



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS
"Francisco García Salinas"



El nuevo rostro del
Orgullo Universitario

**PLAN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL 2016-2020**

Dr. Antonio Guzmán Fernández
RECTOR 2016-2020

Presentación:

A 48 años de que el Instituto de Ciencias Autónomo de Zacatecas, mediante decreto, se transformará en la Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco García Salinas”, los logros académicos alcanzados hasta hoy la han posicionado en el papel más importante de las Instituciones de Educación Superior en el estado, gracias a la decidida participación de todos sus integrantes.

Resultan impostergables los ajustes, las transformaciones y los cambios frente a la situación que se vive hoy en nuestra institución, lo que traerá como consecuencia el diseño estratégico que tendrá como punto central el desarrollo equilibrado de los ámbitos: académico, de planeación y financiero. Resulta impostergable que se ponga a discusión la misión, visión, trascendencia y actividad sustantiva de su modelo académico a través de un proceso integral de reforma que concluya en la pertinencia universitaria .

Siendo un espacio de comunicación abierta, democrático, participativo y respetuoso de los derechos de todos sus integrantes, formadora de jóvenes líderes en los diversos espacios de los entornos educativos, científico, técnico, social y cultural, la Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco García Salinas” pretende convertirse en la impulsora de propuestas de solución a la problemática del Estado. El compromiso es y seguirá siendo con la Comunidad Universitaria y con la Sociedad Zacatecana, particularmente con grupos de personas vulnerables, la ruta es la formación académica como el garante del desarrollo social y la prosperidad de nuestro pueblo.

La Universidad, seguirá comprometida a garantizar los principios de la Educación Pública, teniendo como eje fundamental el principio de LA EDUCACIÓN COMO UN BIEN COMÚN. Los estudiantes serán el centro de la actividad



educativa, los docentes representarán la medida de la calidad institucional y los trabajadores administrativos el fundamento de la vida cotidiana.

Honorables Consejeros Universitarios, ante Ustedes integrantes del Máximo Órgano de Gobierno de nuestra *Alma Mater*, presento la propuesta de Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020, en cumplimiento de lo que establece el Capítulo III, Artículo 21, Fracción VI de la Ley Orgánica; en el mismo se expresan el conjunto de ideas y principios que expuse ante la Comunidad Universitaria durante el proceso electoral y en los debates que se establecieron por parte de la Comisión Electoral Universitaria.

La Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salinas" (UAZ), históricamente tiene un compromiso con la sociedad zacatecana, particularmente con los jóvenes universitarios, es en ese sentido que como lo expresa el Capítulo II, Artículo 4, en sus fracciones de la I a la V de la misma Ley Orgánica, la Universidad tiene como fines esenciales:

- I. Impartir educación de modo que se obtenga la adecuada preparación del estudiante, para la eficacia de sus servicios a la sociedad como profesionista, técnico, catedrático universitario o investigador;
- II. Organizar, realizar y fomentar la investigación científica, humanística y tecnológica de tal forma que comprenda lo universal, y en especial los problemas nacionales y regionales, proponiendo las soluciones que estime conducentes;
- III. Extender y divulgar la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura;
- IV. Fortalecer a su cuerpo académico mediante la formación y actualización; y
- V. Coadyuvar a que se erradique la marginación y la desigualdad social, mediante la universalidad del conocimiento y el desarrollo de los más elevados valores humanos, fortaleciendo así la soberanía y la identidad nacionales.

Para cumplir con su misión, la Universidad requiere revalorar y reorientar su quehacer académico, ello implica que las autoridades, tanto colegiadas como unipersonales, enfrenten el compromiso y la obligación de realizar ajustes, transformaciones y cambios frente a la situación que se vive hoy en nuestra Institución.

Cumplir la misión en este contexto pasa por asignarle a la planeación un carácter prioritario y estratégico, al tiempo que de cara a los retos que tiene en el presente la Universidad tenga un horizonte de largo plazo en donde se incluya el periodo del Rectorado que me honro en presidir.

Una visión de corto plazo, Visión 2020, que afronte la precaria situación que atraviesa la Universidad y la posición como un papel protagónico en el concierto de la Universidad Pública Mexicana, al tiempo que permita sustentar la visión de largo plazo.

Los problemas de la institución no podrán solucionarse si seguimos el mismo camino. Es el momento de los cambios trascendentes.

Es en esta perspectiva que el presente:

Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020

No desconoce la problemática, tampoco el gran desafío que implica alcanzar su solución. Pone en el centro la necesidad de trascender viejos paradigmas, que en un momento fueron útiles, pero que ahora representan una pesada carga que impide avanzar e impulsar nuevos paradigmas a la luz de las tendencias de la Educación Superior en el mundo y en especial en nuestro país.

De manera especial se requiere en el corto plazo, recuperar y otorgarle fuerza a los espacios de autoridad colegiada universitaria, a saber:

Consejo Universitario



Consejo Académico de Área

Consejo de Unidad Académica

Al tiempo que se convoca a las autoridades para que en sus respectivas Coordinaciones de Área y Unidades Académicas reivindiquen las funciones sustantivas.

Para este propósito se plantea dar un golpe de timón con rumbo y orientación, mediante una triple brújula para la ruta 2016-2020, la cual se conforma por tres modelos:

Un Modelo Académico, que detone y potencialice la estructura organizacional académica; Un Modelo Educativo, que ponga en el centro al estudiante y su formación; y

Un Modelo de Planeación, que visualice a la Universidad de manera integral.

La triple brújula permitirá diferenciar el gobierno y la dirección, así como precisar y afinar el papel de los Órganos Colegiados que establece la Ley Orgánica.

Los modelos permitirán de manera natural fortalecer o incorporar en el quehacer de la Universidad paradigmas emergentes, que deberán ser parte de la cultura universitaria que consolide y asegure nuestra vocación y actitud de servicio y por ende de nuestra misión.

