



**Plan de
Desarrollo
Institucional**
2019 - 2023



**Plan de
Desarrollo
Institucional
2019 - 2023**



**Universidad Autónoma
de Baja California**

14 de junio de 2019



Universidad Autónoma de Baja California

Dr. Daniel Octavio Valdez Delgadillo

Rector

Dr. Edgar Ismael Alarcón Meza

Secretario General

Dra. Mónica Lacavex Berumen

Vicerrectora Campus Ensenada

Dra. Gisela Montero Alpírez

Vicerrectora Campus Mexicali

Mtra. Edith Montiel Ayala

Vicerrectora Campus Tijuana

Dr. Joaquín Caso Niebla

Coordinador General de Planeación y
Desarrollo Institucional

Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023

Consejo de Planeación

Dr. Edgar Ismael Alarcón Meza
Dr. Víctor Manuel Alcántar Enríquez
Dr. Horacio Eusebio Almanza Reyes
Mtro. David Álvarez García
Dr. Leonel Avendaño Reyes
Dr. Joaquín Caso Niebla
Dr. Zaúl García Esquivel
Dra. Érika García Meneses
Dra. Mónica Lacavex Berumen
Dra. Diana Lizbeth Méndez Medina
Dra. Gisela Montero Alpírez
Mtra. Edith Montiel Ayala
Dra. Luz María Ortega Villa
Dr. Luis Enrique Palafox Maestre
Dr. Salvador Ponce Ceballos
Dr. Rogelio Arturo Ramos Irigoyen
Dra. Sandra Julieta Saldívar González
Dr. David Guadalupe Toledo Sarracino
Dr. Juan Guillermo Vaca Rodríguez
Dr. Daniel Octavio Valdez Delgadillo

Apoyo institucional

Mtra. Karina Cárdenas Rodríguez
Dra. Yessica Espinosa Díaz
C. P. Bernardo Hernández Cortez
C. P. Margarita García Miranda
Mtra. Ana Ma. Guillén Jiménez
Mtro. Jorge Magdaleno Arenas
Dr. Efraín Carlos Nieblas Ortiz
Mtro. Antonio Rosalío Rodríguez Berrelleza
Mtro. Luis Enrique Vizcarra Corral
Dr. Roberto Carlos Zamudio Cornejo

Asesoras externas

Dra. Angélica Buendía Espinosa
Mtra. Ana Beatriz Pérez Díaz



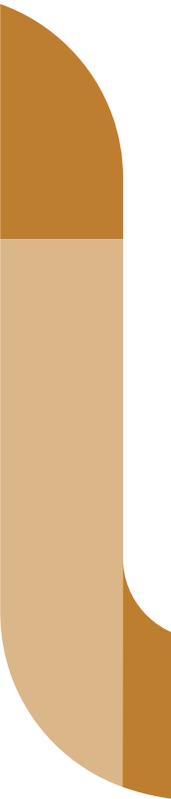
Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento

Dra. Yaralin Aceves Villanueva
C. Gabriela Aguilar Chicas
Lic. Laura Ivonne Aguilera Guerrero
Lic. Sandra Guadalupe Aispuro Flores
Dr. Edgar Ismael Alarcón Meza
Dr. Víctor Manuel Alcántar Enríquez
Dr. Horacio Eusebio Almanza Reyes
Mtro. David Álvarez García
Dr. Jorge Arturo Alvelais Palacios
C. Ezequiel Angulo Angulo
Dra. Lourdes Evelyn Apodaca del Ángel
M. C. Emilio Manuel Arrayales Millán
Dr. José Manuel Avendaño Reyes
Dr. Leonel Avendaño Reyes
Dr. Raúl Balbuena Bello
Dra. Margarita Barajas Tinoco
Mtra. María Marcela Antelo Barceló
Mtra. Norma Angélica Baylón Cisneros
Mtro. Isidro Bazante González
Mtro. Emigdio Julián Becerra Valenzuela
Mtra. Mariana Becerra Valenzuela
Mtro. Abelardo Antonio Beltrán de la Fuente
C. Mariana Benítez Barragán
Lic. Montserrat Bernal Becerra
Dra. Blanca Estela Bernal Escoto
Dr. Alejandro Cabello Pasini

Mtra. Pollet Cancino Murillo
Lic. Ruth Vanessa Candelas Vega
Mtra. Norma Candolfi Arballo
Mtro. Julio César Cano Gutiérrez
Mtra. Karina Cárdenas Rodríguez
Mtro. Emilio Venustiano Carranza Gallardo
Lic. Elva Obdulia Carrillo López
Dr. Antelmo Castro López
Mtra. Yadira Castro Parra
Dr. Luis Carlos Castro Vizcarra
Dra. Alicia Alelí Chaparro Caso López
C. Jorge Emilio Corona Rubio
Mtra. Grisel Corral Aguayo
Mtra. Elma Áurea Correa Neri
Dra. Edna Alicia Cortés Rodríguez
Dr. Sergio Cruz Hernández
Dr. Mario Alberto Curiel Álvarez
Dra. Gloria Aurora de las Fuentes Lacavex
Dr. Maximiliano de las Fuentes Lara
C. Andrea Isamar Díaz Hernández
Dra. María del Rocío Domínguez Gaona
Dra. Yessica Espinosa Díaz
C. José de Jesús Félix Burciaga
Dr. Christian Alonso Fernández Huerta
C. Christian Isaac Flores Torres Coto
Dr. Gilberto Manuel Galindo Aldana

Mtra. Adriana Isabel Garambullo
Dr. Zaúl García Esquivel
Dra. Érika García Meneses
C. P. Margarita García Miranda
Mtra. Jihan Ruth García Poyato Falcón
C. Alba Anel Gil Huízar
Lic. Aidé Ginera Aparicio
Dr. Rodolfo Martín Gómez Castellanos
Dra. Haydeé Gómez Llanos Juárez
Dr. Raúl González Núñez
C. Brenda Isabel González Román
Dr. José Luis González Vázquez
Mtra. Ana Ma. Guillén Jiménez
Mtra. María Magnolia Gutiérrez Boneo
C. P. Bernardo Hernández Cortez
Lic. Blanca Estela Hernández Santana
Dr. José Carlomán Herrera Ramírez
Dra. Julieta Yadira Islas Limón
Mtra. María del Carmen Jáuregui Romo
Dr. Arturo Jiménez Cruz
Dr. José Alfonso Jiménez Moreno
Dra. Mónica Lacavex Berumen
Dr. Gerardo Guillermo León Barrios
Dra. Juana Claudia Leyva Aguilera
Dr. Román III Lizárraga Benítez
Lic. Jesús Arnoldo Lona Verdugo

Dra. Lus Mercedes López Acuña
Dra. Lilia Guadalupe López Arriaga
Dr. Óscar Roberto López Bonilla
Mtra. Icela López Gaspar
Dr. Gabriel Alejandro López Morteo
Dra. Karina del Carmen Lugo Ibarra
Mtro. Mario Armando Macalpin Coronado
Dr. Héctor Jaime Macías Rodríguez
Mtro. Jorge Magdaleno Arenas
Dr. Lázaro Gabriel Márquez Escudero
Dr. Asdrúbal Martínez Díaz de León
Dr. Jorge Eduardo Martínez Íñiguez
Mtro. Rafael Martínez Miranda
Dra. Yessica Martínez Soto
Mtro. Saúl Méndez Hernández
Dra. Diana Lizbeth Méndez Medina
Dr. Alejandro Moctezuma Hernández
Dra. Gisela Montero Alpírez
Mtra. Edith Montiel Ayala
C. Cristian Mariel Montoya Manríquez
Dr. Efraín Carlos Nieblas Ortiz
Dr. Juan Iván Nieto Hipólito
Lic. Fernando Francisco Núñez Martínez
Dr. Jesús Everardo Olguín Tiznado
Dra. Luz María Ortega Villa
Dr. Óscar Omar Ovalle Osuna





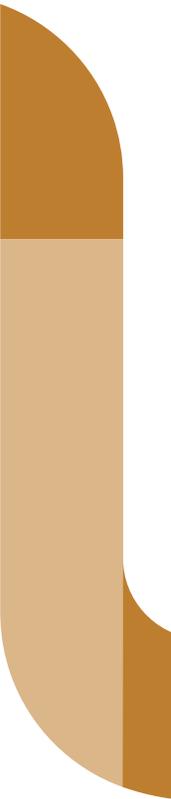
Mtro. Luis Alfredo Padilla López
Dr. Luis Enrique Palafox Maestre
Dra. Karla Lariza Parra Encinas
C. P. María Isabel Partida Ojeda
Dra. Graciela Paz Alvarado
Dra. Alicia Percevault Manzano
C. D. Guillermo Pérez Cortez
Mtro. José Eduardo Perezchica Vega
Mtro. Marco Antonio Pinto Ramos
Dr. Salvador Ponce Ceballos
Dra. Patricia Radilla Chávez
Dr. Natanael Ramírez Angulo
Dra. María Concepción Ramírez Barón
Dr. Rogelio Arturo Ramos Irigoyen
C. Sofía Reinaga González
Dra. Marisa Reyes Orta
Dra. Érika Paola Reyes Piñuelas
Mtro. Carlos Reyna García
Mtro. Ulises Rieke Campoy
Mtro. Antonio Rosalío Rodríguez Berrelleza
Dr. Jesús Rodríguez Cebreros
Dra. Alejandra Rodríguez Estrada
Dr. Juan Carlos Rodríguez Macías
Mtra. Raquel Arlete Rosas Cisneros
Mtra. Súa Madai Rosique Ramírez
Dra. Cristina Ruiz Alvarado
Dr. Gorgonio Ruiz Campos

Dr. Rogelio Everth Ruiz Ríos
Mtro. Sergio Salazar Pimentel
Dra. Sandra Julieta Saldívar González
Mtra. Korina Indira Salomón González
Mtro. Luis Sandoval Figueroa
Dr. Ernesto Israel Santillán Anguiano
Dr. Eduardo Serena Gómez
Mtro. Daniel Serrano Moreno
Mtro. Abraham Nemesio Serrato Guzmán
Dra. Estela Salomé Solís Gutiérrez
Dr. Jesús Adolfo Soto Curiel
Dr. Juan Crisóstomo Tapia Mercado
Dr. David Guadalupe Toledo Sarracino
Lic. Israel Torres Cervantes
C. Joselyn Anaid Urbalejo Martínez
Dr. Juan Guillermo Vaca Rodríguez
Dr. Daniel Octavio Valdez Delgadillo
Dra. Ana María Vázquez Espinoza
Dr. Sergio Octavio Vázquez Núñez
Lic. Óscar Vázquez Rodríguez
Mtro. Ricardo Verján Quiñónez
C. P. Mireya Elizabeth Veyna Reyna
Lic. Rocío Alejandra Villanueva Urueta
Mtra. Elvia Oralia Villegas Olivar
Mtro. Luis Enrique Vizcarra Corral
Mtra. Luz de Crystal Berenice Vizcarra Romero
Dr. Roberto Carlos Zamudio Cornejo

Corrección de estilo:
Departamento de Editorial

Contenido

9	Presentación
11	La educación superior: debates desde lo global
25	La educación superior en México: logros y asignaturas pendientes
49	Contexto estatal y perspectiva institucional
81	Modelo educativo de la UABC
91	Misión y visión institucional
94	Ejes transversales
97	Políticas, estrategias y acciones institucionales
122	Seguimiento y evaluación
124	Referencias





La UABC seguirá trabajando en el terreno de las acciones, reconociendo lo que hemos construido sólidamente a lo largo de nuestra historia, con la mirada puesta en el futuro, y con la convicción de que es en la autonomía universitaria donde se sostiene nuestro proyecto universitario.

Juntos, universidad y sociedad, hemos de andar el camino en que nuestros jóvenes construyan su destino y cumplan sus sueños, sin que su origen sea un obstáculo insalvable. Son ellos quienes forjarán un estado y una nación más justa, equitativa y humana, anhelo difícil de alcanzar, pero hoy más necesario que nunca.

Para ello, la condición esencial pasa por la reunificación de quienes conformamos la comunidad universitaria, en un solo proyecto que nos conmina al trabajo arduo y al compromiso constante: el de la Universidad Autónoma de Baja California, donde nuestra aspiración se cristalice en la *Realización plena del hombre*.

Dr. Daniel Octavio Valdez Delgadillo

Rector

Presentación

La educación superior se ha constituido como una de las más importantes apuestas para impulsar el desarrollo económico y el bienestar social en el mundo. En el contexto de las grandes transformaciones que vivimos en el siglo XX, que han continuado con mayor dinamismo en lo que llevamos del siglo XXI, son incuestionables los aportes de la educación superior para contrarrestar los grandes problemas económicos, políticos, sociales y culturales que viven las sociedades modernas. De ellos, destaca la exacerbada desigualdad económica y social, que se evidencia en la alta concentración de la riqueza en un pequeño número de personas y, en contraparte, en el empobrecimiento de amplios sectores de la sociedad. La pobreza implica la carencia de recursos y escaso acceso de las personas a oportunidades para alcanzar condiciones de vida dignas, para el ejercicio pleno de sus derechos y libertades fundamentales, para la satisfacción de sus necesidades básicas y para su integración social. A pesar de los esfuerzos realizados por los diversos actores involucrados, la educación en general, pero particularmente la educación superior, es un ámbito en donde la desigualdad ha tenido efectos nocivos en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

En México, solo cuatro de cada 10 jóvenes en edad de cursar la educación superior tienen acceso a ella. Por ende, la equidad, como principio básico de ingreso, permanencia y egreso de los jóvenes, sigue siendo una asignatura pendiente para el sistema de educación superior del país. En el contexto actual, el gobierno federal ha apostado por la obligatoriedad y gratuidad de la educación superior, cuyo sentido positivo implica que el Estado se comprometa con los jóvenes mexicanos a hacer de aquella un derecho. Tal anhelo ha de acompañarse también de otro compromiso de los diferentes órdenes de gobierno, el de aportar los recursos humanos y materiales para la concreción de tan noble propósito. Sin ello —el reto de cumplir con la legislación vigente—, han de verse truncados los sueños y aspiraciones de miles de jóvenes.

En el marco del mandato que establece la *Ley Orgánica* de la universidad, así como de su autonomía, la Universidad Autónoma de Baja California, desde su origen, asumió el compromiso de brindar la mejor educación superior a la sociedad bajacaliforniana. Actualmente atiende a 57.9% de los jóvenes que cursan la educación superior en el estado. Es, además, receptora



de muchos jóvenes que migran de sus entidades de origen, para encontrar en Baja California mejores oportunidades de vida. En ese sentido, alcanzar mayores niveles de cobertura, calidad y pertinencia no constituyen objetivos nuevos, por el contrario, han sido compromisos esenciales que guían la realización de las funciones sustantivas de la máxima casa de estudios de esta entidad.

Los logros de nuestra institución han implicado la suma de los esfuerzos de todos los universitarios. Hoy la comunidad universitaria ha depositado su confianza en mi persona para conducir el rumbo que ha de seguir nuestra alma mater por los próximos cuatro años, aunque la construcción del futuro inmediato ha de tener repercusiones en el largo plazo y ha de constituirse en parte de la historia de la UABC. Por ello, diseñar el camino que hemos de seguir representa, al mismo tiempo, un reto y un compromiso invaluable. Se trata de un ejercicio pleno de responsabilidad social para cumplir cabalmente con las tareas sustantivas en beneficio de la sociedad y del país.

Sin abandonar el contexto internacional que nos interpela por la velocidad con que hoy ocurren los cambios, y en el marco del compromiso del gobierno federal de impulsar la educación como el principal motor de transformación de México en un país democrático, honesto y responsable, nuestro trabajo se sustenta en tres ejes transversales: autonomía y gobernanza; responsabilidad social universitaria, y equidad. Se trata de los principios orientadores del *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023*. Son los pilares sobre los que hemos de seguir construyendo nuestro proyecto universitario, aprendiendo de nuestra historia, reconociendo los logros y desafíos, y enfrentando los retos que impone el complejo mundo de hoy. Juntos hemos de continuar fortaleciendo a una de las instituciones más grandes y nobles de que dispone la humanidad, la universidad.

No somos una *torre de marfil*, somos una institución referente en la construcción de una sociedad más justa y equitativa, en un México que ha apostado por un cambio profundo y que hoy tiene la inigualable oportunidad de lograrlo. Ello ha de concretarse si todos estamos convencidos y comprometidos con lo que a cada uno nos corresponde hacer.

Dr. Daniel Octavio Valdez Delgadillo
Rector

La educación superior: debates desde lo global

La desigualdad como dinámica estructural

En las décadas recientes las sociedades contemporáneas se han enfrentado a un contexto mundial complejo y contradictorio. Entre otros fenómenos, resaltan las altas tasas de pobreza, el incremento de la desigualdad, la flexibilización de los mercados laborales, importantes modificaciones en el campo de las ocupaciones, problemas ambientales y climáticos, así como la descomposición de las instituciones y del orden político. Si bien estas agravantes están ampliamente relacionadas, diversos autores señalan que la desigualdad es el problema estructural de la sociedad actual, lo cual se manifiesta en múltiples dimensiones de la vida económica, social, política y cultural en el mundo.

Visualizar la desigualdad desde un enfoque de oportunidades implica reconocer que todas las personas deberían tener el mismo punto de partida (Atkinson, 2016), a la par de cuestionar en qué medida el mérito es producto del talento personal. De esta manera, las acciones de política pública son fundamentales para que las personas hagan contribuciones valiosas a la sociedad y, además, se refuercen las posibilidades de disminuir la desigualdad (Nussbaum & Sen, 1998).

Concebir la desigualdad como problema estructural conlleva reflexionar sobre los aportes de la educación superior para contrarrestar este fenómeno. La política educativa en México se ha



centrado en dos orientaciones para resarcir la desigualdad en este nivel de enseñanza: 1) asignación de becas, y 2) diversificación institucional y de nuevas modalidades educativas (Miller, 2009; Silva & Rodríguez, 2012).

En el primer rubro, el objetivo ha sido generar mayores oportunidades de acceso y permanencia en la educación superior pública, así como propiciar la terminación oportuna de los estudios. Se ha buscado apoyar a los estudiantes que provengan de zonas indígenas, rurales y urbanas marginadas. No obstante, queda pendiente la atención de los procesos de selección para el ingreso a las universidades públicas mexicanas. En el tema de la diversificación institucional y de nuevas modalidades educativas, el gobierno continuó con la creación de instituciones públicas de educación superior, con base en modelos educativos distintos al de las universidades tradicionales. Surgieron nuevas universidades tecnológicas, politécnicas, interculturales e indígenas, cuya oferta educativa debía basarse en modalidades y programas educativos pertinentes para el contexto local y regional, pero con visión global, así como en modos de organización acordes con las necesidades de los estudiantes tradicionalmente excluidos.

Existen investigaciones que evidencian los efectos de ambas estrategias, centrándose en el análisis de las trayectorias de los estudiantes y su relación con los perfiles socioeconómicos, el acceso a grupos de jóvenes excluidos de la educación superior y el capital cultural, su integración a la vida universitaria y transiciones educativas (Atkinson, 2016; Bourdieu & Passeron, 1997; Darré, Fainstain, Sosa & Beramendi, 2014; De Garay, 2015; Guzmán, 2011; Miller, 2009; Silva & Rodríguez, 2012).

Datos publicados en el documento *La educación obligatoria en México 2018*, refieren que a menores ingresos la oportunidad de asistir a la educación superior disminuye considerablemente: la proporción de personas que tienen al menos estudios de educación superior y pertenecen al primer quintil de ingreso fue de 2.8%, en comparación con 50.2% de aquellos que estaban en el último quintil (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación —INEE—, 2018).

En este contexto, la educación superior ha enfrentado diversos retos enmarcados por tendencias de orden global, entre las que destacan las siguientes: a) globalización económica y social, misma que ha generado un sistema internacional de cooperación e intercambio parcial, desarrollo asimétrico de la sociedad del conocimiento, múltiples innovaciones científico-tecnológicas,

aumento de la esperanza de vida y transformaciones en el mundo laboral y productivo; b) incremento de la demanda social de educación de calidad de acuerdo con las necesidades del mercado laboral; c) interrelación entre áreas del conocimiento y disciplinas, y d) mayor influencia de los procesos de democratización: los derechos humanos, la rendición de cuentas, la sustentabilidad, el reconocimiento a la diversidad y la ciudadanía tienen un lugar fundamental en la agenda de la educación superior (Lamaitre & Zenteno, 2012). A la par de estas cuestiones han emergido un conjunto de demandas sociales que propugnan por el aumento en la cobertura educativa, la transparencia y la rendición de cuentas en el ejercicio de las instituciones y los organismos tanto públicos como privados, así como por una mayor participación ciudadana en todos los ámbitos de la vida social.

El rol de los organismos internacionales

Los lineamientos con mayor influencia en los sistemas de educación superior han surgido de las principales agencias mundiales, entre las que se encuentran la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, siglas en inglés de United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y agencias de certificación de la calidad, como International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE). A nivel regional, se han generado debates sustanciales en el marco de la Conferencia Regional para la Educación Superior (CRES), en las ediciones de 2008 y 2018.

En lo particular, la OCDE reconoce que, en las últimas décadas, una característica fundamental de los sistemas de educación superior ha sido su expansión. Ello ha traído consigo responsabilidades financieras para los gobiernos nacionales, que se han asumido de manera diferenciada. Este organismo también ha destacado los beneficios financieros, sociales, individuales y colectivos que genera el acceso a la educación superior. Por ejemplo, las personas con estudios superiores tienen mayor posibilidad de tener un empleo. En México, esta tesis es aceptable, aunque las diferencias entre quienes cuentan con educación superior y un menor nivel educativo no siempre resultan significativas (Sarrico, McQueen & Samuelson, 2017).



En el año 2008, la OCDE identificó las siguientes tendencias para la educación superior: internacionalización, políticas de aseguramiento de la calidad, rendición de cuentas, expansión y diversificación de la oferta, así como incremento de la educación superior privada (Sarrico et al., 2017). En un informe más reciente, se destacan los efectos del cambio tecnológico en la educación superior y sus instituciones. El rápido avance tecnológico y digital, como características de las economías del conocimiento, obliga a las instituciones de educación superior (IES) a replantear las habilidades que los estudiantes deben reforzar para satisfacer las necesidades del mercado (Sarrico et al., 2017). Para los llamados países en desarrollo, las dinámicas generadas por el cambio tecnológico pueden ser un factor latente para la reproducción de las desigualdades, en particular de aquellas basadas en el conocimiento (Arocena, 2018).

La UNESCO ha propugnado por la generación de diversas políticas de orientación global para la educación superior. Por sus implicaciones, son emblemáticas las conferencias mundiales sobre la educación superior celebradas en París —en los años de 1998 y 2009— y la Conferencia Mundial sobre la Educación para el Desarrollo Sostenible, realizada en el año 2014. Tras el amplio proceso de expansión de la educación superior, posterior a la segunda guerra mundial, las orientaciones de la UNESCO evidenciaron temas aparentemente olvidados por los sistemas y las IES. La Conferencia Mundial de 1998 colocó en el debate la pertinencia, la calidad, la gestión, el financiamiento, la internacionalización, el desarrollo humano sostenible, las nuevas tendencias del mercado de trabajo, la formación docente, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la promoción de una cultura de paz, así como la responsabilidad social. Sus propuestas se dirigieron a identificar algunos principios orientadores, con la intención de promover reformas a los sistemas de educación superior con base en el desarrollo con equidad, justicia, respeto a los derechos humanos, ciudadanía, solidaridad, democracia y educación para la vida. Ello se tradujo en el fomento de un sentido de responsabilidad social, autonomía y libertad académica (Tünnermann, 2010).

La visión de la Conferencia Mundial de 1998 definió diversos principios que debe cumplir la educación superior para el siglo XXI (UNESCO, 1998), entre los cuales se encuentran: la igualdad de acceso, la formación de ciudadanos responsables y capaces de formarse durante toda la vida, la diversificación de los modelos educativos para garantizar la igualdad de oportunidades, la rendición de cuentas de las instituciones de educación superior, la calidad basada en la

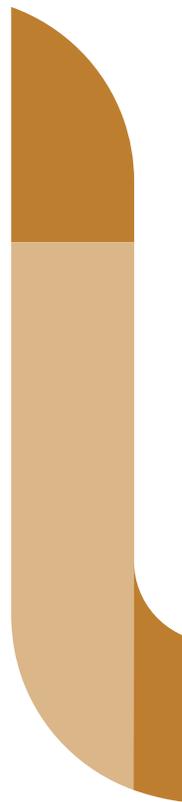
evaluación, el fortalecimiento de la participación del acceso a las mujeres, el uso de diversas tecnologías de la información y la comunicación en beneficio de los procesos educativos, la dimensión internacional como un elemento de calidad, una mayor vinculación con el mundo del trabajo y la incorporación de métodos educativos innovadores orientados al pensamiento crítico y la creatividad.

Durante la Conferencia Mundial celebrada en 2009 hubo especial interés en torno al papel de la educación frente a la crisis económica mundial. Además de reiterar las líneas abordadas en 1998, se sumaron algunas otras, como la responsabilidad social de la educación superior, la promoción de la excelencia educativa en los países menos desarrollados y el proceso de privatización, que evidencia una menor participación del Estado en la educación superior a nivel mundial. Se reconoce como acción estratégica el impulso de la investigación, la innovación y la creatividad, y a la responsabilidad social como un principio orientador ante desafíos globales como la pobreza, el cambio climático y la desigualdad (UNESCO, 2009).

En el año 2014 la UNESCO llevó a cabo la Conferencia Mundial sobre la Educación para el Desarrollo Sostenible, que se enfocó en la conformación de una agenda de iniciativas que deberán cumplir todos los modelos de desarrollo económico en el mundo, para integrar sistemas educativos que fomenten el respeto al ambiente y la biodiversidad, y enfocados a combatir los efectos del cambio climático.

En lo particular, en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se establece: “Para 2030, asegurar el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria” (Organización de las Naciones Unidas —ONU—, 2015).

En este contexto, en el futuro próximo la educación superior ha de considerar las siguientes tendencias: a) expansión de los sistemas de educación superior; b) cobertura, calidad y equidad; c) transformación del mundo del trabajo; d) indicadores de desempeño como mecanismo para la rendición de cuentas, y e) ciudadanía, responsabilidad social y derechos humanos.





Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Agenda 2030 es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad, con el fin de fortalecer la paz universal. Fue aprobada en septiembre del año 2015 por más de 150 jefes de Estado, en el marco de la Cumbre del Desarrollo Sostenible, y en un momento en el que éste —entendido como el desarrollo capaz de “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias”— enfrenta grandes desafíos, como la pobreza, el incremento de la desigualdad, la precariedad laboral en jóvenes, los desastres naturales, el agotamiento de los recursos naturales, la degradación del ambiente, así como el aumento de los conflictos y la violencia (ONU, 2019).

La agenda se conforma por 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y 169 metas que, en conjunto, buscan erradicar la pobreza, la desigualdad y la injusticia e integran las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental. Se fundamenta en la *Declaración Universal de Derechos Humanos*, los tratados internacionales de derechos humanos, la *Declaración del Milenio*, el *Documento Final de la Cumbre Mundial 2005* y la *Declaración sobre el Derecho al Desarrollo* (ONU, 2015, 2019). De este modo, en la Agenda 2030 la protección de los derechos humanos, la promoción de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, así como la protección duradera del planeta y sus recursos naturales se consideran fundamentales para propiciar un crecimiento económico sostenible, inclusivo y sostenido (ONU, 2015).

Particularmente, el objetivo 4 busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos, es decir, que todas las personas —independientemente de su sexo, raza, origen étnico, condición de discapacidad o migratoria— puedan acceder al aprendizaje permanente, aprovechar las oportunidades y participar plenamente en la sociedad, así como incrementar de manera significativa el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación.

Para dar cumplimiento a la Agenda 2030 nuestro país ha emprendido una serie de acciones y estrategias, como la instalación del Comité Técnico Especializado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Grupo de Trabajo sobre la Agenda 2030, el Plan de Implementación de los ODS por parte de la Presidencia de la República y la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional

para el Desarrollo (AMEXCID), así como la instalación del Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ONU, 2019).

Por su parte, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) conjuntó a diversas IES del país, para identificar cómo, a través de sus funciones sustantivas, se puede contribuir al cumplimiento de los ODS. Al respecto, se identificaron algunas líneas de acción, entre las que se encuentran: a) aumentar la oferta de maestros calificados mediante la cooperación internacional; b) asegurar el acceso a una formación técnica, profesional y superior de calidad en condiciones de igualdad para hombres y mujeres; c) eliminar las disparidades de género en la educación; d) garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos que promuevan el desarrollo sostenible, y e) mediante una educación para el desarrollo sostenible, la adopción de estilos de vida sostenibles, los derechos humanos y la igualdad (ANUIES, 2018).

Expansión de los sistemas de educación superior

Entre los años 1991 y 2018 se triplicó la población de estudiantes de educación superior en el mundo, pasando de 68 millones a 220 millones (UNESCO, 2019a). Un comportamiento similar se ha experimentado en la región latinoamericana. En México, pasó de poco más de 1 250 000 alumnos a cerca de 3 515 000, lo cual representa un incremento de alrededor de 180% en el periodo indicado. En el cuadro 1 se muestra el crecimiento del Sistema de Educación Superior en América Latina en el periodo 1990-2015 (Villanueva, 2010).

Cuadro 1. Crecimiento de la educación superior en América Latina.

País	1990	1995	2000	2005	2010	2015
Argentina	915 817	1 303 000	1 724 397	2 074 458	2 520 985	2 966 125
Bolivia	122 993	166 101	278 530	390 143	--	--
Brasil	1 566 451	1 759 703	2 694 324	4 732 778	6 552 707	8 285 475
Chile	249 482	344 942	452 177	653 119	987 643	1 221 774
Colombia	487 448	644 188	934 085	1 208 337	1 674 420	2 293 550
Costa Rica	74 170	94 113	141 929	186 208	194 933	217 841
Cuba	265 660	134 101	129 125	348 841	--	261 413
Ecuador	173 481	174 924	263 902	304 261	2 301 182	2 868 912
República Dominicana	102 069	136 607	284 134	322 311	445 909	480 103
El Salvador	88 118	112 266	115 239	123 713	150 012	179 396
Guatemala	92 044	117 501	158 646	255 307	233 333	366 674
Honduras	43 117	55 536	87 886	135 832	169 878	195 469
México	1 252 027	1 532 846	2 047 895	2 458 892	2 847 376	3 515 404
Nicaragua	39 750	50 769	85 113	112 367	--	--
Panamá	52 510	68 727	116 887	146 415	139 116	156 635
Paraguay	28 906	43 912	82 265	155 727	225 211	--
Perú	564 294	718 427	775 248	944 105	--	--
Uruguay	371 548	76 581	93 744	131 586	132 398	156 342
Venezuela	513 458	612 599	803 980	1 247 705	--	--
Total	7 003 343	8 146 843	11 269 506	15 932 105	18 435 987	23 165 113

Fuente: Modificado de Villanueva (2010).

En la más reciente Conferencia Regional de Educación Superior se establecieron diversos desafíos asociados a la expansión de los sistemas de este nivel educativo en América Latina, entre los que destacan los siguientes: a) rol de la educación superior en el desarrollo sostenible; b) articulación de los sistemas de educación superior; c) revalorización de la profesión docente; d) calidad en un contexto de diversidad; e) oportunidades formativas a lo largo de la vida; f) cooperación interinstitucional basada en una relación solidaria entre iguales; g) fortalecimiento de redes interuniversitarias; h) fortalecimiento de la ciudadanía y la cultura de paz; i) reconocimiento de la diversidad cultural y la interculturalidad, y h) vinculación de la ciencia con los procesos de transformación social, justicia, equidad y solidaridad (CRES, 2018).

