglamentada de los programas académicos.

- 33.- Revisar el contenido y procedimientos del examen de admisión con miras a su enriqueci-

miento y mejora como instrumento de una mejor selección del alumnado.

Promoción del ingreso a la Universidad mediante la aplicación por el CENEVAL del examen de admisión a nivel nacional.

- 34.- Mejorar la efectividad del proceso de aprendizaje alcanzado por los alumnos durante y al término de sus estudios, a fin de mejorar el proceso educativo y rendir cuentas sobre la calidad de los programas académicos a nivel nacional e internacional.

Aplicación de examen diagnóstico al inicio del programa de estudios.

Establecimiento de exámenes departamentales obligatorios.

Realización periódica y obligatoria de auditorías académicas para todos y cada uno de los programas académicos autorizados.

- 35.- Mejorar la efectividad de los procesos de apoyo a las actividades de licenciatura certificando su calidad de acuerdo con normas nacionales e internacionales.

Obtener la certificación de laboratorios, talleres y procesos académico-administrativos y de gestión.

- 36.- Incrementar la eficiencia terminal de los programas docentes.

Implantación de un programa de cursos remediales y del semestre propedéutico, de cambios en la normatividad académica y procesos y mecanismos de selección para el ingreso.

Apoyos a la formación Integral del estudiante

- 37.- Promover una mayor equidad de género en el acceso a los programas académicos e incrementar la admisión de estudiantes provenientes de comunidades de alta marginalidad.

Creación de un programa especial de becas a mujeres.

Captación de estudiantes originarios de áreas de alta marginalidad.

- 38.- Consolidar y ampliar el programa de tutorías.

Reglamentación de las tutorías con base en las recomendaciones de la ANUIES y los organismos evaluadores externos.

- 39.- Elevar el nivel de desarrollo y calidad de vida de la comunidad estudiantil.

Promoción de actividades artísticas, culturales y deportivas y mejoramiento de los servicios estudiantiles.

- 40.- Consolidar el sistema de becas y servicios asistenciales.

Actualización de la normatividad para asegurar el cumplimiento de los resultados preestablecidos.

- 44.- Fortalecer la capacidad de la planta académica en el uso intensivo de tecnologías de información y comunicación en los procesos educativos.

Capacitación y actualización del personal académico en el diseño y producción de materiales para la educación continua y a distancia.

Establecimiento de un programa dirigido al equipamiento del personal para la satisfacción de este objetivo.

POSTGRADO

Habilitación del Personal académico

- 41.- Diversificar y fortalecer los programas de postgrado a fin de que respondan con pertinencia y calidad a las necesidades del entorno regional y nacional.

Utilización de los resultados de los foros mencionados en el segundo objetivo de este Plan para sustentar las nuevas propuestas de diversificación y fortalecimiento.

Capacitación y actualización del personal académico mediante el apoyo a su participación en cursos de actualización y congresos nacionales e internacionales, y en el diseño y producción de materiales para la educación continua y a distancia.

- 42.- Conformar los núcleos académicos de acuerdo a las líneas generadoras de conocimiento y su aplicación innovadora.

Promoción de la habilitación y registro de los profesores con el perfil PROMEP.

Integración de profesores miembros del Sistema Nacional de Investigadores como coordinadores de los núcleos académicos conformados.

- 43.- Instrumentar la transición generacional del profesorado mediante un programa integral de retiro y remplazo del personal académico.

Implantación de un programa de retiro y remplazo del personal académico con edad laboral avanzada.

Retención de los mejores alumnos de postgrado para su formación e incorporación al cuerpo académico de la institución.

Calificación y actualización

- 45.- Implantar una cultura de reconocimiento y estímulo al trabajo académico que motive a los núcleos académicos a reforzar su trabajo, a la satisfacción profesional y a la elevación de los indicadores de desempeño.

Implantación de un programa de estímulos por publicación de artículos en revistas indexadas, el ingreso al sistema nacional de investigadores, el reconocimiento del perfil PROMEP, la certificación de competencias laborales, etc.

Fortalecimiento del programa de formación del personal docente en lo que respecta al pago de registro y asistencia a congresos nacionales e internacionales para la presentación de resultados de investigación.

Definición clara y difusión de las características y nivel de participación en reuniones científicas sujetas de este apoyo.

- 46.- Mejorar la calidad de la docencia, la investigación, la vinculación y la gestión académica.

Incorporación de un mayor número de profesores con grado doctoral en la planta docente de postgrado.

Promoción de la obtención del grado doctoral entre los actuales profesores del postgrado a través del Plan de formación de profesores de postgrado.

- 47.- Intensificar el intercambio académico con instituciones nacionales y extranjeras.

Integración de los programas de postgrado a redes interinstitucionales que fomenten la actualización y capacitación del personal académico.

Promoción del intercambio y movilidad del personal académico con instituciones nacionales y extranjeras.

Implantación de un sistema dirigido a la motivación y el otorgamiento de incentivos.

- 48.- Incentivar el ingreso de los miembros del personal académico al Sistema Nacional de Investigadores facilitando el cumplimiento de los requisitos de ingreso y permanencia.

Implantación de un programa tendiente a elevar la calidad y productividad científicas y que facilite el cumplimiento de los requisitos.

Establecimiento de un sistema de estímulos económicos y/o en especie por ingreso y permanencia del personal académico al Sistema Nacional de Investigadores.

- 49.- Implementar ayudantías académicas por profesores asistentes y asociados.

Incorporación de becarios de maestría y doctorado a las actividades académicas de profesores, para facilitar a éstos mejorar su producción científica.

- 50.- Lograr la incorporación del total de los programas de postgrado al Padrón de Excelencia del Postgrado del CONACYT.

Implementación de sistemas de análisis y evaluación para retroalimentar los esfuerzos de mejora de la calidad de los programas docentes del postgrado.

Cumplir las recomendaciones emitidas en los procesos de evaluación externa por parte del CONACYT y otros organismos nacionales o internacionales,

- 51.- Revisar y actualizar al menos bianualmente los programas educativos de postgrado.

Organización de foros y otros mecanismos de consulta con la participación de egresados y empleadores.

Diseño e implantación de un programa de seguimiento de egresados del postgrado.

Programas educativos

- 52.- Actualizar el estatuto y los reglamentos relacionados con la actividad académica del Postgrado.

Promoción de la elaboración y seguimiento de propuestas de actualización de la normatividad.

- 53.- Incentivar el ingreso de un mayor número de estudiantes a los programas educativos de Postgrado.

Ampliación y diversificación de la oferta educativa teniendo en cuenta las tendencias científico-tecnológicas del entorno nacional e internacional.

Elevación del nivel de calificación y especialidad del recurso humano en el marco de la planeación a largo plazo del desarrollo del sector agropecuario, forestal y de las ciencias médico veterinarias teniendo en cuenta las tendencias científicas y tecnológicas del entorno nacional e internacional.

- 54.- Integrar a la práctica docente valores éticos y profesionales (honestidad, responsabilidad, respeto, liderazgo científico y profesional, disciplina, libertad, democracia), para que se reflejen en la práctica profesional y en la vida del egresado.

Inclusión en las actividades de postgrado valores éticos y profesionales

- 55.- Ampliar la cobertura y opciones de destino del programa de movilidad estudiantil de postgrado

Reestructuración funcional y presupuestal de un programa de movilidad e intercambio estudiantil para los alumnos del postgrado.

Innovación académica

- 56.- Incorporar en la formación de los estudiantes estándares internacionales de calidad para programas educativos flexibles, transferibles y basados en competencias.

Capacitación del personal académico para el establecimiento del modelo educativo por competencias.

Integración del programa de postgrado a redes internacionales.

57.- Incorporar tecnologías de información y comunicación en la docencia, investigación y vinculación, en correspondencia con las nuevas modalidades tecnológicas de apropiación, producción y difusión del conocimiento.

Capacitación del personal académico para la adopción de tecnologías de información y comunicación.

Adquisición de licencias de aplicaciones informáticas

58.- Promover la educación virtual, abierta y a distancia, per se y en combinaciones complementarias, como modalidades escolarizadas y de educación abierta.

Implantación de modelos mixtos, en modalidades a distancia y virtuales y curricula flexibles.

59.- Fortalecer la educación presencial en el área de aprendizaje a través de la elaboración de materiales que utilicen recursos didácticos digitalizados como videos, tutoriales multimedia, etc...

Difusión de las potencialidades de las tecnologías de la información y comunicación aplicadas a la educación, dando a conocer las experiencias en su uso por parte de académicos y estudiantes.

Creación de una oficina de apoyo al personal académico en la elaboración de materiales de este tipo.

60.- Reconocer en los programas académicos la obtención de créditos curriculares a través de modalidades alternas a la de atención a cursos presenciales.

Adecuación de la normatividad correspondiente para facilitar la adopción de estas modalidades.

Incorporación de características de flexibilidad a los programas académicos.

Competitividad académica

61.- Asegurar la calidad y competitividad de los programas bajo normas nacionales e internacionales.

Reducción de brechas de calidad entre los programas.

Asignación de recursos y responsabilidades.

62.- Evaluar adecuadamente y previo a la propuesta de apertura, los nuevos programas de postgrado para obtener su reconocimiento por organismos calificadoros externos.

Establecimiento de normas e indicadores como requisitos para la creación de nuevos programas.

Inclusión de la información institucional requerida por los organismos calificadoros en el sistema de información académica y administrativa.

63.- Mejorar la efectividad del aprendizaje alcanzado por los alumnos durante y al término de sus estudios.

Aplicación de examen diagnóstico al inicio del programa de estudios.

Establecimiento de exámenes departamentales obligatorios.

Realización periódica y obligatoria de auditorías académicas externas a los programas académicos del postgrado.

64.- Mejorar la efectividad de los apoyos a las actividades sustantivas del Postgrado.

Obtener y/o mantener la certificación de laboratorios, talleres y procesos académico- administrativos y de gestión.

65.- Incentivar la participación de los alumnos de postgrado en la publicación de artículos en revistas arbitradas e indexadas.

Incremento en el nivel de acceso a sistemas de información científica y tecnológica, y revistas especializadas de alto impacto.

Impartición de talleres de redacción de artículos científicos.

Financiamiento de los costos de publicación de los artículos científicos.

Apoyos a la formación integral del estudiante.

66.- Consolidar el programa de tutorías y asesorías.

Elaboración de lineamientos del programa de tutorías y asesorías.

67.- Fomentar la realización de estancias en centros de excelencia académica e investigación

nacionales e internacionales por los estudiantes de postgrado.

Diversificación de la oferta y oportunidades de movilidad estudiantil.

Promoción de la participación de estudiantes de postgrado en los programas de apoyo para esta actividad.

INVESTIGACIÓN

68.- Redefinir estructura, puestos y funciones de todas las instancias y actores que intervienen en la investigación con el propósito de que la UAAAN realmente se fundamente en la investigación, como fue su diseño original y como es el diseño que se requiere –y más en el futuro– en el marco de los sistemas regionales y nacionales de innovación.

Obtención del reconocimiento a la generación, difusión, apropiación y transferencia del conocimiento científico y tecnológico como referentes de calidad y pertinencia.

Redefinición del marco interno de actuación en materia de investigación para responder mejor a las nuevas necesidades y a los desafíos del entorno regional y nacional.

Promoción de la generación de proyectos integradores que permitan la consecución de los recursos financieros externos.

Definición de criterios para el otorgamiento de estímulos a la productividad de los investigadores, en base al seguimiento y evaluación de resultados tales como la publicación de resultados en revistas arbitradas e indexadas y el registro de patentes por desarrollos tecnológicos producto de la investigación.

Fortalecimiento del trabajo de investigación de los profesores, preferentemente aquellos con perfil PROMEP.

69.- Impulsar la conformación y consolidación de cuerpos académicos, para incrementar la capacidad y competitividad de la Universidad en la formulación del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional.

Organización de foros de consulta, talleres y demostraciones que permitan el intercambio de información para la redefinición y orientación de la investigación.

70.- Fortalecer la capacidad científica y tecnológica de la institución.

Incremento de la capacidad de generación y aplicación del conocimiento y de desarrollo de proyectos o servicios tecnológicos en áreas estratégicas.

Promoción de la formación doctoral y el dominio del inglés a través de programas de movilidad e intercambio académico.

Articulación de la Universidad con redes regionales, nacionales y mundiales de ciencia y tecnología y de formación y capacitación de científicos, tecnólogos y administradores de la investigación.

Identificación de áreas prioritarias para el desarrollo local, estatal, regional y nacional que permita una asociación más estrecha y eficiente de las líneas de generación y aplicación del conocimiento con dichas áreas.

Definición y difusión de normas sobre derechos, obligaciones, y bases de sustento del trabajo de investigación y de los estudios encomendados a la institución con financiamiento externo.

Establecimiento de acciones que amplíen el acceso de los investigadores a sistemas de información científica y tecnológica, en particular a revistas especializadas y de alto nivel.

71.- Ratificar, rectificar, diversificar o consolidar líneas de investigación y áreas del conocimiento importantes para el desarrollo y proyección institucional.

Establecimiento de vías de interlocución con los sectores usuarios de los resultados de investigación.

Organización bianual de foros de consulta sobre la pertinencia de la investigación realizada por la Universidad.

Identificación de mecanismos y medios efectivos de difusión de los resultados de investigación que aseguren su transferencia y adopción por los sectores productivos.

72.- Integrar los trabajos y resultados de investigación a los procesos de enseñanza – aprendizaje en licenciatura y postgrado.

Promoción de la participación de estudiantes de licenciatura y postgrado en proyectos de investigación.

VINCULACIÓN

- 73.- Fortalecer el carácter nacional de la Universidad para alcanzar un mayor reconocimiento social y un mejor posicionamiento competitivo, insertándola estratégicamente como actor importante y dinámico en el desarrollo nacional.

Incentivación a la formulación de propuestas creativas que observen y atiendan las condiciones y requerimientos del entorno local, regional, nacional e internacional.

- 74.- Articular las actividades académicas con programas y proyectos de vinculación en temas concernientes a los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

Promoción entre el personal académico del conocimiento del Plan Nacional de Desarrollo y de los planes sectoriales para su inclusión en la fundamentación de proyectos de vinculación.

- 75.- Fortalecer la comunicación con el entorno social, político y económico para contribuir a la solución de problemas críticos del país.

Vinculación con otras instituciones y actores sociales y políticos para el establecimiento de alianzas estratégicas que promuevan una mayor contribución.

- 76.- Incrementar el desarrollo de actividades educativas, culturales y de investigación en diversas localidades y entidades del territorio nacional,

Colaboración en red con otras instituciones en proyectos de interés nacional y regional.