Este es el nuevo rostro del orgullo universitario que se sustenta en: El ejercicio ético y responsable de nuestra Autonomía;

La convicción de que la Educación Superior y en especial nuestra Universidad es un bien público y social;

La Internacionalización de la Universidad es garante de vanguardia y pertinencia del quehacer académico; y

Un pacto por Zacatecas y México.

Dr. Antonio Guzmán Fernández Rector

Noviembre, 2016

Índice

Educación Superior en Perspectiva	8
Universidad, su contribución a Zacatecas.....	14
La UAZ tiene pasado y presente; el futuro se construye	17
Misión.....	26
Visión.....	29
Estrategia de planeación.....	35
Programas y proyectos	38
Anexo a	
Lineamientos para la Elaboración del PDI	42
Anexo b	
Tendencias, desafíos y metas CUMex 2018	61
Anexo c	
Programa de Reordenamiento Académico, Administrativo y Desarrollo Organizacional	64
Anexo d	
Propuesta de Reglamento General de Planeación	67



Educación Superior en Perspectiva

La Universidad debe considerar las tendencias que se suscitan en el contexto en el cual se desenvuelva para cumplir con su misión y contribuir de mejor manera al desarrollo de la sociedad, el país y la entidad.

De manera especial debe tener en cuenta las tendencias en el ámbito de la Educación Superior, las cuales tienen un carácter indicativo en cuanto que expresan paradigmas a emular.

Las tendencias de la Educación Superior en el pasado reciente han impactado en dos niveles: mundiales y nacionales.

Las tendencias de la Educación Superior en el mundo de finales del siglo XX e inicios del presente, en términos generales han sido emuladas por los sistemas educativos nacionales, en el caso de México, explican el por qué y la importancia de las políticas y programas en materia de Educación Superior a nivel nacional que impulsó la autoridad educativa federal.



Las tendencias de la Educación Superior en México en la primera década del presente siglo, en términos generales han sido emuladas principalmente por la Universidad Pública Mexicana, en el caso de su incorporación tardía en la Universidad Autónoma de Zacatecas explican su rezago inicial.

Las tendencias de la Educación Superior que visualizan la Educación Superior que viene precisan, amplían y, en su caso reorientan las que se observaron recientemente.

I. 1 Tendencias de la Educación Superior en el Mundo

Las tendencias actuales que visualizan la Educación Superior que viene en el mundo se dan en dos ejes: Internacionalización y responsabilidad social, los cuales en el presente son dos paradigmas emergentes en contraste con los paradigmas recientes que se encuentran en consolidación como es el caso del paradigma educativo aprender a aprender o el de la evaluación.

Internacionalización

El entorno mundial y la emergencia de la sociedad del conocimiento demandan estrategias para la Internacionalización de la Educación Superior.

El paradigma de la Internacionalización pone el acento en cuatro rasgos característicos:

Alianzas estratégicas. Se deben establecer alianzas estratégicas con asociaciones, organismos e instituciones internacionales que generen espacios de cooperación en proyectos conjuntos.

Espacios comunes de Educación Superior. Se requiere el incorporarse a espacios comunes de Educación Superior, ya que son el ámbito natural para el intercambio y cooperación, con énfasis en la movilidad académica.

Estándares de Calidad. Posicionar la Educación Superior en el mundo requiere de estándares de Calidad Académica de nivel internacional, condición necesaria para la cooperación internacional.

Competitividad. Se requiere que la investigación se realice con estándares internacionales de competitividad en temas globales como son el cambio climático, el desarrollo sustentable, la búsqueda de energías alternativas, el combate a la pobreza, etc.

Responsabilidad Social

La responsabilidad social de la Educación Superior se desprende de manera natural cuando ésta se concibe como un bien público, que pone énfasis en la construcción de una sociedad inclusiva y diversa, así como de que su quehacer se oriente a favor del bienestar colectivo.

El paradigma de la responsabilidad social pone el acento en cuatro rasgos característicos: Inclusión Social. La inclusión social exige garantizar, entre otros, los siguientes propósitos: Lograr una creciente inclusión de jóvenes con alta probabilidad de concluir su formación; Fortalecer una ciudadanía informada, participativa y crítica;

Procurar niveles superiores de calidad y responsabilidad social de las comunidades que conforman las Instituciones de Educación Superior;

Equidad. La Educación Superior está obligada a crecer con equidad en todos los países, a mejorar su calidad y a reforzar su contribución al desarrollo de éstos.

Sostenibilidad. La sostenibilidad conlleva un aprendizaje permanente que se base en consideraciones equitativas respecto de la sociedad y el medio ambiente que implique acciones y valores que contribuyan a la preservación de los recursos naturales y de la sociedad.

Las acciones de sostenibilidad deben tener en el cuidado del medio ambiente su común denominador, en la búsqueda del equilibrio entre los recursos naturales y su uso.

Pertinencia. Requiere de fomentar la pertinencia de la Educación Superior mediante su vinculación con los diferentes niveles de gobierno y sectores de la sociedad, para que la Educación Superior y sus egresados apoyen el desarrollo social y económico de los países, esto es, la pertinencia está en un primer momento con las necesidades del desarrollo de los países.



I. 2 Tendencias de la Educación Superior en México

Las tendencias actuales que se visualizan en la Educación Superior en México, se dan en cuatro ejes: cobertura, calidad, gestión y coordinación.

Cobertura

El paradigma de la cobertura pone el acento en tres rasgos característicos: Incremento de matrícula; ampliación y diversificación de la oferta educativa; y regionalización.

Éste paradigma tiene el desafío de que la cobertura de Educación Superior cierre la brecha que existe entre nuestro país y otros con igual o menor grado de desarrollo, así como la que se da entre las Entidades de la República.

Calidad

El paradigma de la calidad en la perspectiva de la Internacionalización, pone el acento en dos rasgos característicos:

Indicadores de Segunda Generación. El Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMex) señala que algunos indicadores se desagregarán dando una jerarquía a los mismos.