Cobertura y equidad

La expansión de los sistemas de educación superior en el mundo y en la región latinoamericana obligó a plantear un debate en torno a la calidad y la diversificación de la oferta educativa. Particularmente, se promovió la aparición de nuevos tipos de instituciones, el incremento de nueva oferta —sobre todo de tipo no universitario (técnico o tecnológico)—, nuevas modalidades (a distancia y semipresencial) y modelos educativos, así como aumento de la oferta privada. Esta diversificación emerge como respuesta a las necesidades del mercado laboral y como resultado de estrategias que buscan incrementar el acceso a la educación superior a un menor costo, o bien llegar a públicos no tradicionales (Lamaitre & Zenteno, 2012).

Si bien esta dinámica ha promovido el acceso de los sectores más pobres a la educación superior, aún existen profundas desigualdades. Así, mientras 70% de los jóvenes con mayores ingresos en Latinoamérica logra acceder a este nivel educativo, solo 6% de los sectores más pobres lo hace. En Europa, la proporción de asistencia por nivel de ingresos es de 60% y 49%, respectivamente (UNESCO, 2019b). La situación es más compleja en la región centroamericana, donde uno de cada 100 jóvenes alcanza este propósito. Las desigualdades se reflejan también en el financiamiento. En el nivel superior, el gasto por estudiante que realizan los países de América Latina y el Caribe representa un tercio o la mitad de la inversión hecha por los países desarrollados (Banco Mundial, 2017).



Calidad y evaluación

De acuerdo con Lamaitre y Zenteno (2012), la “mayoría de los países ha sido testigo del desarrollo de sistemas formales de aseguramiento de la calidad [...] La expansión de los sistemas de educación terciaria, su mayor diversificación, la necesidad de legitimar el uso de fondos públicos y el aumento de las presiones del mercado son factores que exigen un mayor escrutinio sobre la educación superior y su calidad, eficacia y eficiencia ya no se dan por sentado, sino que se deben demostrar y verificar”.

En el contexto internacional y nacional, diversos procesos de evaluación se han convertido en los medios de aseguramiento de la calidad de la educación superior. La International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education es la asociación mundial más importante en su tipo. Aglutina a más de 200 organizaciones enfocadas a estas políticas, principalmente agencias evaluadoras y acreditadoras. En la mayoría de los países se han generado sistemas de evaluación y acreditación de los programas educativos y de las instituciones de educación superior, los cuales fomentan prácticas de evaluación permanente.

Una mayor presencia de los procesos de evaluación del desempeño de las instituciones de educación superior, específicamente de los programas académicos y de sus procesos de gestión, es hoy en día sinónimo de calidad en México y diversos países alrededor del mundo. La relevancia social que se otorga a su calidad ha propiciado que las universidades generen sistemas de aseguramiento de la calidad para vincularse a la sociedad, al sistema productivo y al contexto internacional, lo cual plantea retos, pero también enormes posibilidades para su desarrollo.

A pesar de los esfuerzos registrados para fortalecer la calidad y la equidad, la región latinoamericana aún se encuentra lejos de lograr este propósito. El Banco Mundial (2017) ha señalado que “un buen sistema de educación superior es equitativo cuando los estudiantes tienen acceso a las mismas oportunidades”. Ello significa, como advirtieron Rawls (2006) y Sen (2010), redistribuir los bienes y recursos según la condición de desventaja de los estudiantes, así como a partir del fortalecimiento de sus capacidades como medio para ejercer su autonomía en distintas esferas de la vida (Veleda, Rivas & Mezzadra, 2011). Por ello, un sistema educativo *equitativo* es aquel que “trata a todos los alumnos como iguales y que intenta favorecer una sociedad equitativa en la que los bienes esenciales están distribuidos conforme a las reglas de la justicia y que favorece la cooperación en un plano de igualdad” (Bolívar, 2005).

Nuevos tipos de estudiantes

De acuerdo con el Banco Mundial, un buen sistema de educación superior ofrece calidad, diversidad y equidad para maximizar el potencial de los estudiantes según sus habilidades innatas, motivaciones, intereses y preparación académica al finalizar la educación media superior. El incremento de la matrícula, aunado a múltiples fenómenos socioculturales, ha generado una mayor diversidad en los perfiles de los estudiantes. Las diferencias respecto al perfil tradicional del alumno universitario se observan en función de un incremento en su edad, una mayor presencia del género femenino, el aumento de clases no privilegiadas y la participación cada vez mayor de estudiantes que trabajan. Los desafíos que representa este nuevo paisaje social han requerido que se diversifiquen más los sistemas de educación superior, para adaptarse a las necesidades de estos nuevos públicos.

En los últimos años, la composición estudiantil en la educación superior en América Latina y el Caribe ha experimentado cambios importantes. La principal diferencia entre los estudiantes que participaron de ella al iniciar este siglo y aquellos que lo hacen en la actualidad, radica en su posición socioeconómica, al incrementarse la matrícula de estudiantes pertenecientes al primer y segundo quintil de ingresos; la presencia de los sectores urbanos es mucho mayor comparado con las zonas rurales, mientras que el acceso para la población indígena no se ha modificado significativamente. Es posible deducir que el incremento de la matrícula se presentó, principalmente, como consecuencia del acceso a la educación superior de estudiantes pobres de sectores urbanos (Banco Mundial, 2017).

Como una manera de contribuir a la equidad, se ha buscado incrementar la oferta educativa de calidad, con resultados aún insuficientes. Por ello, se requiere visualizar como insumos a la preparación académica y al esfuerzo individual. Aquellas políticas que centren su lógica en brindar acceso a la educación superior sin considerar el origen social y la preparación de los estudiantes, y que no incentiven el esfuerzo, no generarán beneficios potenciales (Banco Mundial, 2017). Así, la equidad implica el reconocimiento del individuo en su especificidad, lo que conlleva el desarrollo de estrategias didácticas y curriculares diferenciadas, de acuerdo con trayectorias de formación individualizadas (Perrenoud, 1998, citado en Bolívar, 2005).



Transformación del mundo del trabajo

Los cambios tecnológicos impulsados por la inteligencia artificial, la automatización y la robótica seguirán transformando el mundo laboral. Aunque se crearán nuevos puestos de trabajo, las personas con menor preparación podrían resultar más afectadas, al no tener acceso a las habilidades requeridas para atender las nuevas demandas. Ante ello, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) destaca la necesidad de invertir más en las capacidades de las personas, mediante el derecho a un aprendizaje a lo largo de la vida y el incremento de recursos en las instituciones, las políticas y las estrategias que buscan apoyar a las personas en su transición al mundo del trabajo. También reconoce el derecho universal al aprendizaje permanente y a que se instaure un sistema que lo favorezca (OIT, 2019).

Una mayor presencia de estudiantes no tradicionales ha impulsado la generación de políticas focalizadas a su atención. Las modalidades a distancia y semipresencial, así como la flexibilidad curricular, han intensificado el dinamismo de los sistemas de educación superior al requerir una gestión enfocada al alumno, con una fuerte vinculación con el sistema productivo y generando nuevas formas de organización que permitan ampliar y diversificar su oferta. Por otro lado, también se ha impulsado la labor de las oficinas de educación continua y posgrado, al reconocerse que la educación ocurre a lo largo de toda la vida y que los requerimientos de una mayor especialización —demandada por los empleadores— conlleva que los sujetos se formen de manera permanente.

En el debate sobre la relación entre mercado de trabajo y universidad se ha cuestionado en qué medida esta debe adaptarse al primero, toda vez que el crecimiento en el número de egresados limita las posibilidades de acceder a un trabajo digno. Por ende, es importante reconocer la existencia de diversos mercados y que cada uno de estos posee intereses y deseos distintos (De Vries, 2015).

Los indicadores de desempeño como mecanismo de rendición de cuentas

Para la UNESCO, la rendición de cuentas es un proceso que ayuda a personas e instituciones a cumplir sus responsabilidades y alcanzar sus objetivos y, más que un fin, es un medio para obtener logros concretos en la educación y una responsabilidad colectiva (Semyonov & Platonova, 2017). Con la expansión de los sistemas de educación superior surgieron mecanismos para medir el desempeño de las instituciones que la ofrecen, a partir de sus resultados. La nueva gestión pública fue uno de ellos y, en ese contexto, tuvieron lugar las primeras aproximaciones hacia la transparencia y la rendición de cuentas en la educación superior. Para valorar el alcance de las IES en este ámbito se han utilizado recursos como la rendición de cuentas basada en el desempeño (*performance-based accountability*) y el financiamiento basado en el desempeño (*performance-based funding*) (UNESCO, 2017).

Establecer mecanismos comunes para la rendición de cuentas ha sido un reto. A nivel global, el interés se ha centrado en la calidad y la acreditación como procesos que permiten dar cuenta de la función social de las IES. En esta dinámica, las clasificaciones (*rankings*) se han convertido en herramientas para comparar el desempeño de las universidades según determinados indicadores. Otra vía para la rendición de cuentas son las plataformas interactivas de datos, que pueden ser utilizadas por estudiantes y el público en general para comparar los resultados de las instituciones. A su vez, el establecimiento de estándares internacionales para el aprendizaje de los estudiantes también se ha considerado como otra alternativa para la rendición de cuentas (Eaton, 2013).

Aunque las clasificaciones y las evaluaciones internacionales dan cuenta del desempeño de las IES, su uso excesivo conduce a estandarizar procesos y políticas que no reconocen la diversidad que caracteriza a las universidades y a los subsistemas a los que pertenecen. En algunos casos, se corre el riesgo de que se conviertan en la base que sustente la toma de decisiones de política gubernamental e institucional.



Ciudadanía, responsabilidad social y derechos humanos

Los retos globales —como los movimientos migratorios, el calentamiento global, la pobreza, la desigualdad, así como el respeto y reconocimiento de los derechos humanos— exigen respuestas sustentadas en la cooperación internacional, como medio para alcanzar la sostenibilidad económica, social y ambiental plasmada en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Se busca transitar hacia un desarrollo sostenible, inclusivo y con visión a largo plazo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe —CEPAL—, 2016).

En este contexto, la aportación de las instituciones universitarias, a través de la formación de estudiantes y el capital intelectual que concentran, resulta fundamental. La responsabilidad social universitaria (RSU) integra los esfuerzos para fortalecer el ejercicio de la ciudadanía, el pensamiento crítico y una cultura de paz y respetuosa de los derechos humanos. Se concibe como “un compromiso institucional autónomo, pero participativo de personas e instituciones, para orientar el cumplimiento misional hacia la pertinencia social y la gestión ética transparente, de cara a los retos de equidad y a los desafíos ambientales de la sociedad local y global” (Aponte, 2015). A través de las funciones sustantivas, las universidades y los centros de investigación pueden generar condiciones para desarrollar la interdisciplinariedad y el pensamiento crítico en pro de una sociedad que respete y reconozca el valor de la inclusión, la equidad, la diversidad y una cultura de derechos humanos.

La educación superior en México: logros y asignaturas pendientes

Panorama nacional

México —un país diverso y lleno de contrastes— continúa en la búsqueda de su proyecto como sociedad y como nación. En las últimas décadas, aun cuando la nación ha experimentado profundas transformaciones y cambios de orden político, estos no han sido suficientes para otorgar viabilidad a un proyecto de desarrollo independiente que garantice el mejoramiento sustantivo del bienestar de su población.

Según estimaciones del Banco de México, entre los años de 1990 y 2017 la economía del país creció a una tasa anual promedio de 2.6%, desempeño que resulta bajo en comparación con otras regiones del mundo (Banco de México, 2018). La apertura de la economía mexicana a los mercados internacionales, así como la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN, hoy Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá, T-MEC), han contribuido a impulsar el desarrollo del mercado mexicano. Aunque este último se ha fortalecido y se ha alentado la participación comercial de México, aún se requiere conjuntar esfuerzos para fortalecer su competitividad. Según el Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial, México ocupa la posición 46 entre 140 países participantes (Schwab, 2018).

Como consecuencia de las condiciones políticas y económicas que ha vivido el país en las últimas décadas, habría que agregar los grandes problemas de desigualdad, marginación y



pobreza que enfrenta una amplia proporción de la población mexicana. Para el año 2016, 53.4 millones de mexicanos (43.6% de la población) se encontraban en condiciones de pobreza, y 9.4 millones de connacionales (7.6%) en pobreza extrema, siendo Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Veracruz y Puebla las entidades federativas con los mayores niveles de pobreza y pobreza extrema en el país (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social —Coneval—, 2016).

La pobreza conduce, en gran medida, a la búsqueda de mejores oportunidades de vida. Por ello la migración hacia Estados Unidos sigue siendo una alternativa para millones de mexicanos.

A estos problemas hay que añadir la inseguridad pública, la violencia, el narcotráfico, el limitado estado de derecho, el descrédito de los partidos y de la clase política, así como la incertidumbre sobre el comportamiento de la economía global, aspectos que sin duda representan serios desafíos en materia de desigualdad social (ANUIES, 2018).

Por ende, México enfrenta enormes retos, y deberá emprenderlos mostrando su capacidad para proponer estrategias que posibiliten su incorporación a la economía global, propiciando el fortalecimiento y reconocimiento de su diversidad local, regional y nacional, diversidad que debe reconocerse y aprovecharse como ventaja competitiva. Posee múltiples condiciones favorables para lograrlo, por lo que desperdiciar un momento como el actual, en pocos años derivaría en un costo muy alto para todos los mexicanos, pero principalmente para las generaciones de niñas, niños y jóvenes que merecen un mejor país y un mundo más justo y equitativo.

Una de las principales ventajas competitivas de nuestro país es su ubicación geográfica, pues comparte una extensa frontera con Estados Unidos, que representa el mercado de bienes y servicios más grande del mundo. Además, México es un país megadiverso, por lo que también cuenta con abundantes recursos naturales y clima favorable para la producción agroindustrial. Para el año 2030, el crecimiento poblacional del país alcanzará su punto máximo, 130 millones de habitantes, con predominio de personas de edad media, que representan un potencial productivo significativo. De este modo, la educación de la población y el impulso de la ciencia y la tecnología constituyen factores clave para impulsar el desarrollo y garantizar un ritmo de crecimiento económico adecuado para generar los empleos que demandará la población económicamente activa en los próximos años (Ibarra & Buendía, 2009).

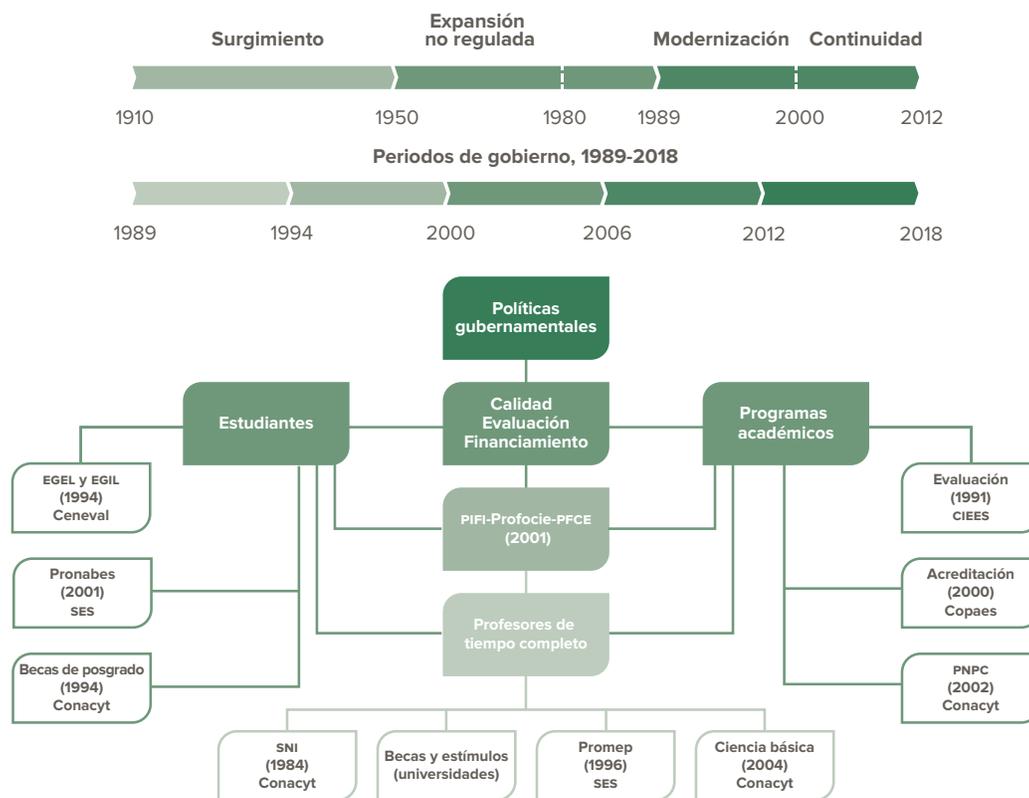
El reto que enfrenta México no es menor, por lo que es deber de todos forjar un mejor futuro para las nuevas generaciones de mexicanos, caracterizado por un mayor crecimiento económico que redunde en la disminución de la desigualdad, la pobreza, el flujo migratorio, la economía informal y la precarización del trabajo asalariado. Los esfuerzos deben encaminarse hacia una mayor inversión pública y privada en educación, ciencia y cultura; no solo porque algunos organismos internacionales lo han sugerido reiteradamente, sino porque es una sentida demanda de la población nacional que aspira a un México más justo y equitativo.

Política educativa y tendencias nacionales para la educación superior

En México, la configuración actual del sistema de educación superior —caracterizado por la complejidad de sus funciones académicas, la diversidad institucional y de la oferta educativa— tiene su origen en una serie de transformaciones económicas, políticas y sociales ocurridas a partir de la posguerra. A escala mundial, la masificación de la educación superior representó un proceso que transformó su función. De estar orientada a formar a las élites políticas y sociales de las naciones, pasó a la democratización y promoción del acceso masivo a este nivel educativo, con el objetivo primordial de contribuir a remediar los grandes problemas de desigualdad social y económica entre los individuos, además de fortalecer el crecimiento económico y social de las naciones (Buendía, 2014).

La política educativa para el nivel superior en México ha mostrado continuidad desde la puesta en marcha del Programa para la Modernización Educativa 1989-1994 (*Diario Oficial de la Federación —DOF—*, 1990), que se caracterizó por redefinir las relaciones entre las agencias gubernamentales, las instituciones universitarias y la sociedad. Fue un punto de inflexión en la historia de la educación superior e implicó una nueva forma de conducción y regulación de las instituciones (Ibarra, 2001), donde el trinomio calidad-evaluación-financiamiento ha trazado la ruta de la política. Con ello, la complejidad en el diseño institucional para operar los procesos de evaluación y acreditación de las instituciones, los actores y los procesos ha limitado las posibilidades de generar un sistema nacional de evaluación y acreditación de la educación superior (figura 1).

Figura 1. Evolución del sistema universitario mexicano y su relación con las políticas gubernamentales.



Fuente: Modificado de Buendía (2019).

En lo particular, el sexenio presidencial 2012-2018 se caracterizó por la puesta en marcha de una reforma educativa encauzada al fortalecimiento de la educación básica y media superior, niveles que concentraron la atención y los recursos del sector. En este periodo, la cobertura alcanzó 38.4% y fueron creadas 26 nuevas IES (Gobierno de la República, 2018).

Los avances y retos de la política pública para la educación superior han sido discutidos en múltiples espacios y entre diversos actores (académicos, autoridades gubernamentales y universitarias),

debate donde ha destacado el reconocimiento a la mejora de la calidad en las instituciones, actores y procesos educativos. No obstante, se observan áreas de oportunidad, cuyo reconocimiento es necesario en el proceso de planeación de toda institución de educación superior, por lo que se refieren a continuación.

Gobernanza y autonomía del sistema y de las instituciones

El desarrollo y consolidación de las universidades públicas mexicanas se sustenta en la autonomía como una atribución que permite fortalecer su función social y su capacidad de autogobierno para la realización de las actividades sustantivas. Se encuentra consagrada en la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, y se cristaliza en las leyes orgánicas de las IES a las que se les ha conferido.

En el contexto universitario, el derecho a la información encuentra su principal resistencia en el concepto de la autonomía, cuando deja de ser un valor y se utiliza para justificar la opacidad y la discrecionalidad (Gil, 2007). No obstante, en un sentido amplio, la autonomía conlleva la responsabilidad de proporcionar la información necesaria para la valoración social del quehacer universitario y de sus instancias responsables, respecto a la toma de decisiones en materia de acceso a la vida universitaria, programas de estudio, distribución de presupuestos, elección de personal académico o funcionarios, condiciones laborales de los universitarios, asignación racional de tareas docentes, de investigación o difusión, cumplimiento de las normas, entre otras.

Con base en la autonomía, el gobierno de la educación superior se sustenta en dos dimensiones, la gobernabilidad y la gobernanza. La primera refleja la capacidad del sistema de gobierno universitario para atender las demandas internas y externas a la institución, sea que provengan de sus principales organizaciones representativas (por ejemplo, sindicatos y asociaciones estudiantiles), de cuestiones disciplinares o profesionales, o de exigencias gubernamentales que se expresan a través de políticas públicas con el propósito de influir y moldear el desempeño institucional. La legitimidad, la estabilidad y el liderazgo institucional son elementos a través de los cuales las universidades dan respuesta a los requerimientos de la política (Acosta, 2014; Buendía, 2019).



La gobernanza se asocia con el funcionamiento eficaz y eficiente del gobierno y tiene su origen en una mayor democratización de las decisiones que afectan la vida pública. Se trata del fortalecimiento de la participación de diferentes actores a fin de que el gobierno responda adecuadamente a las demandas de la sociedad. La gobernanza institucional se define como una capacidad organizacional, de gestión y coordinación, en la que una comunidad es capaz de acordar objetivos comunes, así como de coordinar acciones y generar las estrategias institucionales más adecuadas para conseguirlos (Aguilar, 2006; Buendía, 2019).

La gobernanza institucional está estrechamente vinculada con los procesos de gestión y coordinación de la acción del gobierno universitario, es decir, con los procedimientos y las estructuras académicas y administrativas que articulan sus acciones con las de otros actores de la institución. Se manifiesta en los espacios de decisión y de producción de políticas universitarias que pueden generar cambios institucionales (Acosta, 2010, 2014).

En el ámbito de la gobernabilidad y la gobernanza del sistema de educación superior mexicano es necesario reconocer que, dada la diversidad y la complejidad de los perfiles tipológicos de las instituciones y de sus regímenes jurídicos (universidades públicas autónomas, IES públicas y privadas, organismos gubernamentales, organismos no gubernamentales y asociaciones y organizaciones de la sociedad civil), existen limitaciones significativas para lograr una plena articulación del sistema respecto a sus objetivos, funciones y contextos, dando como resultado desempeños diferenciados en cuanto al prestigio, la reputación y el financiamiento de algunas instituciones.

Colocar la gobernabilidad y la gobernanza en la agenda de la educación superior significa considerar en las políticas educativas problemas asociados con la renovación del marco institucional para la coordinación de la educación superior; el déficit financiero de diversas instituciones; la participación de los gobiernos estatales en el financiamiento de la educación superior; los efectos de la política económica en la empleabilidad, y la inserción de los egresados en el mercado laboral.

Financiamiento

El gasto público destinado a la educación superior en México ha sido un tema relevante en la agenda nacional. Históricamente ha existido un reclamo por parte de diversos actores políticos y sociales, a fin de exigir un incremento considerable de recursos, que corresponda con la importancia que tiene la educación como una verdadera estrategia de desarrollo nacional. De hecho, la educación superior en el país coexiste en un contexto de fuertes restricciones presupuestales a las instituciones de educación superior, la ciencia y la tecnología, lo que sin duda afecta las actividades sustantivas de la función universitaria.

La *Ley General de Educación* (DOF, 2018) establece —desde el año 2002— que el gobierno federal, las entidades federativas y los municipios deben destinar cuando menos 8% del Producto Interno Bruto (PIB) al gasto en educación pública, y de este monto, mínimo 1% a investigación científica y desarrollo tecnológico en IES públicas.¹ En cuanto a los recursos para educación superior, en México se considera el gasto federal, el gasto estatal, el gasto en ciencia y tecnología (recursos fiscales federales) y el gasto privado.²

A partir de la década de los años noventa ocurre un nuevo proceso de expansión de la matrícula, basado en el acelerado crecimiento de la educación privada y la diversificación de la oferta educativa del sector público mediante nuevas modalidades institucionales con menor carga financiera para el Estado, es decir, más económicas. Durante este periodo se mantuvieron las restricciones financieras hacia la educación superior; sin embargo, a partir del año 2000 se generaron cambios importantes en la correlación de fuerzas entre el Poder Ejecutivo (la Presidencia de la República) y el Poder Legislativo (cámaras de Diputados y Senadores). A partir de esa fecha, la Cámara de Diputados adquiriría mayor importancia en la asignación de recursos del Presupuesto de Egresos de la Federación. Este cambio también ocasionó que en el proceso de designación y distribución de los recursos para la educación superior adquirieran importancia otros actores, como es el caso de los rectores de las universidades públicas, quienes —agrupados en la ANUIES³— se han constituido en un importante grupo de apoyo durante dicho proceso.

¹ El indicador más utilizado en el esfuerzo que hace un país en el desarrollo de su sistema de educación superior es la proporción del PIB que representa el gasto destinado a este rubro. ² Esta estructura de gasto se presenta en cada *Informe de Gobierno* del país. ³ La ANUIES ha propuesto un modelo de asignación de recursos con base en ciertos indicadores que cuentan con el consenso de las IES afiliadas, sin que haya tenido el impacto previsto.



A partir de esta etapa, el subsidio federal a las instituciones públicas federales y a los organismos públicos descentralizados del orden estatal está integrado por tres componentes: a) el subsidio ordinario; b) el extraordinario y, c) el asociado a la ampliación y diversificación de la oferta educativa. El subsidio estatal, por su parte, está integrado por el subsidio ordinario y el asociado a la ampliación y diversificación de la oferta educativa (Rubio, 2006).

El subsidio ordinario cubre el gasto corriente relacionado con las actividades regulares de las instituciones. Se basa, en términos generales, en el tamaño de las plantillas del personal académico y administrativo, pero más a menudo refleja las tendencias históricas o el poder de cabildeo de la institución en cuestión.⁴

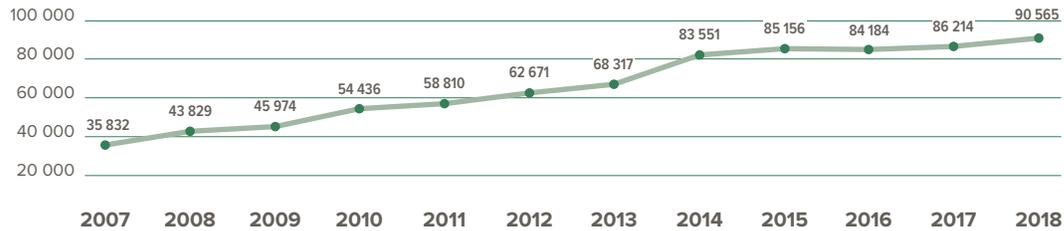
El subsidio extraordinario otorgado por el gobierno federal asigna recursos a instituciones para fines específicos, haciendo énfasis en la mejoría de la calidad de los servicios educativos. La asignación de estos fondos se ha realizado mediante diversos programas, tales como el Programa de Mejoramiento del Profesorado (Promep), Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES), Fondo de Inversión para las Universidades Públicas Estatales con Evaluación de la ANUIES (FIUPEA) y, uno de los más relevantes a la fecha, el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI).

Con la puesta en marcha de programas de acceso a fondos extraordinarios, principalmente el PIFI, se impulsó el fortalecimiento de la capacidad y competitividad académica, la formación y habilitación de profesores de tiempo completo, el mejoramiento de la infraestructura, la equidad educativa, el saneamiento financiero, entre otros. Estos recursos han sido primordiales para el fortalecimiento de algunas universidades públicas. No obstante, el acceso a los mismos ha sido desigual y se ha concentrado en un pequeño número de universidades. De hecho, a partir del año 2015 los recursos para programas de financiamiento extraordinario han disminuido considerablemente, dejando sin posibilidades de incremento el presupuesto para las universidades públicas.

En el año 2017, el financiamiento ordinario federal de las universidades públicas autónomas fue de 54 083.05 millones de pesos; mientras que el ordinario estatal ascendió a 29 930.84 MDP (Explorador del Estudio Comparativo de Universidades Mexicanas —Execum—, 2019). A su vez, en la última década, el gasto federal en educación superior, ciencia y tecnología se incrementó 153% (figura 2).

⁴ El incremento en costos relacionados con servicios personales son autorizados por otras instancias, con base en la política salarial del gobierno federal. Incluye incrementos tanto al salario como a prestaciones, tales como aguinaldo, prima de antigüedad, prima vacacional, días diferenciales, seguridad social, vivienda y seguro de ahorro para el retiro (Torres, 2007).

Figura 2. Gasto federal en educación superior, ciencia y tecnología, 2007-2018 (millones de pesos).



Fuente: Presidencia de la República (2018).

Transparencia y rendición de cuentas

Las sociedades democráticas tienen como principio la rendición de cuentas y el acceso a la información pública. Desde hace casi dos décadas el país emprendió el camino para contrarrestar la opacidad en el ejercicio gubernamental. En las universidades públicas mexicanas, la transparencia y la rendición de cuentas comprenden el ámbito financiero y el académico (Buendía & Salas, 2019). El foco de atención de la opinión pública ha estado en el plano financiero y se ha intensificado a raíz de la participación de algunas universidades públicas en situaciones de corrupción. En el ámbito académico, la rendición de cuentas ha generado tensiones y cuestionamientos sobre el rol que juegan los organismos externos en la definición de las funciones sustantivas de la universidad.

La rendición de cuentas ha significado un cambio sustancial en los valores sociales alrededor del funcionamiento de las universidades. Si bien se asume que estas difieren sustancialmente de otros organismos que también son subsidiados por el Estado —a partir de la recaudación de recursos vía la política fiscal—, hay acuerdo en que un alto grado de autonomía favorece su desempeño. Asimismo, la rendición de cuentas forma parte del compromiso con la transparencia y la autonomía, tanto en su vertiente financiera como académica. La primera está asociada al uso racional y responsable en el ejercicio de los recursos, en función de la legislación vigente y de los organismos que vigilan su aplicación. La ruta académica está relacionada con el denominado



aseguramiento de la calidad, cuyas principales herramientas son la evaluación y la acreditación de instituciones, programas, actores y procesos. De acuerdo con Lamaitre y Zenteno (2012), el aseguramiento de la calidad se usa como una denominación común para una diversidad de mecanismos orientados a controlar, garantizar y promover la calidad de las IES, lo cual contribuye a una mejor comprensión de estos procesos como un aspecto de desarrollo progresivo.

Cobertura y calidad con equidad

COBERTURA CON EQUIDAD

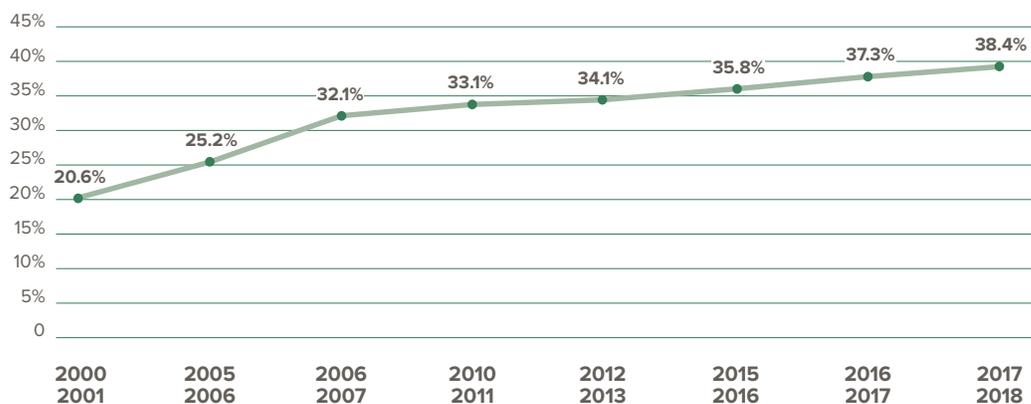
La desigualdad, como problema estructural, afecta los distintos ámbitos de la vida social. La Encuesta Nacional de los Hogares (INEGI, 2015), reporta que la asistencia a la educación superior de jóvenes pertenecientes al decil de ingresos más altos, fue seis veces mayor a la de aquellos con ingresos más bajos. Esto da cuenta de un ingreso diferenciado en función del nivel socioeconómico.