- 77.- Contribuir en el crecimiento económico de comunidades rurales y sectores vulnerables y transformarlo en desarrollo humano sostenible, con prácticas que favorezcan la solidaridad social y la confianza mutua.

- 78.- Fortalecer la vinculación sistematizada con egresados para la realización de proyectos de educación continua, certificación de programas, diplomados, cursos de capacitación, ase-

sorías, consultorías y reorientación de programas educativos.

Organización e implantación de un sistema de seguimiento y vinculación con egresados.

Implantación de un sistema de vinculación y colaboración interinstitucional de alta eficacia y dinamismo a nivel nacional e internacional.

- 79.- Ampliar la oferta de educación continua de la Universidad.

Elaboración de un diagnóstico de necesidades detectadas de manera conjunta con los beneficiarios potenciales.

Operación de proyectos de educación continua a través de convenios de propósito general o institucionales con beneficiarios de los mismos.

Elaboración de una cartera de oferta de programas de educación continua.

- 80.- Fortalecer la vinculación con el sector gubernamental, el productivo y el social.

Elaboración de un diagnóstico de necesidades detectadas de manera conjunta con los beneficiarios potenciales.

Establecimiento de un Centro de Innovación Tecnológica y Capacitación para el Desarrollo Sustentable.

Establecimiento de un Centro de Servicio para la Certificación de Productos Orgánicos.

Determinación del inventario de servicios validados y respaldados por la institución, para ponerlo a disposición de diferentes tipos de sectores demandantes.

- 81.- Incrementar la pertinencia de los programas de educación continua.

Retroalimentación de los programas académicos a través de consultas a empleadores y egresados.

- 82.- Fortalecer la formación integral del estudiante a través de un mejor programa de servicio social.

Articulación del programa de servicio social con los objetivos de formación de cada programa aca-

démico y con los procedimientos y requisitos de titulación.

Actualización de normas y procedimientos del programa de servicio social para hacerlo más eficiente e incorporar valores agregados.

- 83.- Configurar un programa de comunicación para la promoción y difusión permanente del accionar de la Universidad.

Reorganización del sistema de comunicación interna y redefinición de la relación institucional con los medios de comunicación.

- 84.- Internacionalizar a la institución mejorando su calidad docente, de investigación y de vinculación para adquirir un mayor grado de conciencia y comprensión de la diversidad de culturas de su entorno.

Participación activa en redes y comunidades del conocimiento a nivel internacional para mejorar el aprendizaje de mejores prácticas e integrar la dimensión internacional en los contenidos académicos y la formación de los egresados.

FORTALECIMIENTO A LA ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA

Gobernabilidad y ambiente interno

- 85.- Buscar los consensos dentro de la comunidad universitaria para promover reformas estatutarias y reglamentarias que propicien la adaptación de las estructuras y de la normatividad a las nuevas exigencias de competitividad, calidad e innovación que aseguren mayor capacidad de respuesta en el nuevo entorno estatal y nacional, enmarcado en la globalización y en la sociedad del conocimiento.

Fortalecimiento de las normas de gobierno que sustentan a la institución, para cumplir con su misión y valores, su visión, sus principios rectores, sus ejes estratégicos, sus objetivos y estrategias y así garantizar que la administración universitaria se rija de acuerdo con la normatividad universitaria y los principios de transparencia y rendición de cuentas.

Establecimiento de las disposiciones reglamentarias que permitan dar cumplimiento a la legislación aplicable en materia de procesos de elección de autoridades, estructura y gobierno, calidad aca-

démica y administrativa, pertinencia, sustentabilidad, eficiencia, y transparencia, de manera que el acceso a la información universitaria sea rápido y sencillo, así como fomentar entre la comunidad universitaria la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas.

- 86.- Actualizar la normatividad en materia de desempeño laboral del personal académico y administrativo que labora en la Universidad.

Elaboración y aprobación del Reglamento Interior de Trabajo.

Actualización del Estatuto Universitario.

Elaboración del Estatuto Orgánico.

- 87.- Crear protocolos institucionales para la gestión pacífica de las diferencias, con el fin de mejorar la calidad de las relaciones humanas y disminuir los costos de los conflictos internos.

Generación de foros de participación de los miembros de la comunidad universitaria para la deliberación informada y argumentada acerca de políticas, programas y proyectos sobre el desarrollo de la institución e impulsar mecanismos democráticos para la toma de decisiones.

Promoción y participación activa en los cuerpos colegiados de carácter académico de la comunidad estudiantil.

- 88.- Aprovechar el talento humano de la comunidad universitaria para crear sistemas de prevención y solución de conflictos.

Revisión y adecuación de las formas de elección de autoridades y la normatividad aplicable.

- 89.- Evaluar el nombramiento y desempeño individual del personal en los últimos 5 años y reubicar de conformidad a las necesidades de la institución.

Diversificación de las categorías del personal académico acordes a la descripción y perfiles de los puestos que permitan su valuación, descripción de funciones, así como la evaluación del desempeño respectivo.

- 90.- Transparentar la gestión institucional y rendir cuentas claras a la sociedad,

Atención a los requerimientos de la Ley Federal de Acceso a la Información.

- 91.- Establecer una relación fluida entre la administración central, las unidades, las Divisiones y los Departamentos.

Revisión en profundidad de la estructura organizativa tanto académica como administrativa.

- 92.- Realizar la reestructuración de la administración central a fin de adelgazarla, aplanarla, desburocratizarla, flexibilizarla y dinamizarla.

Alineación hacia el cumplimiento de la misión, los objetivos y funciones del puesto acordes a la visión institucional.

- 93.- Establecer el sistema de profesionalización de los puestos de mando intermedio y superior y establecer actividades de desarrollo del talento para los puestos administrativos.

Formulación de los manuales de organización, la descripción de funciones y de perfiles.

- 94.- Consolidar el clima organizacional acorde con las exigencias modernas para el mejor desempeño de los recursos humanos.

Implantación de un programa de desarrollo organizacional acorde a las necesidades de la institución.

Fortalecimiento al enfoque de planeación estratégica

- 95.- Impulsar de manera decidida los procesos de planeación, programación, presupuestación y evaluación, de acuerdo con los métodos y procedimientos establecidos por la normatividad externa e interna, para integrar a la institución en un nuevo esquema de administración estratégica que le permita lograr su transformación hacia un mayor liderazgo académico.

Interiorización y adopción de estrategias, cultura, y estructura organizacional que le permitan a la institución desarrollarse en esquemas estratégicamente competitivos, es decir que su calificación por organismos evaluadores externos y la sociedad en general la ubiquen en un liderazgo académico preferente.

Establecimiento de talleres y seminarios que promuevan sistemáticamente la cultura necesaria

para enfrentar con éxito los desafíos de una universidad de competitividad internacional.

Diseño, ejecución y evaluación de acciones individuales de corto plazo, sustentadas en el diseño visionario del mediano y largo plazo a través de sus planes y programas anuales.

Implantación del Sistema de Planeación y Evaluación y el Sistema de Información Académica y Administrativo para contar con esquemas que le faciliten un mejor entendimiento de la planeación de largo plazo, la programación de metas, la presupuestación anual, y la evaluación de su desempeño.

- 96.- Formular el Presupuesto de Egresos en función del Presupuesto de Ingresos recibidos de las fuentes de financiamiento federal, estatal y los generados por la propia institución.

Asignación presupuestal a los programas y departamentos académicos con base a su desempeño y productividad.

Racionalización del proceso interno de presupuestación según las estrategias del Plan y mejora en la productividad de los recursos institucionales.

Programación de transferencias presupuestales de los rubros no prioritarios o no alineados con las estrategias del plan.

Restricción estricta a la subcontratación de trabajos y servicios a empresas externas (outsourcing).

- 97.- Elaborar y poner en marcha el programa de informática y telecomunicaciones teniendo como meta el desarrollo y la integración de todos los subsistemas de las funciones académicas y administrativas y de los soportes para el aprendizaje, la investigación y la vinculación.

Estructuración de una red integral confiable, segura, ágil y disponible con la cual se lograrán ahorros en costos, mayor velocidad; mejor imagen de la universidad, web de acceso más ágil.

Cumplimiento con los indicadores PIFI y recomendaciones de los CIEES, y uso legal de software.

- 98.- Desarrollar un sistema de indicadores académicos y administrativos que proporcione oportunamente la información necesaria para

mejorar el quehacer universitario y rendir cuentas a la sociedad.

Desarrollo de una base de datos de modo que la información pueda ser comparada y utilizada para evaluación y formulación de proyectos de fortalecimiento institucional.

Establecimiento de indicadores de desempeño y su correspondiente evaluación para que toda la comunidad universitaria transparente y justifique su desempeño.

Presentación de los informes y reportes periódicos del avance en los programas de metas comprometido.

Publicación periódica del avance de los indicadores de desempeño, ante la comunidad universitaria, las dependencias federales y estatales.

Infraestructura y equipamiento

99.- Fortalecer la planta física y adecuar la infraestructura y el equipamiento: aulas, laboratorios, auditorios, cubículos, sanitarios, reposición de mobiliario, talleres, estacionamientos, vialidades, espacios deportivos, equipos e instrumental científico, campos experimentales, invernaderos, viveros, unidades agropecuarias, bibliotecas, acervos impresos y electrónicos, telecomunicaciones de última generación.

Planeación y desarrollo de espacios físicos a través de un plano regulador.

Licitación y concurso de las obras de infraestructura de acuerdo a los presupuestos autorizados.

Licitación y concurso de las adquisiciones de equipo de laboratorio, mobiliario de oficina y materiales técnico-científicos

100.-Elaborar y poner en marcha el Programa Maestro de Desarrollo Físico y Urbanismo que tenga en cuenta: crecimiento, diversificación, mantenimiento, conservación y optimización y, sobre todo, la infraestructura física considerando las nuevas modalidades tecnológicas del aprendizaje, las necesidades de los cuerpos académicos, la flexibilización y otras exigencias de los programas educativos.

Elaboración del programa de inversión en infraestructura, proyectado a 6 años.

101.-Gestionar y construir la infraestructura necesaria para el desempeño adecuado de las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad.

Construcción y equipamiento de espacios físicos equipados para hacer posible la innovación y la ampliación de la cobertura con calidad

Conservación, ampliación y diversificación de la infraestructura física, tecnológica y de sistemas de información, que den sustento al modelo de la red universitaria, acorde a las necesidades de cada entidad académica.

Construcción y equipamiento de espacios de comunicación masiva.

102.-Fortalecer el mantenimiento del patrimonio universitario

Mantenimiento preventivo y correctivo del parque vehicular.

Elaboración e implementación de un plan de mantenimiento preventivo y correctivo para edificios y áreas deportivas.

Diseño e implementación de la arquitectura del paisaje en el campus universitario.

Establecimiento de un programa permanente de verificación y mantenimiento vehicular, así como de los autobuses dedicados al transporte estudiantil.

Mantenimiento preventivo y correctivo del patrimonio universitario.

103.-Incrementar el equipamiento de cómputo para mejorar la eficacia del servicio y el número de profesores y alumnos por computadora.

Adquisición, actualización y dotación de equipos, preferentemente a profesores con perfil PROMEP, y a los centros de servicio para alumnos.

Fortalecimiento de la Gestión Administrativa

104.-Apoyar a la institución en el cumplimiento de sus planes y programas a través del impulso a la implantación de políticas, sistemas y procedimientos acordes con la normatividad externa

e interna, y los requerimientos de simplificación administrativa.

Consolidación de un modelo administrativo que permita el desempeño óptimo de la administración universitaria.

Adquisición e implantación de un sistema integral de administración institucional que simplifique las operaciones de manera eficiente, eficaz, de acuerdo a las normas y procedimientos de las entidades fiscalizadoras externa e internas.

Actualización y capacitación del personal académico y administrativo en la operación del sistema para la captura, procesamiento, gestión y control de los recursos bajo su responsabilidad.

- 105.-Institucionalizar procesos de mejoramiento continuo para desarrollar una cultura de calidad, instaurando el Sistema Institucional de Calidad para lograr certificaciones de los procesos de gestión universitaria que permitan flexibilidad, eficiencia y mejora continua.

Mantenimiento de la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Dirección General Administrativa bajo la norma internacional ISO 9001:2000.

- 106.-Promover la racionalidad, austeridad y disciplina en el ejercicio del gasto, así como la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas.

Consolidación del modelo de competencias laborales para el personal administrativo

- 107.-Utilizar el Sistema Integral de Información Académica y Administración como el soporte de la gestión en la toma de decisiones y su re-orientación.

Establecimiento de informes con reportes y formatos de datos que se generen lineamientos para que tengan como base el sistema de información y administración institucional.

- 108.-Convocar a la competencia, ingenio y creatividad universitaria para establecer mecanismos en la formulación y evaluación de proyectos en las propiedades de la Universidad para autorizar los que generen un rendimiento superior al mínimo preestablecido.

Utilización académica y administrativa adecuada de las empresas universitarias para incrementar su beneficio y mejorar su desempeño.

- 109.-Transparentar la gestión institucional y rendir cuentas claras a la sociedad,

Atención a los requerimientos de la Ley Federal de Acceso a la Información.

- 110.-Actualizar, y consensar un reglamento del personal académico que fundamente y de claridad a los derechos y obligaciones, precise la situación académico - laboral, los requisitos y trámites para la obtención de categorías, la definición de las mismas, y la descripción de sus funciones.

Reglamentación de manera institucional de los requisitos de ingreso, promoción y permanencia fomentando una planta docente y de investigación más eficiente, eficaz y especializada a la que se le reconozca y remunere dignamente, de acuerdo a su desempeño y productividad académica.

- 111.-Promover un mecanismo de selección que garantice que el personal de nuevo ingreso a la institución, domine la competencia laboral del puesto respectivo.

Implementación de un proceso efectivo de selección con base a las normas de competencia laboral.

- 112.-Instrumentar un modelo de promoción del personal, que garantice el dominio de la competencia laboral del puesto al que se está promocionando.

Evaluación del funcionamiento del mecanismo de selección y el modelo de promoción.

Establecimiento de un catalogo de puestos basados en las competencias laborales.

- 113.-Contar con programas institucionales para la formación, capacitación y actualización del personal administrativo, acorde a la naturaleza de sus funciones.

Participación del personal administrativo al menos una vez al año, en actividades de formación, capacitación y actualización.

- 114.-Acordar con las organizaciones sindicales una nueva relación caracterizada por la cooperación y la reciprocidad con base en una nueva

práctica de la resolución de demandas laborales.

Sensibilización a los trabajadores académicos y administrativos sobre la importancia y trascendencia de instrumentar este Plan en las mejores condiciones del clima laboral.

