

Benemérita Universidad

Autónoma de Puebla



Mtro. Enrique Agüera Ibáñez
R e c t o r

abril.2005

Índice

1. INTRODUCCIÓN

- 1.1 Los desafíos para la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla en los próximos años
 - 1.2 La globalización y la internacionalización
 - 1.3 La educación superior en México
 - 1.4 La situación interna

2. MISIÓN Y VISIÓN

- 2.1 La misión
- 2.2 La visión

3. POLÍTICAS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

- 3.1 Organización centrada en lo académico
- 3.2 Mejora del modelo académico
- 3.3 Investigación y vinculación
- 3.4 Internacionalización
- 3.5 Economía institucional y financiamiento
- 3.6 Gestión universitaria eficiente y eficaz
- 3.7 Integración con la sociedad

Directorio

Mtro. Roberto Enrique Agüera Ibáñez

Rector

Dr. José Ramón Eguibar Cuenca

Secretario General



Mtro. José Jaime Vázquez López

Vicerrector de Docencia

M.A. Armando Valerdi y Rojas

Vicerrector de Planeación y Desarrollo Institucional

Dr. Pedro Hugo Hernández Tejeda

Vicerrector de Investigación y Estudios de Posgrado

Dra. Lilia Cedillo Ramírez

Vicerrectora de Extensión y Difusión de la Cultura

Dr. Hugo Eloy Meléndez Aguilar

1. Introducción



Mtro. R. Enrique Agüera Ibáñez
Rector de la BUAP

En cumplimiento con lo establecido en el artículo 62 del Estatuto Orgánico de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, se presenta al Honorable Consejo Universitario el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), que servirá de guía para las acciones de la comunidad universitaria durante el periodo 2006-2009.

Este plan busca ofrecer las respuestas idóneas ante los desafíos cruciales que plantea un contexto mundial que transita hacia la sociedad del conocimiento. Asimismo, considera los retos que se derivan de la situación particular mexicana y la de nuestra región. Las respuestas, enmarcadas en un conjunto de proposiciones, resulta de la consideración específica de nuestros compromisos como universidad pública, con una filosofía que nos obliga a orientar nuestro esfuerzo hacia la construcción de una nación con mayores oportunidades de desarrollo social para todos los sectores de la población.

La prioridad del PDI es la labor académica que realizan académicos y estudiantes. Asumir que el estudiante está en el centro de nuestro quehacer implica crear ambientes de trabajo que garanticen una formación pertinente, de calidad, y propiciar condiciones óptimas para el desempeño de los profesores-investigadores. Como complemento, el PDI promueve la eficiencia y la calidad en los servicios administrativos y atiende las demandas de los trabajadores no-académicos mediante mejores condiciones laborales y de formación.

Así, la universidad que estamos construyendo otorga prioridad a la vida académica, coloca en el centro de su quehacer a los estudiantes

y enmarca su trabajo educativo, cultural y científico en un compromiso con el desarrollo de la sociedad poblana y del país, frente a los retos y exigencias del mundo contemporáneo.

Cabe resaltar que el análisis, las metas y las estrategias contemplados en este documento son resultado de un proceso de planeación participativa. Durante el último año se han recogido inquietudes y propuestas entre la comunidad académica mediante varios foros. Las iniciativas que emanaron de estas consultas, a su vez, han sido revisadas por varios órganos colegiados. El resultado es un plan que seguirá abierto a aportaciones y ajustes, pero que sirve para orientar nuestro trabajo en los próximos cuatro años.

Es importante subrayar el carácter abierto del PDI: si bien se trazan las estrategias generales para los próximos años, la puesta en práctica de cada una depende de acuerdos entre distintos actores, donde tendremos que conjugar lo deseable con lo factible. En este sentido, el PDI es una orientación para nuestras acciones, pero no una camisa de fuerza. A lo largo de este período rectoral, tendremos que hacer el seguimiento y la evaluación anual, valorar sus alcances y hacer los ajustes cuando sean necesarios. Ello no implica una falta de

compromiso por parte de la administración central, todo lo contrario: más bien, nos comprometemos a que el diálogo con y entre los órganos colegiados sea un ejercicio permanente, en vez de coyuntural. La crítica y el aprendizaje son elementos centrales de organizaciones capaces de sobrevivir en este mundo cambiante.