El debate sobre la equidad ha brindado diversas miradas para reflexionar en torno a los aportes de la educación superior para reducir las desigualdades. El reconocimiento de la diversidad humana y de las diferencias entre los individuos son quizá los ámbitos de mayor relevancia para establecer acciones compensatorias para las personas que por su origen sociocultural están en situación de desventaja (Bolívar, 2005).

En México, el sistema de educación superior creció de manera significativa en los últimos 50 años, y su expansión se asocia con el incremento demográfico, la política social de ampliación del sistema educativo y la incorporación de las mujeres en las actividades económicas, políticas, sociales y culturales del país.

Actualmente, la cobertura en educación superior alcanza el 38.4%, lo que significa que solo 3.8 de cada 10 estudiantes en el rango de edad entre los 18 y 22 años se encuentran inscritos en la universidad (figura 3). Para el año 2017, cuatro de cada 10 estudiantes estaban inscritos en una institución privada.

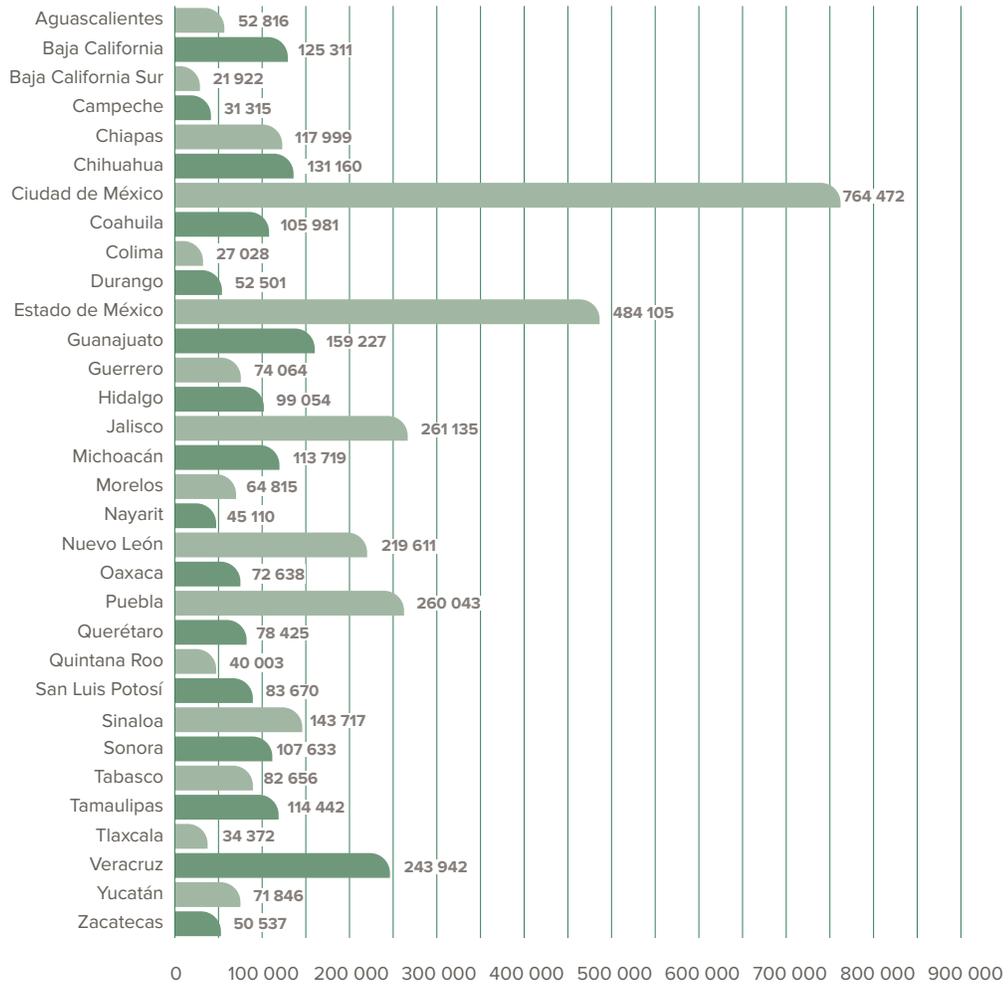
Figura 3. Evolución de la tasa de cobertura de la educación superior en México.



Fuente: Elaboración propia con base en ANUIES (2018).

Para el periodo escolar 2017-2018, el sistema de educación superior estaba integrado por 4.4 millones de estudiantes, 50% hombres y 50% mujeres, en números redondos (figura 4). La población estudiantil fue atendida por 397 971 profesores (cuadro 2). La mayor concentración de escuelas y profesores se registró en la Ciudad de México, Estado de México, Puebla y Veracruz.

Figura 4. Matrícula de educación superior por entidad federativa, 2017-2018.



Fuente: Modificado de Secretaría de Educación Pública (2018b).

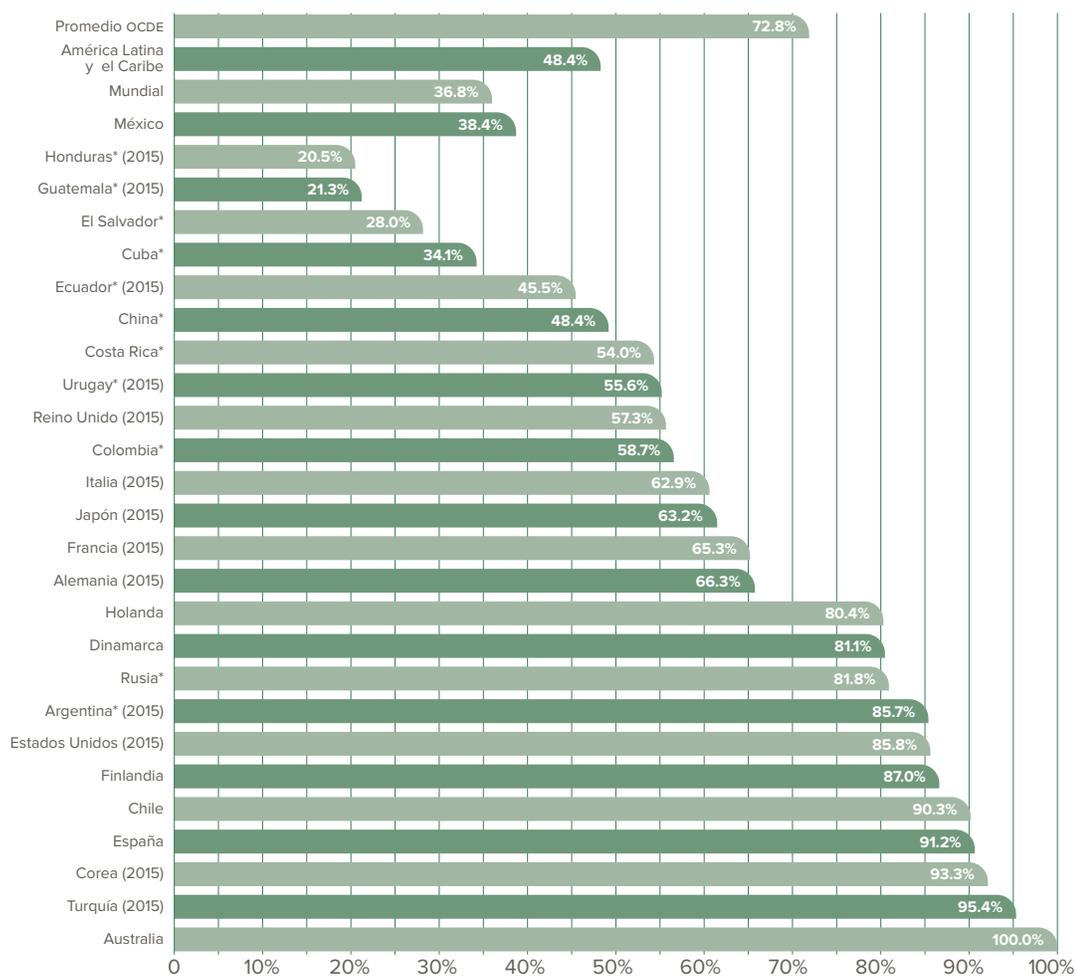
Cuadro 2. Número de instituciones y docentes en el sistema de educación superior, 2017-2018.

Entidad	Número de instituciones	Número de docentes
Aguascalientes	89	6 307
Baja California	209	12 716
Baja California Sur	54	2 676
Campeche	91	2 776
Chiapas	274	9 843
Chihuahua	222	12 721
Ciudad de México	702	68 600
Coahuila	235	11 163
Colima	80	2 781
Durango	147	6 447
Guanajuato	309	17 875
Guerrero	187	5 175
Hidalgo	200	10 380
Jalisco	390	26 231
Estado de México	668	4 204
Michoacán	299	11 619
Morelos	197	8 364
Nayarit	67	3 551
Nuevo León	348	17 713
Oaxaca	160	7 018
Puebla	559	21 906
Querétaro	129	9 043
Quintana Roo	79	4 439
San Luis Potosí	132	7 147
Sinaloa	167	9 127
Sonora	207	9 642
Tabasco	102	7 332
Tamaulipas	252	11 193
Tlaxcala	76	3 337
Veracruz	510	16 777
Yucatán	191	7 895
Zacatecas	110	4 137

Fuente: Modificado de Secretaría de Educación Pública (2018b).

En comparación con otros países, incluidos los de América Latina, en México la atención de la demanda de educación superior es baja. En los países de la OCDE, en promedio la cobertura alcanza 72.8%; en Chile, 90.3%, en Argentina, 85.7%, mientras que la tasa bruta promedio a nivel mundial es del orden de 36.8% (figura 5).

Figura 5. Tasa bruta de cobertura de educación superior en México y el contexto internacional, 2015-2016.



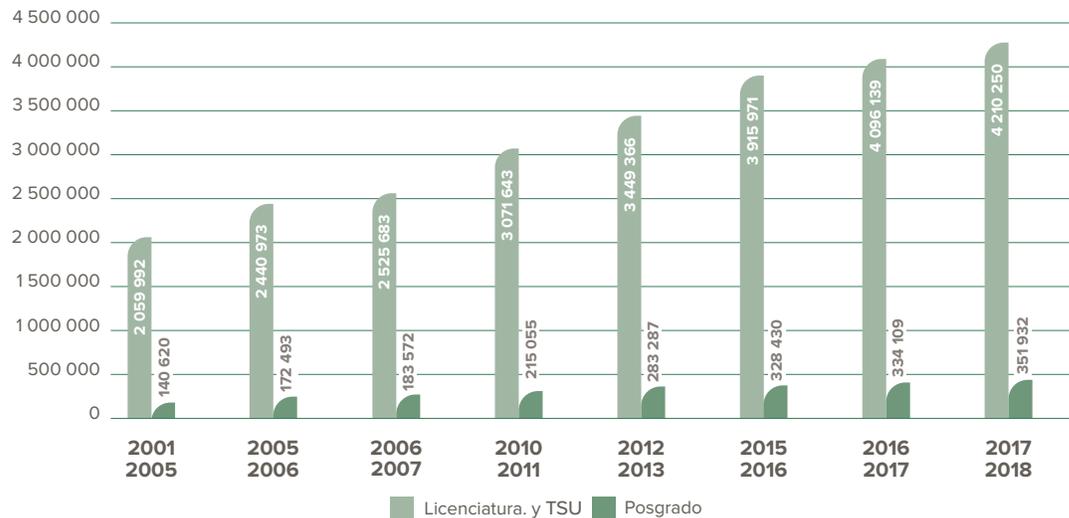
Nota: * No pertenece a la OCDE.

Fuente: Elaboración propia con base en ANUIES (2018).

Para fortalecer la equidad en la educación superior, en las últimas dos décadas —y desde un enfoque distributivo— el gobierno mexicano ha conjuntado sus esfuerzos en el incremento de la cobertura. No obstante, promover el acceso a la educación superior no es suficiente: la permanencia y el egreso deben ser objeto de programas y políticas que atiendan la diversidad institucional y de actores del sistema educativo mexicano. En México, el principal dispositivo para hacerlo han sido las becas, en especial mediante el Programa Nacional de Becas (Pronabes), actualmente denominado Becas de Manutención. Aunque estos programas favorecieron una mayor equidad educativa y contribuyeron en la reducción del abandono y la deserción escolar, el monto de las becas ha sido insuficiente para cubrir las necesidades económicas de los estudiantes (De Garay, 2016).

En los últimos 10 años la matrícula en educación superior se ha duplicado, particularmente en lo relativo al nivel de pregrado, el cual representa 88% y se imparte principalmente en modalidad escolarizada. El 12% restante se concentra en el posgrado (figura 6).

Figura 6. Matrícula de licenciatura, técnico superior universitario (TSU) y posgrado.



Fuente: Elaboración propia con base en ANUIES (2018).



CALIDAD CON EQUIDAD

Cuando se alude a la equidad como un principio básico para contribuir a la reducción de la desigualdad, no basta con ampliar las oportunidades educativas a los jóvenes en edad de cursar la educación superior, se requiere que estas sean de buena calidad.

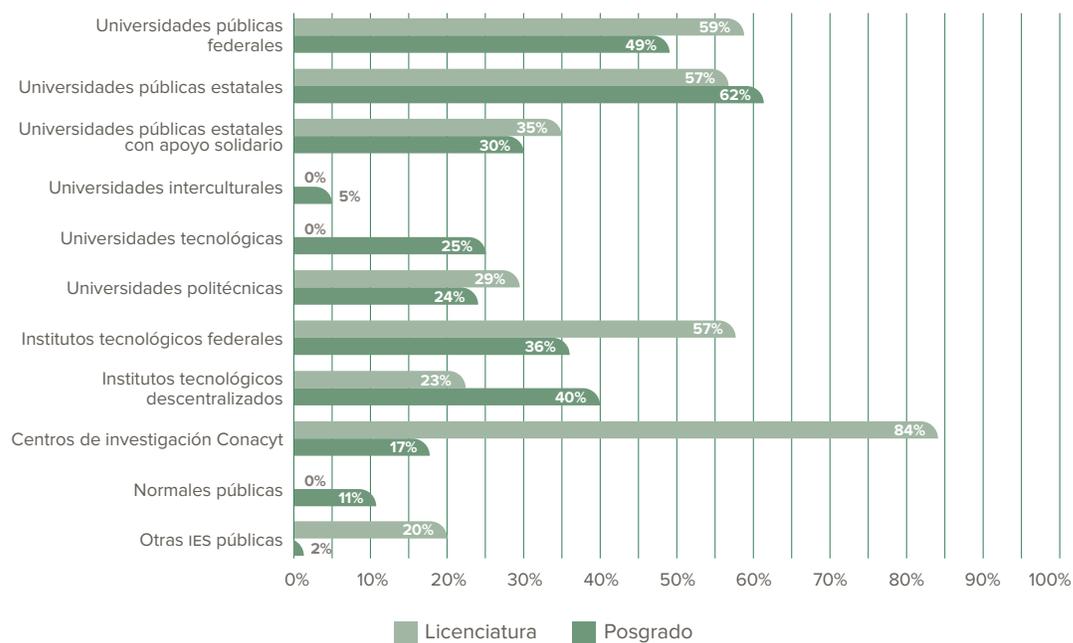
En la conceptualización de la calidad de la educación superior se reconocen las dimensiones intrínseca y extrínseca. La primera se relaciona con los ideales de búsqueda de la verdad y obtención del conocimiento, y es inherente a la realidad educativa e institucional. La segunda se deriva de las relaciones entre los actores de la educación superior y responde a determinadas circunstancias económicas, políticas y sociales, tanto del contexto nacional como internacional (Vugth, 1996). De este modo, cualquier definición evidencia visiones de la sociedad, la vida y la educación, así como una postura política, social y económica, por lo tanto no es un valor absoluto, neutro o universal (Buendía, 2007).

Se ha abundado también respecto al origen empresarial del concepto de calidad y su asociación con la eficiencia y eficacia organizacional, mediante la incorporación de la evaluación como eje rector de mejora continua. En México, la política educativa ha impulsado la calidad de la educación superior por medio de procesos de evaluación y acreditación de instituciones, programas académicos de licenciatura y posgrado, investigadores, profesores, estudiantes y procesos de gestión, los cuales son operados desde diversos organismos gubernamentales y no gubernamentales. El primer programa para avanzar en este sentido fue el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), implementado en 1984. Desde entonces se ha conformado un diseño institucional complejo, inacabado y, en ocasiones, desarticulado para la evaluación y el mejoramiento de la calidad del sistema de educación superior y sus instituciones.

De cualquier modo, se reconocen logros en la mejora de la calidad, que se reflejan, principalmente, en los indicadores asociados a la evaluación y acreditación de programas de licenciatura y posgrado, realizados por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), los organismos reconocidos por el Consejo para la Evaluación de la Educación Superior (Copaes) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). A su vez, la evaluación

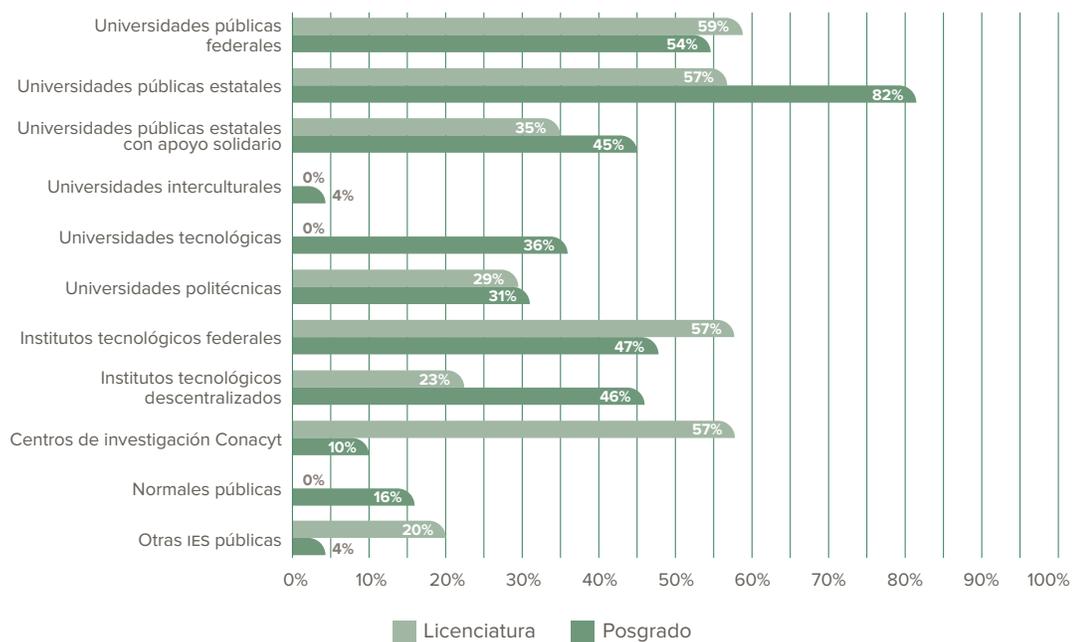
y acreditación de programas incorpora en sus marcos de referencia otros indicadores que involucran la evaluación de estudiantes, profesores y procesos de gestión en las IES. Los programas de licenciatura de calidad se localizan en las universidades estatales, federales y en los institutos tecnológicos. En cambio, los posgrados predominan en los centros de investigación (figuras 7 y 8).

Figura 7. Proporción de programas educativos de calidad de licenciatura y posgrado, 2018.



Fuente: Elaboración propia con base en ANUIES (2018).

Figura 8. Proporción de matrícula inscrita en programas educativos de calidad de licenciatura y posgrado, 2018.



Fuente: Elaboración propia con base en ANUIES (2018).

Es importante reconocer que la evaluación y acreditación han generado efectos no deseados en las IES, dada la asociación entre evaluación, calidad y financiamiento. Es necesario, por tanto, enfrentar dichas distorsiones, derivadas del excesivo formalismo, el apego a indicadores de orden cuantitativo y a la atención de los productos en lugar de los procesos (Ibarra & Buendía, 2009). Este modelo ha propiciado la simulación y la competencia desleal, por lo que resulta necesario transitar hacia un esquema que revalore los procesos a partir de consideraciones de orden cualitativo que ponderen las condiciones específicas de cada caso en términos de rezagos acumulados, condiciones materiales y potencialidades (Buendía, 2015). Ello implica que cada institución asuma una reflexión seria sobre su proyecto universitario de origen, su historia, su vocación formadora y de investigación, y su relación con el entorno local, nacional e internacional.

Trayectorias académicas y docentes de los profesores: reconocimiento de sus diferencias

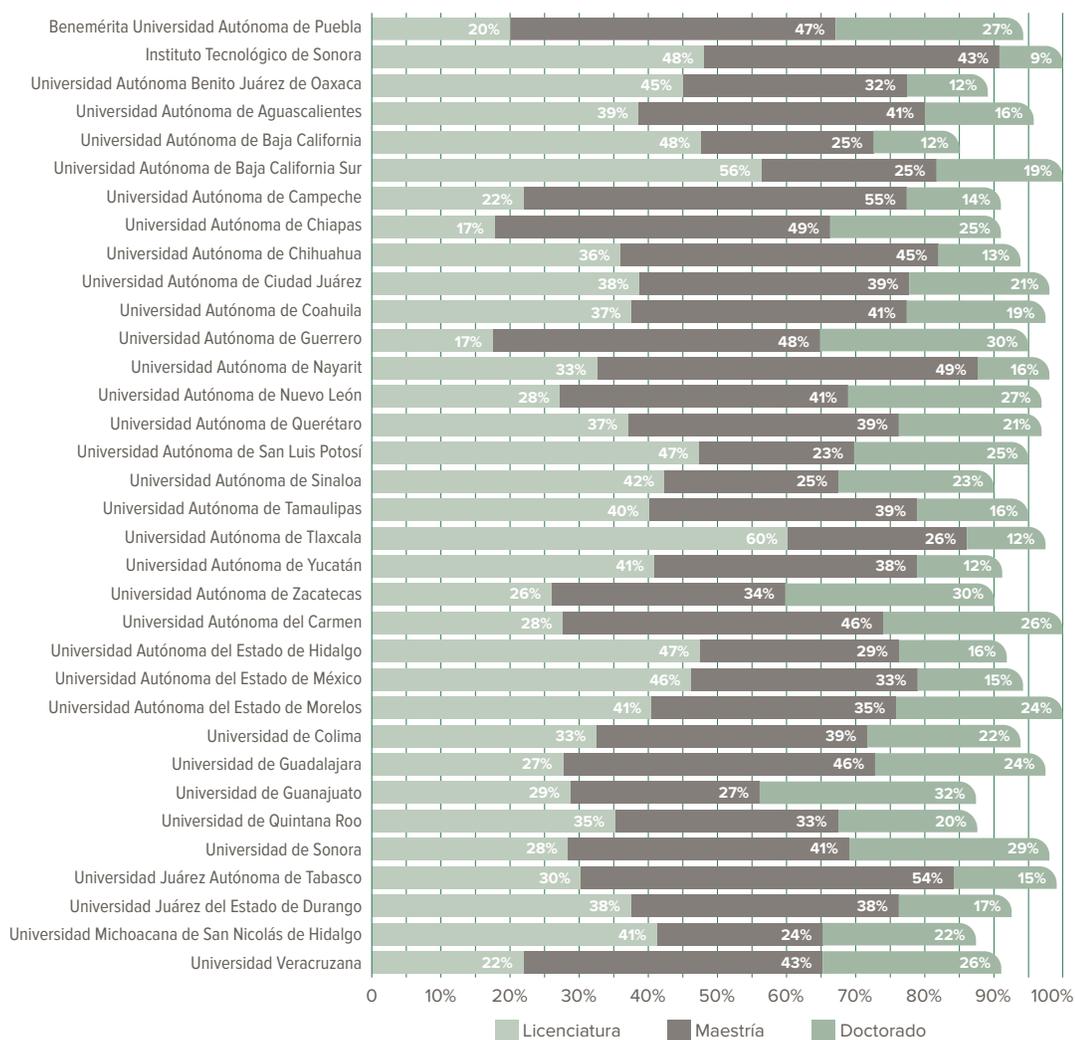
La trayectoria académica se ha entendido como el espacio de constitución y reproducción de los académicos a través del recorrido que inicia con su ingreso a la universidad y, en algunos casos, culmina con la jubilación. Se constituye por diversos tipos, niveles y clasificaciones que definen la actividad que desempeñan (García-Salord, 2000). Entre estos destacan los profesores de tiempo completo, cuya carrera académica supone un conjunto de indicadores de desempeño de su trayectoria en el desarrollo de las tres actividades sustantivas de la universidad, la cual solo puede ser analizada en el contexto organizacional a través de las políticas, los procesos y los insumos de evaluación del desempeño, a partir de la regulación del ingreso, la permanencia y el retiro.

El otro grupo se conforma por los profesores de asignatura. En este caso, la proporción de contratos de tiempo parcial en las universidades mexicanas responde a un largo proceso de conformación del sistema de educación superior, en el que —de acuerdo con diversos autores— es posible observar distintos periodos de crecimiento que lo constituyeron de forma diversificada y heterogénea (ANUIES, 1999; Buendía, 2014; Gil et al., 1994). Por ello resulta necesario atender a los profesores de tiempo parcial como un grupo heterogéneo en sus particularidades, pero que simultáneamente comparte condiciones laborales y académicas similares (Buendía, Acosta & Gil, 2019).

Entre los años 2007 y 2017, el número de profesores de asignatura, medio tiempo y tres cuartos de tiempo se ha incrementado considerablemente en el país, pasando de 208 349 a 332 750 docentes, registrando un incremento del orden de 59.7%. Del total de profesores de educación superior que existen en el país, 23% son de tiempo completo, 1.4% de tres cuartos de tiempo, 4.8% de medio tiempo y 70.8% son de asignatura (Execum, 2019).

La habilitación de los profesores es otro indicador que da cuenta de las trayectorias académicas. En los últimos 10 años, el número de profesores con doctorado se duplicó, pasando de 26 454 a 54 458, un incremento del orden de 105.8%. En el caso particular de las universidades públicas estatales (UPE), en este mismo periodo, el número de doctores aumentó 54.8% (figura 9). Esta dinámica es el resultado del impulso que desde las políticas gubernamentales federales e institucionales se ha otorgado a la habilitación del profesorado como un medio para fortalecer la calidad de los programas educativos, así como la formación de los estudiantes.

Figura 9. Nivel de habilitación de la planta docente a nivel nacional, 2018.



Fuente: Elaboración propia con base en información de Execum (2019).

La diversidad que caracteriza al profesorado universitario y a la conformación de sus trayectorias académicas requiere discutir y analizar sus condiciones laborales, los procesos de formación y actualización que integren prácticas disciplinares y pedagógicas, además de valorar los esquemas de evaluación y estímulos, así como los de jubilación y retiro.

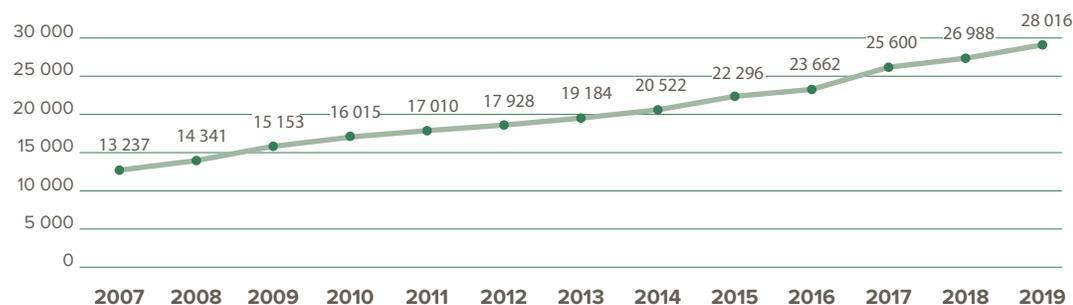
Investigación

Desde mediados de la década de los años ochenta, la universidad ha cobrado relevancia como un actor fundamental en la economía del conocimiento. Además de producirlo y acumularlo, la universidad se convirtió en el núcleo del proceso de transferencia de conocimiento, ya sea para la industria, el gobierno u organizaciones sociales. En la perspectiva de los sistemas nacionales de innovación, la universidad tiene un papel cada vez más importante en la oferta de conocimiento para las empresas (Mowery & Sampat, 2006), siendo la formación de recursos humanos de alto nivel una de las estrategias de colaboración más comunes entre las universidades y las empresas (Pavitt, 2006). En contraparte, también se identifican perspectivas críticas que observan que la atención de la universidad hacia la transferencia de investigación puede afectar sus funciones tradicionales de generación de ciencia básica y de formación de estudiantes.

Las políticas de modernización educativa iniciadas en la década de los años noventa estuvieron orientadas a regular la expansión de la educación superior y se centraron, entre otros temas, en la profesionalización de los académicos a través de estudios de posgrado. Este proceso se acompañó del mejoramiento de las condiciones económicas y de la generación de infraestructura para la investigación. En el marco de tales políticas públicas, las universidades iniciaron procesos para impulsar la investigación a través de la profesionalización de la planta docente apoyada por el sistema de becas Conacyt, el SNI (que continúa siendo el principal programa para mejorar el nivel salarial de los investigadores) y la creación del Programa para el Mejoramiento del Profesorado (Promep) de la SEP (figuras 10 y 11).

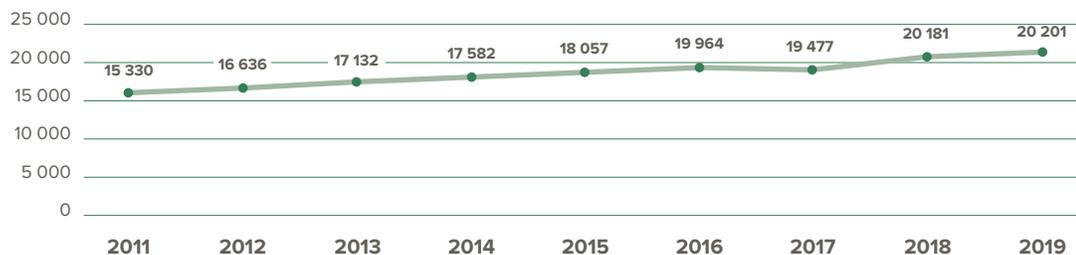
Con ello se ha promovido un desarrollo aparentemente más equitativo entre las instituciones, con base en el apoyo financiero tanto a proyectos de investigación básica como de investigación aplicada e innovación, además de la necesaria desconcentración de los investigadores de la Ciudad de México y las grandes ciudades del país. No obstante, la comunidad científica nacional sigue en espera de un incremento significativo en el gasto público destinado a la investigación científica y el desarrollo tecnológico.

Figura 10. Evolución del número de investigadores que pertenecen al SNI, 2007-2019.



Fuente: Elaboración propia con base en Execum (2019).

Figura 11. Evolución del número de investigadores que pertenecen al Prodep, 2011-2019.



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Dirección General de Educación Superior Universitaria —DGESU— (SEP, 2018a).

Extensión y vinculación

La extensión universitaria es una de las tres funciones sustantivas de la universidad; sin embargo, históricamente ha sido la menos atendida por esta. Los conceptos de extensión universitaria, extensión cultural y de preservación y difusión de la cultura suelen utilizarse en forma indistinta (Fresán, 2004). Se reconocen dos vertientes en esta función: en primer lugar, la difusión o extensión cultural, que comprende —esencialmente— la difusión de las manifestaciones artísticas y, en algunas instituciones, la difusión del conocimiento científico; en segundo término, la extensión de los servicios, también denominada extensión universitaria (Fresán, 2004).

Las IES mexicanas han incluido de manera diferenciada actividades vinculadas a la extensión universitaria. Sin embargo, hay poca evidencia de su sistematización e impacto en la sociedad. Las acciones más recurrentes incluyen servicios a la comunidad, servicios asistenciales o extensión académica relacionados con la extensión de la docencia (educación continua, centros de lenguas extranjeras, formación de profesores), servicios de apoyo a la docencia e investigación (biblioteca, producción editorial y audiovisual), servicios asistenciales a la comunidad externa (bufetes jurídicos, servicios médicos, asesoría técnica), clínicas odontológicas, recreación y deporte, asimismo, algunas incluyen becas, dormitorios y otros apoyos.