Administración Financiera

115.-Gestionar con regularidad el incremento anual de los recursos públicos que permita el cumplimiento de sus metas programadas.

Realización de una justificación responsable en la gestión, asignación, uso y beneficio institucional de los recursos.

116.-Supervisar el uso y destino adecuado de los recursos institucionales mediante los mecanismos de fiscalización establecidos en la normatividad universitaria.

Implantación de las acciones preventivas y correctivas de fiscalización del ejercicio de los recursos financieros.

117.-Integrar los sistemas de registro contable al sistema general de la institución para contar de manera oportuna con los estados financieros básicos requeridos por los órganos de

control interno y los despachos externos para la realización de las auditorías.

Capacitación del personal administrativo para la captura, procesamiento y generación de reportes de la operación del sistema administrativo.

118.-Incrementar y diversificar las fuentes de ingresos a una tasa anual significativa.

Venta de servicios de investigación aplicada, desarrollo tecnológico, transferencia de tecnologías, asistencia técnica, certificaciones y educación continua, que deberán ser actividades con ingresos crecientes.

119.-Valorar y aprovechar el papel estratégico del Consejo Directivo y del Patronato como actores imprescindibles en el desarrollo institucional y su financiación.

Integración y mayor impulso a las actividades del Patronato de la Universidad conforme lo establece la Ley Orgánica.

120.-Traducir este Plan en Programas Operativos Anuales incluyendo un programa anual de inversión profundamente sustentado en su contenido y cabildeado en su gestión.

Elaboración de programas de metas y presupuesto anual alineados a los objetivos y estrategias, de los ejes estratégicos y los principios rectores.

4

FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL



FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Una vez elaborado el Plan de Desarrollo, se requieren condiciones básicas, tomar conciencia de responsabilidades claves, ser flexibles y recorrer ciertas etapas y pasos cuidadosamente diseñados para lograr los resultados deseados.

La intención de este capítulo es presentar aspectos que deberán atenderse para que el Plan se convierta en un instrumento que guíe la ejecución de acciones y permita medir el avance a través del cumplimiento de indicadores de desempeño en el logro de las metas planteadas.

Si bien es cierto que una de sus principales características es que es sencillo y factible de implementar, no por ello deberán descuidarse aspectos fundamentales como los que a continuación se describen.

Un acuerdo básico

Para instrumentar un Plan de Desarrollo, con el contenido, alcances, visión, ejes, objetivos y Programas-, se necesita un nuevo enfoque de Liderazgo Estratégico Institucional.

Administrar por el método de proporcionar y autorizar recursos de manera discrecional es cada vez menos recomendable. Se debe garantizar que una comunidad se conduzca con reglas que incentiven su eficacia frente a retos y oportunidades del desarrollo institucional.

El valor que crea o agrega un plan decidido por su comunidad y liderado por quienes toman las decisiones, es la arquitectura social para catalizar un nuevo proceso de aprendizaje y de abordaje de los cambios y retos.

El gran desafío es: ¿cómo puede una institución de composición heterogénea, con diferentes actores portadores de intereses diversos y frecuentemente en conflicto, -en la que ninguno puede forzar a los demás a cooperar-, avanzar hacia un acuerdo o pacto para enfrentar el futuro?

El punto de partida debe ser la convicción de que, con este Plan se logra competitividad, sostenibilidad y gobernabilidad de la institución pues, de otra forma, los mismos intereses de personas y de grupos no se podrán lograr en el futuro.

Por ello, un concepto que es necesario introducir es el de un sistema que articula y asocia a los actores en la elaboración y ejecución de decisiones colectivas y que es capaz de provocar la adhesión activa y participativa.

Este sistema no se caracteriza por una estructura específica sino más bien por procedimientos y prácticas que se distinguen de las formas tradicionales de mandar. Tiene su origen en la necesidad de abordar las incertidumbres, riesgos y amenazas crecientes que afectan a las sociedades modernas y a las instituciones en donde la toma de decisiones exige interacción fuerte entre múltiples actores.

La totalidad de los objetivos estratégicos planteados en este Plan supone la participación en el diseño e involucramiento en su ejecución de todos.

La implantación del Plan de Desarrollo verá aumentadas sus posibilidades de éxito en la medida en que la comunidad entera lo acepte y lo apoye.

Responsabilidades claves

- Concertar a los actores.
- Concertar la realización de los proyectos, acelerar procesos, establecer prioridades y asegurar la convergencia desde la óptica estratégica.
- Gestionar fondos para la financiación de proyectos del Plan, presentándolos a las instancias pertinentes.
- Proyectar una imagen positiva de la Universidad.
- Cabildear al más alto nivel incluso con la Presidencia de la República, con el Congreso de la Unión y con organismos internacionales.
- Interactuar con actores regionales, inter-regionales, estatales, municipales y federales, públicos y privados, para dinamizar las acciones y proyectos previstos en el Plan de Desarrollo.
- Presentar el Plan de Desarrollo ante los medios de comunicación y en foros de interés para dar a conocer la nueva imagen institucional y sus principales retos a futuro.

- Explorar las oportunidades de financiación existentes para proyectos clave.
- Establecer un sistema de evaluación, en el que se analicen la estructura y funciones institucionales así como la operación y el funcionamiento de los programas educativos.

EL PLAN: UN CONJUNTO ABIERTO

El Plan Estratégico es un conjunto abierto. En particular, los proyectos estratégicos o estrategias constituyen una selección abierta, susceptible de ser renovada dentro del horizonte de vida del Plan, a medida que se va ejecutando o actualizando en función de las circunstancias externas o internas que incidan en la necesidad de considerar nuevos objetivos o estrategias (figura 4.1)

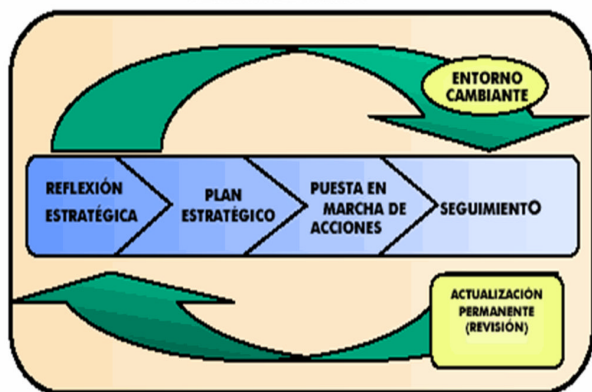


Figura 4.1. Sistema de seguimiento

Por todo ello el Sistema de Planeación y Evaluación Institucional, complementado con el Sistema de Información Académica y Administrativa tienen como principales objetivos:

- Obtener evidencias a partir de información objetiva de índole cuantitativa o cualitativa debidamente documentada.
- Permite detectar los puntos fuertes y débiles o áreas de mejora y oportunidad.
- Realizar un seguimiento operativo para el desarrollo y/o ejecución de los proyectos.
- Evaluar periódicamente la situación de la institución, dictaminando el grado de acercamiento hacia los objetivos marcados en el Plan y, en su caso, revisando prioridades.
- Contar con información oportuna de preferencia en línea, que permita la cobertura

hacia los programas educativos, a nivel de la Institución en general, así como cubrir las demandas externas de las dependencias federales y estatales.

- Compararse la institución consigo misma (autoevaluación).
- Mejorar la calidad de la institución.
- Rendir cuentas a la sociedad del adecuado uso de los recursos asignados al cumplimiento de los objetivos.

Por otra parte el Sistema de administración para la calidad de la UAAAN tiene como principales objetivos incrementar la efectividad y eficiencia de la operación y la mejora de los procesos académicos y administrativos de la institución a través de la instrumentación seguimiento y evaluación periódica, que permita medir los avances a través de indicadores de desempeño, integrados en el sistema de información integral y el sistema de planeación y evaluación institucional.

De igual forma la Agenda para la Sustentabilidad Universitaria tiene como propósito fundamental concretar de manera práctica y cotidiana el principio rector de ser una institución sustentable a través de:

- Promover un cambio de actitud en la comunidad universitaria, que permita tener equilibrio entre los factores ecológicos, sociales, económicos, académicos, en el entorno universitario y su área de influencia con la participación de todos los actores de la Universidad centrando su quehacer en la capacitación, investigación, cultura, deporte y responsabilidad social.
- Lograr que la UAAAN sea reconocida nacionalmente como una institución pública líder en la aplicación de políticas de sustentabilidad.

Etapas y pasos

En forma muy general, el Plan en su etapa de formulación contiene el cómo está la institución, al determinar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas; define el qué quiere ser, a través de la Misión y la Visión y el qué hacer, mediante los objetivos estratégicos y los programas. En el corto plazo falta ahora determinar el cómo y cuándo se va a lograr, así como quiénes participarán, qué recursos se requerirán y los mecanismos de

seguimiento a través de programas anuales de ejecución

Enseguida se describen las etapas y pasos para lograr una efectiva implementación del Plan:

Estudio y compromiso

Se trata de que todos los titulares de puestos de la administración central y de la estructura académica, desde el rector hasta jefes de departamento administrativo estudien y entiendan bien el contenido del Plan: su filosofía, sus alcances y la importancia estratégica que tiene para la Universidad para que puedan articular de manera consistente y alineada sus programas de metas, políticas y recursos de acuerdo a los objetivos estratégicos, la visión y misión institucional.

Difusión y legitimación

Difundir el Plan entre: los titulares de la estructura académica; coordinadores de división, jefes de departamento académico, jefes de programa docente de licenciatura y posgrado; representantes de las organizaciones sindicales; representantes estudiantiles; consejeros universitarios; miembros del Consejo Directivo. Dar a conocer el Plan entre los sectores de la comunidad universitaria es darle transparencia y validez. Significa justificarlo, buscar consenso, legitimarlo.

Formalización y aprobación

Dada la trascendencia del Plan, es requisito se formalice mediante su aprobación por el H. Consejo Universitario que es la instancia facultada para autorizar y darle debida formalidad.

Presentación y gestión ante autoridades federales

Una vez obtenida la aprobación interna por parte del H. Consejo Universitario, sigue la gestión ante las diferentes instancias de autoridad de la Federación, con el propósito de cumplir con los requerimientos establecidos, de dar a conocer que la universidad tiene explícitamente establecido su rumbo.

4.5. Organización

Operar el Plan ordenadamente, con organización, para que se identifiquen actividades y tareas, responsables, tiempos de ejecución, asignación de recursos y mecanismos de coordinación y seguimiento.

Debiendo desarrollar las siguientes acciones:

- Establecer un Comité de Operación y Seguimiento del Plan presidido por el Rector y conformado por Directores y Coordinadores de División.
- El Comité asignará a cada Director y Coordinador la tarea de traducir los objetivos estratégicos en proyectos y en actividades específicas, metas, indicadores, tiempos de ejecución, responsables, posibles obstáculos y recursos necesarios.
- El Comité depurará e integrará todas las actividades identificadas y conformará el Programa Operativo Anual (Periodo 2007-2012) en su versión resumida.
- La Unidad de Planeación y Evaluación formulará el Programa Operativo Anual 2008 de acuerdo al esquema metodológico denominado Marco Lógico y a los lineamientos establecidos por la SEP.
- La Unidad de Planeación y Evaluación asignará los recursos necesarios a las entidades orgánicas y programas para la ejecución del Plan, de acuerdo con las disponibilidades presupuestales.

Control, seguimiento y retroalimentación

Establecer mecanismos permanentes de evaluación bajo los cuales se garantice el control de las actividades y el cumplimiento de los compromisos en los plazos y términos fijados, y al mismo tiempo se identifique, con la debida oportunidad, los ajustes o correcciones que deban efectuarse.

El Comité encargado de la organización del plan diseñará y pondrá en marcha los mecanismos de control, evaluación, seguimiento y retroalimentación, para lo cual realizará juntas mensuales de evaluación de avances de resultados con todos los responsables de mando, programa o proyecto.

PLAN DE GESTIÓN ANUAL Y TABLERO DE MANDO

Elaborar un Plan de Ejecución Anual, en el que se establezcan las acciones que con carácter prioritario van a ejecutarse o dinamizarse en cada año.

Establecer un Tablero de Mando para el seguimiento y evaluación operativa, el cual incluirá indicadores de avance cualitativos y cuantitativos (número de acciones, su grado de desarrollo, presupuestos implicados, etc.).

Parámetros a evaluar:

- Gobierno
 - ☞ Transparencia
 - ☞ Gestión
 - ↳ Subsidios
- Procesos Certificados
- Organización
 - ☞ Administrativa
 - ↳ Institución
 - Liderazgo
 - Programas de desarrollo
 - Normatividad
 - Sistema de evaluación
 - Planeación
 - Organización
 - Dirección
 - ↳ Docencia
 - Plan de estudios
 - Acreditaciones
 - Innovación Educativa
 - Internacionalización
 - Vinculación docencia-investigación
 - Alumnado
 - Personal académico
 - Oferta académica
 - ↳ Investigación
 - Líneas de investigación
 - Internacionalización
 - Proyectos institucionales estratégicos
 - Producción científica
 - ↳ Vinculación
 - Investigación con productores
 - Eventos académicos
 - Publicaciones
 - Internacionalización
 - Servicios
 - Intercambio académico
 - Instituciones educativas
 - Sectores productivos
 - Asesorías.
 - Servicio a la comunidad
 - ↳ Administración Académica
 - Mejoramiento continuo

- Sistema de información
- Procedimientos de operación
- Sistema de control
- Infraestructura
 - ☞ Instalaciones
 - ↳ Físicas
 - Conservación e higiene
 - Disponibilidad y rentabilidad de espacios.
 - Mobiliario
 - Equipamiento
 - ↳ Apoyo académico
 - Materiales e insumos
 - Recursos didácticos
 - Acervo bibliográfico
 - Equipo
 - Servicio de comunicación vía satélite
- Financiamiento
 - ☞ Interno
 - ↳ Proyectos.
 - ↳ Actividades o acciones.
 - ☞ Externo
 - ↳ Proyectos.
 - ↳ Actividades o acciones.

El seguimiento estratégico supone desempeñar la función de control sobre un número limitado de cuestiones pero consideradas clave para los grandes retos y objetivos estratégicos. El énfasis de la función evaluadora se pondrá en el impacto que las acciones ejecutadas tienen sobre el desarrollo institucional.

- Avances logrados en los ejes estratégicos, en los objetivos y en los proyectos.
- Medida en que la Institución inicia el desempeño de un papel de centralidad en el sector agropecuario y forestal de México.
- Grado de avance hacia la transformación.
- Nivel de aprovechamiento de los recursos.
- Nivel de dinamismo empresarial y mejora de la competitividad.