Teniendo como referencia lo anterior se muestran los siguientes indicadores de segunda generación:

PTC en los niveles II y III del SNI;

Programas Educativo de licenciatura en el Padrón de Alto Rendimiento del EGEL; Programas educativos de posgrado consolidados y de competencia internacional; Etc.

Estímulos al Desempeño. Las Reglas de Operación del Programa de Estímulos al Desempeño Docente (ESDEPED) cambiarán radicalmente a partir del 2017, exigiendo que los beneficiarios contribuyan al mejoramiento y desempeño institucional, dejando atrás el paradigma de acumular puntos por puntos y centrarse en los indicadores estratégicos y prioritarios.

Gestión

El paradigma de la gestión pone el acento en dos rasgos característicos:

Auditorías del Desempeño. La rendición de cuentas trascendió el esquema tradicional por uno que sin dejar de fiscalizar que el ejercicio del presupuesto sea pulcro y transparente, poniendo en el centro su contribución al logro de las metas institucionales.

Presupuesto basado en resultados. En armonía con las auditorías del desempeño y el Sistema de Contabilidad Gubernamental, la elaboración del presupuesto debe tener como referente los resultados esperados.

Coordinación

El paradigma de la coordinación pone el acento en dos rasgos característicos:

Sistema de Educación Superior. Se propone la creación de espacios de Educación Superior de cooperación y colaboración académica.

Planeación Integral Participativa. Los ejercicios de planeación deben trascender el viejo esquema indicativo por uno que sea participativo e integral.

Estas cuatro tendencias tienen su antecedente en lo que hoy es el Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE) que induce un modelo de conducción académica sustentado en cuatro pilares:

Capacidad Académica; Competitividad Académica; Gestión; y Coordinación.

Responsables de que en la primera década del presente siglo le hayan cambiado radicalmente el rostro a la Universidad Pública Mexicana.



I. 3 Tendencias de la Educación Media Superior en México

Las tendencias actuales que visualizan la Educación Media Superior en México, se dan en dos ejes: cobertura y calidad.

a. Cobertura

El paradigma de la cobertura pone el acento en la Universalización del bachillerato.

b. Calidad

El paradigma de la calidad pone el acento en:

En el reconocimiento de calidad de las escuelas preparatoria por el Sistema Nacional del Bachillerato (SNB)

Certificación de directivos Certificación de docentes



Universidad, su contribución a Zacatecas

La Universidad Autónoma de Zacatecas no puede mantener una actitud endogámica en su desarrollo, debe tener una actitud abierta al cambio y a la transformación observando a la sociedad que es su razón de ser.

La Universidad debe considerar los escenarios en los cuales se desenvuelva para cumplir con su misión y contribuir de mejor manera al desarrollo de la sociedad, el país y la entidad.

De manera especial debe tener en cuenta los escenarios para la Educación Superior, los cuales tienen un carácter restrictivo en cuanto que expresan condiciones para la planeación.

Las perspectivas de la Educación Superior en Zacatecas, desde la mirada del gobierno,



conforman los escenarios para la Universidad y se establecen en particular en la política educativa.

El rasgo característico que debe prevalecer para optimizar y potenciar los escenarios, es aquel en que el gobierno considere a la Universidad como un actor protagónico y un aliado estratégico en el ámbito de sus respectivas competencias, ya que tienen un objetivo en común: el bienestar de los zacatecanos y la construcción de un México mejor.

Actor protagónico y aliado estratégico son los rasgos distintivos de un nuevo paradigma de escenario de carácter propositivo, que deja atrás el viejo paradigma de ver a la Universidad como parte de la problemática que tiene que resolver, que fue un escenario de tensión y conflicto.

Es en razón al objetivo común antes señalado, que la Universidad manifiesta su disposición a colaborar en la alta encomienda que la sociedad zacatecana nos reclama; ser ciudadanos ejemplares y comprometidos con el momento histórico. No cabe la menor duda que la ruta es la formación académica como garante del desarrollo social y la prosperidad de nuestro estado.

Es el momento preciso en que la Universidad, bajo el amparo de la irrenunciable Autonomía, sea parte de la solución de los problemas vinculándonos con todos los sectores sociales para reforzar su legitimidad y edificar el nuevo rostro del orgullo universitario.

La acción de la Universidad se focaliza en dos líneas de acción:

Impulsar la Sociedad del Conocimiento en Zacatecas, lo cual se logra a través de la formación, la creación, la aplicación y la transferencia del conocimiento; y

Orientar el espacio común de Educación Superior de Zacatecas, lo cual es natural porqué la Universidad es: la Máxima Casa de Estudios de Zacatecas, es el Alma Mater de los Zacatecanos

II. 1 Impulsar la Sociedad del Conocimiento en Zacatecas

Para lo cual se propone cinco líneas de acción:

Impulsar la cooperación entre la comunidad científica local y nacional;
Promover la creación del clúster o polos de desarrollo de investigación científica, de generación de conocimiento endógeno y su aplicación;
Fomentar procesos de transferencia y adaptación de tecnologías;
Establecer esquemas de cooperación con organismos locales, nacionales e internacionales, orientados a la formulación de acciones científicas, tecnológicas y de innovación; y
Vincular el desarrollo tecnológico con el sector productivo regional.

II.2 Orientar el espacio común de Educación Superior de Zacatecas

Para lo cual se propone cinco líneas de acción:

Ampliar la cobertura de la Educación Superior con equidad;
Fomentar la pertinencia de la Educación Superior;
Fortalecer la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior; Impulsar la Planeación Estratégica; y
Promover la regulación de la Educación Superior.

Estamos listos al llamado. Zacatecas exige todo nuestro esfuerzo. Estamos decididos a ser actores protagónicos en el escenario del cambio promotor de desarrollo que requiere la Entidad. Vamos hacia donde Zacatecas y los zacatecanos queremos: una sociedad más justa y equitativa.