Por otra parte, la vinculación entre la universidad y la sociedad —y de manera particular entre universidad-empresa— se ha estudiado sistemáticamente desde principios de la década de 1990, tanto en países desarrollados (Cohen, Nelson & Walsh, 2002; D'Este & Patel, 2007; Etzkowitz & Leydesdorff, 1995, 2002; Mansfield, 1991), como en los llamados en desarrollo (Arocena & Sutz, 2005; Casalet & Casas, 1998; Fernández et al., 2010; Giuliani & Arza, 2008). A partir de la generación de conocimiento al interior de las universidades, los gobiernos fomentan el diseño de estrategias para gestionar soluciones a problemas complejos tanto en la esfera privada como en la política y social; al mismo tiempo, gobiernos y universidades incrementan sus esfuerzos para difundir y preservar los valores culturales. La evidencia a nivel internacional ha mostrado que la vinculación entre las IES y las empresas fortalece la creación de nuevas ideas, que pueden transformarse en innovaciones con valor social o comercial.



Además de la vinculación universidad-empresa, se reconoce la necesidad de fortalecer esta función con otros agentes sociales, a fin de contribuir en la solución de problemas locales y regionales a través del conocimiento que se genera en las IES. Para ello, la OCDE ha recomendado valorar el buen funcionamiento de las instancias responsables de fomentar la vinculación, con el propósito de identificar mejores prácticas y determinar si estas oficinas podrían extenderse de forma más generalizada dentro del sistema de educación superior.

Contexto estatal y perspectiva institucional

Las instituciones de educación superior del país tienen la atribución de desarrollar las funciones de docencia, generación y aplicación innovadora del conocimiento, así como de extensión y difusión de la cultura (SEP, 2018a). El cumplimiento de estas funciones sustantivas, considerando el crecimiento del sistema de educación superior en las últimas décadas, representa un enorme desafío. En la actualidad, esta responsabilidad recae en las 3 110 instituciones que conforman el sistema de educación superior mexicano, el cual atiende a 4.4 millones de estudiantes, cifra con un incremento aproximado, tanto en el número de instituciones como en el de matrícula, del orden de 400% en los últimos 28 años. Este crecimiento ha exigido, en las décadas recientes, un proceso de diferenciación en la oferta educativa, por lo que a los subsistemas universitario y tecnológico existentes se han sumado las universidades tecnológicas, los institutos tecnológicos descentralizados, las universidades politécnicas, las universidades interculturales y las instituciones educativas particulares (SEP, 2018a).

En México, el sistema de educación superior agrupa los niveles técnico superior universitario (TSU), licenciatura y posgrado, conformándose por instituciones con misiones, objetivos y orientaciones diversas, entre las que se encuentran las universidades públicas federales, las universidades públicas estatales, las universidades públicas estatales con apoyo solidario, los institutos tecnológicos, las universidades tecnológicas, las universidades politécnicas, la Universidad Pedagógica Nacional, la Universidad Abierta y a Distancia, las universidades interculturales, los centros públicos de investigación, las escuelas normales públicas, otras universidades públicas, y numerosas universidades privadas (Conacyt, 2018; SEP, 2018b).

Al día de hoy, nuestro país cuenta con un sistema de educación superior diversificado y con amplia presencia nacional. No obstante, resulta insoslayable lograr una mayor competitividad y aspirar a niveles de desarrollo y bienestar de la población que nos aproximen a los parámetros de los países más desarrollados. Y es que las instituciones de educación superior también comparten retos y desafíos en materia de gobernanza, cobertura, calidad, equidad, responsabilidad social y financiamiento, así como una agenda social y educativa en torno al papel que pueden desempeñar en la disminución de la pobreza, en la reducción de brechas de inequidad, en el combate al rezago educativo, en la incorporación al empleo formal y en el incremento de la competitividad de los egresados en el marco de la cuarta revolución industrial (ANUIES, 2018).

Principales características demográficas y socioeconómicas de Baja California

En el caso particular de Baja California, existe un conjunto de condiciones demográficas y socio-demográficas que determinan, en gran medida, las características del sistema educativo estatal y de los retos y desafíos de la entidad en materia educativa. De acuerdo con estimaciones del INEGI, la población de Baja California alcanzó la cifra de 3 633 772 habitantes en 2018 (véase cuadro 3), con una tasa de crecimiento anual del orden de 1.3% del 2000 a la fecha (INEGI, 2019c).

Cuadro 3. Población de Baja California por municipio, 2018.

Municipio	Número de habitantes
Ensenada	542 896
Mexicali	1 065 882
Playas de Rosarito	110 683
Tecate	115 570
Tijuana	1 798 741
Total	3 633 772

Fuente: Conapo (2019).

La población de la entidad se conforma por 50.1% de hombres y 49.9% de mujeres, con una edad promedio de 28 años y con una esperanza de vida de 75.6 años (Conapo, 2018). De acuerdo con la proyección de crecimiento de la población de la entidad para el periodo 2019-2030, en el año 2030 Baja California contará con un total de 4 169 240 habitantes (véase cuadro 4).

Cuadro 4. Proyección de crecimiento en la población por municipio para Baja California, 2019-2030.

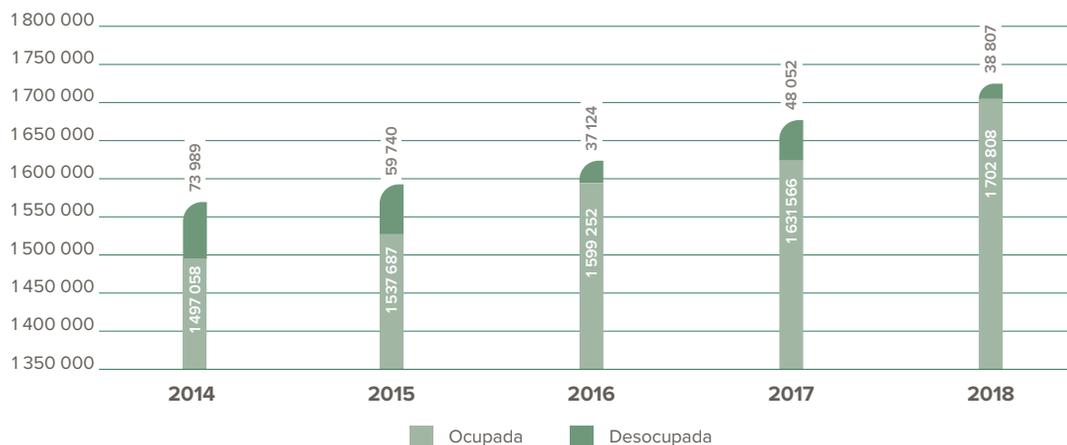
Año	Ensenada	Mexicali	Playas de Rosarito	Tecate	Tijuana	Total
2019	550 000	1 079 000	112 000	117 000	1 824 000	3 682 000
2020	557 000	1 092 000	114 000	118 000	1 848 000	3 729 000
2021	564 000	1 104 000	115 000	120 000	1 872 000	3 775 000
2022	571 000	1 117 000	117 000	121 000	1 896 000	3 822 000
2023	578 000	1 129 000	118 000	123 000	1 919 000	3 867 000
2024	585 000	1 141 000	120 000	124 000	1 943 000	3 913 000
2025	592 000	1 153 000	121 000	126 000	1 966 000	3 958 000
2026	599 000	1 165 000	123 000	127 000	1 988 000	4 002 000
2027	605 000	1 177 000	124 000	128 000	2 011 000	4 045 000
2028	611 000	1 188 000	125 000	130 000	2 033 000	4 087 000
2029	618 000	1 199 000	127 000	131 000	2 054 000	4 129 000
2030	624 000	1 210 000	128 000	132 000	2 075 000	4 169 000

Fuente: Conapo (2018).

Otro aspecto fundamental a considerar en la planeación de la demanda educativa de la educación superior en la entidad, particularmente en lo relativo a la oferta educativa de la UABC, es que la evolución de los grupos de edad de 15 a 17 y de 18 a 22 años comenzó a decrecer a partir de 2017, con valores del orden de 1.1% (Conapo, 2019).

Por otro lado, en cuanto a la actividad económica de la entidad, de acuerdo con los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, al cierre de 2018 la población económicamente activa (PEA) representaba 62.9% del total, cuando en 2014 alcanzó 61.5%. Por su parte, en el periodo 2014-2018 la PEA mostró un crecimiento de 10.8%, al pasar de 1 571 047 a 1 741 615 habitantes, mientras que la población ocupada aumentó 13.7%, pasando de 1 497 058 a 1 702 808. En contraparte, la población desocupada en la entidad en ese mismo periodo pasó de 73 989 a 38 807 habitantes, significando una reducción de 47.6% en este mismo periodo (véase figura 12).

Figura 12. Evolución de la población económicamente activa en Baja California, 2014-2018.



Fuente: INEGI (2019a).

En lo referente a la tasa de ocupación en el sector informal, esta alcanzó 19.3%, mismo nivel que en 2014 (INEGI, 2019b). Por su parte, la tasa de desocupación registró 2.2%, es decir, 2.5 puntos porcentuales por debajo al registrado en 2014, para ubicar a la entidad en la posición número cinco entre los estados con mayor nivel de ocupación.

Respecto al sector económico en que se emplea la PEA, 4.4% de la población de Baja California trabaja en el sector primario, 31.7% en el secundario o industrial, y 59.9% en el nivel terciario, valores que contrastan con el 12.7%, 25.6% y 61.2% registrados a nivel nacional, respectivamente.

En cuanto a su contribución al producto interno bruto (PIB), la entidad aportó 3.2% del total nacional de las actividades productivas en 2017, lo que significó recursos superiores a los 544 millones de pesos, de los cuales 2.7% corresponde a las actividades primarias, 37.8% a las actividades secundarias, y 59.4% a las actividades terciarias, a diferencia del 3.3%, 31.0% y 65.6% registrados a nivel nacional, respectivamente (véase cuadro 5). Cabe mencionar que 23.7% del PIB en el estado lo aportan las industrias manufactureras, mismas que representan 4.4% de este grupo de actividades a nivel nacional.

Cuadro 5. Producto interno bruto de Baja California (en miles de pesos).

	2017	Porcentaje (%)
Total de la actividad económica	544 644	100%
Total actividades primarias	14 974	2.7%
11 Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	14 974	2.7%
Total actividades secundarias	205 932	37.8%
21 Minería	588	0.1%
22 Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	15 348	2.8%
23 Construcción	60 767	11.2%
31-33 Industrias manufactureras	129 229	23.7%
Total actividades terciarias	323 738	59.5%
43 Comercio al por mayor	46 776	8.6%
46 Comercio al por menor	56 011	10.3%
48-49 Transportes, correos y almacenamiento	26 966	4.9%
51 Información en medios masivos	9 654	1.8%
52 Servicios financieros y de seguros	16 785	3.1%
53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	61 478	11.3%
54 Servicios profesionales, científicos y técnicos	8 797	1.6%
55 Corporativos	124	0.1%
56 Servicios de apoyo a negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	13 769	2.5%
61 Servicios educativos	20 474	3.7%
62 Servicios de salud y de asistencia social	10 374	1.9%
71 Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	5 882	1.1%
72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	13 111	2.4%
81 Otros servicios, excepto actividades gubernamentales	11 307	2.1%
93 Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	22 230	4.1%

Fuente: INEGI (2019b).

Por otro lado, de acuerdo con la Oficina de Investigación en Desarrollo Humano (OIDH) PNUD-México, Baja California es una de las seis entidades federativas con un índice de desarrollo humano en la categoría de “muy alto” (IDH = 0.803), ubicándose solo por debajo de Ciudad de México, Baja California Sur, Nuevo León, Sonora y Sinaloa (OIDH, 2019). También ocupa la sexta posición en cuanto a la recepción de inversión extranjera directa, concentrando recursos cercanos a los 1 500 millones de dólares, originarios principalmente de Estados Unidos, Japón y España; así

como el cuarto lugar entre las entidades líderes exportadoras, con recursos del orden de los 38.6 millones de dólares, como consecuencia de la contribución de los sectores de computadoras y electrónicos (36.4%), equipo de transporte (19.1%) y otras industrias manufactureras (15.4%) (Secretaría de Economía, 2019).

Las características demográficas y socioeconómicas de Baja California lo hacen uno de los estados con menor porcentaje (22.2%) de su población en situación de pobreza en México, habiendo reducido en los últimos ocho años los índices de pobreza moderada 1.5%, y los de pobreza extrema 2.2% (véase cuadro 6). Cabe mencionar que mientras 21.1% y 1.1% de la población en la entidad presentan el estatus de situación de pobreza moderada y extrema, respectivamente, los valores promedio registrados por el país son, en ese orden, de 35.9% y 7.6%.

Cuadro 6. Población en situación de pobreza, indicadores de carencia y de bienestar en Baja California, 2008-2016.

Indicadores	2008	2010	2012	2014	2016
Pobreza					
Población en situación de pobreza	26.0%	31.5%	30.2%	28.6%	22.2%
Población en situación de pobreza moderada	22.6%	28.1%	27.5%	25.5%	21.1%
Población en situación de pobreza extrema	3.3%	3.4%	2.7%	3.1%	1.1%
Población vulnerable por carencias sociales	42.1%	37.9%	37.6%	38.3%	38.0%
Población vulnerable por ingresos	5.4%	6.3%	8.6%	6.6%	6.7%
Población no pobre y no vulnerable	26.5%	24.2%	23.5%	26.5%	33.0%
Privación social					
Población con al menos una carencia social	68.1%	69.4%	67.8%	66.9%	60.3%
Población con al menos tres carencias sociales	16.6%	16.0%	12.3%	14.1%	9.3%
Indicadores de carencia social					
Rezago educativo	18.0%	16.9%	14.6%	15.4%	13.3%
Carencia por acceso a los servicios de salud	32.6%	31.4%	22.3%	19.4%	17.3%
Carencia por acceso a la seguridad social	55.1%	54.7%	55.7%	51.8%	43.0%
Carencia por calidad y espacios en la vivienda	8.0%	9.9%	8.1%	10.6%	7.8%
Carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda	6.9%	6.6%	4.4%	12.1%	6.3%
Carencia por acceso a la alimentación	14.1%	16.4%	1.0%	17.2%	14.9%
Bienestar					
Población con ingreso inferior a la línea de bienestar mínimo	7.6%	9.8%	10.9%	9.7%	5.4%
Población con ingreso inferior a la línea de bienestar	31.4%	37.9%	38.8%	35.2%	29.0%

Fuente: Elaboración propia con base en Coneval (2019).

La educación superior en Baja California

La educación superior en Baja California se encuentra organizada de la siguiente manera: a) presencia de dos universidades públicas federales a través del Centro de Nanociencias y Nanotecnología de la Universidad Nacional Autónoma de México y del Centro de Investigación y Desarrollo de Tecnología Digital (CIDTD) del Instituto Politécnico Nacional (IPN-Tijuana); b) una universidad pública estatal, representada por la Universidad Autónoma de Baja California; c) tres institutos tecnológicos, con sede en Ensenada, Mexicali y Tijuana; d) una universidad tecnológica, con sede en Tijuana; e) una Universidad Politécnica, con sede en Mexicali; f) dos centros de investigación públicos, representados por el Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada (Cicese) del Conacyt y El Colegio de la Frontera Norte (El Colef); g) diez escuelas normales estatales (tres en Ensenada, seis en Mexicali y una en Tijuana); h) dos sedes de la Universidad Pedagógica Nacional (Mexicali y Tijuana), e i) 96 instituciones de educación superior privadas con registro de validez oficial de estudios (DGESU, 2018; SEP, 2018b).

Con 122 908 alumnos realizando sus estudios de licenciatura y posgrado en modalidad escolarizada, Baja California ocupa el décimo lugar en el país en este rubro, al aportar 3.0% del total de la matrícula a nivel nacional. A este número se suman 16 842 alumnos que cursan sus estudios en modalidad no escolarizada, mismos que representan 12.0% de la matrícula total de licenciatura (SEE-BC, 2019).

Hacia el interior de la entidad, Tijuana es el municipio que mayor matrícula concentra (51.9%), seguido de Mexicali (32.6%), Ensenada (14.7%), Tecate (0.6%) y Playas de Rosarito (0.2%). Así, la oferta de educación superior se concentra principalmente en el nivel de licenciatura universitaria (90.6%), seguido de posgrado (5.2%), normal licenciatura (2.0%) y técnico superior universitario (2.2%) (véase cuadro 7). Del total de estudiantes, 50.6% son mujeres y 49.4% hombres (SEE-BC, 2019).

Cuadro 7. Matrícula de licenciatura y posgrado en modalidad escolarizada en Baja California, 2018.

Municipio	Tipo	Nivel				Total
		TSU	Normal Licenciatura	Licenciatura Universitaria	Posgrado	
Ensenada	Alumnos	0	485	16 425	1 142	18 052
	Docentes	0	82	1 820	534	2 436
Mexicali	Alumnos	0	1 097	36 387	2 594	40 078
	Docentes	0	211	3 768	351	4 330
Tecate	Alumnos	0	0	681	0	681
	Docentes	0	0	75	0	75
Tijuana	Alumnos	2 632	908	57 609	2 700	63 849
	Docentes	166	147	5 075	655	6 043
Playas de Rosarito	Alumnos	11	0	234	3	248
	Docentes	7	0	47	7	61
Baja California	Alumnos	2 643	2 490	111 336	6 439	122 908
	Docentes	173	440	10 785	1 547	12 945

Fuente: SEE-BC (2018).

Para el caso de los 113 826 alumnos de licenciatura, 74.0% de ellos realizan sus estudios en una institución educativa de sostenimiento público, y 26.0% en alguna de sostenimiento privado. En tanto, en lo relativo a los 6 439 alumnos que realizan sus estudios de posgrado en la entidad, 42.7% de ellos se encuentran inscritos en alguno de los 84 programas registrados en el Padrón Nacional de Programas de Excelencia del Conacyt (46 ofertados por la UABC, 18 por el Cicese, 8 por El Colef, 6 por el Instituto Tecnológico de Tijuana, 3 por el Cetys Universidad, 2 por el CIDTD del IPN, y uno más por el Instituto Tecnológico de Ensenada) (ANUIES, 2018).

Figura 13. Matrícula en modalidad escolarizada por tipo de sostenimiento en Baja California, 2018.



Fuente: Elaboración propia con base en SEE-BC (2018).

Adicional a ello, cabe mencionar que una proporción importante de estudiantes de educación superior en Baja California realiza sus estudios en programas de calidad reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (Copaes) y los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), para el caso de la licenciatura, y por el Conacyt, en lo que corresponde al posgrado. En suma, la entidad registra un porcentaje de matrícula en programas de licenciatura de calidad de 64.1%, y de 42.7% en posgrado, ubicando a la entidad en el segundo y primer lugar del país en estos niveles de estudio, respectivamente, con valores muy superiores al promedio nacional (véase cuadro 8).

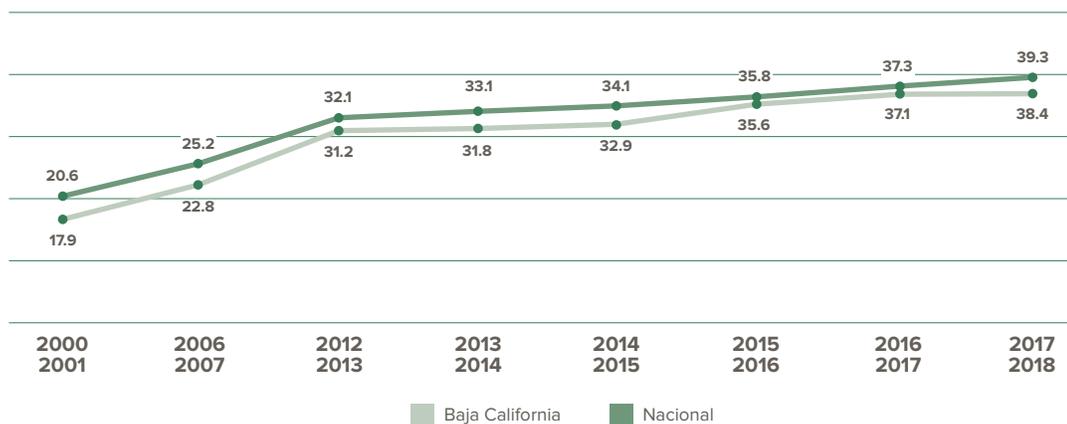
Cuadro 8. Porcentaje de matrícula inscrita en programas de educación superior acreditados por su calidad.

Entidad	Porcentaje de matrícula en programas de calidad tsu y Licenciatura	Porcentaje de matrícula en programas de calidad Posgrado
Baja California	64.1%	42.7%
Nacional	44.7%	23.4%

Fuente: Elaboración propia con base en ANUIES (2018).

Las cifras aquí referidas representan, en términos de cobertura, que en Baja California se atiende a 39 de cada 100 personas que cuentan con la edad que corresponde a este nivel educativo (18 a 22 años), valor muy similar al promedio nacional (38 de cada 100). A este respecto, es importante mencionar que Baja California es una de las ocho entidades en el país que han disminuido en forma significativa la brecha negativa en materia de cobertura registrada hace 18 años, pasando de una tasa bruta del orden de 17.9% en 2000, a 39.3% en 2018 (ANUIES, 2018) (véase figura 14).

Figura 14. Tasa bruta de cobertura en Baja California.



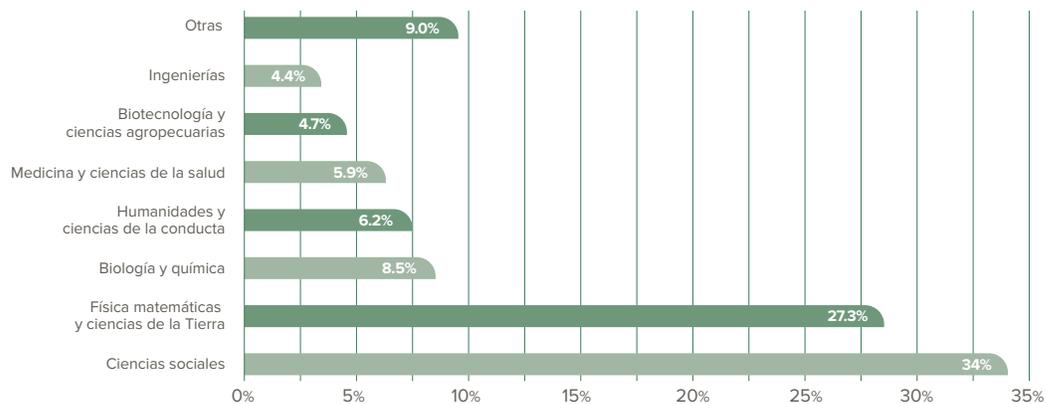
Fuente: SEP (2018).

En ese mismo sentido, 72.9% de los estudiantes que egresan de los diferentes subsistemas de bachillerato que se ofertan en la entidad logra ingresar a la educación superior, lo que representa un índice de absorción cinco puntos porcentuales por encima del promedio nacional, que es de 67.6% (SEP, 2018b).

Por otra parte, 12 945 académicos integran la planta docente del sistema de educación superior de la entidad (SEE-BC, 2019), de los cuales, 62.7% cuenta con adscripción a instituciones de educación superior públicas y 37.3% a instituciones privadas. De acuerdo con datos del Execum (2019), de los docentes de la entidad, 18.9% son de tiempo completo, 3.2% de medio tiempo, y 77.9% son profesores de asignatura.

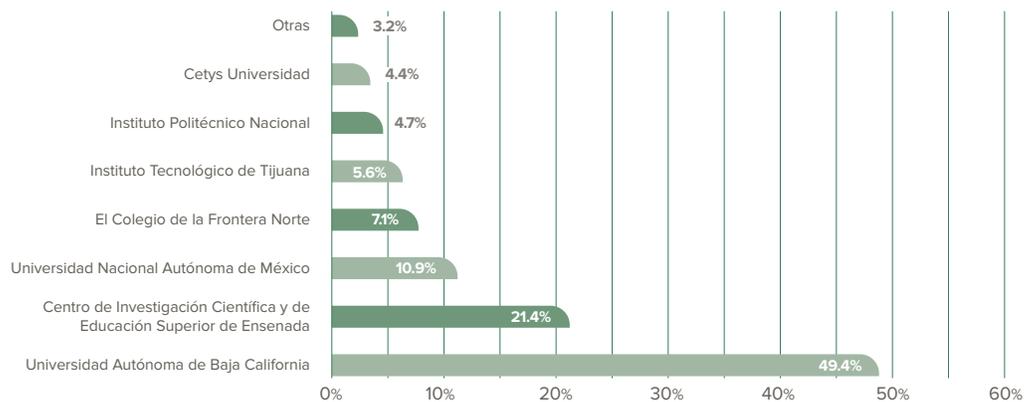
En cuanto al reconocimiento que otorga el Conacyt a los docentes cuya función principal se concentra en la generación y aplicación de conocimiento, 983 forman parte del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), lo que representa 2.0% de los investigadores que cuentan con esta distinción en el país (Conacyt, 2019). En la figura 15 se muestra la distribución de investigadores con este reconocimiento por campo de conocimiento, en tanto que en la figura 16 se presenta la distribución por institución educativa.

Figura 15. Proporción de investigadores en el SNI por campo de conocimiento en Baja California, 2019.



Fuente: Elaboración propia con base en SEE-BC (2018).

Figura 16. Distribución de investigadores en el SNI por institución educativa en Baja California, 2019.



Fuente: Elaboración propia con base en SEE-BC (2018).



Panorama institucional

La UABC cuenta con 62 años de vida, los cuales, gracias al esfuerzo de muchas generaciones de universitarios, la han posicionado como la mejor institución de educación superior del noroeste de México, y una de las más prestigiadas a nivel nacional.

Desde su creación, la universidad asumió el compromiso de brindar educación superior a la sociedad bajacaliforniana con altos estándares de calidad y pertinencia, para atender una demanda creciente alimentada por el extraordinario dinamismo demográfico de la entidad. Así, la búsqueda de mayores niveles de cobertura, calidad y pertinencia han sido compromisos esenciales que guían el avance universitario para alcanzar los más altos niveles de excelencia educativa acordes con su papel de máxima casa de estudios del estado (UABC, 2015).

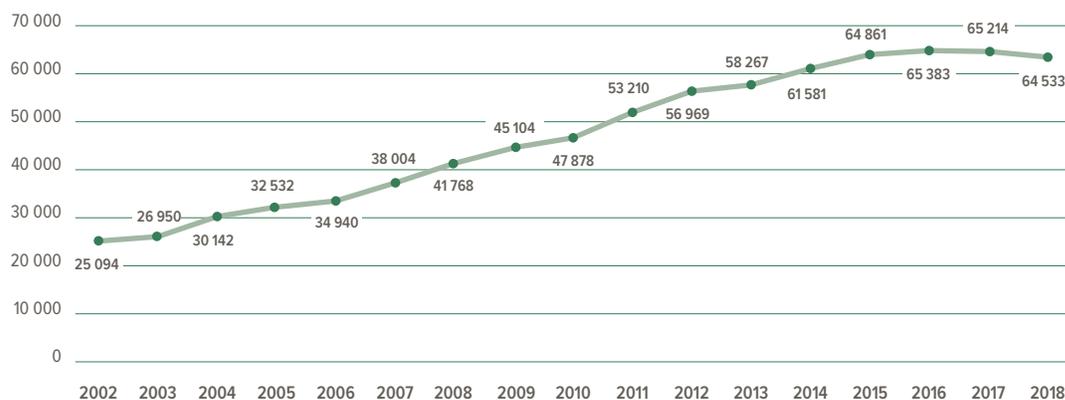
La Universidad Autónoma de Baja California concibe las funciones de docencia, investigación, vinculación, extensión de la cultura y los servicios, y la gestión institucional como medios para desarrollar y aplicar las capacidades de todos los que participan en el proceso formativo de los alumnos, reconociendo a la flexibilidad curricular, a la formación integral y al enfoque de competencias como atributos centrales de su modelo educativo (UABC, 2013).

Son muchos los logros que esta institución ha registrado en su corta historia, los cuales se han fundamentado, de acuerdo con Buendía, Pérez y Acosta (2019), en iniciativas institucionales que han incluido una reforma administrativa materializada en la década de los setenta, el impulso a la planeación y a las políticas de evaluación en los ochenta y noventa, y una etapa de consolidación institucional, consecuencia de la reforma universitaria de 2003, que trajo consigo el cumplimiento de indicadores de desempeño y el establecimiento de las condiciones de gobernabilidad con las que hoy cuenta.

A continuación, y en consonancia con los retos y desafíos de la agenda nacional en materia de educación superior, se describe el comportamiento actual e histórico de los principales indicadores institucionales.

A fin de responder a la dinámica poblacional del estado, a partir de 2002 la universidad adoptó la política de aumentar significativamente su matrícula escolar; bajo esta premisa, de atender a 25 094 estudiantes a finales de 2002, en 2018 ofrecía educación superior a 64 533 alumnos (véase figura 17), lo que representa un incremento de 157% en 16 años (UABC, 2019b).

Figura 17. Evolución de matrícula escolar de la UABC, 2002-2018.



Fuente: UABC (2019b).

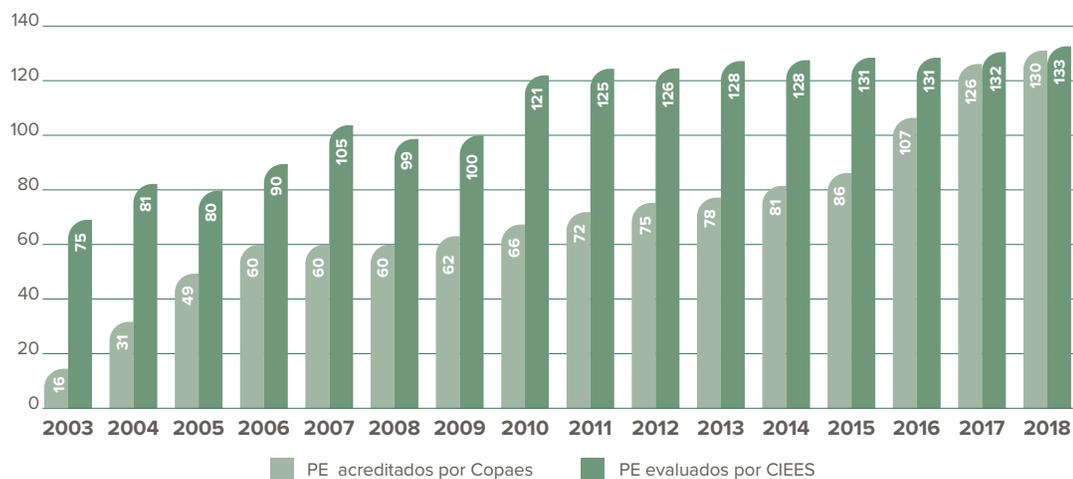
De los 64 533 estudiantes de la UABC, 1 584 realizan sus estudios de posgrado y conforman el 24.6% de la población en este nivel de estudios en Baja California (SEE-BC, 2018; UABC, 2019a).

Para atender la creciente matrícula se construyeron nuevos espacios educativos y se amplió la oferta educativa. Como parte de ello, se crearon las unidades universitarias Valle Dorado y San Quintín en el Campus Ensenada; Guadalupe Victoria, Ciudad Morelos, San Felipe y Ciencias de Salud en el Campus Mexicali; así como Rosarito y Valle de las Palmas en el Campus Tijuana. También el número de programas educativos de nivel licenciatura aumentó de 63 en el semestre 2003-1, a 133 en el periodo 2018-2, lo que representó un crecimiento de 111% (UABC, 2019a).