El Tablero de Mando debe estar formado por indicadores que sinteticen el aspecto central de cada eje y objetivo.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA
ANTONIO NARRO

**PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
2007- 2012**

APÉNDICE 1

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DOFA

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DOFA

El propósito del diagnóstico estratégico DOFA es examinar las oportunidades y las amenazas que proceden del entorno y que ya sean emergentes, estén apareciendo, o aparecerán con alta probabilidad, tendrán un impacto alto en el desempeño institucional. Ante oportunidades y amenazas, una institución debe desplegar estrategias dirigidas al aprovechamiento de las primeras y la evasión de las segundas. Para ello, debe activar sus fortalezas internas y adquirir otras que sirvan para construir sobre ellas un mejor futuro. Al mismo tiempo, debe identificar las debilidades internas más sobresalientes para eliminar el riesgo de vulnerabilidad que representan en vista de las amenazas externas identificadas y el obstáculo que constituyen para el aprovechamiento de las oportunidades.

En este proceso de planeación estratégica del desarrollo de la UAAAN se recogió amplia información y conocimiento para realizar el diagnóstico estratégico. Este capítulo tiene como objeto presentar un condensado del diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) y el externo (oportunidades y amenazas).

Algunos materiales derivados de la recopilación de información citada que es conveniente destacar son:

- Los resultados del Taller sobre Principios de Gobierno e Innovación Institucional verificado en Saltillo y Torreón en mayo y junio de este año, respectivamente.
- Las notas para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional elaboradas por el Consejo Directivo de la UAAAN en su informe de labores 2006-2007.
- El análisis e interpretación de resultados de las encuestas de nivel múltiple que se aplicaron en Saltillo y Torreón (Departamentos académicos, Programas docentes, y Divisiones académicas).

Para efectos de orden y sistematización, el condensado que presenta el capítulo se estructura en las áreas temáticas que, posteriormente, se convierten en ejes estratégicos, dada su relevancia y capacidad de englobar los objetivos que servirán de base para lograr la transformación deseada.

Fue de enorme valor la participación de los Departamentos académicos al responder la encuesta de nivel múltiple que se les aplicó, así como de los Programas Docentes y las Coordinaciones de División. En dicha encuesta sobresalió el análisis DOFA y los objetivos estratégicos que derivaron del mismo. Si bien los resultados han sido incorporados en el condensado que este capítulo presenta, por la importancia de esta información, el análisis de Departamentos, Programas, Divisiones y entidades de la Administración Central forma parte de este documento a manera de un conjunto de anexos. En ellos se encontrará la información de los participantes en la encuesta clasificada y sistematizada por los consultores para efectos de análisis e interpretación, no solamente sobre el contenido del diagnóstico sino también para efectos de:

- Escenificar lo que podría suceder en caso de continuar una trayectoria basada en las inercias del pasado.
- Construir un escenario deseable que fuera base para formular una visión de logro al año 2012 y la cual se presenta en el capítulo 3 de este Plan.
- Extraer los objetivos estratégicos más pertinentes que, organizados en ejes o palancas de alto impacto, puedan elevar a la institución hacia una etapa más ambiciosa de desarrollo.

FORTALEZAS

Personal académico

- Personal académico con capacidades y formación relativamente actualizada, con motivación para el trabajo y la generación de programas.
- Personal académico con capacidad de articular redes científicas y contactos internacionales y de armar una oferta académica diversificada, multidisciplinaria y de calidad, gracias a la capacidad de integración flexible de servicios.
- Capacidad de investigación de alto nivel y de creación de programas de educación continua y nuevas carreras y programas, potencial para adaptarse rápidamente a las exigencias del entorno.
- Una mayor experiencia adquirida en materia de planeación departamental y de programas.

Programas educativos

- Experiencia en los procesos de evaluación y acreditación de programas y un número importante de éstos ya acreditados.
- Estructura académica con capacidad de flexibilidad, dinamismo y apertura a la innovación y al cambio.

Vinculación con el entorno

- Buena relación con empresas del sector privado y con los tres órdenes de gobierno.
- Prestigio y posicionamiento relativamente visible y reconocido a nivel nacional.

Infraestructura y equipamiento

- Capacidad instalada equivalente a un monto acumulado de inversión significativo
- Permanente mejoramiento de infraestructura y equipamiento.
- Infraestructura física consistente en campus, laboratorios especializados, propiedades, biblioteca, equipos informático, plataforma tecnológica básica.
- Soporte institucional, organizacional y normativo
- Cultura emprendedora

Gobernabilidad y ambiente interno

- Consejo Directivo y Patronato que significan gran ventaja en términos de respuesta a las ne-

cesidades con mayor velocidad y como instrumentos facilitadores de gobernabilidad.

- Identidad institucional del personal académico y sentido de pertenencia a la UAAAN.

Financiamiento

- Imagen de solvencia académica que permite una sustentabilidad financiera, mediante la capacidad de generar recursos.

DEBILIDADES

Personal académico

- Expectativa de jubilación o retiro en los próximos años de un número importante de docentes.
- Falta de incentivos y de reconocimiento académico.
- Insuficiente actualización para responder a la docencia, investigación, vinculación y administración de una educación superior enfocada al futuro.
- Personal académico sin capacitación para evolucionar a un modelo de enseñanza-aprendizaje moderno y flexible.

Programas educativos

- Falta de respuesta oportuna a demandas del entorno que resulta en un menor reconocimiento social al trabajo de la institución.
- Falta de articulación entre Unidades, Divisiones y Departamentos que impide un actuar más integrado.
- Falta de análisis de los factores que intervienen en la creación, modificación o cierre de carreras para la formulación de estudios más acabados que garanticen la calidad de la oferta institucional.
- Dificultad en la definición, sistematización e instrumentación de los componentes de la formación integral (competencias, calidad, innovación, centralidad en el aprendizaje).
- Nivel deficitario en capacidades de abstracción y aptitudes necesarias para los programas educativos de los estudiantes que ingresan, derivado de la realidad educativa del país.
- Falta de programas de formación de técnicos
- Hay una connotación negativa acerca del control, ya que está asociado a castigo y no a me-

jora continua. En la actualidad no parece haber condiciones para instaurar mecanismos de premios y castigos asociados a la productividad individual.

- Insuficiente disposición para el trabajo en equipo.
- Informalidad en las relaciones internas que provoca que aún cuando existen los canales de comunicación no se recurra a ellos en forma normal.
- Falta de reconocimiento del carácter estratégico que debe darse a la necesidad de servir con calidad al estudiante inscrito.
- Falta de vinculación efectiva de los centros educativos con el sector productivo.

Gobernabilidad y ambiente interno

- Conflictos intermitentes que afectan los niveles de gobernabilidad (estudiantes, sindicatos, grupos).
- Insuficiente fortalecimiento del ambiente académico.

OPORTUNIDADES

- La educación internacional es una experiencia que debe ser insertada en el currículum.
- En el posgrado agropecuario la tendencia es a favorecer los estudios de nivel doctorado.
- La educación a distancia y la universidad virtual destacarán como modalidades educativas.
- Se requieren profesionales un poco menos técnicos, pero con aptitudes de liderazgo, empatía, sensibilidad y habilidad para solucionar problemas y para trabajar en equipo, aptitudes para el autodesarrollo y valores de integralidad del profesional.

Investigación

- Desarrollar alternativas tecnológicas para grandes agricultores pero también brindar opciones a los pequeños productores.

Vinculación con el entorno

- Extender y mejorar la calidad de la educación continua y de capacitación para el trabajo.
- Cada vez hay más notables avances en las tecnologías de la información y comunicación y en la infraestructura nacional y regional del trans-

porte y la logística, acelerándose el crecimiento económico y el desarrollo social.

- Creciente demanda por educación continua pues existe una creciente valoración de la formación técnica e incremento de la demanda por técnicos especializados o profesionales medios.
- Creciente importancia que la sociedad y el estado le brindan al ambiente, lo que se ha traducido en nuevas leyes de protección y en nuevas necesidades de formación, vinculación, investigación, transferencia de tecnología y educación continua.
- Importante posición geoestratégica. Escenario más que óptimo en la región norte de México dado el comercio internacional en vías de consolidación que actúa como imán para el intercambio flujo de personas, servicios, información, oportunidades, relaciones, etc.
- La globalización ha traído consigo la revalorización de las culturas locales. El patrimonio e identidad cultural pueden convertirse en bienes valorados, sobre todo para el turismo y la educación: una oportunidad para la vinculación.
- La gran cantidad de egresados que se ubican tanto en el sector privado como en el público, abre puertas para la promoción de servicios y actividades.
- La internacionalización está haciendo crecer el intercambio entre países y entre bloques de países (Unión Europea, Sudeste Asiático, Pacífico, Estados Unidos y Canadá). Aparecen espacios que se pueden aprovechar para ser un centro de excelencia científico-tecnológica al nivel continental para carreras y posgrados con alta demanda internacional (ambiente, sostenibilidad, sistemas productivos de alta tecnología, etc.).
- La posibilidad de relaciones con instituciones de educación superior, no sólo nacional sino que también internacional. Las redes universitarias son una oportunidad para el mejoramiento de la calidad y desarrollo de nuevos servicios.
- Las alianzas estratégicas y la cooperación son cada vez más aceptados por las instituciones para compartir riesgos, aunar recursos y solucionar problemas comunes, como los de infraestructura y equipo de nueva generación, poner en marcha programas científicos de alta complejidad o aumentar la cobertura e impacto

de los servicios sociales. Con mayor amplitud y vigor se implantan en regiones del mundo sistemas de innovación territorial, clusters, parques tecnológicos, distritos industriales, agropolis, tecnópolis, sistemas productivos centrados en la innovación cooperativa y otras figuras organizacionales del desarrollo en la nueva economía.

- Los procesos de transformación política y económica generan creciente demanda de capital humano de alta calidad. La necesidad de cuadros de alto nivel abren la posibilidad de que la Universidad se integre en mayor medida a los procesos decisivos del nivel local, regional y nacional.
- Necesidad de articular la oferta en varios niveles: posgrado (especialización, maestría y doctorado); oferta de ciclos que integren la educación superior con la tecnológica y con la educación continua a lo largo de la vida (diplomados, seminarios, cursos cortos, entrenamiento para ejecutivos, etc.). Se requieren instituciones educativas capaces de conectar estos niveles y ofrecer programas multidisciplinarios que aborden adecuadamente problemas complejos.
- Posibilidad de gran número de convenios de cooperación, redes y alianzas con instituciones de educación superior y empresas, nacionales e internacionales, principalmente con Estados Unidos y América Latina.
- Formar instituciones nacionales que certifiquen exigencias internacionales.
- El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 contempla un conjunto de estrategias que para la UAAAN significan grandes oportunidades para su transformación como se destaca ampliamente en el anexo 6 de este Plan.

Infraestructura y equipamiento

- Para responder a las necesidades de educación superior, las universidades deberán multiplicar sus instalaciones.

Financiamiento

- El crecimiento económico de la entidad ofrece múltiples alternativas de financiamiento a proyectos de desarrollo. A nivel nacional, Coahuila presenta una de las tasas más altas de crecimiento, estando por convertirse en una zona

atractiva para proyectos de inversión, productivos y de servicios.

AMENAZAS

Ámbito científico-tecnológico

- La población rural de las regiones menos desarrolladas se espera tenga un crecimiento del orden de 0.2% en el periodo 2000-2030.
- La sobreexplotación de los acuíferos subterráneos, ha traído como consecuencia la reducción y el agotamiento de los mantos.
- El nivel de desastres naturales relacionados con el clima se ha elevado.
- Casi tres cuartas partes del territorio nacional registran algún tipo de degradación de suelos.
- El control y manejo de enfermedades es el desafío más grande que enfrenta el sector agrícola mundial.

Programas educativos

- El libre comercio está cambiando el papel de la universidad. Entre otros aspectos ha provocado una separación entre títulos profesionales y la certificación de competencias y ha abierto la posibilidad de que instituciones extranjeras, con amplia experiencia en el manejo de mercados, desplacen a las nacionales.
- Hay estudiantes en el país en riesgo social que padecen alta inequidad en la distribución del ingreso y con inadecuadas competencias para ingresar al sistema de educación universitaria pero que constituyen una población que hay que atender.
- La llegada a México de universidades competidoras y la ampliación de la oferta de carreras similares ya sea con la modalidad de sucursales o programas virtuales o semipresenciales. Llegan atraídas por el crecimiento y la falta de una oferta más diversa y consolidada. La emergencia de las transnacionales académicas que podrán responder con mayor cobertura, calidad y bajo costo las necesidades de educación superior.
- La gestión de los programas académicos de las instituciones de educación superior en el futuro deberá ser radicalmente reorganizada
- Advenimiento de la educación digital que tenderá a sustituir o a combinarse con la presencial

- Las nuevas estrategias empresariales demandan nuevos perfiles profesionales y de ocupación como resultado de la flexibilidad laboral; ello exige mayor velocidad y capacidad de respuesta por parte de la Universidad.
- La tecnología de la información y el nuevo entorno del aprendizaje.

Investigación

- La política nacional de ciencia y tecnología cada vez más exige garantizar la responsabilización y la sostenibilidad de los compromisos institucionales y adquirir un nivel superior de gestión del conocimiento y la tecnología.
- Hay presión sobre las universidades para que mejoren la calidad y la vinculación con el sector productivo.

Vinculación con el entorno

- El desarrollo de la educación a distancia permite el ingreso de nuevos competidores a un mínimo costo, pues no requieren de inversiones importantes en infraestructura y pueden aprovechar su marca.
- El Estado ha dejado de ser el principal empleador de los profesionales de ciencias agrícolas.

Cultura emprendedora

- Las organizaciones buscan fortalecer el núcleo de su ventaja competitiva y deshacerse o sub-

contratar todas las actividades que no estén directamente ligadas a sus capacidades.

Gobernabilidad y ambiente interno

- Los conflictos al interior podrían afectar la imagen de la universidad.