La premisa que sustenta la contribución de la Universidad al desarrollo de Zacatecas es la que el Gobierno Estatal que recién inicio su gestión señalo que la educación, será su política pública más importante, al tiempo que se requiere trabajar de manera diferente.



La UAZ tiene pasado y presente; el futuro se construye

El balance de la Universidad tiene el propósito de analizar el estado que guarda la Universidad en la perspectiva de lo que debe:

Mejorar, Consolidar, Asegurar

Al tiempo que ubica el punto de partida de la gestión 2016-2020. El estado que guarda la Universidad se sintetiza en:

Conjunto de temas que expresen los principales logros y problemas, lo que en la planeación se conocen como las debilidades o problemas críticos y sus fortalezas o logros.

Si bien la Universidad Autónoma de Zacatecas requiere de revisar su pasado reciente y el estado que guarda en el presente para proyectar su futuro con certidumbre, también es cierto y obvio que tiene que enfrentar en el presente de manera inmediata dos desafíos:

El primer desafío es el afrontar de manera inmediata una crisis cuya expresión más clara es en el ámbito del ejercicio presupuestal que ha obligado a tener un plan de contingencia para salir del agobio financiero.

El segundo desafío es el afrontar como miembro del CUMex el cumplir con ocho de los diez indicadores académicos de permanencia a más tardar en el año de 2018.

Estos desafíos o temas cruciales en principio se pueden explicar a partir de un análisis de la evolución reciente de la Universidad, en dos ejes:

El eje académico que tiene que ver con la evolución de los indicadores académicos; y el eje de la conducción universitaria que se focaliza en el balance de la planeación y el cumplimiento de la Normatividad Institucional.

III.1 Desarrollo Académico Reciente

El Desarrollo Académico reciente de la UAZ se desprende del análisis de la evolución de sus indicadores académicos de capacidad y competitividad que se incorporaron en el contexto del PFCE, que inicio en el año 2001 con el nombre de Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI).

Un breve análisis de documentos institucionales que contemplan información relativa a los indicadores académicos muestra inconsistencias al contrastarlas con la que tienen instancias externas, al tiempo que no se tiene sistematizada en un periodo reciente.

Consecuentes con esta observación, la evolución de los indicadores de la UAZ se presentan tomando en cuenta la información periódica de instancias externas que la han integrado para las instituciones que participan en el PFCE, las cuales son utilizadas por el CUMex en el análisis de sus asociadas en la perspectiva de sus indicadores de ingreso y permanencia.



El periodo que se considera en el análisis es el 2001-2016, en el anexo se presenta la evolución de los indicadores de desempeño institucional 2001-2016.

Los avances se presentan en el orden natural de las dos áreas: capacidad académica y competitividad académica.

En el caso de la Educación Media Superior la Universidad debe tener como referente la calidad académica y el contexto educativo nacional.

Capacidad Académica

Los indicadores de capacidad académica tienen al profesor de tiempo completo (PTC) como su referente en lo individual y en equipo.

Los indicadores que consideran a los PTC en lo individual se refieren a su: Habilitación;

Acreditación del perfil deseable; y pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

Los indicadores que consideran a los PTC en equipo se refieren a: Cuerpos Académicos en Consolidación (CAEC); y Cuerpos Académicos Consolidados (CAC).

Habilitación. La evolución de la habilitación de los PTC contempla dos indicadores: PTC con posgrado; y PTC con doctorado.

La Universidad muestra los siguientes rasgos característicos en el período 2004 - 2016:

La evolución de PTC con posgrado mejoró al pasar del 58.05 por ciento en el 2004, al 91.04 por ciento en el 2016, esto es, en doce años incrementó este indicador en 33 puntos porcentuales.

En los últimos cuatro años se observa un estancamiento en este indicador, ya que paso del 87.20 al 91.04 por ciento, esto es, su incremento fue menor a cuatro puntos porcentuales.

La evolución de PTC con doctorado mejoró al pasar del 12.65 por ciento en el 2001, al 47.26

por ciento en el 2016, esto es, en dieciséis años incrementó este indicador en 35 puntos porcentuales.

En los últimos cuatro años este indicador paso del 45.11 al 47.26 por ciento, esto es, su incremento fue de dos puntos porcentuales.

Perfil deseable. La evolución de PTC con perfil deseable mejoró sensiblemente al pasar del 9.42 por ciento en el 2004, al 44.17 por ciento en el 2016, esto es, incrementó éste indicador en 34.75 puntos porcentuales.

En éste indicador se observa un retroceso en los últimos tres años, al caer 4 puntos porcentuales, ya que paso del 49.95 al 46.17 por ciento.

Sistema Nacional de Investigadores, SNI. La evolución de PTC miembros en el SNI mejoró al pasar del 7.81 por ciento en el 2004, al 16.1 por ciento en el 2016, esto es, incrementó este indicador en 8 puntos porcentuales.

Cuerpos Académicos. La evolución de los CAEC mejoró al pasar del 1.9 por ciento en el 2004, al 40.21 por ciento en el 2016, esto es, incrementó este indicador en 38 puntos porcentuales.

De no contar con CAC en el 2004, se cuenta en el 2016 con el 40.21 por ciento, esto es, incrementó este indicador en 40 puntos porcentuales. En los últimos cuatro años éste indicador tuvo una mejora que se puede calificar de un logro al incrementarse 16.76 por ciento, ya que paso del 23.45 al 40.21 por ciento.

Competitividad Académica

Los indicadores de Competitividad Académica tienen el Programa Educativo (PE) y en su matrícula atendida su referente en dos niveles.

Los indicadores que consideran a los PE de Licenciatura (Lic.) se refieren a: PE de calidad; y Matrícula atendida en PE de calidad.