Junto con el rápido crecimiento de la matrícula, la UABC asumió el compromiso de ofrecer servicios educativos de calidad. Así, de 16 programas de licenciatura que contaban con reconocimiento de buena calidad en 2003 (25% del total de la oferta educativa en este nivel educativo) de acuerdo con las evaluaciones realizadas por organismos acreditadores reconocidos por el Copaes y los CIEES, pasó a 130 a finales de 2018 (véase figura 18), mismos que representan 100% de los programas evaluables y 98% del total de la oferta educativa de licenciatura (UABC, 2019a).

Con ello, la UABC ocupa el primer lugar a nivel nacional entre las universidades públicas estatales (UPE) con 100% de sus programas de licenciatura acreditados, posición que comparte con la Universidad Autónoma de Nuevo León, la Universidad Autónoma de Aguascalientes y la Universidad Autónoma de Occidente, con valores muy por encima del promedio nacional —que es del orden de 84.5% (véase cuadro 9)—, y con una contribución muy importante a la proporción de la matrícula estatal (67.9%) que realiza sus estudios de licenciatura en un programa reconocido por su buena calidad (DGESU, 2019).

Figura 18. Evolución de los programas educativos de buena calidad y programas educativos evaluables en la UABC, 2003-2018.



Fuente: Elaboración propia con base en UABC (2019b).

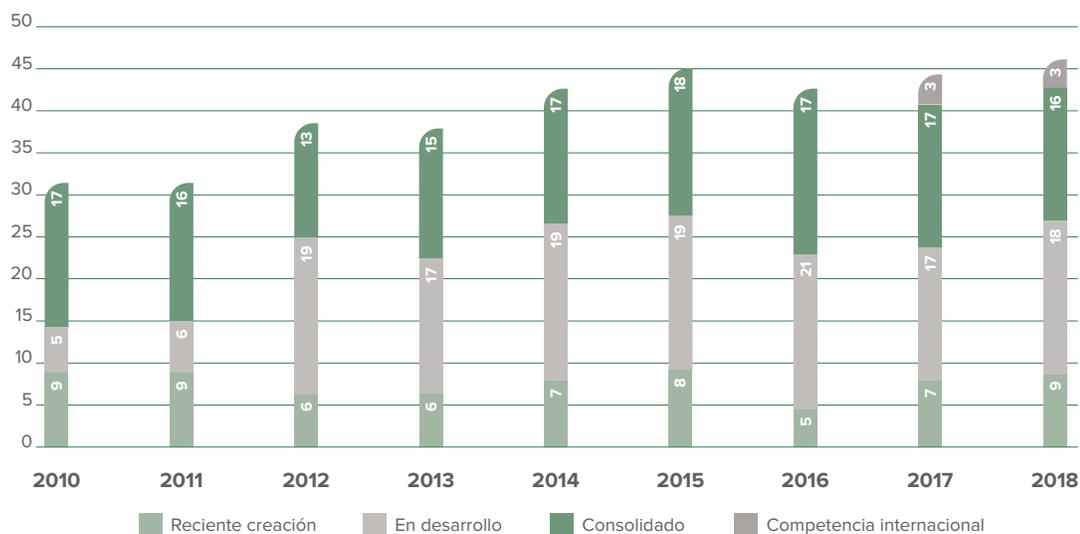
Cuadro 9. Posición de la UABC entre las UPE del país en cuanto al número de programas y proporción de estudiantes en programas de licenciatura de buena calidad.

Institución	Programas educativos evaluables		Matrícula	
	Buena calidad	Porcentaje (%)	Buena calidad	Porcentaje (%)
Universidad Autónoma de Baja California	131	100.0%	63 374	100.0%
Universidad Autónoma de Aguascalientes	63	100.0%	15 653	100.0%
Universidad Autónoma de Nuevo León	70	100.0%	104 904	100.0%
Universidad Autónoma de Occidente	30	100.0%	5 933	100.0%
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	66	98.5%	27 445	97.9%
Universidad Veracruzana	151	93.8%	57 361	96.5%
Instituto Tecnológico de Sonora	39	92.9%	15 259	96.9%
Universidad de Quintana Roo	22	91.7%	4 598	94.7%
Universidad Autónoma del Carmen	20	90.9%	4 187	97.9%
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	30	90.9%	36 039	96.5%
Universidad Autónoma de Yucatán	40	90.9%	12 972	86.7%
Universidad Autónoma de San Luis Potosí	77	90.6%	25 326	96.4%
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	66	90.4%	54 913	95.1%
Universidad Autónoma del Estado de Morelos	47	88.7%	19 616	93.6%
Universidad Autónoma del Estado de México	143	88.3%	51 057	91.6%
Universidad Autónoma de Baja California Sur	19	86.4%	4 660	92.1%
Universidad de Sonora	55	85.9%	26 173	94.4%
Universidad de Colima	54	85.7%	11 400	93.1%
Universidad de Guadalajara	156	85.2%	104 083	94.0%
Universidad Autónoma de Chihuahua	42	84.0%	19 355	87.5%
Universidad Autónoma de Zacatecas	29	82.9%	22 030	92.8%
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	42	82.4%	26 494	94.3%
Universidad Autónoma de Coahuila	55	82.1%	18 086	83.6%
Universidad Autónoma de Tamaulipas	55	79.7%	24 479	82.4%
Universidad Autónoma de Campeche	18	78.3%	5 955	85.1%
Universidad Autónoma de Tlaxcala	27	77.1%	11 921	87.8%
Universidad Autónoma de Chiapas	47	77.0%	16 198	83.4%
Universidad de Guanajuato	63	76.8%	19 229	84.3%
Universidad Autónoma de Guerrero	39	76.5%	28 898	91.0%
Universidad Juárez del Estado de Durango	31	75.6%	12 348	91.6%
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	46	70.8%	23 060	81.3%
Universidad Autónoma de Querétaro	54	67.5%	14 212	78.1%
Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca	15	65.2%	14 844	82.0%
Universidad Autónoma de Sinaloa	73	64.6%	52 587	71.8%
Universidad Autónoma de Nayarit	15	34.1%	9 529	63.9%

Fuente: DGESU (2019).

En lo referente al posgrado, 46 de los 48 programas educativos que oferta la UABC forman parte del Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Conacyt, y con ello, que 98% de su matrícula se encuentre inscrita en programas reconocidos por su calidad (véase figura 19). Cabe mencionar que estos 46 programas representan 54.7% de los programas de posgrado que cuentan con esta distinción en la entidad.

Figura 19. Número de programas de posgrado de la UABC en el PNPC, 2010-2018.

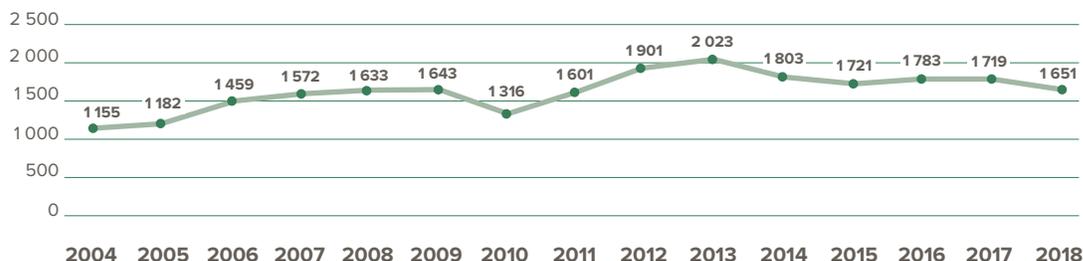


Fuente: UABC (2019b).

Aun cuando la institución cuenta con una amplia oferta de programas de posgrado de buena calidad, esta fortaleza no se ha traducido en un incremento sustancial en el número de programas de posgrado ni en un crecimiento de la matrícula en términos reales en los últimos años (véase figura 20), lo que ha limitado nuestra contribución en la formación de recursos humanos con alto nivel de especialización que requiere el país y la entidad; prueba de ello es que, actualmente,

solo 2.4% de la matrícula total estudia un posgrado, valor muy inferior al 8.2% registrado por el sistema educativo nacional. Mención aparte merece la necesidad de diversificar la oferta educativa del posgrado, particularmente en lo relativo a los programas en modalidad no escolarizada.

Figura 20. Evolución de la matrícula UABC en programas de posgrado de calidad, 2004-2018.

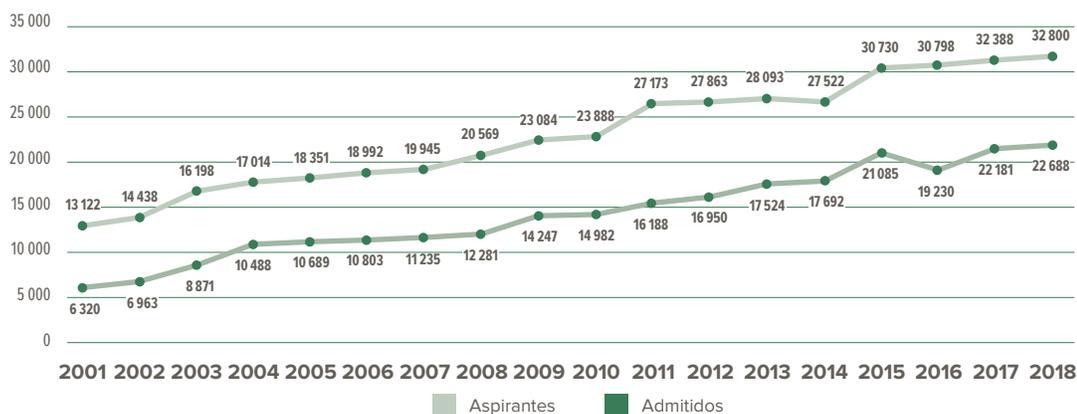


Fuente: UABC (2019b).

En la más reciente convocatoria de ingreso a la institución fueron aceptados 22 688 estudiantes, equivalente a 69.2% del total de aspirantes, porcentaje muy superior al que registran otras instituciones educativas públicas de prestigio en sus procesos de admisión, como la UNAM, la UDG y la UANL, entre otras. Asimismo, la UABC ha mantenido un compromiso histórico con la cobertura en materia de educación superior en el estado. Esto se ve reflejado en el crecimiento sostenido del número de alumnos admitidos durante los últimos 17 años (véase figura 21).

Actualmente, la universidad capta 74.4% de quienes realizan sus estudios en una institución de educación superior pública en la entidad. Aun cuando existe un fuerte compromiso institucional ante la promoción de equidad y de prácticas de inclusión, es deseable fortalecer los mecanismos institucionales ya existentes orientados a mejorar las condiciones de acceso de los estudiantes que provienen de los sectores más desfavorecidos de la sociedad o que se encuentran en condiciones de desventaja o vulnerabilidad.

Figura 21. Comparación del número de aspirantes vs. estudiantes admitidos en la UABC, 2001-2018.

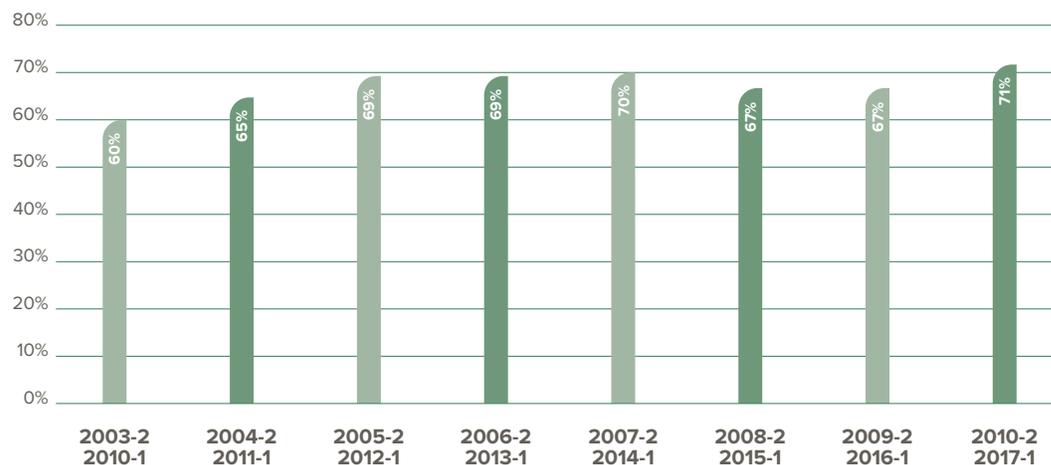


Fuente: UABC (2019b).

Un reto adicional compartido por las IES es la creación de condiciones que mitiguen aquellos episodios que pudieran representar un obstáculo para la adaptación, permanencia y egreso de los estudiantes en su tránsito por la universidad. Al respecto, el modelo educativo de la UABC establece como principio fundamental la necesidad de ofrecer servicios eficientes de tutoría, asesoría académica y orientación educativa y psicopedagógica que coadyuven a la formación integral del estudiante y generen altos índices de permanencia y de eficiencia terminal (UABC, 2013).

En relación con ello, cabe mencionar que el índice de eficiencia terminal en la institución es del orden de 71% (figura 22), en tanto que el de reprobación es de 44%, y la tasa de retención de 86%, con variaciones mínimas entre campus, y con un comportamiento histórico que indica un crecimiento gradual de once puntos porcentuales respecto a los índices de eficiencia terminal registrados en 2003 (SEP, 2018b). Si bien estos valores se encuentran ligeramente por encima de la media nacional (69.9%), resulta imperativo la puesta en marcha de programas institucionales para la atención de estudiantes con bajo rendimiento académico, en condiciones de vulnerabilidad o con requerimientos de atención especial, que pudieran ser susceptibles de presentar rezago escolar.

Figura 22. Evolución de los índices de eficiencia terminal en la UABC, 2003-2017.



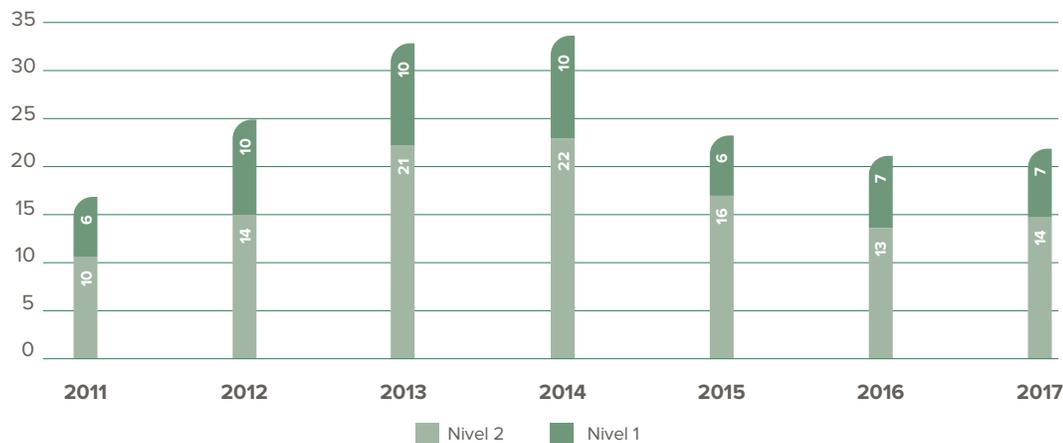
Fuente: UABC (2019b).

La principal aspiración de la UABC es que los estudiantes reciban una formación pertinente e integral para desarrollar las competencias profesionales que exige el mercado laboral y su participación en la sociedad. En este sentido, resulta fundamental contar con información que permita, a partir del establecimiento de estándares nacionales e internacionales, conocer el grado en que los egresados adquieren y desarrollan dichas competencias.

En lo que se refiere a los resultados educativos de los estudiantes que se encuentran por concluir su formación universitaria, la universidad cuenta con 21 programas dentro del Padrón de Programas de Alto Rendimiento Académico (IDAP) del Ceneval, lo que representa un reconocimiento a estos programas educativos por lograr que sus egresados registren altos niveles de aprendizaje a partir de la aplicación del EGEL (figura 23).

Cabe mencionar que, en la actualidad, hay once programas menos que en 2014 en dicho padrón, mismo año en que la UABC se posicionó como la universidad pública estatal con el mayor número de programas educativos, con 46% de sus estudiantes ubicados en los niveles testimonio de desempeño satisfactorio o sobresaliente. Las estrategias institucionales que se han implementado hasta el día de hoy, orientadas al ingreso y permanencia en este padrón, fundamentadas principalmente en medidas de carácter normativo y administrativo, deben reforzarse con otro tipo de estrategias de naturaleza académica, las cuales ofrecen mejores resultados en el aprendizaje de los estudiantes y conducen a procesos institucionales de mejora continua.

Figura 23. Número de programas educativos de la UABC en el IDAP, 2011-2017



Fuente: UABC (2019b).

Actualmente, la planta académica de la UABC se encuentra constituida por 6 145 docentes, de los cuales 1 300 son profesores o investigadores de tiempo completo, 22 profesores de medio tiempo, 382 técnicos académicos, y 4 441 profesores de asignatura (tiempo parcial) (véase cuadro 10).

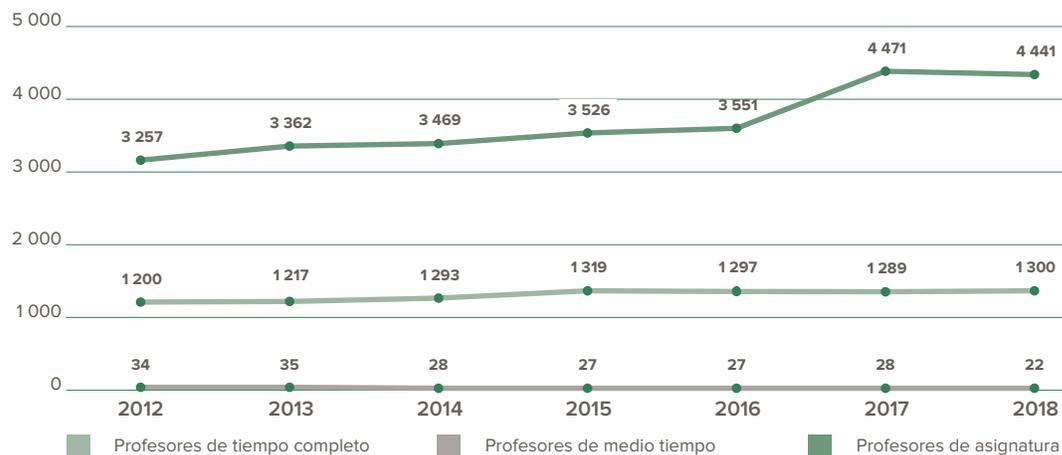
Cuadro 10. Personal académico de la UABC, 2018.

Personal académico	Tipo de contratación			Total
	Tiempo completo	Medio tiempo	Tiempo parcial	
Investigador	155	1	0	156
Profesor	1 145	21	4 441	5 607
Técnico académico	336	46	0	382
Total	1 636	68	4 441	6 145

Fuente: UABC (2019b).

Como puede apreciarse en la figura 24, el número de profesores de asignatura muestra un crecimiento del orden de 36.3% en los últimos seis años, lo cual contrasta con el incremento de 8.3% en el número de profesores de tiempo completo en el mismo periodo. Actualmente, este crecimiento ubica a la UABC en la posición número tres entre las UPE del país con mayor número de profesores de asignatura, solo detrás de la Universidad de Guadalajara y de la Universidad Autónoma del Estado de México (Execum, 2019).

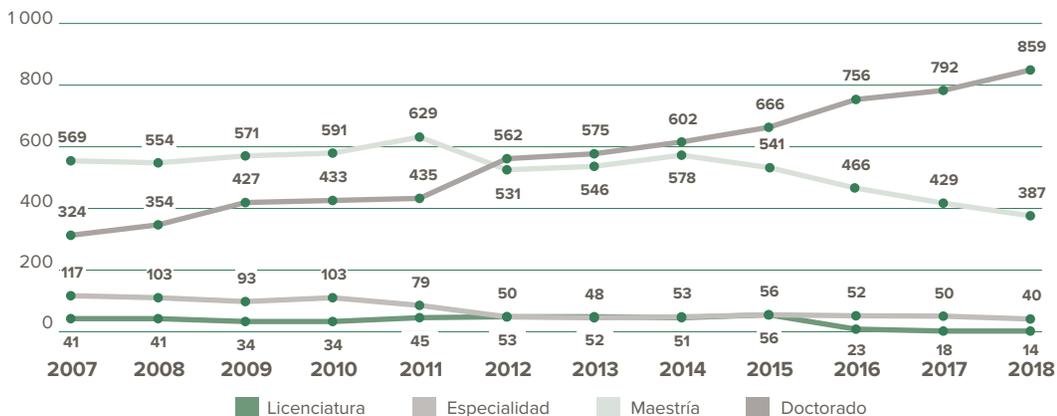
Figura 24. Evolución de la planta académica de la UABC, 2012-2018.



Fuente: UABC (2019b).

En relación con el nivel de habilitación de la planta académica de la institución, 66.0% de los profesores de tiempo completo cuenta con doctorado, situación que se ha visto favorecida por medidas institucionales pertinentes orientadas al desarrollo académico de sus PTC, que han permitido incrementar el número de doctores en 165%, pasando de 324 en 2007, a 859 en 2018 (véase figura 25).

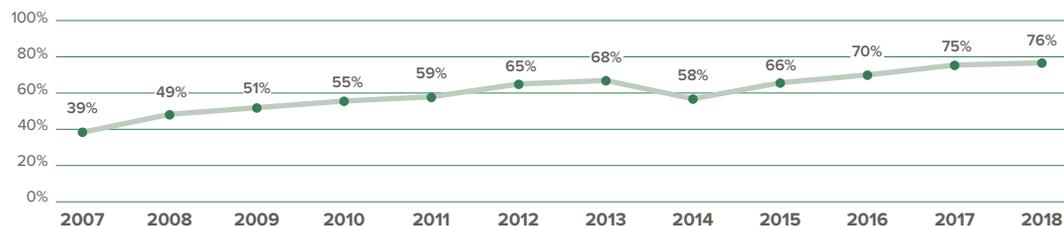
Figura 25. Nivel de habilitación de los profesores de tiempo completo de la UABC, 2007-2018.



Fuente: UABC (2019b).

La institución también registró un incremento significativo en el número de académicos reconocidos por el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (Prodep), contando, a la fecha, con 967 académicos (76%) con esta distinción (véase figura 26).

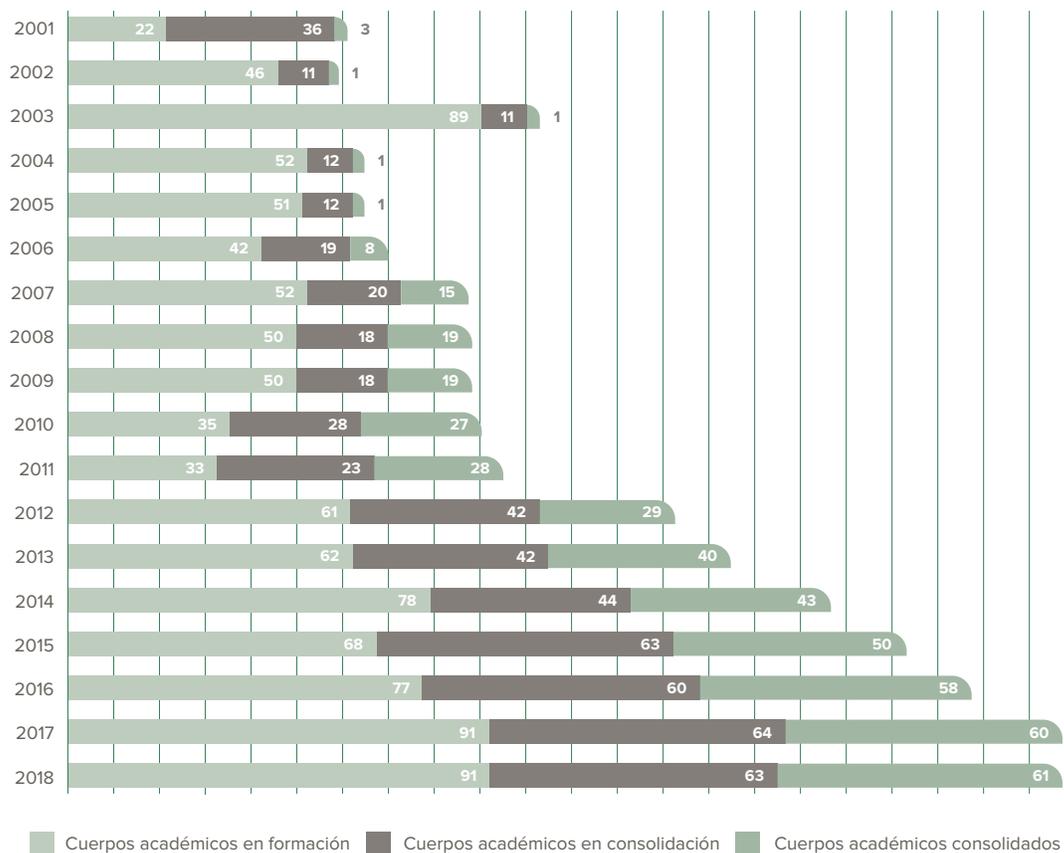
Figura 26. Profesores de tiempo completo con reconocimiento del Prodep, 2007-2018.



Fuente: UABC (2019b).

Cabe destacar que 67.4% de los profesores de tiempo completo pertenece a alguno de los 215 cuerpos académicos formalizados dentro de la institución, compartiendo líneas de investigación, objetivos y metas académicas. La figura 27 ilustra la evolución registrada por la institución en esta materia.

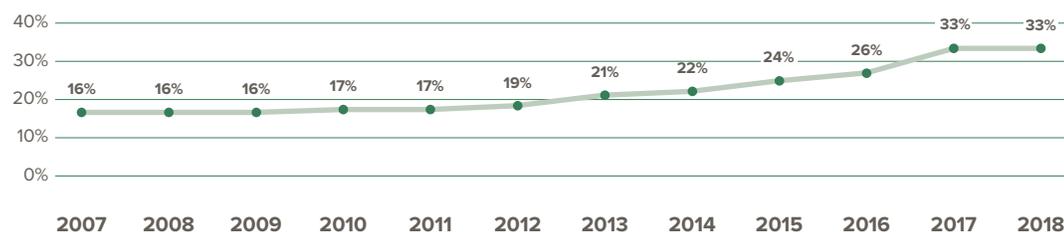
Figura 27. Nivel de consolidación de los cuerpos académicos en la UABC, 2001-2018.



Fuente: UABC (2019b).

Ahora bien, en lo que se refiere al reconocimiento del personal académico en el Sistema Nacional de Investigadores, 33.1% (430) de los profesores de tiempo completo cuenta con esta distinción; de ellos, 36.9% con el estatus de candidato, 51.0% en el nivel I, 9.1% en el nivel II, y 3.0% en el nivel III (figura 28). Cabe mencionar que 48% de los académicos que se han hecho acreedores a esta distinción en la entidad se encuentran adscritos a la UABC.

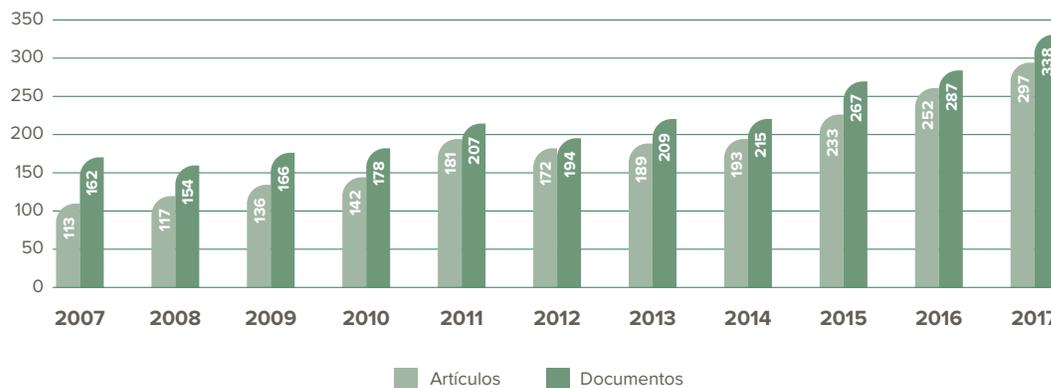
Figura 28. Personal académico de la UABC que forma parte del SNI, 2007-2018.



Fuente: UABC (2019b).

Los niveles de competitividad académica de la institución también se materializan en la producción científica de sus investigadores y en el número de patentes que estos registran ante los organismos especializados en esta materia. En lo particular, la comunidad académica de la universidad ha mostrado un crecimiento sostenido en el número de artículos y documentos publicados en los últimos años (véase figura 29). También ha incrementado el número de patentes (7), certificados de obra (92) y solicitudes de invención en trámite (33) otorgados por el Indautor, asociados principalmente a programas de cómputo, obras literarias y bases de datos.

Figura 29. Producción académica de los profesores e investigadores de la UABC, 2007-2017.



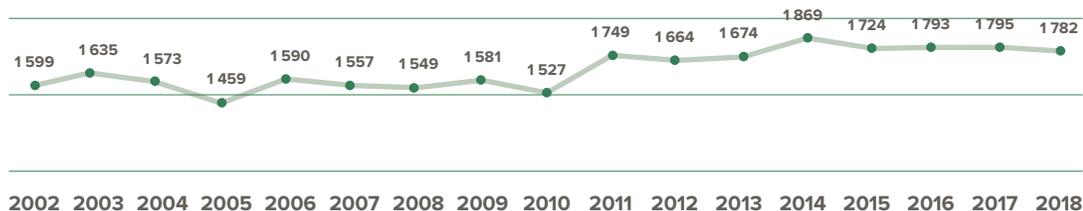
Fuente: Elaboración propia con base en Execum (2019).

Este balance permite constatar el importante avance registrado por la UABC en materia de habilitación del personal académico, pero que aun así sugiere la necesidad de propiciar condiciones institucionales que estimulen la participación de los académicos en los programas externos de desarrollo y reconocimiento profesional (actualmente materializados en el Prodep y el SNI). Asimismo, muestra que se requiere fortalecer los mecanismos institucionales orientados a la formación y actualización docente, tanto para profesores de tiempo completo como de asignatura, que se articulen a los esquemas existentes de evaluación docente (hoy se encuentran desarticulados). También sugiere el fortalecimiento de las actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, así como la promoción de la cultura de la propiedad intelectual y la consolidación de la capacidad académica de la institución en lo relativo a la difusión y divulgación de los resultados de la investigación que en ella se genera.

Por otra parte, el personal administrativo y de servicios se conforma por 1 782 trabajadores, número que no ha registrado un crecimiento significativo en los últimos años (véase figura 30). Lo anterior contrasta con el crecimiento de la matrícula y de la oferta educativa registrados durante el periodo de 2002 a 2018, el cual no se acompañó de un crecimiento proporcional del personal

administrativo, registrando un incremento marginal del 3.6% en el total de las plazas administrativas, tanto de base como de confianza (UABC, 2019b).

Figura 30. Personal administrativo de la UABC, 2002-2018.



Fuente: UABC (2019b).

Los procesos de incremento de la matrícula y de la oferta educativa, el aumento de programas educativos reconocidos por su calidad, y la falta de crecimiento del personal administrativo, se tradujeron paulatinamente en una creciente carga de trabajo, tanto en las unidades académicas como en las dependencias administrativas, lo que condujo a que el escaso personal de las dependencias centrales encargadas de coordinar las funciones académicas, así como el de las vicerrectorías y sus departamentos, dieran prioridad a las tareas urgentes en detrimento de aquellas de naturaleza rutinaria, y con ello desdibujar sus ámbitos de competencia (UABC, 2019b). Lo anterior expone la necesidad de analizar la estructura organizacional de nuestra universidad, a fin de mejorar procesos administrativos y de gestión en el que descansan sus funciones sustantivas.

Los indicadores institucionales mencionados con anterioridad reflejan el nivel de consolidación de la UABC en el contexto nacional. En cuanto a su posicionamiento internacional, en 2017 la compañía inglesa QS Quacquarelli Symonds Limited reconoció el desempeño de la UABC al entregarle el reconocimiento a la gran calidad “QS Star”, con el distintivo de tres estrellas, con base en una evaluación en la que se consideran estándares internacionales asociados a la innovación, inclusión, enseñanza, instalaciones, internacionalización, investigación, empleabilidad y gestión. Ese mismo año, y posteriormente en 2018, la UABC fue incluida en el *ranking mundial Times Higher Education*, el cual es el de mayor posicionamiento en el ámbito internacional, formando parte de las 1 100 mejores universidades del mundo (THE, 2018) (véase cuadro 11).