Financiamiento

- Incertidumbre ante el financiamiento público pues está condicionado al mejoramiento del desempeño institucional con metas e indicadores cuya asimilación toma tiempo en la cultura académica tradicional, afectando la toma de decisiones.
- Las universidades nacionales y estatales están compitiendo cada día más; esto las obliga a invertir continuamente en infraestructura y equipamiento para no dejar de ser opción real para los estudiantes. Estos costos seguirán elevándose especialmente en cuanto al capital humano más calificado y ubicado en las áreas duras del conocimiento como son las ciencias básicas y naturales.
- Las universidades tendrán que buscar fuentes alternas de financiamiento.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA
ANTONIO NARRO

**PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
2007- 2012**

APÉNDICE 2

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES EN EL CUMPLIMIENTO
DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

ENTIDADES ORGANICAS RESPONSABILIZADAS DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2007-2012

OBJETIVOS EN EL AMBITO CIENTÍFICO TECNOLÓGICO INSTITUCIONAL

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Posicionar la Universidad para que asuma plenamente su carácter nacional y consolide su estructura orgánica y su normatividad, transformándose en un sistema de mayor cobertura, más abierto, diversificado, flexible, articulado y de la alta calidad que el desarrollo de México demanda.	Promoción de la Universidad a nivel nacional e internacional.	Rectoría Dirección de Vinculación
	Adecuación de su estructura orgánica y su normatividad.	Consejo Universitario Unidad de Planeación y Evaluación
Reorientar las actividades en materia de investigación y postgrado a través de la apertura de nuevas líneas de investigación y programas educativos.	Realización de un foro temático sobre nuevos campos y líneas de investigación y educación.	Dirección de Investigación Dirección de Postgrado Dirección General Académica
Replantear el contenido de sus programas académicos y el perfil de egreso en concordancia con el ámbito científico-técnico, revisado y actualizado, y con la misión y visión renovada, con los objetivos de desarrollo de sus departamentos y continúa, y las áreas prioritarias de aplicación del conocimiento para el desarrollo del país.	Realización bianual de de foros temáticos sobre vigencia y pertinencia de las carreras actuales y futuras, y la pertinencia de la investigación y vinculación institucionales.	Dirección General Académica Dirección de Investigación Dirección de Postgrado Dirección de Licenciatura
Formalizar y alcanzar la consolidación de sus cuerpos académicos de acuerdo con el ámbito científico-tecnológico institucional y los objetivos de desarrollo, en coordinación con las continúa y Unidades Regionales, promoviendo la habilitación de sus profesores con el perfil PROMEP.	Gestión del ingreso de la Universidad a los beneficios de fondos concursables de la Secretaría de Educación Pública a través del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional, el Fondo de Apoyo Múltiple, y otros.	Rectoría Dirección General Académica Dirección de Investigación Dirección de Postgrado

OBJETIVOS EN EL PROGRAMA DE LICENCIATURA.

HABILITACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Determinar las necesidades de personal académico para el desarrollo departamental, por grado, experiencia y disciplina, a partir del ámbito científico-tecnológico de sus departamentos académicos actuales y futuros.	Identificación de áreas deficitarias y áreas de oportunidad a fin de cubrir las primeras y aprovechar las segundas.	Dirección de Licenciatura Dirección General Académica Dirección General Administrativa Jefes de Departamento Académico Jefes de Programa Docente Director de Recursos Humanos
Instrumentar la transición generacional del profesorado, restringiendo las nuevas contrataciones de personal académico a candidatos potenciales para ingresar al Sistema Nacional de Investigadores, que además satisfagan criterios de desarrollo departamental e integración y consolidación de cuerpos académicos	Implantación de un Programa Integral de Retiro y Reemplazo del Personal Académico con edad laboral avanzada.	Dirección General Académica Departamento de Desarrollo del Personal Académico Jefes de Departamento Académico
	Retención de los mejores alumnos de postgrado para su formación e incorporación al cuerpo académico de la institución.	
Fortalecer la capacidad de la planta académica para el uso intensivo de tecnologías de información y comunicación en los procesos educativos.	Capacitación y actualización del personal académico en el diseño y producción de materiales para la educación continua y a distancia.	

OBJETIVOS EN EL PROGRAMA DE LICENCIATURA.

CALIFICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Incentivar el desarrollo permanente del personal académico.	Actualización y capacitación en las respectivas disciplinas científicas y tecnológicas y los nuevos modelos educativos de educación virtual y a distancia, en metodologías de enseñanza y en el desarrollo de habilidades pedagógicas.	Dirección de Licenciatura Departamento de Desarrollo del Personal Académico Jefes de Programa Docente
	Promoción de la obtención del grado de doctor entre el personal académico en áreas del ámbito científico y tecnológico de los programas de docencia y de investigación y de la nueva oferta académica.	Jefes de Departamento Académico Coordinadores de División
Fortalecer el intercambio y movilidad académicos.	Integración de redes interinstitucionales que fomenten la actualización y capacitación del personal académico.	Dirección General Académica Dirección de Licenciatura
	Promoción del intercambio académico con instituciones nacionales y extranjeras.	
Implantar un sistema de reconocimiento y estímulo al trabajo académico que motive a los cuerpos académicos a reforzar la satisfacción profesional de sus miembros e incrementar los indicadores de desempeño.	Fortalecimiento del programa de apoyos financieros y en especie (espacios, equipos, asistencia a congresos y otras reuniones científicas en el país y en el extranjero).	Departamento de Desarrollo del Personal Académico Dirección de Licenciatura
Incrementar el ingreso de profesores investigadores al Sistema Nacional de Investigadores.	Implantación de un programa que eleve la calidad y productividad científicas y facilite el cumplimiento de requisitos como número de publicaciones periódicas en revistas arbitradas e indexadas, asistencia a eventos técnico-científicos, etc.	Dirección de Investigación Dirección de Postgrado
	Impartición de talleres de elaboración de textos científicos y técnicos especializados.	Departamento de Desarrollo del Personal Académico Dirección de Investigación
	Establecimiento de ayudantías académicas a través del ofrecimiento de becas a estudiantes de postgrado para apoyo a los profesores que requieren mejorar su producción científica.	Dirección de Postgrado Jefes de Departamento Académico

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Promover la adopción de prácticas y sistemas de evaluación y acreditación tendientes a mejorar la calidad de los programas docentes.	Organización de talleres y seminarios sobre temas de calidad y evaluación.	Dirección de Licenciatura
	Sistematización de la información requerida por los programas de mejora continua y acreditación de programas docentes.	
	Establecimiento del Sistema de Evaluación Institucional.	Unidad de Planeación y Evaluación
	Difusión entre el personal académico de las características, procedimientos y operación del Sistema de Evaluación Institucional.	Dirección de Licenciatura

OBJETIVOS EN EL PROGRAMA DE LICENCIATURA.

PROGRAMAS EDUCATIVOS

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Actualizar el Estatuto Universitario y los reglamentos relacionados con la actividad académica.	Formulación y seguimiento a propuestas de reforma y actualización de la normatividad.	Dirección General Académica Consejo Universitario Dirección de Licenciatura
Atraer y captar una mayor matrícula en los programas educativos de Licenciatura.	Ampliación y diversificación de la oferta educativa teniendo en cuenta las tendencias científicas y tecnológicas del entorno nacional e internacional	Dirección de Licenciatura
	Flexibilización de los planes de estudio de las carreras presentes y futuras.	Jefes de Programa Docente
	Replanteamiento y ampliación de los sistemas de apoyo tutorial.	Jefes de Departamento Académico Jefes de Programa Docente
	Fortalecimiento de los programas de becas dirigidos a grupos en situación de desventaja.	Dirección General Administrativa Dirección de Licenciatura
	Diseño e implantación de un mejor método de aplicación del examen de selección.	Dirección de Licenciatura
Alcanzar el reconocimiento y acreditación por organismos evaluadores externos de todos los programas educativos.	Perfeccionamiento de los sistemas y procesos internos de evaluación de los programas académicos.	Dirección de Licenciatura
	Atención a la reducción de brechas de calidad entre programas consolidados y los que necesitan ser fortalecidos.	Dirección de Licenciatura Unidad de Planeación y Evaluación
Concretar una nueva oferta académica a partir del nivel de calificación y especialidad del recurso humano en el marco de la planeación a largo plazo del desarrollo del sector agropecuario, forestal y de las ciencias médico veterinarias.	Identificación de áreas educativas emergentes, diseño de nuevos planes de estudio apropiados y registro de los mismos ante SEP.	Dirección General Académica Unidad de Planeación y Evaluación Dirección de Licenciatura
Consolidar la oferta educativa actual enfatizando opciones con potencial en el nuevo ámbito científico y tecnológico.	Establecimiento y aplicación de nuevos criterios y estándares de apertura y permanencia de programas académicos.	Dirección General Académica Unidad de Planeación y Evaluación Dirección de Licenciatura
Establecer programas educativos de nivel técnico superior.	Aplicación previa de estudios de factibilidad técnica, administrativa y económica a todo nuevo programa docente.	Dirección General Académica Unidad de Planeación y Evaluación Dirección de Licenciatura
Implantar nuevas carreras en áreas como biotecnología, informática, dirección de negocios, manejo integral del agua, etc.	Redefinición de funciones y reponsabilidades de las áreas encargadas del desarrollo curricular.	Dirección General Académica Unidad de Planeación y Evaluación Dirección de Licenciatura

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
<p>Vincular los procesos de formación a los requerimientos del mundo laboral y a las necesidades sociales del desarrollo, incrementando su pertinencia, y ampliando, actualizando, reestructurando y diversificando la oferta académica para responder con mayor eficacia a las demandas y transformaciones del entorno.</p>	<p>Capacitación de la planta docente y otorgamiento de estímulos tendientes a impulsar la implantación del modelo de educación por competencias.</p>	<p>Departamento de Desarrollo del Personal Académico Dirección de Licenciatura Coordinadores de División Jefes de Departamento Académico</p>
	<p>Conducción de estudios de mercado para el producto de los programas docentes de Licenciatura.</p>	<p>Dirección de Licenciatura Departamento de Egresados y Movilidad Estudiantil</p>
<p>Reestructurar el sistema de administración escolar: horarios, grupos, áreas comunes; establecer y/o reestablecer troncos comunes donde lo demanden la racionalidad y los criterios de eficiencia y uso de los espacios físicos y equipo.</p>	<p>Adopción de tecnología informática moderna para el control escolar.</p>	<p>Dirección de Licenciatura Unidad de Planeación y Evaluación</p>
	<p>Elaboración de propuestas de troncos comunes para carreras afines.</p>	<p>Dirección de Licenciatura</p>
<p>Establecer el requisito de adopción y dominio por estudiantes y profesores de un idioma extranjero, demostración de habilidades profesionales de expresión oral y escrita y habilidades en el uso de equipo computacional y tecnologías de información y telecomunicaciones.</p>	<p>Inclusión de estas características en el perfil del egresado y el diseño de los planes de estudios de los programas docentes.</p>	<p>Jefes de Programa Docente Jefes de Departamento Académico Dirección de Licenciatura</p>
<p>Integrar dimensiones éticas, culturales y artísticas en la formación de los estudiantes.</p>	<p>Inclusión de valores éticos, culturales y artísticos en los programas analíticos de modo que incidan en la práctica profesional y en la vida del egresado.</p>	<p>Jefes de Programa Docente Jefes de Departamento Académico</p>
<p>Ampliar la cobertura y opciones de destino del programa de movilidad estudiantil.</p>	<p>Reestructuración funcional y presupuestal del programa de movilidad estudiantil.</p>	<p>Dirección General Académica</p>
	<p>Incremento en el número de estadías en centros de excelencia académica nacionales e internacionales realizadas por estudiantes de la institución.</p>	<p>Dirección de Licenciatura</p>

OBJETIVOS EN EL PROGRAMA DE LICENCIATURA.

INNOVACION ACADEMICA

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Alcanzar una formación que satisfaga estándares internacionales de calidad mediante programas educativos flexibles y transferibles, basados en competencias.	Implantación del sistema de educación por competencia a través de la inducción y capacitación del personal académico.	Dirección de Licenciatura Jefes de Programa Docente
Incorporar nuevas tecnologías de información y comunicación en la docencia, investigación y vinculación, en concordancia con las nuevas modalidades tecnológicas de apropiación, producción y difusión del conocimiento.	Capacitación del personal académico para la adopción de nuevas tecnologías.	Departamento de Desarrollo del Personal Académico
Promover la educación virtual, abierta y a distancia per se en combinaciones complementarias, como modalidades escolarizadas y de educación abierta.	Implantación de modelos mixtos, en modalidades a distancia, virtuales y de curriculum flexible.	Dirección de Licenciatura Jefes de Programa Docente Jefes de Departamento Académico
Fortalecer la educación presencial en el área del aprendizaje electrónico a través de la elaboración de materiales que utilicen recursos didácticos digitalizados como videos, tutoriales, y producciones multimedia.	Difusión de las potencialidades de tecnologías de la información y comunicaciones aplicadas a la educación, dando a conocer las experiencias en su uso por parte de académicos y estudiantes.	Departamento de Desarrollo del Personal Académico Dirección de Licenciatura
	Creación de una oficina de apoyo para la producción de materiales de este tipo al personal académico.	Dirección General Académica
Reconocer en los programas académicos la obtención de créditos curriculares a través de modalidades alternas a la de la atención a cursos presenciales.	Modificación de los documentos normativos correspondientes para facilitar la adopción de esta modalidad.	Consejo Universitario Dirección de Licenciatura
Incorporar la dimensión ambiental en los programas educativos para fomentar la cultura a favor de la sustentabilidad del ambiente en la comunidad universitaria, observando principios de congruencia con los postulados de la misión institucional.	Modificación de los programas analíticos y conducción de programas inductivos dirigidos a la creación de una conciencia sustentable en los miembros de la comunidad universitaria.	Jefes de Programa Docente Jefes de Departamento Académico Dirección de Licenciatura

OBJETIVOS EN EL PROGRAMA DE LICENCIATURA.