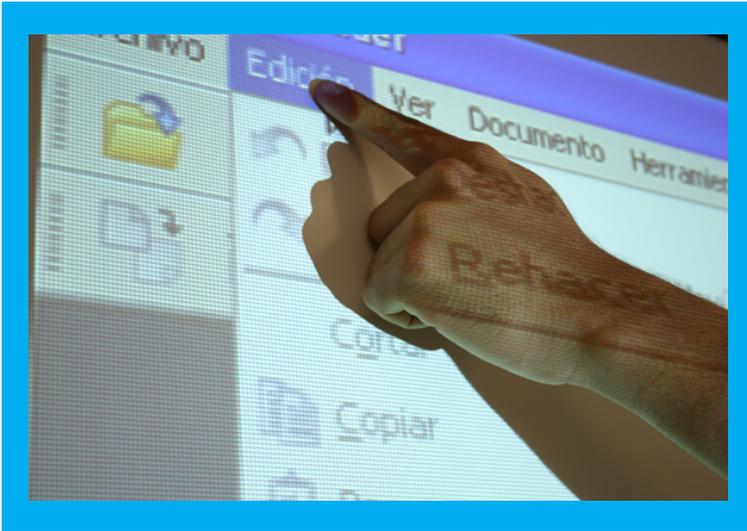


1.1 Los desafíos para la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla en los próximos años

Nuestra universidad debe encontrar respuestas frente a varios retos externos e internos. Los desafíos provienen de tres ámbitos: los cambios mundiales derivados del proceso de la globalización e internacionalización, la situación de la educación superior mexicana y las condiciones particulares al interior de nuestra

institución. Debemos conjugar estos tres ámbitos, lo cual constituye un ejercicio difícil: en el mundo, la educación superior está transitando hacia nuevos modelos, pero el contexto nacional nos impone ciertas limitaciones para poder responder a esos cambios. Las respuestas, además, dependen en buena medida de los consensos y acuerdos que logremos establecer entre la comunidad académica.

1.2 La globalización e internacionalización



La globalización acarrea importantes impactos para la educación superior. El principal es que los cambios sociales y económicos modifican la relación entre la universidad y la sociedad. Estamos transitando hacia sociedades basadas en la información y el conocimiento, donde el capital humano llega a constituirse en el factor productivo crucial para el desarrollo económico y social.

Así, el desarrollo de los países está orientado por el avance del conocimiento, el cual llega a ser un activo principal de las economías. Esta tendencia, sin embargo, es un factor que puede incrementar la brecha en el desarrollo socioeconómico de las regiones: los avances de algunos países son mayores que los de otros, debido a diferencias en sus sistemas de educación superior, la inversión en ciencia y tecnología o el progreso social y económico.

Para evitar estos desequilibrios resulta de suma importancia la interacción entre la enseñanza superior, la investigación, el desarrollo de la ciencia y la tecnología y su aplicación en las necesidades de la base productiva y de los factores del desarrollo. Esto lleva a la necesidad de considerar carreras más flexibles, fuertemente relacionadas con el ámbito laboral, que sustentan nuevas áreas disciplinarias e introducen nuevas formas de trabajo.

La interacción con la sociedad debe tener como objetivo el fomento al desarrollo humano sostenible, entendido éste no como una

noción fija, sino más bien un proceso de cambio en las relaciones entre los sistemas y procesos sociales, económicos y naturales, lo cual nos plantean el enorme desafío de conciliar el progreso económico y social con el desarrollo de los sistemas de salud, educación y de participación, desafío que involucra a las instituciones de educación superior.

Educación para el desarrollo humano sostenible integra las preocupaciones ambientales, demográficas, económicas, sociales, culturales e incluso de participación en la vida política. La responsabilidad de la universidad radica en reorientar sus programas de investigación, sus planes de estudio y en la capacidad que tengan para la cooperación interdisciplinaria flexible y para colaborar con las instituciones externas.

Las instituciones de educación superior deberán, por consiguiente, diferir en las maneras y grados en que combinen la enseñanza y la investigación, transfieran innovaciones y reflexiones innovadoras en aplicaciones a la sociedad, así como en las maneras en que estimulen a los estudiantes para estudiar de manera independiente. Por lo tanto, se diferenciarán en el contenido y la estructura de sus programas y en las formas en que éstos serán administrados, así como en la preparación y el perfil del personal docente.

Como quedó establecido en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior en el Siglo XXI de la UNESCO en 1998, “la clave de un desarrollo sostenible e independiente es la educación, educación que llega hasta todos los miembros de la sociedad, a través de nuevas modalidades, nuevas tecnologías a fin de ofrecer oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (Federico Mayor, Director General de la UNESCO, junio de 1997).