Cuadro 11. Participación de la UABC en los principales rankings internacionales, 2015-2019.

Ranking	Organismo	País	Posición	Universidades participantes
QS University Rankings: Latin America 2019	Quacquarelli Symonds	Reino Unido	161-170	391
QS University Rankings: Latin America 2018	Quacquarelli Symonds	Reino Unido	151-160	385
QS University Rankings: Latin America 2017	Quacquarelli Symonds	Reino Unido	122	394
QS University Rankings: Latin America 2016	Quacquarelli Symonds	Reino Unido	151-200	396
QS University Rankings: Latin America 2015	Quacquarelli Symonds	Reino Unido	177	396
QS University Rankings: México 2019	Quacquarelli Symonds	Reino Unido	23	50
QS University Rankings: México 2018	Quacquarelli Symonds	Reino Unido	20	68
QS University Rankings: México 2017	Quacquarelli Symonds	Reino Unido	17	68
QS University Rankings: México 2016	Quacquarelli Symonds	Reino Unido	27	68
QS University Rankings: Universidades públicas 2018	Quacquarelli Symonds	Reino Unido	9	33
QS University Rankings: Universidades públicas 2017	Quacquarelli Symonds	Reino Unido	7	33
QS University Rankings: Universidades públicas 2016	Quacquarelli Symonds	Reino Unido	13	33
Universidades de México 2019	América Economía	Chile	19	50
Universidades de México 2019 (Noroeste)	América Economía	Chile	2	5
Universidades de México 2018	América Economía	Chile	19	50
Universidades de México 2018 (Noroeste)	América Economía	Chile	2	5
Universidades de México 2017	América Economía	Chile	20	50
Universidades de México 2017 (Noroeste)	América Economía	Chile	2	5
Universidades de México 2016	América Economía	Chile	25	50
Universidades de México 2016 (Noroeste)	América Economía	Chile	2	5
The Higher Education University Impact Ranking 2019	TES Global	Reino Unido	201-300	466
The Times Higher Education World University Rankings 2019	TES Global	Reino Unido	1 001+	1 250
The Times Higher Education World University Rankings 2018	TES Global	Reino Unido	1 001+	1 103

Fuente: Elaboración propia.

Desde entonces, la universidad ha participado en un número considerable de rankings, registrando fluctuaciones importantes en la posición que guarda entre una y otra casa evaluadora y entre año y año. Aun cuando existe una convicción institucional en seguir participando en este tipo de evaluaciones, las cuales permiten contrastar el desempeño de la institución con respecto a

otras universidades, resulta indispensable encontrar el punto de equilibrio en torno a la participación en estos *rankings*. Así, por ejemplo, al privilegiar la investigación en las universidades, particularmente de aquella que se encuentra orientada a la publicación en revistas de alto impacto, se puede poner en riesgo el carácter sustantivo de la investigación que se realiza en otros campos del conocimiento (ciencias sociales, humanísticas y artísticas) y en la tentación de subordinar la contribución que hace la docencia al proceso formativo de los estudiantes, aspecto nodal de nuestra misión institucional.

En agosto de 2018 la institución recibió la acreditación institucional de los CIEES reconocimiento que ostentará hasta noviembre de 2023. El dictamen de esta evaluación incluyó 54 observaciones (CIEES, 2018) que sugieren adecuaciones al marco normativo y la atención a diversas prácticas y procesos relacionados con la planeación y evaluación institucional, la gestión administrativa y financiera, la infraestructura y los servicios, así como con la gestión de la docencia, de la investigación, de la vinculación, de la extensión y de la difusión de la cultura (véase cuadro 12).

Cuadro 12. Recomendaciones de los CIEES en la más reciente evaluación realizada a la institución, 2018

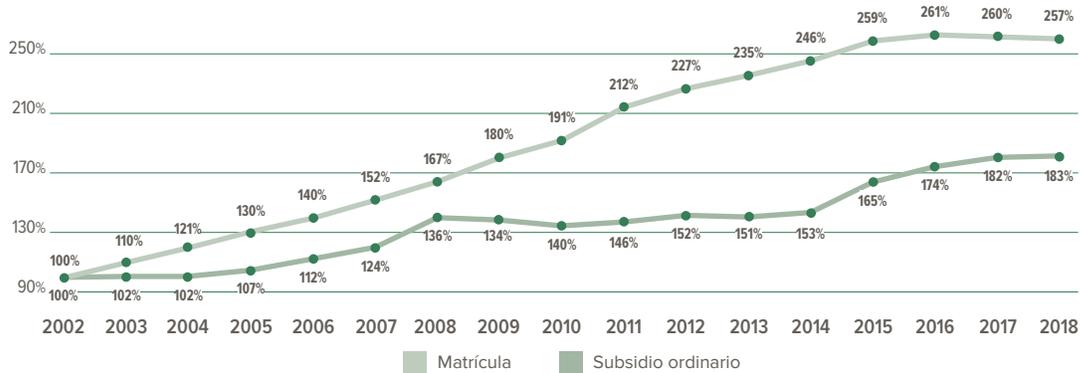
Eje	Dimensión	Número
Eje I. Proyecto institucional	Marco normativo	2
	Planeación y evaluación	4
Eje II. Gestión administrativa	Procesos administrativos	2
	Finanzas	4
Eje III. Infraestructura y servicios	Infraestructura académica	1
	Servicios de apoyo a estudiantes	1
Eje IV. Gestión de la docencia	Docencia-pregrado y posgrado	1
	Atención a estudiantes	3
	Personal académico	2
	Gestión de la investigación	3
Módulo D. Gestión de la vinculación	D1. Extensión de los servicios de docencia	6
Módulo E. Internacionalización		9
Módulo F. Gestión de la difusión de la cultura y divulgación científica	F1. Actividades artísticas y culturales	14
	F2. Divulgación científica y humanística	2
Total		54

Fuente: Elaboración propia con base en CIEES (2018).

Sin renunciar a las políticas vigentes en materia de acreditación institucional y del aseguramiento de la calidad de sus programas educativos, la UABC requiere transitar hacia una cultura de la gestión autónoma, responsable, eficiente y pertinente que derive en criterios, parámetros e indicadores orientados a evaluar la coherencia de la misión institucional con la naturaleza, objetivos y logros de la propia universidad.

En cuanto al financiamiento con el que dispone la UABC, este no se ha acompañado de un incremento proporcional al crecimiento de su matrícula y de su oferta educativa, el cual ha sido, en términos reales, únicamente de 83.0% en el periodo comprendido entre 2002 y 2018, tal como se muestra en la figura 31.

Figura 31. Crecimiento de la matrícula vs. crecimiento del subsidio ordinario, 2002-2018.



Fuente: UABC (2019b).

En ese mismo sentido, se ha podido constatar que la política de asignación de recursos ordinarios y extraordinarios por parte de la SEP ha premiado a aquellas universidades con graves problemas estructurales, desatendiendo a las UPE que mantienen buenas prácticas y han actuado con responsabilidad cumpliendo con la tarea de ampliar la matrícula en opciones educativas de buena calidad, como la UABC, que es una de las que recibe menor subsidio federal ordinario por alumno. Como ejemplo, se tiene que a la universidad le fue otorgado, en 2018, un subsidio federal del orden de los 25 375 pesos por alumno, monto inferior al promedio de las UPE en ese año, que es de 63 469 pesos por estudiante (véase cuadro 13).

Cuadro 13. Subsidio federal ordinario por alumno, 2018.

Institución	Asignado	Matrícula	Subsidio federal por alumno
Universidad Autónoma de Yucatán	1 883 318 851	15 430	122 056
Universidad de Colima	1 477 824 476	12 799	115 464
Universidad Juárez del Estado de Durango	1 300 789 530	14 009	92 854
Universidad Autónoma de Campeche	566 309 734	7 099	79 773
Universidad Autónoma de Nayarit	1 372 710 249	17 525	78 329
Universidad de Guanajuato	1 731 732 233	23 554	73 522
Universidad Autónoma de Baja California Sur	458 748 249	6 682	68 654
Universidad Autónoma de Querétaro	1 356 540 230	19 972	67 922
Universidad Autónoma de San Luis Potosí	1 889 374 698	29 014	65 119
Universidad Autónoma de Tamaulipas	2 145 853 619	32 969	65 087
Universidad Autónoma de Zacatecas	1 467 956 245	24 469	59 992
Universidad Autónoma de Coahuila	1 355 015 838	23 515	57 623
Universidad Autónoma del Carmen	324 265 623	5 827	55 649
Universidad Autónoma de Guerrero	1 871 748 764	34 334	54 516
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	4 018 607 139	75 425	53 280
Universidad Autónoma de Aguascalientes	813 002 793	15 880	51 197
Universidad Autónoma de Sinaloa	4 013 892 980	79 545	50 461
Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca	929 260 671	18 506	50 214
Universidad de Guadalajara	5 733 230 734	117 221	48 910
Universidad Autónoma de Nuevo León	5 196 557 438	106 690	48 707
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	1 844 489 573	38 648	47 725
Universidad Autónoma de Chiapas	995 515 507	22 203	44 837
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	1 312 756 233	29 934	43 855
Universidad Autónoma del Estado de Morelos	1 177 041 636	27 077	43 470
Universidad Veracruzana	2 470 044 762	61 064	40 450
Universidad de Quintana Roo	217 360 736	5 413	40 155
Universidad Autónoma de Tlaxcala	624 215 936	15 558	40 122
Universidad de Sonora	1 120 299 640	28 702	39 032
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	1 084 534 685	30 548	35 503
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	1 050 744 563	29 680	35 402
Universidad Autónoma del Estado de México	1 887 944 504	58 235	32 419
Universidad Autónoma de Chihuahua	853 734 358	26 575	32 125
Instituto Tecnológico de Sonora	495 063 555	16 063	30 820
Universidad Autónoma de Baja California	1 611 171 816	63 495	25 375
Universidad Autónoma de Occidente	284 823 419	11 284	25 241
Promedio UPE	28 976 951 922	456 554	63 469

Nota. El subsidio federal ordinario corresponde a 2018, mientras que la matrícula corresponde al semestre 2017-2.

Fuente: <https://www.dgesu.ses.sep.gov.mx/SFODE.aspx>

Es de destacar que a lo largo de la historia se ha tenido la responsabilidad para no gastar ni generar compromisos por encima de la capacidad financiera de la institución, sin demérito de la calidad educativa y sin dejar de ampliar las oportunidades de estudio para los jóvenes de Baja California, haciendo un ejercicio de los recursos con los que dispone. La UABC forma parte de un grupo reducido de UPE que, hasta este momento, mantiene estabilidad financiera, creciendo y cumpliendo con las expectativas federales en materia de calidad y cobertura, sin incurrir en deudas con el Sistema de Administración Tributaria, el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Infonavit, proveedores y con sus propios trabajadores. En este mismo sentido, la universidad cuenta con un sistema de pensiones y jubilaciones con viabilidad financiera al año 2100 (SEP, 2010), condición que solamente comparte con el Instituto Tecnológico de Sonora (cuadro 14).

Cuadro 14. Resultados de los estudios actuariales del sistema de pensiones y jubilaciones, 2010.

Institución	Activos actuariales (millones de pesos)	Pasivos actuariales (millones de pesos)	Pasivos netos (millones de pesos)	Suficiencia
Universidad Autónoma de Aguascalientes	2 566	3 395	-839	2025
Universidad Autónoma de Baja California	6 921	5 544	1 377	2100
Universidad Autónoma de Chihuahua	1 982	3 209	-1 227	2017
Universidad Autónoma de Guanajuato	655	10 207	-9 553	2011
Universidad Autónoma de Guerrero	0	4 547	-4 547	2011
Universidad Autónoma de San Luis Potosí	7 713	10 087	-2 374	2019
Instituto Tecnológico de Sonora	1 800	1 538	262	2100
Universidad Autónoma de Tamaulipas	3 331	11 264	-7 933	2018
Universidad Autónoma de Tlaxcala	185	313	-128	2035
Universidad Autónoma de Zacatecas	59	4 539	-790	2011
Universidad Autónoma de Baja California Sur	1 607	2 397	-2	2026
Universidad Autónoma de Campeche	1 980	4 946	966	2015
Universidad Autónoma del Carmen	32	2 111	-2 079	2013
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	2 710	2 798	-89	2023
Universidad Autónoma de Coahuila	2 599	6 115	-3 516	N/A
Universidad Autónoma de Colima	3 279	5 613	-2 334	2020
Universidad Autónoma de Nuevo León	37 881	37 927	-45	2019
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	9 294	24 137	-14 843	2013
Universidad Autónoma de Tabasco	2 975	6 477	-3 502	2016
Universidad Autónoma de Yucatán	749	6 743	-5 994	N/A
Universidad de Guadalajara	44 529	52 073	-7 543	2048
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	1 481	3 091	-1 610	2026
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	5	27 380	-27 375	2011
Universidad Autónoma del Estado de Morelos	40	7 346	-7 306	2011
Universidad Autónoma de Nayarit	5 310	10 337	-5 027	2011
Universidad Autónoma de Querétaro	1 390	7 431	-6 041	2014
Universidad Autónoma de Sinaloa	19 337	27 266	-7 930	2023

Fuente: SEP (2010).



Finalmente, es importante mencionar que en 2018 la UABC operó con un presupuesto del orden de 4 256 millones de pesos, los cuales proceden de tres fuentes: subsidio federal (40.2%), subsidio estatal (36.4%) e ingresos propios (23.2%). Dentro del rubro de ingresos propios existen cuatro conceptos (colegiaturas, cuotas por ingresos varios, ingresos por trámite único de titulación y cuotas específicas) que, en caso de consumarse las recientes modificaciones al artículo 3º constitucional, referentes al carácter público y obligatorio de la educación superior, la institución dejaría de generar 488 millones de pesos, equivalentes a 11.5% del presupuesto anual.

Ante este entorno, y previendo un escenario donde el presupuesto anual que se asigne a la universidad no registre incremento en los próximos cuatro años, se requiere impulsar un conjunto de acciones que permita realizar un ejercicio responsable de los recursos de que se dispone, además de generar esquemas alternos de financiamiento, entre los que se encuentran la realización de proyectos de investigación vinculada, la reformulación de los esquemas institucionales de educación continua y la comercialización de servicios educativos, que permitan generar recursos extraordinarios para la institución.

Modelo educativo de la UABC ¹

Los modelos educativos constituyen una visión sintética de teorías o enfoques pedagógicos que orientan a los especialistas y los profesores en la elaboración y análisis de los programas de estudios, en la sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje, o bien en la comprensión de alguna parte de un programa de estudios.

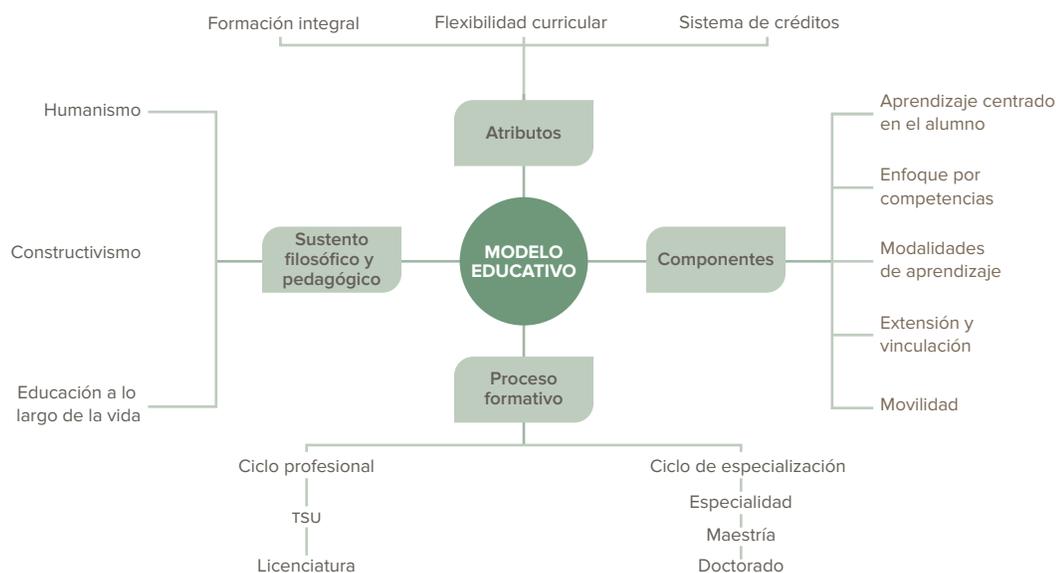
El modelo educativo de la UABC describe los diversos atributos y componentes que lo conforman y articulan, entre los que destacan: el rol de la universidad en la sociedad del conocimiento; el papel de la innovación y el avance tecnológicos; el liderazgo social y la capacidad transformadora de la institución; el reconocimiento a los principios orientadores de equidad y pertinencia social; el compromiso con los grupos vulnerables; el aseguramiento de la calidad educativa y el desarrollo de competencias profesionales en los universitarios, de modo que contribuyan a mejorar el desempeño en los diferentes ámbitos de la vida.

El modelo educativo parte de la misión institucional que concibe las funciones de docencia, investigación, vinculación, extensión de la cultura y los servicios, y la gestión institucional como medios para desarrollar y aplicar las capacidades de todos los que participan en el proceso formativo de los alumnos. Este modelo refiere análisis de modelos de los entornos internacional, nacional, estatal e institucional que lo contextualizan bajo los siguientes principios orientadores (UABC, 2013):

¹ El contenido de esta sección forma parte del documento *Modelo Educativo de la Universidad Autónoma de Baja California* (2013).

- **Sustento filosófico y psicopedagógico.** Se fundamenta en el humanismo, que destaca la concepción del ser humano como una persona integral; el constructivismo, que promueve un aprendizaje activo y centrado; y la educación a lo largo de la vida, que enfoca su atención en los aprendizajes.
- **Atributos.** Incluye la flexibilidad curricular para la generación de procesos organizativos; la formación integral para preparar alumnos con actitudes y formas de vivir sustentadas en la ética; y un sistema de créditos para valorar el desempeño de los alumnos.
- **Componentes.** Lo constituyen el aprendizaje centrado en el alumno, el enfoque por competencias, las modalidades de aprendizaje, así como la extensión, vinculación y movilidad.
- **Proceso formativo.** En conjunto, estos componentes del modelo están presentes a lo largo del proceso de formación del estudiante (véase figura 32).

Figura 32. Esquema del modelo educativo de la UABC.



Fuente: UABC (2015).

Los principios mencionados dan paso a la caracterización de este proceso y a la descripción de la estructura curricular, elementos que brindan soporte a los planes y programas de estudios de la institución.

Este modelo opera de forma adecuada con la participación de todos los actores involucrados en el proceso de aprendizaje de los alumnos, y su éxito radica en el compromiso que tienen todos los universitarios que lo toman como una guía en sus actividades de docencia, investigación, vinculación, extensión y gestión.

Atributos del modelo educativo

En la UABC, la flexibilidad curricular inició en 1993 como una política institucional que generó una transformación en el enfoque curricular, introdujo conceptos como la optatividad, la tutoría, la movilidad y la profesionalización docente, e implicó cambios en la estructura y cultura organizacionales para dar soporte académico-administrativo a las propuestas curriculares flexibles. En la flexibilidad curricular (véase figura 33) el sistema de créditos es un recurso a nivel operativo que permite valorar el desempeño de los alumnos traducido en un referente cuantitativo, de manera que hace posible visualizar rápidamente el avance en sus estudios profesionales.

Figura 33. Características de la flexibilidad curricular en la UABC.

Organización curricular mixta, ciclos, etapas de formación		Acreditación, transferencia y conversión de créditos interinstitucionales	
Modalidades de aprendizaje y obtención de créditos		Diversos tipos de unidades de aprendizaje	
Emprendedurismo	Movilidad	Proyectos de vinculación	
Servicio social asociado al currículo		Homologación de programas educativos	
Salidas laterales y terminales	Adecuación de las cargas académicas en función de necesidades del alumno	Créditos para prácticas profesionales	
Educación semiescolarizada, abierta y a distancia		Enfoque por competencias	
Evaluación colegiada del aprendizaje	Troncos comunes	Horarios flexibles	Tutorías
Formación valoral			

Fuente: Elaboración propia, basada en el Modelo educativo de la UABC (UABC 2013).



El modelo educativo de la universidad, dentro de sus propuestas curriculares, incluye una gama de posibilidades y experiencias de aprendizaje, así como diversas modalidades para favorecer la elección de la trayectoria escolar más conveniente para los alumnos, de manera que permite fortalecer su formación integral.

La formación integral es un proceso complejo, abierto e inacabado mediante el cual se contribuye a forjar en los alumnos nuevas actitudes y formas de vivir en sociedad, orientadas por los valores de justicia, libertad, solidaridad, convivencia y respeto. De igual forma, promueve en los estudiantes nuevas formas de relacionarse con los demás y consigo mismos, lo que implica su sensibilización ante las dimensiones éticas y estéticas de su existencia (UNESCO, 2007).

En la UABC la formación integral es concebida como un atributo medular del modelo educativo al articular programas y servicios institucionales orientados a apoyar al alumno a lo largo de las diferentes etapas de su formación mediante estrategias de intervención individual, grupal y masiva que le permitan incorporarse y adaptarse al entorno escolar; resolver las dificultades que enfrenta en el proceso de enseñanza-aprendizaje; tomar decisiones informadas en el ámbito académico y profesional; vincularse con su medio social, cultural y laboral, y fomentar su salud física y emocional.

Los programas educativos de la UABC se basan en un sistema de créditos regulado por la normatividad universitaria, tanto para los programas de licenciatura como para los de posgrado. En este sistema, la acreditación, conversión y transferencia de créditos cobran especial relevancia, ya que a través de estos procedimientos se aceptan y reconocen curricularmente los créditos resultantes de la realización de distintas actividades académicas, lo que favorece contar con una amplia gama de posibilidades para que los alumnos puedan obtenerlos.

Proceso formativo de los estudiantes

La UABC, consciente de su responsabilidad de colaborar con la sociedad en la solución de sus problemáticas, organiza el proceso de formación de tal manera que sus egresados puedan dar respuesta a las demandas sociales concretas a través de una sólida formación científica, tecnológica y humanista.

El proceso de formación en la universidad se encuentra organizado en dos ciclos: 1) formación profesional, en el que se garantiza el perfil del egresado, contando para ello con servicios de apoyo que coadyuvan a la formación integral del alumno; y 2) especialización, que se basa en estudios de posgrado por los cuales se otorga un diploma de especialidad, o bien los grados de maestro o doctor, según sea el caso.

En cuanto al ciclo de formación profesional, desde su estructura curricular, los planes de estudios de la UABC se encuentran organizados en etapas de formación (básica, disciplinaria y terminal), mediante las cuales se construye gradualmente el perfil de egreso. En lo que respecta al ciclo de especialización, la universidad considera los estudios de posgrado (especialidad, maestría y doctorado) que se realizan después de culminar la licenciatura, con el propósito de formar profesionistas altamente capacitados para la solución de los problemas del ejercicio profesional, así como la formación de docentes e investigadores de alto nivel académico (véase figura 34).

Figura 34. Esquema de la organización del proceso formativo en la UABC.

Posgrado	Investigación básica y aplicada Profesionalización		
Licenciatura Técnico superior universitario	Terminal	Proyectos de vinculación Prácticas profesionales	
	Disciplinaria	Investigación, desarrollo tecnológico Servicio social profesional Emprendedurismo Estancias de aprendizaje Movilidad e intercambio	
	Básica (tronco común)	Servicio social comunitario	
Niveles	Etapas de formación	Actividades	Ejes transversales

Fuente: Elaboración propia, basada en el Modelo educativo de la UABC (UABC 2013).



En la universidad existen ejes básicos que coadyuvan a la formación profesional del estudiante a lo largo de su vida académica. Con esto se pretende desarrollar habilidades, valores, actitudes y competencias profesionales, y generar conocimiento expresado en productos académicos y actividades que se caractericen por su calidad, pertinencia, relevancia y compromiso social, todo ello con fundamento en valores éticos y universales de convivencia, prosperidad colectiva y solidaridad social.

A continuación se describen dichos ejes:

- **Tutoría académica.** Desde su ingreso, el alumno cuenta con el servicio de tutoría académica, que consiste en el acompañamiento de un docente que asume la función de tutor, quien lo apoya durante su trayectoria académica y le brinda información para facilitar la planeación y desarrollo de su proyecto académico y profesional.
- **Cultura y deportes.** Los alumnos tienen la posibilidad de acceder a cursos o actividades culturales, artísticas y deportivas, que pueden ser recreativas, formativas o competitivas, y realizarlas en diferentes unidades académicas, y por las cuales reciben créditos curriculares.
- **Idioma extranjero.** Los alumnos pueden incorporar idiomas extranjeros a través de cursos formales como parte de su plan de estudios, o bien en otras unidades académicas.
- **Formación en valores.** Permite la adquisición de conocimientos y el fomento de hábitos y actitudes que además de definir su perfil profesional a través de una adecuada instrucción, promueven el desarrollo integral de cada individuo para elegir, configurar y poner en marcha su propio proyecto de vida.
- **Orientación educativa y psicopedagógica.** La UABC contempla una serie de programas dirigidos a atender los diversos problemas que presenta el alumnado en su tránsito por la institución, como lo son la adaptación al ambiente universitario, el bajo desempeño escolar, los índices de reprobación y el rezago escolar.

Modalidades de aprendizaje

El modelo educativo de la UABC contempla la opción de modalidades de aprendizaje como una alternativa para que el alumno desarrolle sus potencialidades intelectuales y prácticas, a través de experiencias de aprendizaje creativas e innovadoras que, al mismo tiempo, le permiten la obtención de créditos. Las modalidades pueden cursarse en diversas unidades académicas al interior de la universidad, en otras instituciones de educación superior nacionales y extranjeras, o en los sectores social y productivo, con lo que se fortalece el perfil profesional de su área de interés con el apoyo de un docente o tutor. Las diferentes modalidades de aprendizaje están reguladas en la normatividad universitaria, así como también están definidos los mecanismos de operación en los planes de estudios de los diferentes programas educativos.

Las diferentes modalidades de aprendizaje presentan ventajas para los alumnos ya que: a) promueven la participación dinámica del alumno en actividades de interés personal que enriquecen y complementan su formación profesional; b) propician la formación interdisciplinaria al permitir el contacto directo con contenidos, experiencias, alumnos y docentes de otras instituciones o entidades; c) favorecen la diversificación de las experiencias de aprendizaje, y d) tienen la posibilidad de realizar y acreditar aprendizajes dentro y fuera del contexto tradicional del aula (instituciones, organismos sociales o públicos y empresas).

El modelo educativo de la Universidad Autónoma de Baja California contempla las siguientes modalidades de aprendizaje y obtención de créditos —sin ser limitativas— para el proceso formativo, por lo que podrán adicionarse otras, de acuerdo con los requerimientos de las disciplinas o para impulsar la formación integral de los alumnos:

- **Unidades de aprendizaje obligatorias.** Se encuentran en las diferentes etapas de formación que integran el plan de estudios. Han sido definidas y organizadas en función de las competencias genéricas, específicas y profesionales que conforman el perfil de egreso, por lo que tienen una relación directa con estas y un papel determinante en el logro de dicho perfil. Dichas unidades de aprendizaje necesariamente tienen que ser cursadas y aprobadas por los alumnos.

- 
- **Unidades de aprendizaje optativas.** Se encuentran incluidas en el plan de estudios. Permiten al alumno fortalecer su proyecto educativo con la organización de aprendizajes en un área de interés profesional con el apoyo de un docente o tutor. Las unidades de aprendizaje optativas se adaptan en forma flexible al proyecto del alumno y le ofrecen experiencias de aprendizaje que le sirvan de apoyo para el desempeño profesional.
 - **Otros cursos optativos.** Son unidades de aprendizaje nuevas o relevantes en forma emergente que se pueden integrar al plan de estudios, de acuerdo con los avances científicos y tecnológicos en las diferentes disciplinas. Los cursos optativos son una alternativa para incorporar temas de interés que complementan la formación del alumno.
 - **Estudios independientes.** En esta modalidad el alumno tiene la alternativa de realizar estudios de interés disciplinario no sujeto a la asistencia a clases presenciales. El alumno se responsabiliza, de manera personal, a realizar las actividades del plan de trabajo previamente autorizado, que lo conduzcan a lograr la profundización de temas específicos con la asesoría, supervisión y evaluación de un docente.
 - **Ayudantía docente.** En esta actividad el estudiante participa realizando acciones de apoyo académico en una unidad de aprendizaje en particular, en un ciclo escolar inferior al que esté cursando y en la que haya demostrado un buen desempeño. La actividad del alumno está bajo la asesoría, supervisión y evaluación de un docente de carrera. Las acciones anteriores no deben entenderse como la sustitución de la actividad del profesor.
 - **Ayudantía en investigación.** Se realiza durante las etapas disciplinaria o terminal. En esta modalidad de aprendizaje el alumno participa apoyando alguna investigación registrada por el personal académico de la universidad o de otras instituciones, siempre y cuando dicha investigación se encuentre relacionada con la orientación profesional del alumno. Esta actividad se desarrolla bajo la asesoría, supervisión y evaluación de un profesor-investigador o investigador de carrera, y no debe entenderse como la sustitución de la actividad del investigador.
 - **Ejercicio investigativo.** Esta modalidad se lleva a cabo durante las etapas disciplinaria o terminal y consiste en que el alumno elabore una propuesta de investigación y la realice con la orientación, supervisión y evaluación de un profesor-investigador o investigador de carrera. Esta modalidad busca fomentar la iniciativa y creatividad en el alumno mediante la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes disciplinares en el campo de la investigación.

• **Apoyo a actividades de extensión y vinculación.** Esta modalidad consiste en un conjunto de acciones para acercar las fuentes del conocimiento científico, tecnológico y cultural a los sectores social y productivo. Estas actividades se desarrollan a través de diversas formas (planeación y organización de cursos, conferencias y diversas acciones con dichos sectores, entre otras), a fin de elaborar e identificar propuestas que puedan ser de utilidad y se orienten a fomentar las relaciones entre la universidad y la comunidad.

• **Proyectos de vinculación con valor en créditos.** Se refieren a múltiples opciones para la obtención de créditos, las cuales incluyen, de manera integral y simultánea, varias de las modalidades de aprendizaje. Estos proyectos son de carácter optativo y se realizan en la etapa terminal a través de la coordinación de la unidad académica con los sectores social y productivo, como una experiencia de aprendizaje para los alumnos a fin de fortalecer el logro de competencias específicas al situarlos en ambientes reales y al participar en la solución de problemas o en la mejora de procesos de su área profesional. Lo anterior se efectúa con la asesoría, supervisión y evaluación de un docente y un profesionista de la unidad receptora.

• **Servicio social.** Se refiere al conjunto de actividades formativas y de aplicación de conocimientos que realizan los alumnos de licenciatura, de manera obligatoria y temporal, en beneficio o interés de los sectores menos favorecidos o vulnerables de la sociedad. Esta modalidad está estructurada en dos etapas: la primera, denominada del servicio social comunitario, en el que no se requiere un perfil profesional determinado, tiene como propósito el fortalecimiento de la formación valoral de los alumnos y comprende la prestación de un mínimo de 300 horas; y la segunda, conocida como servicio social profesional, está encaminada a la aplicación de conocimientos, habilidades, aptitudes y valores que hayan obtenido y desarrollado los alumnos en el proceso de su formación universitaria, y comprende un mínimo de 480 horas. El propósito de esta modalidad es contribuir a la formación integral de los alumnos, además de atender las disposiciones contenidas en el artículo 5º de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, que establece los requerimientos para la obtención del título profesional, como de la normatividad institucional.