COMPETITIVIDAD ACADEMICA

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Asegurar la calidad y competitividad de los programas académicos dando seguimiento estricto a las recomendaciones emitidas por los organismos acreditadores nacionales e internacionales.	Identificación y atención de necesidades señaladas mediante la asignación de recursos y responsabilidades.	Dirección de Licenciatura
Revisar y actualizar los programas educativos de licenciatura en los aspectos de flexibilidad de currículum, educación por competencias, tronco común en áreas afines, incorporación de enfoques centrados en el aprendizaje, análisis y solución de problemas reales y uso de tecnologías de información y comunicación.	Revisión periódica reglamentada de los programas académicos.	Dirección de Licenciatura
Revisar el contenido y procedimientos del examen de admisión con miras a su enriquecimiento y mejora como instrumento de una mejor selección del alumnado.	Promoción del ingreso a la Universidad mediante la aplicación por el CENEVAL del examen de admisión a nivel nacional.	Dirección de Licenciatura
Mejorar la efectividad del proceso de aprendizaje alcanzado por los alumnos durante y al término de sus estudios, a fin de mejorar el proceso educativo y rendir cuentas sobre la calidad de los programas académicos a nivel nacional e internacional.	Aplicación de examen diagnóstico al inicio del programa de estudios.	Jefes de Programa Docente Jefes de Departamento Académico
	Establecimiento de exámenes departamentales obligatorios.	
	Realización periódica y obligatoria de auditorías académicas para todos y cada uno de los programas académicos autorizados.	Dirección General Académica Dirección de Licenciatura
Mejorar la efectividad de los procesos de apoyo a las actividades del postgrado certificando su calidad de acuerdo con normas nacionales e internacionales.	Obtener la certificación de laboratorios, talleres y procesos académico-administrativos y de gestión.	Jefes de Departamento Académico Dirección General Académica
Incrementar la eficiencia terminal de los programas docentes.	Implantación de un programa de cursos remediales y del semestre propedéutico, de cambios en la normatividad académica y procesos y mecanismos de selección para el ingreso.	Jefes de Programa Docente Dirección de Licenciatura

OBJETIVOS EN EL PROGRAMA DE LICENCIATURA. APOYOS A LA FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Promover una mayor equidad de género en el acceso a los programas académicos e incrementar la admisión de estudiantes provenientes de comunidades de alta marginalidad.	Creación de un programa especial de becas a mujeres	Dirección de Licenciatura Dirección General Académica
	Captación de estudiantes originarios de áreas de alta marginalidad.	Dirección de Licenciatura
Consolidar y ampliar el programa de tutorías.	Reglamentación de las tutorías con base en las recomendaciones de la ANUIES y los organismos evaluadores externos.	Dirección de Licenciatura
Eleva el nivel de desarrollo y calidad de vida de la comunidad estudiantil.	Promoción de actividades artísticas, culturales y deportivas y mejoramiento de los servicios estudiantiles.	Dirección de Vinculación Dirección de Licenciatura Dirección General Administrativa
Consolidar el sistema de becas y servicios asistenciales.	Actualización de la normatividad para asegurar el cumplimiento de los resultados preestablecidos.	Consejo Universitario Dirección General Administrativa

OBJETIVOS EN EL PROGRAMA DE POSTGRADO.

HABILITACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Diversificar y fortalecer los programas de postgrado a fin de que respondan con pertinencia y calidad a las necesidades del entorno regional y nacional.	Utilización de los resultados de los foros mencionados en el segundo objetivo de este Plan para sustentar las nuevas propuestas de diversificación y fortalecimiento.	Dirección de Postgrado Jefes de Programa de Postgrado Dirección de Investigación Departamentos Académicos
	Capacitación y actualización del personal académico mediante el apoyo a su participación en cursos de actualización y congresos nacionales e internacionales, y en el diseño y producción de materiales para la educación continua y a distancia.	Dirección de Postgrado Subdirección de Evaluación y Mejoramiento de Postgrado Departamento de Formación del Personal Académico Jefes de Programa de Postgrado
Conformar los núcleos académicos de acuerdo a las líneas generadoras de conocimiento y su aplicación innovadora.	Promoción de la habilitación y registro de los profesores con el perfil PROMEP.	Dirección General Académica
	Integración de profesores miembros del Sistema Nacional de Investigadores como coordinadores de los núcleos académicos conformados.	Dirección de Postgrado Dirección de Investigación Núcleos Académicos del Programa
Instrumentar la transición generacional del profesorado mediante un Programa Integral de Retiro y Reemplazo del Personal Académico.	Implantación de un programa de retiro y reemplazo del personal académico con edad laboral avanzada.	Rectoría Dirección General Académica Dirección de Postgrado Jefes de Departamento Académico
	Retención de los mejores alumnos de postgrado para su formación e incorporación al cuerpo académico de la institución.	Dirección General Académico Dirección de Postgrado Dirección General Administrativa Jefes de Programa de Postgrado
Fortalecer la capacidad de la planta académica en el uso intensivo de tecnologías de información y comunicación en los procesos educativos.	Capacitación y actualización del personal académico en el diseño y producción de materiales para la educación continua y a distancia.	Dirección de Postgrado Subdirección de Evaluación y Mejoramiento de Postgrado Subdirección de Postgrado Subdirección de Educación Continua Departamento de Desarrollo del Personal Académico Jefes de Programa de Postgrado Jefes de Departamento Académico
	Establecimiento de un programa dirigido al equipamiento del personal para la satisfacción de este objetivo.	Dirección General Académico Dirección de Postgrado Coordinadores de División

OBJETIVOS EN EL PROGRAMA DE POSTGRADO.

CALIFICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Implantar una cultura de reconocimiento y estímulo al trabajo académico que motive a los núcleos académicos a reforzar su trabajo, a la satisfacción profesional y a la elevación de los indicadores de desempeño.	Implantación de un programa de estímulos por publicación de artículos en revistas indexadas, el ingreso al sistema nacional de investigadores, el reconocimiento del perfil PROMEP, la certificación de competencias laborales, etc.	Dirección General Académica Coordinadores de División Dirección General Administrativo Dirección de Investigación Dirección de Postgrado Jefes de Programa de Postgrado Jefes de Departamento Académico
	Fortalecimiento del programa de formación del personal docente en lo que respecta al pago de registro y asistencia a congresos nacionales e internacionales para la presentación de resultados de investigación.	Dirección General Académica Dirección de Postgrado Dirección de Investigación Departamento de Desarrollo del Personal Académico Jefes de Departamento Académico
	Definición clara y difusión de las características y nivel de participación en reuniones científicas sujetas de este apoyo.	Dirección General Académica Dirección de Investigación Dirección de Postgrado
Mejorar la calidad de la docencia, la investigación, la vinculación y la gestión académica.	Incorporación de un mayor número de profesores con grado doctoral en la planta docente de postgrado.	Dirección de Postgrado Dirección de Evaluación y Mejoramiento Jefes de Programa de Postgrado Jefes de Departamento Académico
	Promoción de la obtención del grado doctoral entre los actuales profesores del postgrado a través del plan de formación de profesores de postgrado.	Dirección General Académica Dirección de Postgrado Jefes de Programa de Postgrado Jefes de Departamento Académico
Intensificar el intercambio académico con instituciones nacionales y extranjeras.	Integración de los programas de postgrado a redes interinstitucionales que fomenten la actualización y capacitación del personal académico.	Dirección General Académica Dirección de Postgrado Dirección de Investigación Jefes de Programa de Postgrado
	Promoción del intercambio y movilidad del personal académico con instituciones nacionales y extranjeras.	Dirección de Postgrado Jefes de Programa de Postgrado Jefes de Departamento Académico
	Implantación de un sistema dirigido a la motivación y el otorgamiento de incentivos.	Dirección General Académica Coordinadores de División Dirección de Investigación Dirección de Postgrado

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Incentivar el ingreso de los miembros del personal académico al Sistema Nacional de Investigadores facilitando el cumplimiento de los requisitos de ingreso y permanencia.	Implantación de un programa tendiente a elevar la calidad y productividad científicas y que facilite el cumplimiento de los requisitos.	Dirección General Académica Coordinadores de División Dirección de Investigación Dirección de Postgrado Jefes de Departamento Académico
	Establecimiento de un sistema de estímulos económicos y/o en especie por ingreso y permanencia del personal académico al Sistema Nacional de Investigadores.	Dirección General Administrativa Dirección de Investigación Dirección de Postgrado Coordinadores de División
Implementar ayudantías académicas por profesores asistentes y asociados.	Incorporación de becarios de maestría y doctorado a las actividades académicas de profesores, para facilitar a estos mejorar su producción científica.	Dirección General Académica Dirección de Postgrado Dirección de Licenciatura Jefes de Departamento Académico
Lograr la incorporación del total de los programas de postgrado al Padrón de Excelencia del Postgrado del CONACYT.	Implementación de sistemas de análisis y evaluación para retroalimentar los esfuerzos de mejora de la calidad de los programas docentes del postgrado.	Dirección de Postgrado Subdirector de Evaluación y Mejoramiento
	Cumplir las recomendaciones emitidas en los procesos de evaluación externa por parte del CONACYT y otros organismos nacionales o internacionales.	Dirección de Postgrado Subdirector de Evaluación y Mejoramiento Subdirector de Postgrado
Revisar y actualizar al menos bianualmente los programas educativos de postgrado.	Organización de foros y otros mecanismos de consulta con la participación de egresados y empleadores.	Dirección General Académica Dirección de Postgrado Subdirección de Evaluación y Mejoramiento Jefes de Programa de Postgrado
	Diseño e implantación de un programa de seguimiento de egresados del postgrado.	Dirección de Postgrado Subdirección de Evaluación y Mejoramiento Jefes de Programa de Postgrado

OBJETIVOS EN EL PROGRAMA DE POSTGRADO.

PROGRAMAS EDUCATIVOS

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Actualizar el estatuto y los reglamentos relacionados con la actividad académica del postgrado.	Promoción de la elaboración y seguimiento de propuestas de actualización de la normatividad.	Dirección General Académica Consejo Universitario Dirección de Postgrado
Incentivar el ingreso de un mayor número de estudiantes a los programas educativos de postgrado.	Ampliación y diversificación de la oferta educativa teniendo en cuenta las tendencias científico-tecnológicas del entorno nacional e internacional.	Dirección General Académica Jefes de Programa de Postgrado Dirección de Postgrado
	Elevación del nivel de calificación y especialidad del recurso humano en el marco de la planeación a largo plazo del desarrollo del sector agropecuario, forestal y de las ciencias medico veterinarias teniendo en cuenta las tendencias científicas y tecnológicas del entorno nacional e internacional.	
Integrar a la práctica docente valores éticos y profesionales (honestidad, responsabilidad, respeto, liderazgo científico y profesional, disciplina, libertad, democracia), para que se reflejen en la práctica profesional y en la vida del egresado.	Incluir en las actividades de postgrado valores éticos y profesionales.	Subdirector de Postgrado Jefes de Programa de Postgrado Jefes de Departamento Académico
Ampliar la cobertura y opciones de destino del programa de movilidad estudiantil de postgrado.	Reestructuración funcional y presupuestal de un programa de movilidad e intercambio estudiantil para los alumnos del postgrado.	Dirección de Postgrado Subdirección de Postgrado Jefes de Programa de Postgrado

OBJETIVOS EN EL PROGRAMA DE POSTGRADO.

INNOVACIÓN ACADÉMICA

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Incorporar en la formación de los estudiantes estándares internacionales de calidad para programas educativos flexibles, transferibles y basados en competencias.	Capacitación del personal académico para el establecimiento del modelo educativo por competencias.	Dirección General Académica Departamento de Desarrollo del Personal Académico
	Integración del programa de postgrado a redes internacionales.	Dirección de Postgrado Jefes de Programa de Postgrado
Incorporar tecnologías de información y comunicación en la docencia, investigación y vinculación, en correspondencia con las nuevas modalidades tecnológicas de apropiación, producción y difusión del conocimiento.	Capacitación del personal académico para la adopción de tecnologías de información y comunicación.	Dirección de Vinculación Dirección de Postgrado Jefes de Programa de Postgrado
	Adquisición de licencias de aplicaciones informáticas.	Dirección de Postgrado Unidad de Planeación y Evaluación
Promover la educación virtual, abierta y a distancia, per se y en combinaciones complementarias, como modalidades escolarizadas y de educación abierta.	Implantación de modelos mixtos, en modalidades a distancia y virtuales y curricula flexibles.	Dirección de Vinculación Dirección de Postgrado Jefes de Programa de Postgrado
Fortalecer la educación presencial en el área de aprendizaje, a través de la elaboración de materiales que utilicen recursos didácticos digitalizados como videos, tutoriales multimedia, etc.	Difusión de las potencialidades de las tecnologías de la información y comunicación aplicadas a la educación, dando a conocer las experiencias en su uso por parte de académicos y estudiantes.	Subdirección de Postgrado Jefe de Departamento Escolar de Postgrado Departamento de Desarrollo del Personal Académico
	Creación de una oficina de apoyo al personal académico en la elaboración de materiales de este tipo.	Dirección General Académica Subdirección de Educación Continua
Reconocer en los programas académicos la obtención de créditos curriculares a través de modalidades alternas a la de la atención a cursos presenciales.	Adecuación de la normatividad correspondiente para facilitar la adopción de estas modalidades.	Dirección de Postgrado Consejo Universitario Subdirección de Evaluación y Mejoramiento
	Incorporación de características de flexibilidad a los programas académicos.	Dirección de Postgrado Subdirección de Evaluación y Mejoramiento Jefes de Programa de Postgrado

OBJETIVOS EN EL PROGRAMA DE POSTGRADO.

COMPETITIVIDAD ACADÉMICA

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Asegurar la calidad y competitividad de los programas bajo normas nacionales e internacionales.	Reducción de brechas de calidad entre los programas.	Dirección de Postgrado Jefes de Programa de Postgrado
	Asignación de recursos y de responsabilidades.	Unidad de Planeación y Evaluación Dirección de Postgrado Jefes de Programa de Postgrado
Evaluar adecuadamente y previo a la propuesta de apertura, los nuevos programas de postgrado para obtener su reconocimiento por organismos calificadoros externos.	Establecimiento de normas e indicadores como requisitos para la creación de nuevos programas.	Dirección General Académica Dirección de Postgrado Jefes de Programa de Postgrado
	Inclusión de la información institucional requerida por los organismos calificadoros en el sistema de información académica y administrativa.	Dirección General Académica Dirección de Postgrado
Mejorar la efectividad del aprendizaje alcanzado por los alumnos durante y al término de sus estudios.	Aplicación de examen diagnóstico al inicio del programa de estudios.	Subdirección de Evaluación y Mejoramiento
	Establecimiento de exámenes departamentales obligatorios.	Jefes de Programa de Postgrado Jefes de Departamento Académico
	Realización periódica y obligatoria de auditorías académicas externas a los programas académicos del postgrado.	Dirección General Académica Subdirección de Evaluación y Mejoramiento
Mejorar la efectividad de los procesos de apoyo a las actividades del postgrado certificando su calidad de acuerdo con normas nacionales e internacionales.	Obtener y/o mantener la certificación de laboratorios, talleres y procesos académico-administrativos y de gestión.	Dirección General Académica Jefes de Departamento Académico
Incentivar la participación de los alumnos de postgrado en la publicación de artículos en revistas arbitradas e indexadas.	Incremento en el nivel de acceso a sistemas de información científica y tecnológica, y revistas especializadas de alto impacto.	Dirección de Postgrado
	Impartición de talleres de redacción de artículos científicos.	
	Financiamiento de los costos de publicación de los artículos científicos.	Dirección de Investigación
	Apoyos a la formación integral del estudiante	Dirección de Postgrado
Consolidar el programa de tutorías y asesorías.	Elaboración de lineamientos del programa de tutorías y asesorías.	Dirección de Postgrado

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Fomentar la realización de estancias en centros de excelencia académica e investigación nacionales e internacionales por los estudiantes de postgrado.	Diversificación de la oferta y oportunidades de movilidad estudiantil.	Dirección de Postgrado
	Promoción de la participación de estudiantes de postgrado en los programas de apoyo para esta actividad.	Dirección de Postgrado