Los indicadores que consideran a los PE de posgrado se refieren a: PE en el Padrón Nacional



de Posgrados de Calidad (PNPC); y Matricula atendida en PE de posgrado en el PNPC.

Programas Educativos de Licenciatura. La evolución de los Programas Educativos de Licenciatura mejoró sensiblemente al pasar del 35.71 por ciento en el 2004, al 82.35 por ciento en el 2016, esto es, incrementó este indicador en 46.64 puntos porcentuales.

Sin embargo es de señalar que en el 2012 tuvo el valor más alto, 90.32 por ciento, y en el 2016 se cuenta con un 82.35 por ciento, lo que arroja una disminución de 9.97 puntos porcentuales al presente.

La evolución de matrícula atendida en programas educativos de licenciatura mejoró sensiblemente al pasar del 26.53 por ciento en el 2004, al 91.50 por ciento en el 2016, esto es, en doce años incrementó este indicador en 64.97 puntos porcentuales.

Programas Educativos de Posgrado. La evolución de Programas Educativos de posgrado en el PNPC mejoró sensiblemente al pasar del 4.55 por ciento en el 2004, al 40.42 por ciento en el 2016, esto es, en dieciséis años incrementó este indicador en 35.87 puntos porcentuales.

La evolución en Programas Educativo de Posgrado en el PNPC, pasó de 12 en el año 2012 a 19 en el 2016, reconocidos por su buena calidad.

III.2 Conducción Universitaria

La conducción universitaria comprende el gobierno, la dirección, la gestión y la administración, siendo responsable del buen funcionamiento de la Universidad.

Lo anterior tiene su explicación en tres áreas: Planeación, Normatividad y Crisis Financiera.

Los resultados de la evaluación del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa 2016-2017 sí se contrastan con sus versiones anteriores muestran que es la más baja en los últimos diez años. El ejercicio de la planeación del proceso no orientó el rumbo de la Universidad, de las Unidades Académicas en lo individual y de éstas integradas en las Áreas Académicas.

La planeación ha sido en el mejor de los casos reactiva y coyuntural y no un proceso

permanente, participativo e integral, esto es, no se tiene una cultura de la planeación.

Esta aseveración se depende al observar que no se cumplió con la premisa de que el PFCE se debía desprender del Plan de Desarrollo Institucional y, en particular, que los proyectos integrales de las DES se debían desprender de los Programas de Fortalecimiento de éstas, que coinciden con los Programas de Desarrollo de Área Académica que señala la Ley Orgánica, ya que estos en los hechos fueron inexistentes.

Si se considera que los diferentes Planes de Desarrollo que señala la Ley Orgánica representan los ejes de funcionamiento de la estructura académica de la Universidad en cuanto a sus unidades académicas, nos remiten de manera natural a un gobierno que no ha puesto en el centro el desarrollo académico y a una dirección académica deficiente.

Se expresa que el gobierno no ha puesto en el centro el desarrollo académico en virtud de que sus Órganos de Gobierno no han observado la Ley Orgánica que obliga a la aprobación de distintos Planes de Desarrollo.

Así mismo hay una dirección académica limitada que se constata porque los Directores de Unidad Académica y los Coordinadores de Consejo Académico de Área no cumplen cabalmente con el propósito central de sus obligaciones, entre la que sobresale la de elaborar los distintos Planes de Desarrollo.

Esto implica que no se tiene plena claridad entre gobierno y dirección académica de la Universidad y, de su relación en el contexto de un andamiaje entre un Modelo Académico y un Modelo Educativo que oriente la principal tarea de la Universidad, la de formar a través de sus programas educativos.

Una adecuada conducción universitaria debe atender de manera responsable la actual crisis financiera, respetando el derecho así como el cumplimiento de las obligaciones que tienen los Universitarios, con referencia a lo anterior; resulta más que obvia la insuficiencia financiera en el rubro de servicios personales, pues el número de plazas académicas reconocidas por la SEP, es mucho menor al que verdaderamente se ejerce en la Universidad, motivado esto último por la expansión histórica de la oferta educativa, conllevando a la contratación de plazas académicas por encima de lo autorizado, hasta llegar hoy en día al acumulado de 312 plazas



de Tiempo Completo, 154 de Medio Tiempo y 27,647 asignaturas Horas Semana Mes (HSM), sin reconocer.

III. 3 Cinco Temas de la Agenda Universitaria

El balance de la Universidad se puede sintetizar en cinco temas de la agenda universitaria:

Dos temas cruciales: Financiamiento; y Compromisos CUMex Tres temas estructurales: Modelo Académico; Modelo Educativo; y Modelo de Planeación.

Primer tema. Crisis Financiera

La crisis financiera es la expresión más clara de un gobierno y una dirección universitarias deficientes, observándose tres caras visibles de ésta:

- a) Plantilla de personal. Respecto a la plantilla de personal se requiere: De su reconocimiento por parte de la Autoridad Educativa Federal; de certeza jurídica en su desarrollo.
- b) Pensiones y jubilaciones. Respecto a la seguridad social se requiere de reformas estructurales que aseguren su sustentabilidad.
- c) Pasivos. Respecto a los pasivos se requiere de: Sanear las finanzas universitarias; y Certeza jurídica de solución definitiva.

Segundo tema. Compromisos CUMex

El que no se cumplan ocho de los diez indicadores de permanencia en el CUMex es expresión clara de la inercia y descuido que prevaleció en la mejora académica de la Universidad.

Las tres caras visibles del estancamiento

- a) Habilitación y acreditación de PTC, en los siguientes indicadores: PTC con posgrado y doctorado PTC con perfil deseable y en el SNI

- b) PE de TSU y Lic., en cuanto a la Oferta Educativa de Calidad
- c) PE de Posgrado, en cuanto a la incorporación y permanencia en el PNPC

Tercer tema. Modelo Académico

La insuficiente implementación del Modelo Académico es la expresión del incumplimiento de las normas mínimas de dirección y coordinación académica de las Unidades Académicas y su relación con el gobierno.