• **Actividades culturales, artísticas y deportivas.** Son de carácter formativo y están relacionadas con la cultura, el arte y el deporte para el desarrollo de habilidades que coadyuven a la formación integral del alumno, ya que fomentan las facultades creativas, propias de los talleres y grupos artísticos, y de promoción cultural, o mediante la participación en actividades deportivas.



- **Prácticas profesionales.** Es el conjunto de actividades y quehaceres propios de aplicación de la formación profesional y la vinculación con el entorno social y productivo, mediante las cuales se contribuye a la formación integral del alumno al combinar las competencias adquiridas para intervenir en la solución de problemas prácticos de la realidad profesional.

- **Programa de Emprendedores Universitarios.** Esta modalidad busca apoyar e incentivar a aquellos alumnos con perfil emprendedor que manifiesten inquietudes de desarrollar proyectos emprendedores o innovadores, con la asesoría, supervisión y evaluación de un docente o un profesionalista experto en el área.

- **Actividades para la formación en valores.** Esta modalidad se refiere a la participación de los alumnos en actividades que propicien una reflexión axiológica que fomente la formación de valores éticos y de carácter universal, así como el respeto a estos, con lo que se favorece su formación como personas, ciudadanos responsables y profesionistas con un alto sentido ético.

- **Cursos intersemestrales.** Se ofrecen entre un periodo escolar y otro con la finalidad de que el alumno pueda avanzar en su proyecto académico, al cursar asignaturas incluidas en el plan de estudios u otros cursos, de conformidad con la normatividad vigente.

- **Movilidad e intercambio estudiantil.** Se refiere a las acciones que permiten incorporar a alumnos en otras IES nacionales o extranjeras y viceversa, que pueden o no involucrar una acción recíproca. Como un tipo de movilidad se ubica el intercambio estudiantil, que permite incorporar alumnos y necesariamente involucra una acción recíproca. Estas modalidades favorecen la adquisición de nuevas competencias para adaptarse a un entorno lingüístico, cultural y profesional diferente, al tiempo que fortalecen la autonomía y maduración de los alumnos.

- **Idioma extranjero.** El conocimiento de un idioma extranjero se establece en la normatividad institucional. Las unidades académicas son las responsables de definir el nivel de conocimiento del idioma extranjero según el perfil profesional de la carrera, así como las opciones para acreditarlo.

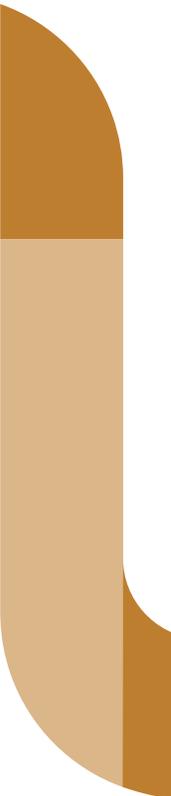
Misión y visión institucional

Misión

Formar integralmente ciudadanos profesionales, competentes en los ámbitos local, nacional, transfronterizo e internacional, libres, críticos, creativos, solidarios, emprendedores, con una visión global y capaces de transformar su entorno con responsabilidad y compromiso ético; así como promover, generar, aplicar, difundir y transferir el conocimiento para contribuir al desarrollo sustentable, al avance de la ciencia, la tecnología, las humanidades, el arte y la innovación, y al incremento del nivel de desarrollo humano de la sociedad bajacaliforniana y del país.

Visión

En 2030, la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) es ampliamente reconocida en los ámbitos nacional e internacional por ser una institución socialmente responsable que contribuye, con oportunidad, equidad, pertinencia y los mejores estándares de calidad, a incrementar el nivel de desarrollo humano de la sociedad bajacaliforniana y del país, así como a la generación, aplicación innovadora y transferencia del conocimiento, y a la promoción de la ciencia, la cultura y el arte.



Valores institucionales ²

La elaboración del Código de Ética de la UABC (2016) surge de un intenso proceso participativo entre los integrantes de la comunidad universitaria, con el propósito de perfeccionar una herramienta que sirva para recordar lo esencial, lo prioritario, lo realmente importante, lo que nunca debemos olvidar como universitarios, a pesar de las urgencias cotidianas. La importancia de este documento reside en que, en verdad, sea asumido por todos y se traduzca en actitudes y comportamientos concretos.

A continuación se explicitan los valores expresados en el Código de Ética de la UABC y que la comunidad universitaria considera fundamentales:

1. Confianza: Creo en mí y en los demás. Actúo con seguridad y mi toma de decisiones está presidida por el compromiso y la honestidad.

2. Democracia: Escucho y participo desde la libertad en la toma de decisiones para el desarrollo y bienestar de mi comunidad, respetando la diversidad de opinión a través del diálogo y el consenso.

3. Honestidad: Me conduzco con la verdad y autenticidad, desde el respeto, la honradez y la transparencia.

4. Humildad: Reconozco mi justo valor y el de los demás. Identifico mis fortalezas y debilidades. Me esfuerzo en mi superación personal, actuando sin orgullo y sin afán de dominio.

5. Justicia: Respeto los derechos humanos, el ejercicio de las libertades individuales y la igualdad de oportunidades, buscando equidad e imparcialidad.

6. Lealtad: Actúo desde la fidelidad y el compromiso frente a mí mismo y los demás. Me identifico desde un sentido de pertenencia con los objetivos de la institución, manteniendo una relación digna de confianza.

² El contenido de este apartado forma parte del Código de Ética de la Universidad Autónoma de Baja California (2016).

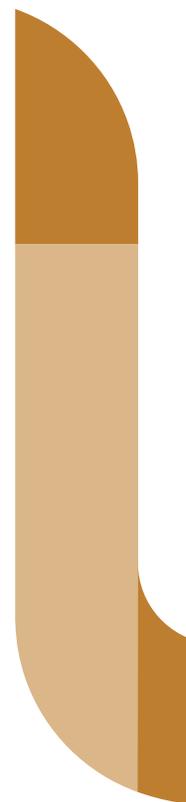
7. Libertad: Pienso y me conduzco de manera autónoma por convicción, al tomar decisiones responsables, reflexivas y de respeto a la diversidad, al considerar el bienestar propio y el de los demás.

8. Perseverancia: Me comprometo con el trabajo que emprendo con claridad, esfuerzo, disciplina y decisión, logrando lo planeado ante las adversidades y obstáculos.

9. Respeto: Reconozco la dignidad, el derecho y la libertad de los que me rodean, siendo tolerante, justo y veraz. Considero la sustentabilidad del entorno social, cultural y ambiental.

10. Responsabilidad: Cumpló las obligaciones que me corresponden en todos los órdenes, entre estos, el universitario, social y ambiental, al reconocer y asumir las consecuencias de las acciones realizadas libremente.

11. Solidaridad: Empatizo con las necesidades de los demás y participo de manera consciente y entusiasta en proyectos colectivos, especialmente donde se beneficia a personas o comunidades vulnerables bajo el principio de conjunción de esfuerzos.



Ejes transversales



Autonomía y gobernanza

La autonomía universitaria, consagrada en la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, constituye uno de los grandes cimientos sobre el que descansa el desarrollo y la consolidación de la UABC. El autogobierno en la realización de sus funciones sustantivas, conferidas a la universidad en su *Ley Orgánica*, representa romper con cualquier viso de pensamiento único y de intolerancia en el marco de sus relaciones inter e intrainstitucionales. Para la UABC, la autonomía representa la articulación dinámica, histórica y política entre la universidad y otras instituciones y organismos públicos, privados y sociales, en el contexto de la responsabilidad y la rendición de cuentas que le debemos a la sociedad bajacaliforniana y a la del país en su conjunto.

Para que el ejercicio de la autonomía se constituya en un hecho y no en una aspiración, se requiere que el gobierno universitario sea legítimo, eficaz y estable. Ello se sustenta en el ejercicio pleno de las funciones de los órganos colegiados y personales, sobre los que descansan las decisiones más importantes en la conducción de la universidad. Se suma, además, la necesidad de que la coordinación y la gestión sustentables funcionen como elementos que propicien la articulación de las estructuras académicas y administrativas, para que las decisiones y acciones del gobierno universitario continúen fortaleciendo a una de las mejores universidades públicas del país.

En la UABC asumimos respetar y hacer respetar la autonomía universitaria, y concebimos al gobierno universitario como un espacio en constante recreación, para que las funciones sustantivas conferidas a nuestra alma mater se desarrollen en un ambiente caracterizado por la responsabilidad social, la equidad y la creatividad colectiva.



Responsabilidad social universitaria

La historia de nuestra universidad no se entiende sin su contribución al desarrollo de la sociedad bajacaliforniana. Los problemas por los que transita el país, y en particular nuestra región, nos obligan a repensar la función social de nuestra institución. Al integrar la responsabilidad social universitaria (RSU) como un eje transversal del *Plan de Desarrollo Institucional (PDI)* manifestamos nuestro compromiso de cooperación con los distintos sectores y grupos sociales, en particular con los que presentan mayor desventaja. Por ello, en la UABC la RSU se cristaliza a partir del cumplimiento de sus funciones sustantivas: docencia; investigación, y extensión y vinculación.

Una docencia encaminada al logro de la RSU se refleja en la formación integral de los estudiantes, a través del ejercicio responsable de la ciudadanía, la promoción de una cultura de paz, así como de los derechos humanos y la sustentabilidad. Incorpora, además, planes y programas de estudio relevantes y pertinentes, y un modelo educativo acorde a las demandas del contexto local, regional, nacional e internacional.

Desarrollar la RSU requiere conjuntar iniciativas que se materialicen en la producción de conocimientos que contribuyan a revertir la desigualdad y atiendan las necesidades del entorno. En consecuencia, la gestión del conocimiento deberá favorecer su democratización y la innovación con inclusión social. Bajo este principio, la extensión y la vinculación desempeñan un papel medular, al propiciar que los esfuerzos realizados desde la docencia y la investigación se difundan y acerquen a la sociedad en general, para que sean utilizados por esta, en particular la de Baja California.



Equidad

La UABC refrenda su compromiso con la equidad, que se integra al *PDI* como un principio transversal a los intereses y problemáticas de los actores de la comunidad universitaria: estudiantes, trabajadores administrativos y profesores, reconociendo su diversidad. En razón de ello, partimos del respeto y reconocimiento a la igualdad de género y a la diversidad en todas sus expresiones socioculturales y políticas, entre las que resaltan las de las comunidades indígenas de Baja California, así como de aquellas que han experimentado procesos migratorios.

Nuestros estudiantes son la esencia de la universidad. Generar condiciones que favorezcan trayectorias exitosas desde su ingreso, durante su permanencia y egreso, principalmente para individuos de los sectores más vulnerables, es un compromiso continuo que asume nuestra máxima casa de estudios. De igual forma, valoramos el empeño de docentes e investigadores en la formación de los alumnos, tanto en su tránsito por la licenciatura como por el posgrado, así como en las actividades de investigación, extensión, difusión de la cultura y vinculación, que nos han posicionado como una de las mejores universidades del país y con reconocimiento a nivel internacional. Por ello, la equidad como principio requiere conjuntar esfuerzos para mejorar sus condiciones de trabajo, no solo con beneficios materiales, sino también simbólicos.

Asimismo, reconocemos el esfuerzo del personal administrativo en la mejora de los procesos de gestión, que son sustanciales para el desarrollo de las funciones universitarias. Por ello, reiteramos nuestro compromiso para seguir trabajando en el reconocimiento explícito de su contribución al logro del proyecto universitario.

Autonomía y gobernanza, responsabilidad social universitaria y equidad son los cimientos del *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023*. Sobre ellos hemos de seguir construyendo nuestro proyecto universitario, y reconociendo el camino recorrido, así como los logros y desafíos, para enfrentarlos con la edificación de certezas y con la convicción de que somos una comunidad universitaria comprometida con nuestro estado y nuestro país.

Políticas, estrategias y acciones institucionales

1 Calidad y pertinencia de la oferta educativa

Además de considerar los mecanismos diseñados por los organismos gubernamentales y no gubernamentales para la mejora de la calidad educativa, es necesario asegurar que las modalidades y los contenidos de los programas educativos respondan a las necesidades de formación de los alumnos de licenciatura y posgrado, así como a las demandas del entorno regional, nacional e internacional.

Objetivo: Asegurar la calidad de la oferta educativa de licenciatura y posgrado, adecuándola a las demandas de los sectores público, privado y social y al proyecto universitario.

Estrategia 1.1. Fortalecer la oferta educativa de licenciatura y posgrado.

1.1.1. Diversificar la oferta de programas de licenciatura en diferentes modalidades y áreas del conocimiento que contribuya al desarrollo regional y nacional.

1.1.2. Diversificar la oferta de programas de posgrado con orientación profesionalizante en distintas modalidades para atender la demanda de los sectores público, privado y social.



Estrategia 1.2. Garantizar que la oferta educativa sea de calidad en congruencia y coherencia con el proyecto universitario.

1.2.1. Propiciar las condiciones institucionales para la adecuada operación de los programas educativos y el mejoramiento de su calidad.

1.2.2. Participar en los procesos de evaluación y acreditación nacional e internacional que contribuyan al mejoramiento de la calidad de oferta educativa.

1.2.3. Establecer mecanismos de autoevaluación para la mejora de la calidad de la oferta educativa.

1.2.4. Sistematizar los procesos asociados con la evaluación y acreditación de los programas educativos.

Estrategia 1.3. Asegurar la pertinencia de la oferta educativa.

1.3.1. Modificar y actualizar los planes y programas de estudio de licenciatura y posgrado que respondan a los requerimientos del entorno regional, nacional e internacional.

1.3.2. Sistematizar los procesos asociados con la modificación y actualización de planes de estudio.

1.3.3. Elaborar estudios institucionales que orienten la toma de decisiones en materia de diversificación y pertinencia de la oferta educativa.

2 Proceso formativo

Es de interés particular de la universidad formar integralmente ciudadanos y profesionales competentes, libres, críticos, creativos, solidarios, emprendedores, con una visión global y capaces de transformar su entorno con responsabilidad, compromiso ético y en un marco de respeto a la diversidad. Para ello, resulta indispensable poner a su disposición programas, servicios y apoyos institucionales que les acompañen en las diferentes etapas de su formación y que promuevan su permanencia y la terminación oportuna de sus estudios.

Objetivo: Fortalecer la formación integral de los alumnos y sus trayectorias escolares, desde su ingreso hasta la conclusión exitosa de sus estudios, a fin de formar profesionistas que intervengan favorablemente en la solución de los problemas de su entorno.

Estrategia 2.1. Formar integralmente profesionistas competentes, con sentido colaborativo, capacidad de liderazgo, de emprendimiento y conscientes y comprometidos con su entorno.

2.1.1. Estimular la participación de los estudiantes en las diversas modalidades de aprendizaje consideradas en el modelo educativo.

2.1.2. Promover experiencias de aprendizaje para los estudiantes en entornos reales.

2.1.3. Impulsar la certificación de competencias profesionales en los estudiantes.

2.1.4. Promover el emprendimiento, la innovación y las habilidades de liderazgo en los estudiantes a lo largo del proceso formativo.

2.1.5. Fortalecer los esquemas institucionales para el aprendizaje y dominio del idioma inglés.

2.1.6. Promover la participación de los estudiantes en experiencias de movilidad nacional e internacional.



2.1.7. Promover habilidades de lectura y argumentación en los estudiantes para el desarrollo del pensamiento crítico.

2.1.8. Estimular el desarrollo de habilidades socioemocionales (*soft skills*) mediante experiencias formales e informales de aprendizaje.

2.1.9. Fomentar los valores universitarios e incidir en la formación ciudadana de los estudiantes.

Estrategia 2.2. Fortalecer las trayectorias escolares de los alumnos para asegurar la conclusión exitosa de sus estudios.

2.2.1. Establecer condiciones institucionales para que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de ingreso, permanencia y egreso.

2.2.2. Canalizar becas y apoyos específicos a estudiantes en condiciones de vulnerabilidad que estimule su ingreso, tránsito y egreso de la institución.

2.2.3. Fortalecer las atribuciones y alcances del Comité de Equidad para el ingreso a la UABC adecuando sus criterios y mecanismos de operación.

2.2.4. Fortalecer los servicios institucionales de tutoría, orientación psicopedagógica y asesoría académica.

2.2.5. Formalizar la oferta de servicios psicológicos para la atención de estudiantes en riesgo psicosocial.

2.2.6. Diseñar e implementar programas institucionales de apoyo y atención a estudiantes en riesgo de rezago escolar.

2.2.7. Implementar esquemas de seguimiento y atención a la trayectoria escolar de los estudiantes.

2.2.8. Establecer mecanismos que permitan conocer el nivel de dominio de las competencias comprometidas en los planes y programas de estudio durante las etapas de formación y en el egreso de los estudiantes.

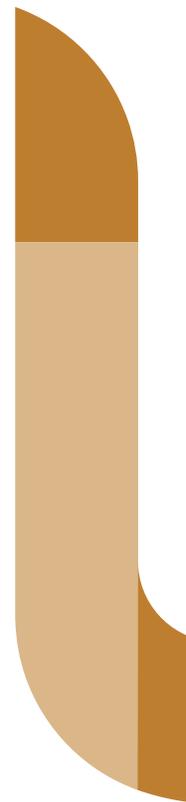
2.2.9. Realizar estudios de seguimiento de egresados que permitan conocer la contribución de la formación recibida al ejercicio de su profesión.

Estrategia 2.3. Promover el respeto y el reconocimiento de la diversidad y la diferencia en todas sus expresiones y los ámbitos de la vida universitaria.

2.3.1. Estimular la participación de los universitarios en actividades orientadas a la generación de ambientes de aprendizaje y de convivencia inclusivos, equitativos y respetuosos de la diversidad.

2.3.2. Asegurar la participación plena y efectiva de la comunidad universitaria en condiciones de igualdad en todos los ámbitos de la vida institucional.

2.3.3. Adoptar e instrumentar protocolos para casos de hostigamiento, acoso sexual y discriminación, así como para la violencia de género.



3 Investigación, desarrollo tecnológico e innovación

La generación, aplicación y divulgación del conocimiento es uno de los principales medios para avanzar en la construcción de una sociedad cada vez más sustentable, justa, equitativa y democrática. Los esfuerzos de la universidad en materia de investigación, desarrollo tecnológico e innovación deben orientarse a la solución de problemas y a mejorar las condiciones de vida de la población.

Objetivo: Generar, aplicar y difundir conocimientos en los distintos campos disciplinares, que contribuyan al desarrollo regional, nacional e internacional.

Estrategia 3.1. Fortalecer la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación para contribuir al desarrollo regional, nacional e internacional.

3.1.1. Asegurar la pertinencia de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación que se realiza en la institución, a fin de contribuir a la resolución de problemas y al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

3.1.2. Estimular la creación y consolidación de los grupos de investigación en las diversas áreas del conocimiento que cultiva la universidad.

3.1.3. Fortalecer y consolidar las redes de colaboración en materia de investigación con académicos de otras instituciones de educación superior y centros de investigación de los ámbitos regional, nacional e internacional.

3.1.4. Gestionar recursos externos para financiar proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación.

3.1.5. Consolidar el vínculo entre la investigación y la docencia mediante estrategias diferenciadas que incidan en las distintas etapas del proceso formativo de los estudiantes.

Estrategia 3.2. Difundir y divulgar los resultados de la investigación a través de los diferentes formatos y canales que permitan consolidar la capacidad académica de la institución.

3.2.1. Fortalecer la difusión y divulgación de los resultados de la investigación.

3.2.2. Generar condiciones para que los académicos publiquen en revistas que se caractericen por su rigor científico.

3.2.3. Visibilizar el conocimiento científico, humanístico y tecnológico generado en la universidad, mediante diversos mecanismos.

3.2.4. Fortalecer el proyecto editorial de la universidad en los distintos campos del conocimiento.

Estrategia 3.3. Impulsar la distribución social del conocimiento en los distintos contextos para su uso y aplicación.

3.3.1. Fomentar la cultura y la protección de la propiedad intelectual entre la comunidad universitaria.

3.3.2. Fortalecer las condiciones institucionales para proteger, transferir e innovar el conocimiento generado en la universidad.

3.3.3. Proporcionar el acompañamiento institucional en los procesos para la protección de la propiedad intelectual.

3.3.4. Promover la comercialización de derechos de propiedad industrial como patentes, diseños industriales y modelos de utilidad, derivados de los proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación.

4 Extensión y vinculación

La universidad se compromete a acercar los resultados obtenidos del desarrollo de sus funciones sustantivas a los sectores público, privado y social. Se busca incidir en la formación de las nuevas generaciones de niños, niñas y jóvenes en los campos científico, humanístico y tecnológico, así como fortalecer el entorno regional y nacional. Es de suma importancia, además, coadyuvar en la difusión de las manifestaciones artísticas y deportivas que contribuyan al desarrollo integral de las personas; en la promoción de actividades que propicien una vida saludable para la sociedad bajacaliforniana, así como en acciones concretas que apoyen el desarrollo de los sectores sociales más vulnerables.

Objetivo: Contribuir al desarrollo regional y nacional mediante el fortalecimiento de las relaciones de la universidad con los sectores público, privado y social, con base en la divulgación de los conocimientos científicos, humanísticos y tecnológicos, así como de la cultura, las artes y las actividades deportivas.

Estrategia 4.1. Fortalecer la presencia de la universidad en la sociedad a través de la divulgación del conocimiento y la promoción de la cultura y el deporte.

4.1.1. Impulsar la apropiación social de la ciencia, las humanidades, la tecnología y la innovación entre los diversos sectores de la sociedad.

4.1.2. Fomentar el desarrollo de vocaciones científicas y tecnológicas en estudiantes de educación básica y media superior de la entidad.

4.1.3. Promover la formación de públicos para el arte, la ciencia y las humanidades, tanto entre los universitarios como entre la comunidad en general.

4.1.4. Promover el deporte y la adopción de estilos de vida saludable en la comunidad universitaria y la sociedad bajacaliforniana.

4.1.5. Fortalecer el deporte representativo universitario en sus diversas modalidades mediante apoyos específicos que contribuyan a su desarrollo.

4.1.6. Promover y reconocer a los talentos artísticos, culturales y deportivos entre la comunidad universitaria.

4.1.7. Promover la participación de los universitarios en actividades de extensión de los servicios que brinda la UABC, y de intervención comunitaria orientadas a sectores sociales en condiciones de vulnerabilidad.

Estrategia 4.2. Consolidar los esquemas de vinculación institucional con los sectores público, privado y social.

4.2.1. Establecer convenios que promuevan la relación con los sectores público, privado y social, y supervisar su adecuado funcionamiento.

4.2.2. Simplificar y mejorar los procesos administrativos para la gestión, seguimiento y evaluación de las actividades de vinculación en sus diversas modalidades.

4.2.3. Fortalecer las modalidades de aprendizaje que promueven la vinculación de los alumnos con los sectores público, privado y social.

4.2.4. Promover el desarrollo de esquemas eficaces para el diálogo y la vinculación con agentes y representantes de los diversos sectores de la sociedad.

4.2.5. Fortalecer la inserción laboral de los egresados a través de la vinculación de la universidad con su entorno.



Estrategia 4.3. Impulsar mecanismos para la generación de ingresos propios a través de la vinculación con el entorno social y productivo.

4.3.1. Ampliar y diversificar la oferta de productos y servicios que ofrece la institución hacia los sectores público, social y privado.

4.3.2. Promover la realización de proyectos de investigación vinculada que generen recursos extraordinarios para la institución.

4.3.3. Reformular los esquemas institucionales de educación continua a fin de que representen una fuente significativa de ingresos propios para la universidad.

5 Internacionalización

La internacionalización ha sido una demanda constante en el desarrollo de la universidad. El compromiso que se adquiere con esta política debe evidenciarse en el posicionamiento y reconocimiento de sus logros, en la formación de sus estudiantes y en la consolidación de las redes interinstitucionales de sus actores, más allá de las fronteras.

Objetivo: Posicionar a la universidad en el contexto internacional a partir del desarrollo y consolidación de sus funciones sustantivas.

Estrategia 5.1. Fortalecer la internacionalización de la universidad mediante una mayor vinculación y cooperación académica con instituciones de educación superior de reconocido prestigio.

5.1.1. Promover actividades en materia de intercambio y cooperación académica propiciando la colaboración con pares y redes académicas de otras instituciones educativas del país y del extranjero.

5.1.2. Impulsar el Programa de Internacionalización en Casa.

5.1.3. Promover programas de doble titulación y doble grado, en asociación con instituciones educativas del extranjero de reconocido prestigio, que proporcionen ventajas competitivas a nuestros egresados.

5.1.4. Impartir cursos homologados en licenciatura y posgrado en colaboración con otras IES extranjeras.

5.1.5. Impulsar procesos de formación y certificación en el dominio del idioma inglés en el personal académico.



Estrategia 5.2. Ampliar el posicionamiento y visibilidad de la institución en el contexto internacional.

5.2.1. Evaluar el desempeño de la institución en función de estándares e indicadores que comparten instituciones educativas de prestigio internacional.

5.2.2. Establecer acuerdos, redes y alianzas estratégicas de colaboración con instituciones extranjeras de educación superior para el desarrollo de proyectos de colaboración e intercambio académico.

5.2.3. Instaurar un consejo consultivo que asesore a la institución en la toma de decisiones y en la formalización de estrategias y acciones orientadas a su internacionalización.

6 Desarrollo Académico

El reconocimiento de la diversidad de las trayectorias académicas y docentes significa revalorar los aportes que éstos realizan en el desarrollo y consolidación de las funciones sustantivas de la universidad. Para ello, es necesario fortalecer las condiciones y procesos institucionales para el mejoramiento de su labor.

Objetivo: Consolidar la planta académica de la universidad a partir del reconocimiento de la diversidad de sus trayectorias académicas y docentes.

Estrategia 6.1. Fortalecer las trayectorias académicas y docentes para el ingreso, promoción, permanencia, retiro y relevo generacional.

6.1.1. Asegurar la pertinencia de los procesos de ingreso, promoción, retiro y relevo generacional de la planta académica.

6.1.2. Actualizar la normatividad relacionada con las funciones y atribuciones del personal académico de la institución.

6.1.3. Propiciar condiciones para la participación de los académicos en los programas externos de desarrollo y reconocimiento profesional.

6.1.4. Actualizar los programas institucionales de estímulo y reconocimiento del personal académico.

6.1.5. Implementar esquemas de reconocimiento a la labor de los profesores de asignatura.

6.1.6. Fortalecer los apoyos institucionales para que los académicos de nuevo ingreso, en sus diversas modalidades, cuenten con las condiciones necesarias para el desarrollo de sus funciones.



Estrategia 6.2. Promover esquemas de formación y actualización del personal académico, con base en rutas diferenciadas en función de su experiencia, antigüedad y tipo de contratación.

6.2.1. Fortalecer los esquemas de formación y actualización docente para el mejorar las capacidades disciplinarias y didácticas del personal académico de tiempo completo y de asignatura.

6.2.2. Fortalecer la formación de investigadores con esquemas de acompañamiento que contribuyan al desarrollo y consolidación de las trayectorias académicas.

6.2.3. Fortalecer los esquemas de evaluación docente existentes y asegurar su articulación con los esquemas de formación y actualización del personal académico.

7 Cultura digital

Las tecnologías digitales están transformando constantemente las formas de creación del conocimiento, de acceso a la información y de comunicación, a la vez que influyen en los distintos ambientes culturales, sociales y económicos. En este contexto, la universidad se compromete a impulsar una agenda institucional colaborativa para el desarrollo de la cultura digital de su comunidad.

Objetivo: Incorporar la cultura digital en la realización de las funciones sustantivas y de gestión de la universidad con base en esquemas de colaboración y aprovechamiento de las tecnologías digitales.

Estrategia 7.1. Favorecer el uso de tecnologías digitales en el desarrollo de las funciones sustantivas y de gestión de la universidad.

7.1.1. Consolidar las capacidades humanas, técnicas, organizacionales y de infraestructura asociadas al desarrollo de la cultura digital, mediante una agenda institucional orientada por criterios de selectividad, orden, relevancia y optimización.

7.1.2. Aplicar el principio de accesibilidad universal en todos los procesos relativos al diseño de aplicaciones, adquisición y operación de equipos, desarrollo de sistemas de información y entornos de aprendizaje.



Estrategia 7.2. Propiciar la formación y actualización de la comunidad universitaria en el uso de las tecnologías digitales.

7.2.1. Fomentar en los alumnos el uso de tecnologías digitales y de plataformas educativas con contenido globales y en formatos actuales de entrega.

7.2.2. Fortalecer los programas de formación y actualización dirigidos al personal académico, administrativo y de servicios en materia de cultura digital.

7.2.3. Diseñar modelos, materiales y experiencias de aprendizaje que incorporen el uso de tecnologías digitales.

7.2.4. Establecer una agenda institucional de investigación y desarrollo, que tenga como objeto de estudio el uso y apropiación de tecnologías digitales en entornos de aprendizaje.

8 Comunicación e identidad universitaria

El diálogo constante entre los diversos actores de la comunidad universitaria, así como con aquellos que forman parte del entorno institucional, se caracteriza por ser abierto, horizontal y dinámico. La interacción dinámica entre la universidad y su entorno, ha de evidenciarse en el fortalecimiento de la identidad universitaria y el orgullo de ser universitario.

Objetivo: Informar a la comunidad universitaria y a la sociedad en general sobre las actividades y contribuciones que realiza la institución al desarrollo de la entidad y del país, así como preservar su sentido de pertenencia a la UABC.

Estrategia 8.1. Informar a la comunidad universitaria y a la sociedad en general sobre las actividades realizadas por la universidad como parte de su quehacer institucional.

8.1.1. Difundir las actividades universitarias derivadas del cumplimiento de sus funciones sustantivas a través de los medios de comunicación institucionales y de los que dispone la propia entidad.

8.1.2. Consolidar la Agenda UABC como el medio digital oficial para promover interna y externamente las actividades que se realizan en los diversos campus y sedes universitarias.

8.1.3. Rediseñar el portal web a fin de fortalecer la imagen institucional y difundir el acontecer universitario.

Estrategia 8.2. Fomentar el sentido de pertenencia e identidad en la comunidad universitaria.

8.2.1. Realizar actividades que propicien la convivencia de la comunidad universitaria en un marco donde se privilegien los principios, valores y logros institucionales.

8.2.2. Reconocer la trayectoria académica y profesional de la comunidad universitaria.

8.2.3. Promover el uso y adopción de símbolos oficiales como elementos reforzadores de la identidad cimarrona.

9

Infraestructura, equipamiento y seguridad

Esta política garantiza que las funciones sustantivas de la universidad se realicen en las condiciones óptimas de infraestructura, equipamiento y seguridad. Ello significa asegurar que los bienes muebles, inmuebles, recursos tecnológicos, así como las condiciones institucionales contribuyan al cumplimiento de las funciones sustantivas.

Objetivo: Fortalecer la infraestructura física y tecnológica, el equipamiento y la seguridad que garanticen el cumplimiento de las funciones sustantivas y de gestión de la universidad.

Estrategia 9.1. Propiciar que la institución cuente con la infraestructura y equipamiento requeridos para el cumplimiento de sus funciones sustantivas y de gestión.

9.1.1. Impulsar actividades orientadas a la ampliación, conservación, mejoramiento y modernización de la infraestructura física y equipamiento de que dispone la institución.

9.1.2. Vigilar el cumplimiento de las normas y estándares de calidad vigentes para la ampliación, conservación, mejoramiento y modernización de la infraestructura física y equipamiento.

9.1.3. Atender los requerimientos institucionales específicos asociados con el mantenimiento de edificios, aulas, espacios comunes, laboratorios, instalaciones deportivas y recintos culturales.

9.1.4. Asegurar que las instalaciones físicas y el equipamiento de la institución se orienten por los principios de accesibilidad universal.

Estrategia 9.2. Modernizar la infraestructura tecnológica de la universidad acorde con los requerimientos de las funciones sustantivas y de gestión.

9.2.1. Gestionar la modernización, optimización y uso del equipamiento tecnológico de que dispone la universidad.

9.2.2. Disponer de sistemas y servicios informáticos modernos, funcionales e interconectados que atiendan las diversas demandas institucionales.