OBJETIVOS EN EL PROGRAMA DE INVESTIGACION

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Redefinir la estructura, puestos y funciones de todas las instancias y actores que intervienen en la investigación con el propósito de que la UAAAN realmente se fundamente en la investigación, como fue su diseño original y como es el diseño que se requiere -y más en el futuro- en el marco de los sistemas regionales y nacionales de innovación.	Lograr el reconocimiento de la generación, difusión, apropiación y transferencia del conocimiento científico y tecnológico como referente de calidad y pertinencia.	Dirección de Investigación
	Redefinición del marco interno de actuación en materia de investigación para responder mejor a las nuevas necesidades y a los desafíos del entorno regional y nacional.	
	Promoción de la generación de proyectos integradores que permitan la consecución de los recursos financieros externos.	
	Definición de criterios para el otorgamiento de estímulos a la productividad de los investigadores, en base al seguimiento y evaluación de resultados tales como la publicación de resultados en revistas arbitradas e indexadas y el registro de patentes por desarrollos tecnológicos producto de la investigación.	Dirección General Académica Dirección de Investigación Dirección de Postgrado
	Fortalecimiento del trabajo de investigación de los profesores, preferentemente aquellos con perfil PROMEP.	Dirección de Investigación
Impulsar la conformación y consolidación de cuerpos académicos, para incrementar la capacidad y competitividad de la Universidad en la formulación del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional.	Organización de foros de consulta, talleres y demostraciones que permitan el intercambio de información para la redefinición y orientación de la investigación.	Dirección de Investigación Dirección General Académica Dirección de Postgrado

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Fortalecer la capacidad científica y tecnológica de la institución.	Incremento de la capacidad de generación y aplicación del conocimiento y de desarrollo de proyectos o servicios tecnológicos en áreas estratégicas.	Dirección General Académica Dirección de Vinculación Dirección de Investigación Dirección de Postgrado Jefes de Programa Docente Jefes de Departamento Académico
	Promoción de la formación doctoral y el dominio del inglés a través de programas de movilidad e intercambio académico.	
	Articulación de la Universidad con redes regionales, nacionales y mundiales de ciencia y tecnología y de formación y capacitación de científicos, tecnólogos y administradores de la investigación.	
	Identificación de áreas prioritarias para el desarrollo local, estatal, regional y nacional que permita una asociación más estrecha y eficiente de las líneas de generación y aplicación del conocimiento con dichas áreas.	
	Definición y difusión de normas sobre derechos, obligaciones, y bases de sustento del trabajo de investigación y de los estudios encomendados a la institución con financiamiento externo.	
	Establecimiento de acciones que amplíen el acceso de los investigadores a sistemas de información científica y tecnológica, en particular a revistas especializadas y de alto nivel.	
Ratificar, rectificar, diversificar o consolidar líneas de investigación y áreas del conocimiento importantes para el desarrollo y proyección institucional.	Establecimiento de vías de interlocución con los sectores usuarios de los resultados de investigación.	Dirección de Investigación Dirección de Vinculación Centro de Información y Documentación
	Organización bianual de foros de consulta sobre la pertinencia de la investigación realizada por la Universidad.	
	Identificación de mecanismos y medios efectivos de difusión de los resultados de investigación que aseguren su transferencia y adopción por los sectores productivos.	
Integrar los trabajos y resultados de investigación a los procesos de enseñanza-aprendizaje en licenciatura y postgrado.	Promoción de la participación de estudiantes de licenciatura y postgrado en proyectos de investigación.	Dirección de Postgrado Dirección de Investigación

OBJETIVOS EN EL PROGRAMA DE VINCULACIÓN

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Fortalecer el carácter nacional de la Universidad para alcanzar un mayor reconocimiento social y un mejor posicionamiento competitivo, insertándola estratégicamente como actor importante y dinámico en el desarrollo nacional.	Incentivación a la formulación de propuestas creativas que observen y atiendan las condiciones y requerimientos del entorno local, regional, nacional e internacional.	Dirección de Vinculación
Articular las actividades académicas con programas y proyectos de vinculación en temas concernientes a los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.	Promoción entre el personal académico del conocimiento del Plan Nacional de Desarrollo y de los planes sectoriales para su inclusión en la fundamentación de proyectos de vinculación.	Dirección de Vinculación
Fortalecer la comunicación con el entorno social, político y económico para contribuir a la solución de problemas críticos del país.	Vinculación con otras instituciones y actores sociales y políticos para el establecimiento de alianzas estratégicas que promuevan una mayor contribución.	Dirección de Vinculación
Incrementar el desarrollo de actividades educativas, culturales y de investigación en diversas localidades y entidades del territorio nacional.	Colaboración en red con otras instituciones en proyectos de interés nacional y regional.	Dirección de Vinculación
Contribuir en el crecimiento económico de comunidades rurales y sectores vulnerables y transformarlo en desarrollo humano sostenible, con prácticas que favorezcan la solidaridad social y la confianza mutua.	Participación de manera coordinada con otras dependencias del sector para conformar proyectos de desarrollo rural, utilizando paquetes tecnológicos acordes a las necesidades de la comunidad.	Dirección de Vinculación Dirección de Investigación
Fortalecer la vinculación sistematizada con egresados para la realización de proyectos de educación continua, certificación de programas, diplomados, cursos de capacitación, asesorías, consultorías y reorientación de programas educativos.	Organización e implantación de un sistema de seguimiento y vinculación con egresados.	Dirección Regional
	Implantación de un sistema de vinculación y colaboración interinstitucional de alta eficacia y dinamismo a nivel nacional e internacional.	Dirección de Vinculación
Ampliar la oferta de educación continua de la Universidad.	Elaboración de un diagnóstico de necesidades detectadas de manera conjunta con los beneficiarios potenciales.	Dirección de Vinculación Dirección General Académica
	Operación de proyectos de educación continua a través de convenios de propósito general o institucionales con beneficiarios de los mismos.	
	Elaboración de una cartera de oferta de programas de educación continua.	

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Fortalecer la vinculación con el sector gubernamental, el productivo y el social.	Elaboración de un diagnóstico de necesidades detectadas de manera conjunta con los beneficiarios potenciales.	Dirección de Vinculación Dirección General Académica
	Establecimiento de un Centro de Innovación Tecnológica y Capacitación para el Desarrollo Sustentable.	

FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACION UNIVERSITARIA. GOBERNABILIDAD Y AMBIENTE INTERNO

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
<p>Buscar los consensos dentro de la comunidad universitaria para promover reformas estatutarias y reglamentarias que propicien la adaptación de las estructuras y de la normatividad a las nuevas exigencias de competitividad, calidad e innovación que aseguren mayor capacidad de respuesta en el nuevo entorno estatal y nacional enmarcado en la globalización y en la economía del conocimiento.</p>	<p>Fortalecimiento de las normas de Gobierno que sustentan a la Institución, para cumplir con su Misión y Valores, su Visión, sus Principios Rectores, sus ejes estratégicos, sus Objetivos y Estrategias y así garantizar que la administración universitaria se rija de acuerdo con la normatividad universitaria y los principios de transparencia y rendición de cuentas.</p>	<p>H. Consejo Universitario y sus Comisiones Rectoría Secretaría General H. Consejo Directivo Direcciones Generales Direcciones de Función Coordinaciones de División Contraloría Interna</p>
	<p>Establecimiento de las disposiciones reglamentarias que permitan dar cumplimiento a la legislación aplicable en materia de Procesos de elección de autoridades, Estructura y Gobierno, Calidad académica y Administrativa, Pertinencia, Sustentabilidad, Eficiencia, transparencia, de manera que el acceso a la información universitaria sea rápido y sencillo, así como fomentar entre la comunidad universitaria la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas.</p>	
<p>Actualizar la normatividad en materia de desempeño laboral del personal académico y administrativo que labora en la Universidad.</p>	<p>Elaboración y aprobación del Reglamento Interior de trabajo.</p>	<p>H. Consejo Universitario y sus Comisiones Rectoría Secretaría General H. Consejo Directivo DireccionesGenerales Direcciones de Función Coordinaciones de División Contraloría Interna</p>
	<p>Actualización del Estatuto general Universitario.</p>	
	<p>Elaboración del Estatuto Orgánico.</p>	
<p>Crear protocolos institucionales para la gestión pacífica de las diferencias, con el fin de mejorar la calidad de las relaciones humanas y disminuir los costos de los conflictos internos.</p>	<p>Generación de foros de participación de los miembros de la comunidad universitaria, para la deliberación informada y argumentada acerca de políticas, programas y proyectos sobre el desarrollo de la institución e impulsar mecanismos democráticos para la toma de decisiones.</p>	<p>H. Consejo Universitario H. Consejo Directivo Rectoría Direcciones de Función Coordinaciones de División</p>
<p><i>Aprovechar el talento humano de la comunidad universitaria disponible para crear sistemas de prevención y solución de conflictos.</i></p>	<p>Promoción y participación activa en los cuerpos colegiados de carácter académico de la Comunidad Estudiantil</p>	<p>Comisiones del Consejo Universitario Sociedad de Alumnos Asociaciones estatales de estudiantes Rectoría</p>
	<p>Revisión y adecuación de las formas de elección de autoridades y la normatividad aplicable.</p>	<p>H. Consejo Universitario H. Consejo Directivo Rectoría</p>

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Evaluar el nombramiento y desempeño individual del personal en los últimos 5 años y reubicar de conformidad a las necesidades de la institución.	Diversificación de las categorías del personal académico acordes a la descripción y perfiles de los puestos que permitan su valuación, descripción de funciones, así como la evaluación del desempeño respectivo.	Rectoría Secretaría General Direcciones de Función
Transparentar la gestión institucional y rendir cuentas claras a la sociedad,	Atención a los requerimientos de la Ley Federal de Acceso a la Información.	Rectoría Contraloría Interna Dirección de Asuntos Jurídicos Unidad de Planeación y Evaluación Dirección General Administrativa
Establecer una relación fluida entre la administración central, las unidades, las divisiones y los departamentos.	Revisión en profundidad de la estructura organizativa tanto académica como administrativa.	H. Consejo Universitario Rectoría Unidad de Planeación y Evaluación
Realizar la reestructuración de la administración central a fin de adelgazarla, aplanarla, desburocratizarla, flexibilizarla y dinamizarla.	Alineación hacia el cumplimiento de la misión, los objetivos y funciones del puesto acordes a la visión institucional.	H. Consejo Universitario Rectoría Unidad de Planeación y Evaluación Subdirección de Planeación y Desarrollo Institucional
Establecer el sistema de profesionalización de los puestos de mando intermedio y superior y establecer actividades de desarrollo del talento para los puestos administrativos.	Formulación de los manuales de organización, la descripción de funciones y de perfiles.	Rectoría Direcciones de Función Unidad de Planeación y Evaluación
Consolidar el clima organizacional acorde con las exigencias modernas para el mejor desempeño de los recursos humanos.	Implantación de un programa de desarrollo organizacional acorde a las necesidades de la Institución.	Rectoría Unidad de Planeación y Evaluación Coordinaciones de División Departamentos Académicos

FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACION UNIVERSITARIA.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
<p>Impulsar de manera decidida los procesos de: Planeación - Programación - Presupuestación y Evaluación, de acuerdo con los métodos y procedimientos establecidos por la normatividad externa e interna, para integrar a la institución en un nuevo esquema de administración estratégica que le permita lograr su transformación hacia un mayor liderazgo académico.</p>	<p>Interiorización y adopción de estrategias, cultura, y estructura organizacional, que le permitan a la institución desarrollarse en esquemas estratégicamente competitivos, es decir que su calificación por organismos evaluadores externos y la sociedad en general la ubiquen en un liderazgo académico preferente.</p>	<p>Rectoría Unidad de Planeación y Evaluación Subdirección de Planeación y Desarrollo Institucional Secretaría General Direcciones Generales, Regionales y de Función</p>
	<p>Establecimiento de talleres y seminarios que promuevan sistemáticamente la cultura necesaria para enfrentar con éxito los desafíos de una universidad de competitividad internacional.</p>	<p>Rectoría Unidad de Planeación y Evaluación Direcciones Generales, Regionales y de Función Coordinaciones de División Jefes de Departamento Académico</p>
	<p>Diseño, ejecución y evaluación de acciones individuales de corto plazo, sustentadas en el diseño visionario del mediano y largo plazo a través de sus planes, y programas anuales.</p>	<p>Rectoría Direcciones Generales, Regionales y de Función Unidad de Planeación y Evaluación Subdirección de Evaluación y Efectividad</p>
	<p>Implantación del Sistema de Planeación y Evaluación y el Sistema de Información Académica y Administrativo para contar con esquemas que le faciliten un mejor entendimiento de la planeación de largo plazo, la programación de metas, la presupuestación anual, y la evaluación de su desempeño.</p>	<p>Rectoría Unidad de Planeación y Evaluación Subdirección de Planeación y Desarrollo Institucional Subdirección de Evaluación y Efectividad Direcciones Generales, Regionales y de Función Coordinaciones de División Jefes de Departamento</p>

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
<p>Formular el Presupuesto de Egresos en función del Presupuesto de Ingresos recibidos de las fuentes de financiamiento federal, estatal y los generados por la propia institución.</p>	<p>Asignación presupuestal a los programas y departamentos académicos con base a su desempeño y productividad.</p>	<p>H. Consejo Universitario y sus Comisiones Rectoría Unidad de Planeación y Evaluación Subdirección de Programación y Presupuesto</p>
	<p>Racionalización del proceso interno de presupuestación según las estrategias del Plan y mejora en la productividad de los recursos institucionales.</p>	<p>Rectoría Unidad de Planeación y Evaluación Subdirección de Programación y Presupuesto</p>
	<p>Programación de transferencias presupuestales de los rubros no prioritarios o no alineados con las estrategias del plan.</p>	<p>Unidad de Planeación y Evaluación Subdirección de Programación y Presupuesto</p>
	<p>Restricción estricta a la subcontratación de trabajos y servicios a empresas externas (outsourcing).</p>	<p>Unidad de Planeación y Evaluación Subdirección de Programación y Presupuesto Dirección General Administrativa</p>
<p>Elaborar y poner en marcha el programa de informática y telecomunicaciones, teniendo como meta el desarrollo y la integración de todos los subsistemas de las funciones académicas y administrativas y de los soportes para el aprendizaje, la investigación y la vinculación.</p>	<p>Estructuración de una red integral confiable, segura, ágil y disponible con la cual se lograrán ahorros en costos; mayor velocidad; mejor imagen de la universidad; web más ágil.</p>	<p>Unidad de Planeación y Evaluación Subdirección de Informática y Telecomunicaciones</p>
	<p>Cumplimiento con los indicadores PIFI y recomendaciones de los CIEES; y uso legal de software.</p>	

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Desarrollar un sistema de indicadores académicos y administrativos que proporcione oportunamente la información necesaria para mejorar el quehacer universitario y rendir cuentas a la sociedad.	Desarrollo de una base de datos de modo que la información pueda ser comparada y utilizada para evaluación y formulación de proyectos de fortalecimiento institucional.	Unidad de Planeación y Evaluación Subdirección de Evaluación y Efectividad Subdirección de Informática y Telecomunicaciones
	Establecimiento de indicadores de desempeño y la evaluación correspondiente para que toda la comunidad universitaria transparente y justifique su desempeño.	Direcciones Generales, Regionales y de Función Unidad de Planeación y Evaluación Subdirección de Evaluación y Efectividad
	Presentación de los informes y reportes periódicos del avance en los programas de metas compromiso.	Dirección General Administrativa Unidad de Planeación y Evaluación
	Publicación periódica del avance de los indicadores de desempeño, ante la Comunidad Universitaria, las dependencias federales y estatales.	Subdirección de Evaluación y Efectividad

FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACION UNIVERSITARIA.