Las dos caras visibles del incumplimiento

- a) Áreas de Conocimiento, existen solo en la legislación
- b) Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa con retroceso en resultados, 2016, la peor evaluación en los últimos diez años

Cuarto tema. Modelo Educativo en lista de espera

El Modelo Educativo (Modelo Académico Siglo XXI) no diferencia actores, ni asigna de manera clara acciones.

Las dos caras visibles de la confusión

- a) Apropiación: se tiene confusión y dispersión en su estructuración, al tiempo que se tiene ausencia de sustento jurídico para su implementación.
- b) Matrícula atendida en PE de calidad: no se observa incremento en el indicador en los últimos cuatro años, al tiempo que el rendimiento académico de los estudiantes es el talón de Aquiles.

Quinto tema. Modelo de Planeación implícito y disperso

Se tiene una ausencia de integración y coordinación de los ejercicios de planeación con el



consecuente desgaste en su construcción y en su evaluación.

Las tres caras visibles de la confusión

- a) PDI y PFCE. El PFCE no se desprendió de manera natural del PDI en donde los proyectos integrales de las DES respondieron a una lógica fragmentada ante la ausencia de Programas de Desarrollo de las Áreas
- b) Planes de Desarrollo de Unidad Académica en donde se observa una insuficiencia, sino es que una ausencia
- c) Información deficiente e insuficiente



Misión

El sustento de la misión de la Universidad se tiene en el Capítulo II, Artículo 4, en sus fracciones de la I a la V de la Ley Orgánica, donde se enuncia los fines esenciales de la Institución.

En esos fines esenciales de la Universidad se declaran los valores, que conjuntamente con su misión y los principios, formarían la deontología jurídica de la UAZ.

IV.1 Misión

La Universidad Autónoma de Zacatecas "*Francisco García Salinas*", tiene como misión contribuir al desarrollo integral del Estado de Zacatecas y de México; con énfasis en la solución de los problemas regionales y nacionales, principalmente con la lucha contra la desigualdad y la marginación; respetuosos del medio ambiente y de los derechos humanos, tolerantes y estudiosos de distintas ideas de pensamiento con una actitud crítica para comprender los



fenómenos socio-políticos del mundo que les toca vivir y entenderlos como una oportunidad para proyectar sus valores, conocimientos, habilidades y cultura, lo que es nuestra identidad.

IV. 2 Principios.

La Universidad debe sustentar su quehacer académico y el cumplimiento de su misión en un conjunto de principios que sirvan de andamiaje a su ética.

Los principios esenciales son cuatro:

La autonomía. Principio que permite el autogobierno con las únicas limitaciones que establece la Ley Orgánica y el compromiso de su ejercicio de manera ética y responsable.

La inclusión. Principio que tiene el propósito de trascender el esquema de la democratización del acceso por el de la democratización del saber, lo cual conlleva que la Universidad sea una comunidad del aprendizaje.

La calidad. Principio que inspira el quehacer académico, el cual debe tener el adjetivo de ser realizado con altos estándares de desempeño institucional, esto conlleva a la calidad en: programas educativos, la formación del estudiante, en la generación y aplicación del conocimiento.

La pertinencia. Principio que tiene el propósito de cumplir con el desafío de la responsabilidad social en cuanto que la calidad por sí sola no tiene significado si ésta no se relaciona con su contribución al desarrollo.

IV. 3 Valores

En armonía con la misión, se tienen ocho valores que orientan el quehacer de la comunidad universitaria.

Responsabilidad. Se concibe a la responsabilidad, a la capacidad consciente, asumida por los universitarios en virtud del conocimiento y preparación adquiridos como consecuencia de un beneficio social, que exige una acción moral consecuente con la vida de nuestra institución y su naturaleza, así como con la sociedad.

Integridad. La integridad es la capacidad consciente del universitario por la unidad de las virtudes que debe poseer en congruencia entre lo que se dice y lo que realiza.

Respeto. El respeto es la actitud y voluntad en la práctica de aceptar al otro en su naturaleza, decisión, creencias y valores, dentro de los límites de la acción socializada.

Honestidad y lealtad. La condición moral para actuar en correspondencia con los compromisos individuales e institucionales, de acuerdo con la misión, visión y normas vigentes en la Universidad.

Equidad y libertad. La capacidad de entender y generar condiciones y mecanismos para que todas las personas tengan la misma oportunidad de acceso y de beneficiarse de los servicios que ofrece nuestra institución en armonía con la autodeterminación del desarrollo individual y colectivo dentro del contexto institucional.

Solidaridad y tolerancia. Buscar el bien de los otros, ser generosos con el entorno humano y natural y que se manifieste en el quehacer cotidiano de los universitarios; en armonía con la actitud y acción de aceptar la diversidad de aquel que piensa, cree y es diferente, como esencia de la pluralidad, permitiendo la convivencia de los universitarios para lograr objetivos comunes.

Disciplina y capacidad. Acción manifiesta en el quehacer cotidiano de los universitarios para cumplir el conjunto de leyes y reglamentos que rigen a la institución; talento y disposición que se manifieste en el quehacer cotidiano de los universitarios para comprender o ejecutar acciones encomendadas de forma correcta.

Servicio. El compromiso y necesidad de ser, de sentirse útil y de coadyuvar en el afán de construir, inducir, fomentar y cumplir las obligaciones propias de la función o rol que como universitarios desempeñemos.



Visión

La visión tiene el objetivo de describir el estado que guardará la Universidad en un tiempo determinado.

La visión tiene que ver con:

- a) El estado que se tendrá en un futuro determinado.
- b) La utopía o ideal de posicionar a la Universidad como actor protagónico.
- c) La capacidad que sustente la factibilidad y viabilidad de ésta.

Es imprescindible se observe una mejora sensible que sea tangible, que se constate en metas.