9.2.3. Optimizar las redes inalámbricas y mejorar el servicio de Internet que se proporciona a la comunidad universitaria.

9.2.4. Ampliar y actualizar el acervo de recursos de información físicos y digitales en beneficio de la comunidad universitaria y del público en general.

Estrategia 9.3. Establecer y aplicar reglamentos, lineamientos y protocolos orientados a preservar la integridad física, psicológica y material de la comunidad universitaria.

9.3.1. Promover la emisión de reglamentos y lineamientos en materia de seguridad y establecer protocolos específicos de actuación.

9.3.2. Actualizar los esquemas institucionales de protección civil aplicables a situaciones ordinarias y extraordinarias de operación.

9.3.3. Fortalecer el funcionamiento del Sistema integral de seguridad universitaria.

10 Organización y gestión administrativa

La gestión universitaria debe constituirse en el soporte de las funciones sustantivas. Una gestión eficaz, transparente y ágil es el ideal al que aspira la universidad y debe realizarse con la participación colegiada en la toma de decisiones y en la implementación de sus acciones, en un marco de respeto a la normatividad universitaria.

Objetivo: Impulsar una gestión eficiente y eficaz que garantice el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad.

Estrategia 10.1. Mejorar el funcionamiento de la universidad con base en la adecuación de su estructura organizacional.

10.1.1. Evaluar de manera permanente la estructura organizacional de la institución y realizar aquellas adecuaciones que resulten pertinentes.

10.1.2. Realizar las adecuaciones necesarias al marco normativo para institucionalizar los cambios a la estructura organizacional.

10.1.3. Implementar los procesos y procedimientos en congruencia con la estructura organizacional que contribuyan al cumplimiento de las funciones sustantivas de la institución.

10.1.4. Fortalecer los canales de comunicación interna y generar un clima organizacional propicios para el cumplimiento de los propósitos institucionales.

Estrategia 10.2. Fortalecer los esquemas de capacitación del personal administrativo y de servicios.

10.2.1. Asegurar la capacitación oportuna y pertinente del personal administrativo y de servicios, que les permita desarrollarse en los planos personal, laboral y profesional.

10.2.2. Establecer un programa de capacitación para mandos medios y directivos con temáticas relacionadas con la gestión administrativa, liderazgo y función directiva.

Estrategia 10.3. Asegurar mecanismos institucionales para el uso racional, responsable y transparente de los recursos de que dispone la universidad.

10.3.1. Establecer y dar seguimiento a medidas de austeridad, ahorro y racionalización del gasto orientado al ejercicio responsable de los recursos financieros con que se dispone.

10.3.2. Difundir de manera oportuna el uso responsable y transparente de los recursos asignados a la institución.

10.3.3. Asegurar el equilibrio y salud financiera para el cumplimiento adecuado de las funciones universitarias.

10.3.4. Fortalecer las capacidades institucionales para atender las acciones internas y externas de fiscalización.

10.3.5. Aplicar la normatividad vigente sobre las atribuciones y responsabilidades de los servidores universitarios.

11 Cuidado del medio ambiente

La universidad debe fortalecer su sentido de responsabilidad social desde la perspectiva ambiental y del desarrollo sostenible. Ello ha de reflejarse en el impulso de una agenda institucional y colaborativa que promueva la cultura de respeto y cuidado del medio ambiente en la comunidad universitaria.

Objetivo: Promover entre la comunidad la cultura de respeto y cuidado del medio ambiente desde la perspectiva del desarrollo sostenible.

Estrategia 11.1. Fortalecer las medidas institucionales que promuevan la protección del medio ambiente y de desarrollo sostenible.

11.1.1. Promover una agenda institucional en materia ambiental acorde a los objetivos del desarrollo sostenible (ODS), que favorezca procesos y enfoques trans e interdisciplinarios para la solución de problemas ambientales.

11.1.2. Asegurar la reducción del impacto ambiental en el desarrollo, proyección, diseño y construcción de obras y edificios e instalaciones universitarias, considerando un enfoque de sustentabilidad.

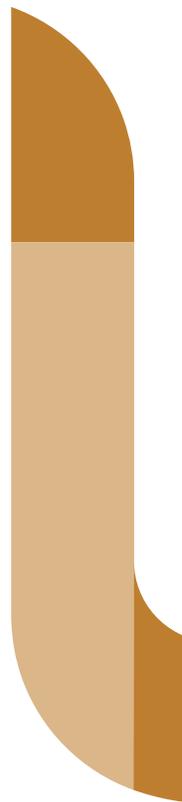
11.1.3. Fomentar una cultura de prevención de accidentes y eliminación de riesgos en las actividades cotidianas de la institución.

Estrategia 11.2. Propiciar experiencias de formación, actualización y capacitación en la comunidad universitaria, orientadas al cuidado del medio ambiente y al desarrollo sostenible.

11.2.1. Incidir en el proceso formativo de los estudiantes sensibilizándolos en torno a la problemática ambiental y la importancia de la conservación de los recursos naturales.

11.2.2. Impulsar iniciativas para la promoción de estilos de vida saludable en la comunidad universitaria.

11.2.3. Fortalecer los esquemas de formación docente y de capacitación del personal administrativo y de servicios en temas medioambientales y de sustentabilidad.



12 Gobernanza universitaria, transparencia y rendición de cuentas

El contexto de la educación superior representa retos profundos para la conducción de la universidad. Ello implica asumir con un alto grado de responsabilidad, que se requiere fortalecer la colaboración con los distintos órdenes de gobierno, los organismos gubernamentales y no gubernamentales y la sociedad en general. La universidad es y será el referente educativo, social y cultural de los bajacalifornianos por su legitimidad, sus aportes en la docencia, la investigación, la difusión, la extensión y la vinculación, y por su conducción transparente y responsable.

Objetivo: Promover relaciones intra e interinstitucionales necesarias para la conducción y el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad en un marco de respeto y colaboración, en apego a los principios de transparencia y rendición de cuentas.

Estrategia 12.1. Fortalecer la gobernanza universitaria en la conducción y funcionamiento de la institución.

12.1.1. Fomentar la colaboración con los órdenes de gobierno federal y estatal en el marco de la autonomía universitaria.

12.1.2. Gestionar ante el gobierno federal y estatal el financiamiento anual que corresponde a la institución, así como aquellos recursos procedentes de fondos extraordinarios.

12.1.3. Fortalecer las relaciones de colaboración con los organismos gubernamentales y no gubernamentales en el campo de la educación superior, la ciencia y la tecnología.

12.1.4. Fortalecer el liderazgo de la universidad en el sistema estatal de educación superior.

12.1.5. Estimular una mayor participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones mediante su implicación en los distintos cuerpos colegiados de la institución.

12.1.6. Crear espacios colegiados donde la comunidad universitaria analice y discuta las tendencias y desafíos de la educación superior y sus posibles impactos en la UABC.

12.1.7. Actualizar integralmente el marco normativo de la universidad que responda a las necesidades de desarrollo institucional.

Estrategia 12.2. Reforzar los mecanismos institucionales en materia de transparencia y rendición de cuentas.

12.2.1. Promover la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas en la comunidad universitaria, para incentivar su utilidad social e importancia en la toma de decisiones.

12.2.2. Mejorar los mecanismos institucionales de transparencia y rendición de cuentas poniendo en práctica herramientas tecnológicas que permitan la sistematización de la información.

12.2.3. Crear el sistema institucional de archivos físicos y digitales para el registro y resguardo de documentos oficiales de las dependencias universitarias.

12.2.4. Implementar mecanismos de difusión orientados a dar cuenta del uso de los recursos y de su contribución al cumplimiento de las funciones sustantivas.

12.2.5. Garantizar la protección de los datos personales al resguardo de la institución y fomentar esta práctica en los integrantes de la comunidad universitaria.



Seguimiento y evaluación

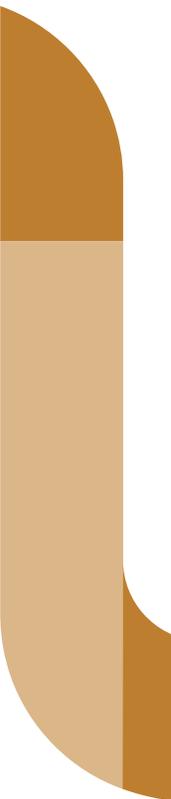
Las actividades de seguimiento y evaluación constituyen una herramienta valiosa que permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, estrategias y acciones comprometidas en el *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023*. Su base normativa se circunscribe en el *Estatuto General* y en el *Reglamento de Planeación de la Universidad Autónoma de Baja California*.

En lo particular, se proponen los siguientes mecanismos de seguimiento y evaluación:

- Celebración de reuniones de trabajo con el Consejo de Planeación y los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento para la evaluación y seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional.
- Elaboración de informes anuales de actividades por parte de la Rectoría, las vicerrectorías y de las direcciones de las unidades académicas.
- Consolidación del Sistema de Indicadores Institucionales, que proporcione, de manera oportuna, información pertinente, confiable y útil para la toma de decisiones.

- Creación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), que articule la información relativa a las tareas de planeación, programación y presupuestación conforme a la normativa vigente.
- Participación en evaluaciones externas orientadas a emitir valoraciones sobre el funcionamiento de los programas educativos, los procesos administrativos y de gestión, el desempeño del personal académico, o cualquier otro aspecto que resulte pertinente para la institución.
- Contribución de la universidad al cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

Los indicadores institucionales para el seguimiento de las acciones que integran el presente *Plan de Desarrollo Institucional* se establecerán en un documento complementario, que se difundirá en un plazo no mayor a tres meses, a partir de su publicación.





Referencias

Acosta, A. (2010). *Príncipes, burócratas y gerentes*. México: ANUIES/UDUAL.

Acosta, A. (2014). Gobierno universitario y comportamiento institucional: La experiencia mexicana. En H. Casanova & R. Rodríguez Gómez (coords.), *Gobierno y gobernanza de la universidad: el debate emergente* (pp. 31-44). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/281846434_Gobierno_y_gobernanza_de_la_universidad_el_debate_emergente

Aguilar, L. F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.

Aponte, E. (ed.). (2015). *La responsabilidad social de las universidades: Implicaciones para la América Latina y el Caribe*. San Juan, Puerto Rico: UNESCO-IESALC.

Asociación Nacional de Universidad e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). (1999). El sistema nacional de evaluación y acreditación: un proyecto de visión 2010 y propuesta para su consolidación. *Documento de trabajo para la XXIX sesión ordinaria de la Asamblea General*. México: Autor.

Asociación Nacional de Universidad e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). (2018). *Visión y acción 2030. Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México*. Ciudad de México: Autor.

Arocena, R. & Sutz, J. (2005). Latin American universities: From an original revolution to an uncertain transition. *Higher Education*, 50, 573-592.

- Arocena, R. (2018). Knowledge-based inequalities. En R. Arocena, B. Göransson & J. Sutz, *Developmental universities in inclusive innovation systems*. Reino Unido: Palgrave Macmillan.
- Atkinson, B. A. (2016). *Desigualdad. ¿Qué podemos hacer?* México: Fondo de Cultura Económica.
- Banco de México. (2018). Crecimiento económico y productividad.
Recuperado de <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/informes-trimestrales/recuadros/%7B81E83E11-CFE1-C761-B850-8949FC923C55%7D.pdf>
- Banco Mundial. (2017). *At a crossroads. Higher education in Latin America and the Caribbean*. Washington, D. C.: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Bolívar, A. (2005). Equidad educativa y teorías de la justicia. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3(2), 42-69.
- Bourdieu, P. & Passeron, J. C. (1997). La reproducción. *Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. México: Fontamara.
- Buendía, A. (2007). El concepto de calidad: una construcción en la educación superior. *Reencuentro* 50, 28-34.
- Buendía, A. (2014). *Evaluación y acreditación de programas académicos en México: revisar los discursos, valorar los efectos. El caso de cinco universidades públicas* (Biblioteca de la Educación Superior). México: ANUIES.
- Buendía, A. (2015). A tres años del sexenio la educación superior sin cambios, pero con temas pendientes. *Nexos* (Distancia por tiempos. Blog de educación). Recuperado de <https://educacion.nexos.com.mx/?p=60>
- Buendía, A. (2019, en prensa). *Retos y perspectiva de la gobernanza universitaria. Gobernanza y participación universitaria*. Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Buendía, A., Acosta, A. & Gil, M. (2019). En busca de un rostro: (In) visibles, pero siempre presentes. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(80), 15-41.
- Buendía, A., Pérez, A. & Acosta, A. (2019). La UABC: emprender el cambio en la universidad. Reporte de investigación. Universidad Autónoma Metropolitana.

- 
- Buendía, A. & Salas, I. (2019, en prensa). Mirar la transparencia desde el discurso: un acercamiento a las universidades públicas mexicanas. *Gestión y Política Pública*.
- Casalet, M. & Casas, R. (1998). Un diagnóstico sobre la vinculación universidad-empresa Conacyt- ANUIES. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior/Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Santiago: Organización de las Naciones Unidas.
- Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES). (2018). Administración y gestión institucional, difusión, vinculación y extensión de la cultura: Universidad Autónoma de Baja California. Informe de Evaluación. México: Autor.
- Cohen, M., Nelson, R. & Walsh, J. (2002). Links and impacts: The influence of public research on industrial R&D. *Management Science*, 48(1), 1-23.
- Conferencia Regional de Educación Superior (CRES). (2018). III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe. Declaración. Córdoba, Argentina: Autor.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). (2018). Programa Nacional de Posgrados de Calidad. Padrón de programas. Recuperado de http://svrtmp.main.conacyt.mx/ConsultasPNPC/listar_padron.php
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). (2019). Sistema Nacional de Investigadores. Recuperado de <https://www.conacyt.gob.mx/index.php/el-conacyt/sistema-nacional-de-investigadores>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval). (2016). Pobreza en México. Recuperado de <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezaInicio.aspx>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval). (2019). Indicadores de pobreza, 2010-2016 (nacional y estatal). Recuperado de <https://datos.gob.mx/busca/dataset/indicadores-de-pobreza-2010-2016-nacional-y-estatal>

- Consejo Nacional de Población (Conapo). (2019). Proyecciones de la Población de México y de las entidades federativas, 2016-2050. Recuperado de <https://datos.gob.mx/busca/dataset/proyecciones-de-la-poblacion-de-mexico-y-de-las-entidades-federativas-2016-2050>
- Darré, S., Fainstain, L., Sosa, F. & Beramendi, C. (2014). Nuevos desafíos para la inclusión social y la equidad en la educación superior: Actas del III Congreso Internacional MISEAL. Recuperado de http://www.miseal.net/images/Publicaciones/Estudio%20percepciones%20FINAL_FF.pdf
- D'Este, P. & Patel, P. (2007). University-industry linkages in the UK: What are the factors underlying the variety of interactions with industry? *Research Policy*, 36(9), 1295-1313. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.05.002>
- De Garay, A. (2015). Buscando a los estudiantes en la historia de la ANUIES. *La ANUIES y la construcción de políticas de educación superior (1950-2015)*. México: ANUIES.
- De Garay, A. (2016). Una misma institución, estudiantes diferentes. Los universitarios de nuevo ingreso de las unidades Azcapotzalco y Cuajimalpa de la UAM. *Sociológica*, 88, 95-140.
- De Vries, W. (2015). Reseña del libro *Adecuar la oferta de educación a la demanda de trabajo. ¿Es posible? Una crítica a los análisis "adecuacionistas" de relación entre formación y empleo*, de Jordi Planas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(15), 151-154. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v6n15/v6n15a9.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (DOF)*. (1990). Programa Nacional para la Modernización Educativa 1990-1994. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4642789&fecha=29/01/1990
- Diario Oficial de la Federación (DOF)*. (2018). *Ley General de Educación*. Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137_190118.pdf
- Dirección General de Educación Superior Universitaria (DGESU). (2018). Estadísticas Básicas de Educación Superior. México: Autor. Recuperado de <http://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/EBESNACIONAL.aspx>

- 
- Dirección General de Educación Superior Universitaria (DGESU). (2019). Programa Sectorial de Educación 2013-2018. Indicadores. Dirección General de Educación Superior Universitaria. [http://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/\(S\(qt0o35woxf1zauhqtwtm5sn5\)\)/Calidad.aspx](http://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/(S(qt0o35woxf1zauhqtwtm5sn5))/Calidad.aspx)
- Eaton, J. (2013). Rankings, new accountability tools and quality assurance. En P. T. M. Marope, P. J. Wells & E. Hazelkorn (eds.), *Rankings and accountability in higher education. Uses and misuses* (pp. 129-137). París: UNESCO.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix -- university-industry-government relations: a Laboratory for knowledge based economic development. *EASST Review*, 14, 14-19.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2002). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29, 109-123.
- Execum. (2019). Estudio Comparativo de las Universidades Mexicanas. Explorador de datos. Ciudad de México: UNAM. Recuperado de: <http://www.execum.unam.mx/>
- Fernandes, A. C., Campello, B., Stamford, A., Suzigan, W., Chaves, C. & Albuquerque, E. (2010). Academy-industry links in Brazil: evidence about channels and benefits for firms and researchers. *Science and Public Policy*, 37(7), 485-498.
- Fresán, O. (2004). La extensión universitaria y la universidad pública. Reencuentro. *Análisis de Problemas Universitarios*, 39, 47-54.
- García-Salord, S. (2000). La carrera académica: escalera de posiciones y laberinto de oportunidades. En D. Cazés (coord.), *Re-conociendo a la universidad, sus transformaciones y su por-venir. Tomo III: Los actores de la universidad, ¿unidad en la diversidad*. México: CEIICH-UNAM.
- Gil, M. (2007). Transparencia y reforma universitaria. *Revista de Investigación Educativa*, 4, 1-8.
- Gil, M. et al. (1994). *Los rasgos de la diversidad. Un estudio sobre los académicos mexicanos*. Ciudad de México: UAM-Azcapotzalco.
- Giuliani, E. & Arza, V. (2008). What drives the formation of “valuable” university-industry linkages? An under explored question in a hot policy debate. *SPRU Electronic Working Paper Series*, 170.

- Gobierno de la República. (2018). *6to. Informe de Gobierno 2017-2018*. Ciudad de México: Autor.
- Guzmán, C. (2011). Avances y retos en el conocimiento sobre los estudiantes mexicanos de educación superior en la primera década del siglo XXI. *Perfiles educativos*, 33, 91-101.
- Ibarra, C. E. (2001). *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*. México: UNAM/UAM/Unión de Universidades de América Latina.
- Ibarra, C. E. & Buendía, A. (2009). *Informe México CINDA (CINDA Report on Mexico)*. Recuperado de http://www.cinda.cl/proyecto_alfa/htm/documentos.htm
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2015). *Encuesta Nacional de los Hogares (ENH)*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/enh/2015/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019a). *Banco de Información Económica*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019b). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más de edad*. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/default.html#Datos_abiertos
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019c). *Indicadores de bienestar por entidad federativa*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/bienestar/?ag=02>
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). (2018). *La educación obligatoria en México. Informe 2018*. Recuperado de <https://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1I/243/P1I243.pdf>
- Lamaitre, M. J. & Zenteno, E. (eds.). (2012). *Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica. Educación Superior en Iberoamérica. Informe 2012*. Santiago: CINDA-Proyecto Alfa.
- Mansfield, E. (1991). Academic research and industrial innovation. *Research Policy*, 20(1), 1-12.
- Miller, D. (2009). *La equidad en la universidad. El Programa Nacional de Becas (Pronabes) y la condición de juventud de los estudiantes. Una mirada desde la UAM*. México: ANUIES.

- 
- Mowery, D. & Sampat, B. (2006), Universities in National Innovation Systems. En J. Fagerberg, D. Mowery & R. Nelson (eds.), *The Oxford handbook of innovation*. Reino Unido: Oxford University Press.
- Nussbaum, M. & Sen, A. (comps.). (1998). *La calidad de vida*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Oficina de Investigación en Desarrollo Humano (OIDH) (2019). México en breve.
<http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/countryinfo/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Nueva York, Estado Unidos. Obtenido de Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2019). Objetivos de desarrollo sostenible. La agenda de desarrollo sostenible. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). *Trabajar para un futuro más prometedor*. Ginebra: Autor.
- Pavitt, K. (2006), Innovation processes. En J. Fagerberg, D. Mowery & R. Nelson (eds.), *The Oxford handbook of innovation*. Reino Unido: Oxford University Press.
- Rawls, J. (2006). *Teoría de la justicia*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Rubio, J. (coord.). (2006). *La política educativa y la educación superior en México, 1995-2006: Un balance*. México: SEP/FCE. Recuperado de <https://www.ses.unam.mx/curso2008/pdf/Rubio2007.pdf>
- Sarrico, C., McQueen, A. & Samuelson, S. (eds.). (2017). *State of Higher Education 2015-16*. París: OCDE.
- Schwab, K. (ed.). (2018). *The Global Competitiveness Report, 2018*. Cologny/Ginebra, Suiza: Foro Económico Mundial.

- Secretaría de Economía. (2019). Información estadística de la inversión extranjera directa. México: Recuperado de <https://datos.gob.mx/busca/dataset/informacion-estadistica-de-la-inversion-extranjera-directa>
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2010). Estudios actuariales por Valuaciones Actuariales del Norte. México: Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2018a). Subsecretaría de Educación Superior. México: Autor. Recuperado de <http://www.ses.sep.gob.mx/>
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2018b). Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Coordinación. Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa. México: Autor.
- Semyonov, D. & Platonova, D. (2017). Accountability of higher education institutions. París: UNESCO.
- Sen, A. (2010). *La idea de la justicia*. Ciudad de México: Taurus.
- Silva, M. & Rodríguez, A. (2012). *El primer año universitario entre jóvenes provenientes de sectores de pobreza: un asunto de equidad*. México: ANUIES.
- Sistema Educativo Estatal de Baja California (SEE-BC). (2018). *Principales cifras estadísticas. Anuario de datos e indicadores educativos, Ciclo escolar 2017-2018*. México: Autor.
- Sistema Educativo Estatal de Baja California (SEE-BC). (2019). *Principales cifras estadísticas. Anuario de datos e indicadores educativos, Ciclo escolar 2018-2019*. México: Autor.
- Torres, E. (2007). Universidad Pública y Estado: los avatares de lo público en las políticas públicas educativas 1982- 2006. Universidad Nacional Autónoma de México. Distrito Federal: México.
- Tünnermann, C. (2010, septiembre-diciembre). Las conferencias regionales y mundiales sobre educación superior de la UNESCO y su impacto en la educación superior de América Latina. *Universidades*, 47, 31-46.
- UNESCO. (1998). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La educación Superior en el siglo XXI. Visión y acción. París: Autor.

- 
- UNESCO (2007). Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe, 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior (2a. ed.). Caracas: Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IELSAC).
- UNESCO. (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. París: Autor.
- UNESCO. (2017). Rendir cuentas en el ámbito de la educación: Cumplir nuestros compromisos. París: Autor.
- UNESCO. (2019a). UNESCO Institute for Statistics. Recuperado de <http://data.uis.unesco.org/#>
- UNESCO. (2019b). World Inequality Database on Education. Recuperado de <https://www.education-inequalities.org/>
- Universidad Autónoma de Baja California (UABC). (2013). *Modelo educativo de la Universidad Autónoma de Baja California*. México: Autor.
- Universidad Autónoma de Baja California (UABC). (2015). *Plan de Desarrollo Institucional 2015-2019*. México: Autor.
- Universidad Autónoma de Baja California (UABC). (2016). *Código de ética de la Universidad Autónoma de Baja California*. México: Autor.
- Universidad Autónoma de Baja California (UABC). (2019a). *Indicadores institucionales básicos. Cuaderno de divulgación*. México: Autor.
- Universidad Autónoma de Baja California (UABC). (2019b). Sistema de indicadores institucionales. México: Autor. Recuperado de <http://www.uabc.mx/planeacion/sii/>
- Veleda, C., Rivas, A. & Mezzadra, F. (2011). *La construcción de la justicia educativa. Criterios de redistribución y reconocimiento para la educación argentina*. Buenos Aires: UNICEF/CIPPEC.
- Villanueva, E. (2010). Perspectivas de la educación superior en América Latina: construyendo futuros. *Perfiles Educativos*, 32(129).
- Vugth, V. (1996). Evaluación de la calidad de la educación superior: el primer paso. *Evaluación Académica*, 2, 65-89.

Anexo. Descripción del proceso para la elaboración del PDI 2019-2023

En apego al *Reglamento de Planeación de la UABC*, el 21 de febrero del presente año se instaló el Consejo de Planeación, órgano colegiado responsable de coordinar las actividades relacionadas con la elaboración del *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023*, mismo que requirió, para su elaboración, de la realización de múltiples actividades agrupadas en las siguientes etapas:

Etapa I. Establecimiento de la ruta metodológica. El presente PDI tuvo como punto de partida el análisis de los planes de desarrollo institucional de las últimas cuatro gestiones rectorales, contrastando su estructura, metodología y contenido. También se revisaron documentos análogos realizados por un grupo selecto de instituciones de educación superior, lo que permitió identificar las mejores prácticas en esta materia. Como resultado de dicha revisión, se estableció la ruta a seguir y se comprometieron etapas específicas de trabajo acompañadas de productos esperados, responsables y cronograma de actividades. De igual forma, se acordó la estructura, índice y orientaciones específicas del documento en cuestión.

Etapa II. Análisis del contexto y del marco institucional. En la elaboración del presente Plan y en la definición de las políticas, estrategias y acciones se utilizaron como insumos un conjunto de documentos orientadores en materia de educación superior. En primera instancia, se consultaron los Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030 (Unesco), la Declaración sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES), la Propuesta de la Anuiés: Visión y Acción 2030, el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, el Anteproyecto de Decreto de Ley de Humanidades,

Ciencias y Tecnologías, los anuarios estadísticos de la Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública, y el Proyecto Educativo de Baja California 2030.

En el plano institucional, se consultaron el modelo educativo de la UABC (2013), el *Plan de Desarrollo Institucional de la UABC 2015-2019*, el Informe de Gestión Rectoral 2015-2019, las memorias del Foro de Consulta de la Junta de Gobierno 2018, el Sistema de Indicadores Institucionales, el Informe de resultados de la evaluación de los CIEES 2018, y el plan de trabajo del Dr. Daniel Octavio Valdez Delgadillo, mismo que presentó en el marco del proceso de designación de rector de la UABC para el periodo 2019-2023.

Mención especial merece un foro de consulta realizado entre el 21 y 31 de marzo del presente año, en el que se contó con la participación de 3 366 estudiantes, académicos, egresados, personal administrativo y de servicios de esta Universidad, quienes, mediante una encuesta en línea, propusieron un cuantioso número de acciones específicas orientadas al mejoramiento de las prácticas y procesos que subyacen al cumplimiento de las funciones sustantivas de la institución, mismas que, una vez organizadas, orientaron la elaboración de estrategias y acciones del presente Plan (véase la siguiente tabla).

Participantes del Foro de consulta para la elaboración del PDI 2019-2023.

Actor	Frecuencia	Porcentaje
Estudiantes de licenciatura	2 134	63.4%
Estudiantes de posgrado	112	3.3%
Egresado	69	2.0%
Profesores de Tiempo Completo	462	13.7%
Profesor de Asignatura	278	8.3%
Técnico Académico	90	2.7%
Personal administrativo y de servicios	221	6.6 %
Total	3 366	100%

Etapa III. Actualización de la misión y visión. Durante los días 4 y 5 de abril, en sesión de trabajo del Consejo de Planeación, se revisaron y actualizaron la misión y visión institucionales, adecuándolas a la nueva configuración del entorno y al actual contexto institucional. En dicha sesión se presentaron las misiones y visiones institucionales de las gestiones rectorales anteriores, las de otras IES de prestigio, la visión 2030 de la Anuiés, y la Agenda 2030 para el cumplimiento de los Objetivos Desarrollo Sostenible. Este ejercicio permitió identificar la vigencia y pertinencia de nuestra misión y visión, realizando precisiones puntuales en esta última en cuanto a su temporalidad, rasgos distintivos (se incluyó el componente de equidad) y la declaración de las aspiraciones institucionales en su posicionamiento a nivel nacional e internacional.

Etapa IV. Definición de ejes transversales, políticas, estrategias y acciones institucionales.

Una vez analizadas la misión y visión de la Universidad, y con base en diversas consideraciones que emergieron como resultado del análisis del contexto, de las tendencias educativas internacionales y del estado de las políticas públicas en materia de educación superior, se integró una propuesta preliminar conformada por tres ejes transversales y 12 políticas, así como de un conjunto amplio de estrategias institucionales. Esta propuesta inicial de estrategias institucionales fue el resultado del trabajo realizado por los integrantes del Consejo de Planeación, quienes, apoyados en diversos diagnósticos institucionales, presentaron y discutieron sus avances los días 4 y 5 de abril.

Posteriormente, esta propuesta fue analizada el 10 de abril por el Colegio de Directores de la UABC, quienes, agrupados en 15 mesas de trabajo, emitieron valoraciones en cuanto al nivel de claridad, relevancia, viabilidad y suficiencia de estas estrategias, además de realizar observaciones que se tradujeron en ajustes y modificaciones específicas. Las valoraciones realizadas por cada uno de los equipos de trabajo fueron presentadas al pleno del colegio para su validación grupal.

La propuesta de ejes transversales, políticas y estrategias institucionales fue presentada el 30 de abril a los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento (GTPS), representados por 160 universitarios, agrupados en 20 mesas de trabajo. La selección de los integrantes de cada una de las mesas de trabajo se realizó asegurando la paridad de género y la representación de los distintos

actores educativos (estudiantes, personal académico, personal administrativo y de servicios, directores de unidades académicas y funcionarios universitarios), así como de los distintos campus, unidades académicas y áreas de conocimiento. La dinámica de trabajo de los GTPS trajo consigo la definición de las acciones del *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023*.

Actores educativos participantes que conforman los Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento.

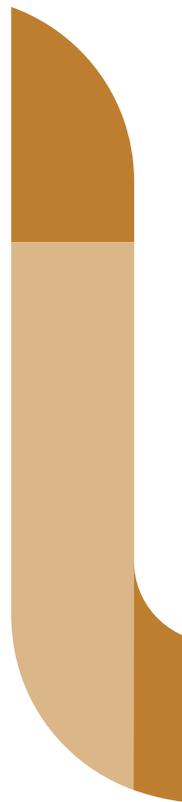
Actor	Frecuencia
Alumnos	17
Personal Académico	61
Personal administrativo y de servicios	12
Personal directivo y funcionarios	68
Total	158

Etapas V. Validación de políticas, estrategias y acciones institucionales. Durante los días 14, 15 y 17 de mayo se realizaron reuniones de trabajo con los principales representantes de los sectores público, social y privado de todo el estado, entre los que se encontraban empresarios, responsables de dependencias gubernamentales, asociaciones de profesionistas y funcionarios de otras instituciones educativas de la entidad. Este ejercicio permitió conocer sus valoraciones en torno al avance registrado hasta ese día, así como identificar demandas específicas relacionadas principalmente con el quehacer institucional y con el proceso formativo de nuestros estudiantes.

Simultáneamente, en sesión de trabajo del Consejo de Planeación del 16 de marzo, se presentó el avance registrado en la integración del documento y se agendaron reuniones específicas con 12 de sus integrantes, lo cual permitió, del 21 al 23 de mayo, realizar ajustes finales al mismo.

Etapa VI. Presentación del PDI ante Consejo Universitario. Una vez concluidas las tareas asociadas con la articulación y edición del *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023*, este se presentó el 14 de junio ante Consejo Universitario, se liberó en el portal web de la UABC, e inició su difusión a través de los diversos medios institucionales.

En suma, el resultado de estas y otras acciones trajo consigo la integración del *Plan de Desarrollo Institucional de la UABC 2019-2023*, el cual se conforma por tres ejes transversales, doce políticas, 30 estrategias y 127 acciones institucionales, de las cuales se desprenderá un conjunto de indicadores que orientarán la actividad de los universitarios en los próximos años, y apoyarán las tareas asociadas a los procesos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.





**Universidad
Autónoma de
Baja California**

Mexicali, Baja California,
México, 2019