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO.

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Fortalecer la planta física y adecuar la infraestructura y el equipamiento: aulas, laboratorios, auditorios, cubículos, sanitarios, reposición de mobiliario, talleres, estacionamientos, vialidades, espacios deportivos, equipos e instrumental científico, campos experimentales, invernaderos, viveros, unidades agropecuarias, bibliotecas, acervos impresos y electrónicos, telecomunicaciones de última generación.	Planeación y desarrollo de espacios físicos a través de un plano regulador.	Rectoría Dirección General Administrativa Unidad de Planeación y Evaluación
	Licitación y concurso de las obras de infraestructura de acuerdo a los presupuestos autorizados	
	Licitación y concurso de las adquisiciones de equipo de laboratorio, mobiliario de oficina y materiales técnico-científicos	
Elaborar y poner en marcha el Programa Maestro de Desarrollo Físico y Urbanismo que tenga en cuenta: crecimiento, diversificación, mantenimiento, conservación y optimización y, sobre todo, la infraestructura física considerando las nuevas modalidades tecnológicas del aprendizaje, las necesidades de los cuerpos académicos, la flexibilización y otras exigencias de los programas educativos.	Elaboración del programa de inversión en infraestructura, proyectado a 6 años.	Rectoría Unidad de Planeación y Evaluación Direcciones Generales, Regionales y de Función Coordinaciones de División
Gestionar y construir la infraestructura necesaria para el desempeño adecuado de las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad.	Construcción y equipamiento de espacios físicos equipados para hacer posible la innovación y la ampliación de la cobertura con calidad	Rectoría Dirección General Administrativa Unidad de Planeación y Evaluación Subdirección de Programación y Presupuesto
	Conservación, ampliación y diversificación de la estructura física, tecnológica y de sistemas de información, que den sustento al modelo de la red universitaria, acorde a las necesidades de cada entidad académica	Rectoría Dirección General Administrativa Unidad de Planeación y Evaluación
	Construcción y equipamiento de espacios de comunicación masiva (Radio Universidad Agraria)	Rectoría Dirección General Administrativa Unidad de Planeación y Evaluación Subdirección de Programación y Presupuesto

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Fortalecer el mantenimiento del patrimonio universitario	Mantenimiento preventivo y correctivo del parque vehicular	Rectoría Dirección General Administrativa Subdirección de Programación y Presupuesto Subdirección de Servicios Genenrales Departamento de Vehículos y Transporte
	Elaboración e implementación de un plan de mantenimiento preventivo y correctivo para edificios y áreas deportivas	
	Diseño e implementación de la arquitectura del paisaje en el campus universitario	
	Establecimiento de un programa permanente de verificación y mantenimiento vehicular así como para los autobuses de transporte estudiantil.	

**FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACION UNIVERSITARIA.
MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DEL PATRIMONIO UNIVERSITARIO.**

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Incrementar el equipamiento de cómputo para mejorar la eficacia del servicio y el número de profesores y alumnos por computadora.	Adquisición, actualización y dotación de equipos, preferentemente a profesores con perfil PROMEP, y a los centros de servicio para alumnos.	Rectoría Dirección General Administrativa Unidad de Planeación y Evaluación Subdirección de Programación y Presupuesto Subdirección de Informática y Telecomunicaciones

FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACION UNIVERSITARIA.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
<p>Apoyar a la institución en el cumplimiento de sus planes y programas a través del impulso a la implantación de políticas, sistemas y procedimientos acordes con la normatividad externa e interna, y los requerimientos de simplificación administrativa.</p>	<p>Consolidación de un modelo administrativo que permita el desempeño óptimo de la administración universitaria.</p>	<p>Rectoría Dirección General Administrativa</p>
	<p>Adquisición e implantación de un sistema integral de administración Institucional que simplifique las operaciones de manera eficiente, eficaz, de acuerdo a las normas y procedimientos de las entidades fiscalizadoras externa e internas.</p>	<p>Rectoría Dirección General Administrativa H. Comisión Hacendaria</p>
	<p>Actualización y capacitación del personal académico y administrativo en la operación del sistema para la captura, procesamiento, gestión y control de los recursos bajo su responsabilidad.</p>	<p>Rectoría Dirección General Administrativa Dirección de Recursos Humanos</p>
<p>Institucionalizar procesos de mejoramiento continuo para desarrollar una cultura de calidad. Instaurar el Sistema Institucional de Calidad para lograr certificaciones de los procesos de gestión universitaria que permitan flexibilidad, eficiencia y mejora continua.</p>	<p>Mantenimiento de la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Dirección General Administrativa bajo la norma internacional ISO 9001:2000.</p>	<p>Rectoría Dirección General Administrativa</p>
<p>Promover la racionalidad, austeridad y disciplina en el ejercicio del gasto, así como la evaluación del desempeño y la evaluación de cuentas.</p>	<p>Consolidación del modelo de competencias laborales para el personal administrativo</p>	<p>Rectoría Dirección General Administrativa Dirección de Recursos Humanos</p>
<p>Utilizar el Sistema Integral de Información Académica y Administración como el soporte de la gestión en la toma de decisiones y su retroalimentación.</p>	<p>Establecimiento de informes, reportes y formatos de datos que se genere tengan como base el sistema de información y administración institucional.</p>	<p>Rectoría Dirección General Administrativa Unidad de Planeación y Evaluación Subdirección de Evaluación y Efectividad</p>
<p>Convocar a la competencia abierta, ingenio y creatividad universitaria para establecer mecanismos en la formulación y evaluación de proyectos en las propiedades de la Universidad para autorizar los que generen un rendimiento superior al mínimo pre-establecido(Asignarle costos a los proyectos académicos cuando se generen).</p>	<p>Utilización académica y administrativa adecuada de las empresas universitarias para incrementar su beneficio y mejorar su desempeño.</p>	<p>Gerencia de Empresas Universitarias Comunidad Universitaria</p>

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Transparentar la gestión institucional y rendir cuentas claras a la sociedad,	Atención a los requerimientos de la Ley Federal de Acceso a la Información.	Rectoría Contraloría Interna Dirección de Asuntos Jurídicos Unidad de Planeación y Evaluación Subdirección de Evaluación y Efectividad Subdirección de Informática y Telecomunicaciones
Actualizar, y consensuar, un reglamento del personal académico que fundamente y de claridad, a los derechos y obligaciones, precise la situación académico - laboral, los requisitos y trámites para la obtención de categorías, la definición de las mismas, así como la descripción de sus funciones.	Reglamentación de manera institucional los requisitos de ingreso, la promoción y la permanencia fomentando una planta docente y de investigación más eficiente, eficaz y especializada a la que se le reconozca y remunere dignamente, de acuerdo a su desempeño y productividad académica.	H. Consejo Universitario y sus Comisiones Rectoría Dirección General Académica
Promover un mecanismo de selección que garantice que el personal de nuevo ingreso a la institución, domine la competencia laboral del puesto respectivo.	Implementación de un proceso efectivo de selección con base a las normas de competencia laboral	Coordinaciones de División Dirección General Administrativa Dirección de Recursos Humanos
	Instrumentación un modelo de promoción del personal, que garantice el dominio de la competencia laboral del puesto al que es promocionando.	Dirección de Recursos Humanos
	Evaluación del funcionamiento del mecanismo de selección y el modelo de promoción.	
	Establecimiento de un catalogo de puestos basados en las competencias laborales.	
Contar con programas institucionales para la formación, capacitación y actualización del personal administrativo, acorde a la naturaleza de sus funciones.	Participación del personal administrativo al menos una vez al año, en actividades de formación, capacitación y actualización	Secretaría General Dirección de Recursos Humanos
Acordar con las organizaciones sindicales una nueva relación caracterizada por la cooperación y la reciprocidad con base en una nueva práctica de la resolución de demandas laborales.	Sensibilización a los trabajadores académicos y administrativos sobre la importancia y trascendencia de instrumentar este Plan en las mejores condiciones del clima laboral.	Rectoría Secretaría General Sindicatos

FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACION UNIVERSITARIA.

FINANCIAMIENTO

Objetivo Estratégico	Estrategias	Responsables
Gestionar con regularidad el incremento anual de los recursos públicos que permita el cumplimiento de sus metas programadas.	Realización de una justificación responsable en la gestión, asignación uso y beneficio institucional de los recursos.	Rectoría Direcciones Generales, Regionales y de Función Coordinaciones de División Jefes de Departamento
Supervisar el uso y destino adecuado de los recursos institucionales, mediante los mecanismos de fiscalización establecidos en la normatividad universitaria.	Implantación de las acciones preventivas y correctivas de fiscalización del ejercicio de los recursos financieros.	Director General Administrativo Contraloría Interna H. Comisión Hacendaria
Integrar los sistemas de registro contable al sistema general de la institución, para contar de manera oportuna con los Estados Financieros básicos, requeridos por los órganos de control interno y los despachos externos para la realización de las auditorías.	Capacitación del personal administrativo para la captura, procesamiento y reportes de la operación del sistema.	Dirección de Recursos Humanos
Incrementar y diversificar las fuentes de ingresos a una tasa anual significativa.	Venta de servicios de investigación aplicada, desarrollo tecnológico, transferencia de tecnologías, la asistencia técnica, certificaciones y educación continua, deberán ser actividades con ingresos crecientes.	Rectoría Comisiones del H. Consejo Universitario Dirección de Investigación Dirección General Administrativa
Valorar y aprovechar el papel estratégico del Consejo Directivo y del Patronato, como actores imprescindibles en el desarrollo institucional y su financiación.	Integración y mayor impulso a las actividades del Patronato de la Universidad, conforme lo establece la Ley Orgánica.	Director Ejecutivo del Patronato de la UAAAN
Traducir este Plan en Programas Operativos Anuales incluyendo un programa anual de inversión profundamente sustentado en su contenido y cabildeado en su gestión.	Elaboración de programas de metas y presupuesto anual alineado a los objetivos y estrategias, de los ejes estratégicos y principios rectores.	Rectoría Direcciones Generales, Regionales y de Función Unidad de Planeación y Evaluación Subdirección de Programación y Presupuesto Subdirección de Planeación y Desarrollo Institucional

BIBLIOGRAFÍA

- Albornoz, O. 1997. Introducción. En: La educación superior en el siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe. CRESALC-UNESCO. Caracas.
- Angulo Galvis, Carlos & Toro, José Rafael. 2001. La universidad “académicamente abierta” para la actual sociedad del conocimiento. Ponencia presentada al Congreso de “Educación Superior, desafío global y respuesta nacional”. Universidad de Los Andes. Santafé de Bogotá.
- Bijon Claude. 1991. Les strategies de rupture. Seuil.
- Brunner, José Joaquín. 2001. Tiempo de innovar, políticas innovativas. Ponencia presentada al Congreso de “Educación Superior, desafío global y respuesta nacional”. Universidad de Los Andes. Santa Fé de Bogotá.
- Brunold, J., Merz, H & Wagner, J. 2002. Comunidades virtuales. Ediciones Deusto. Bilbao.
- Brunsvick, Yves & Danzin, André. 1999. Nacimiento de una civilización. El choque de la mundialización. Ediciones Unesco. Paris.
- Casas, Rosalba et al. 2001. La formación de redes de conocimiento. Una perspectiva regional desde México. Instituto de Investigaciones Sociales. Editorial Anthropos. Barcelona.
- Castells, Manuel. 2002. Internet y la sociedad red. Lección inaugural del Programa de Doctorado sobre Sociedad de la Información y del Conocimiento, en Universitat Oberta de Catalunya - UOC. <http://campus.uoc.es/web/cat/index.html>
- Chaparro, Fernando. 1998. Conocimiento, innovación y construcción de sociedad. Una agenda para la Colombia del siglo XXI. TM Editores. Colciencias, Bogotá.
- CLACSO. 2003. Las Universidades en América Latina ¿Reformadas o alteradas?. Marcela Mollis (compiladora). Buenos Aires.
- Foray Dominique. 2000. The economics of knowledge. The MIT Press.
- García-Guadilla, Carmen. 2004. El difícil equilibrio: La educación Superior como bien público y comercio de servicios. Implicaciones del AGCS (GATS). Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Haines Stephen G. 2000. The systems thinking approach to strategic planning and management. St. Lucie Press.
- Harvard Business Essentials. 2003. Managing creativity and Innovation. Harvard Business School Press.
- Harvard Business Review on Innovation. 2001. Harvard Business School Press.

- Kruenger Richard A. and Casey Mary Anne. 2000. Focus groups. A practical guide for applied research. Sage Publications, Inc.
- López Segre. 2001. Principales tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe.
- May Matthew E. 2007. The elegant solution. Toyota's formula for mastering innovation. Free Press.
- Redding John C. and Catalanello Ralph F., Strategic Readiness. 1994. The making of the learning organization. Jossey-Bass Publishers.
- Ringland Gill. 2002. Scenarios in public policy. John Wiley & Sons, Ltd.
- Schwartz Peter. 1991. The art of the long view. Currency-Doubleday.
- Senge Peter M., Kleiner Art, Roberts Charlotte, Ross Richard B., Smith Bryan J. 1994. The Fifth discipline fieldbook. Currency-Doubleday.
- Sicard Claude, L'Audit de Stratégie. 1997. Guide de diagnostic de la stratégie d'une entreprise. Dunod.
- Wardman Kellie T. 1994. Reflections on creating learning organizations. Pegasus Communications.