La visión y metas son el punto de partida de la planeación.

Un principio orientador para la construcción de la visión, es el que la Universidad sea de primer nivel, vinculada con su entorno.

Se propone dos visiones: de corto plazo y de largo aliento.

La visión de corto plazo tiene un horizonte de cuatro años que corresponde a la gestión 2016-2020.

Es de señalar que el horizonte de esta visión 2020 coincide con la conmemoración del:

Centenario de la transformación del Colegio del Estado a Instituto de Ciencias de Zacatecas

La visión de largo aliento tiene un horizonte de cuatro gestiones rectorales que comprende el periodo 2016-2032.

Es de señalar que el horizonte de esta visión 2032 coincide con la conmemoración del:

Bicentenario de la creación de la Casa de Estudios de Jerez primer antecedente de la Universidad

En esta perspectiva la Universidad Autónoma de Zacatecas tendrá visión de largo aliento que implica una planeación con un horizonte al año 2032 con una visión 2020.

V. 1 Visión 2020 UAZ

La visión 2020 UAZ establece que en el año 2020 la Universidad es un:

Referente de calidad y pertinencia a nivel regional

Compromiso del presente rectorado

Los rasgos característicos de la Universidad en el año 2020 son, entre otros, los siguientes: Un gobierno y dirección consolidados;



Un Modelo Académico garante del funcionamiento de la estructura académica de la Universidad;

Un Modelo Educativo garante de la calidad académica de la oferta educativa y del rendimiento académico de sus estudiantes; y

Un Modelo de Planeación garante de un proyecto participativo, incluyente e integral de Universidad.

V. 2 Visión 2032 UAZ

La visión 2032 UAZ establece que en el año 2032 la Universidad es un:

Referente en la Sociedad del Conocimiento, en plena contribución al desarrollo de Zacatecas y de México.

Compromiso de cuatro rectorados, que comprende el periodo 2016-2032

Los rasgos característicos de la Universidad en el año 2032 son, entre otros, los siguientes: El paradigma socialmente responsable orienta su quehacer; y

El paradigma de clase mundial e impacto local es garante de su calidad, relevancia y pertinencia.

V.3 Metas

Es imprescindible que en la visión se observe una mejora sensible que sea tangible, que se confirme en compromisos y metas para constatar su cumplimiento.

En virtud de que los temas de la agenda universitaria se incorporaron como elementos aspiracionales, los compromisos y las metas que se proponen son coherentes con estos, al tiempo que muestran de manera clara que es factible su cumplimiento.

Los compromisos son:

- a) Acciones inmediatas que se señalan en el Plan de Reordenamiento Académico, Administrativo, y de Desarrollo Organizacional que se encuentran en fase de aplicación y observancia.

- b) Compromisos inmediatos, que sustentan el andamiaje del quehacer académico de la Universidad

Las metas que se plantean y se ubican en el siguiente orden temporal:

- a) Metas 2018, que aseguran que la Universidad cumplirá con los indicadores de permanencia en el CUMex;
- b) Metas 2020, que aseguren el cumplimiento de la visión 2020 UAZ.

Compromisos inmediatos

Los compromisos inmediatos tienen el propósito de dar un golpe de timón en el rumbo y orientación con lo que se denomina la triple brújula para la ruta 2016-2020, la cual contempla tres modelos, los cuales deben estar en operación en el primer mes de 2017.

Modelo Académico. Que establezca las:

Facultades de Órganos Colegiados de gobierno y dirección; y

Obligaciones de las autoridades que presiden los Órganos Colegiados de gobierno y dirección.

Modelo Educativo. Que ponga en el centro: El rendimiento académico del estudiante; La práctica docente; y

La regulación de la creación, modificación o supresión de Programas Educativos. Modelo de Planeación. Que sea garante de:

Del Sistema Integral de Planeación; y

La regulación de la creación, modificación o supresión de Unidades Académicas

Metas 2018

Tienen el propósito de que la Universidad sea actor protagónico en el espacio común de Educación Superior de México en armonía con su permanencia en el CUMex.

Las metas se establecen en porcentajes para ocho de los diez indicadores Profesores de tiempo completo



Programas Educativos TSU y Lic. PE calidad 80.00

Matrícula calidad 91.00 Programas Educativos de Posgrado PE en el PNPC
50.00

Matrícula en el PNPC 47.00

PTC posgrado 92.00
PTC doctorado 47.00
PTC perfil 55.00
PTC en el SNI 22.00

Metas 2020

Las metas 2020 tienen el propósito de constatar el cumplimiento de la visión 2020, se establecen en porcentajes.

Profesores de tiempo completo

PTC posgrado 95.00
PTC doctorado 55.00
PTC perfil 65.00
PTC en el SNI 25.00

Cuerpos académicos

CA EC 40.00
CA C 50.00

Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salinas"

Plan de desarrollo institucional 2016 – 2020

Programas Educativos TSU y Lic. PE calidad 85.00

Matrícula calidad 95.00

PE alto rendimiento 25.00

Programas Educativos de Posgrado PE en el PNPC 55.00

Matrícula en el PNPC 52.00

Unidades Académicas de Educación Media Superior en el SNB 50.00



Estrategia de planeación

La visión y las metas son el punto de partida de la planeación, en tanto que la estrategia de planeación tiene que ver con los cómo para pasar de la visión a la acción.

En la elaboración de los cómo no hay caminos únicos ni reglas universales, dependen del estado que guarda la Universidad así como de las tendencias y escenarios.

Los cómo para pasar de la visión a la acción se les denominan indistintamente: Columnas
Pilares Ejes

Pudiendo tener un adjetivo, los cuales permiten orientar la construcción de la Universidad que

contempla la visión y se explicita en las metas.

En el caso del presente Plan de Desarrollo se denominan ejes estratégicos.

Los ejes estratégicos están preponderantemente enfocados al cumplimiento de la Visión 2020.

Se plantean ocho ejes estratégicos, cada uno de ellos se relaciona con temas de la agenda universitaria.

Los ejes estratégicos son:

Mejorar formación y rendimiento del estudiante Fortalecer el gobierno y dirección

Fortalecer la práctica docente Redimensionar la planeación

Fortalecer la investigación y el posgrado Revalorar la vinculación y la extensión Impulsar la

Internacionalización Reorientar la administración y gestión

VI. 1 Mejorar Formación y Rendimiento del Estudiante

Los temas de la agenda universitaria que orientan este eje estratégico son: Modelo Educativo; y Compromisos CUMex.

VI.2 Fortalecer el Gobierno y Dirección

Los temas de la agenda universitaria que orientan este eje estratégico son: Modelo Académico; y Modelo de Planeación.

VI.3 Fortalecer la Práctica Docente

Los temas de la agenda universitaria que orientan este eje estratégico son: Modelo Educativo; y Modelo Académico.

VI.4 Redimensionar la Planeación

Los temas de la agenda universitaria que orientan este eje estratégico son: Financiamiento; y



Modelo de Planeación.

VI.5 Fortalecer la Investigación y el Posgrado

Los temas de la agenda universitaria que orientan este eje estratégico son: Compromisos CUMex; y Modelo Académico.

VI.6 Revalorar la Vinculación y la Extensión

Los temas de la agenda universitaria que orientan este eje estratégico son: Modelo Académico; y Modelo Educativo.

VI. 7 Impulsar la Internacionalización

Los temas de la agenda universitaria que orientan este eje estratégico son: Compromisos CUMex; y Modelo Académico.

VI. 8 Reorientar la Administración y Gestión

Los temas de la agenda universitaria que orientan este eje estratégico son: Financiamiento; y Modelo de Planeación.



Programas y proyectos

Construir la Universidad que subyace en la visión con la Estrategia de Planeación señalada en el apartado previo nos lleva de manera natural a los programas y sus proyectos, los cuales son responsabilidad de la Administración Central.

Se plantea para cada eje estratégico un programa institucional con sus respectivos proyectos. La ejecución del Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020 se desprende de manera natural de los ejes estratégicos, esto es, los programas institucionales es el quehacer teniendo delineado el cómo.

A continuación se describe de manera breve para cada programa institucional: Su objetivo general; y sus respectivos proyectos.

Su desarrollo conforme a una metodología corresponderá a los funcionarios de la administración central.



En esta perspectiva se plantean ocho programas institucionales.

VII.1 Formación y Rendimiento del Estudiante

Objetivo General. Establecer las condiciones institucionales que impacten en la formación del estudiante, en especial en su rendimiento académico.

Proyectos. El programa institucional “Formación y rendimiento del estudiante” contempla cinco proyectos:

- Ambientes de Aprendizaje
- Apoyo Estudiantil
- Movilidad Estudiantil
- Incorporación a la Investigación
- Formación Integral

VIII. 2 Práctica Docente

Objetivo General. Ofrecer la capacitación pedagógica y didáctica al docente en armonía con el Modelo Educativo.

Proyectos. El programa institucional “Práctica docente” contempla cinco proyectos: Secuencias Didácticas

Evaluación de Habilidades, Destrezas y Competencias Seguimiento y Tutoría al Estudiante

Capacitación Pedagógica Didáctica Portafolio de Evidencias y Rúbricas

VII.3 Gobernabilidad y Gobernanza

Objetivo General. Establecer una cultura de la institucionalidad que impacte en el desempeño institucional y en un clima de estabilidad para el quehacer académico.

Proyectos. El programa institucional “Gobernabilidad y Gobernanza” contempla cuatro proyectos:

Órganos de Gobierno y Estabilidad Institucional Órganos de Dirección Académica

Reglamentación de Órganos Colegiados de Dirección Académica Clima Institucional

VII.4 Investigación y Posgrado Pertinente

Objetivo General. Consolidar la investigación y el posgrado como ejes de la Internacionalización de la Universidad en armonía con los principios de calidad y pertinencia.

Proyectos. El programa institucional “Investigación y Posgrado Pertinente” contempla cuatro proyectos:

- Investigación de Frontera e Impacto Local
- Movilidad de Investigadores
- Permanencia e Incremento en el SNI
- Reestructuración del Posgrado

VII. 5 Brújula y Hoja de Ruta

Objetivo General. Establecer la planeación como eje vertebrador del quehacer universitario en armonía con la Misión y Visión.

Proyectos. El programa institucional “Brújula y Hoja de Ruta” contempla cuatro proyectos:

Sistema Integral de Planeación

Planes de Desarrollo Pilares del Desempeño Institucional Capacitación en Planeación Estratégica

Evaluación: Medio de Mejora

VII. 6 Internacionalización

Objetivo General. Promover la presencia de la Universidad en la Sociedad del Conocimiento en armonía con su impacto local

Proyectos. El programa institucional “Internacionalización” contempla tres proyectos:

Indicadores de Segunda Generación, entrada natural a la Internacionalización

Visibilidad y Posicionamiento del Quehacer Académico Alianzas Internacionales



VII. 7 Responsabilidad Social

Objetivo General. Consolidar la cultura de la responsabilidad social universitaria en armonía con el principio de que es un bien público social.

Proyectos. El programa institucional “Responsabilidad social” contempla tres proyectos:

Vinculación Universidad-Sociedad

Extensión Académica Arte y Cultura

VII.8 Administración y Gestión Eficiente y Eficaz

Objetivo general. Establecer un sistema de gestión que coadyuve al cumplimiento de la misión de la Universidad

Proyectos. El programa institucional “Administración y Gestión Eficiente y Eficaz” contempla cuatro proyectos:

Sistema de Gestión de Calidad Rendición de Cuentas y Transparencia

Saneamiento Financiero

Desarrollo de la Plantilla de Personal Pertinente