Estas tendencias plantean, por lo tanto, la necesidad de hacer más eficientes las universidades: durante la última década, la cobertura ha crecido más que el financiamiento público en la mayoría de los países. En este punto, la evidencia señala una tendencia de reducción de los apoyos públicos a la educación superior a escala mundial y también la insistente demanda por parte de las instituciones públicas de la responsabilidad del Estado sobre su



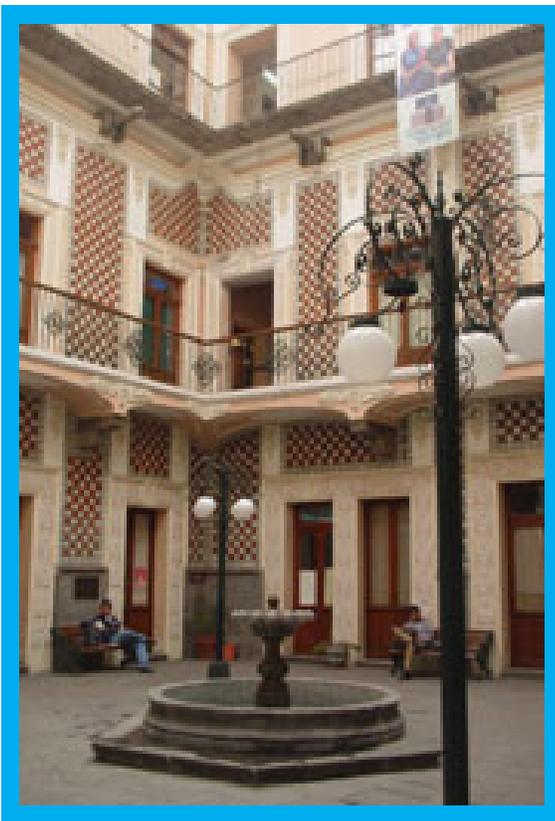
financiamiento. Ante este panorama de incertidumbre, es clave para las universidades desarrollar esquemas de sostenimiento alternativo para garantizar altos estándares educativos. Ello implica, además, construir una mayor relación entre la investigación y las bases productivas y generar conocimiento a través de redes.

Al mismo tiempo, la educación superior se está internacionalizando a un ritmo vertiginoso. Ello no sólo se evidencia en una creciente movilidad de estudiantes y académicos, sino en la operación de universidades en otros países y en programas migratorios que buscan atraer personas altamente calificadas. Como resultado, una parte importante de la población terminará por aplicar los conocimientos que adquirió en otro país o en un contexto internacional, en colaboración con ciudadanos de otras naciones. Resulta, por lo tanto, de suma importancia incluir experiencias internacionales dentro de nuestras actividades.

Otro aspecto de la internacionalización es que las instituciones educativas amplíen su presencia hacia nuevas regiones y países, mientras que los estudiantes y académicos demandan la posibilidad de trasladarse de unas a otras. En consecuencia, las universidades requieren colaborar en el terreno internacional, necesitan competir por los recursos en diferentes ámbitos y precisan ofrecer una formación que facilite a sus egresados participar plenamente en este nuevo contexto global.

A su vez, el conocimiento se renueva y se modifica a ritmos cada vez más veloces. Esto determina que las sociedades avanzadas demanden de sus ciudadanos no sólo conocimientos, sino la capacidad de aprender y actualizarse, contar con flexibilidad frente a distintos ámbitos de trabajo, tener aptitud para trabajar en equipo, dominar varios idiomas, manejar enfoques multidisciplinarios y utilizar eficazmente las tecnologías de información.

Estos cambios en el mundo implican que la universidad enfrente un número creciente de nuevas demandas. Un cambio importante en cuanto a la organización de las universidades es que los ciclos de formación en el nivel de licenciatura se están acortando y que se está produciendo una armonización entre sistemas. Actualmente, la formación de licenciatura en Norteamérica y en la Comunidad Europea tiene una duración de tres a cuatro años y la organización por créditos facilita la movilidad. En cambio, en México los programas siguen el modelo tradicional con una duración de cinco años o más y la movilidad es escasa.



A la par se presentan importantes cambios en los perfiles de egreso. Por una parte, hay un movimiento hacia definiciones más claras en cuanto a los conocimientos y competencias que habrá de adquirir el estudiante, para así mejorar su tránsito hacia el mercado de trabajo. Por otra parte, las universidades -y ante todo las públicas- mantienen un papel de suma importancia en la formación de ciudadanos plenos, lo cual implica que los planes y programas deban incluir aspectos como la formación en valores, la cultura de la democracia y la ética profesional y científica.

Los cambios en planes y programas evidencian que el entorno para la educación superior se vuelve cada vez más internacional: el debate sobre los problemas y posibles soluciones para la educación superior adquirió

nuevas dimensiones por la participación progresiva de organismos multilaterales y por el aprendizaje de gobiernos e instituciones derivado de experiencias en otros países. La definición de una educación superior de calidad no puede sustraerse de ese debate global.

Cabe destacar que este escenario también ofrece oportunidades que podemos aprovechar: hay un mayor desarrollo tecnológico, existe la posibilidad de solucionar problemas con base en experiencias exitosas de otras instituciones, hay una consolidación de redes científicas internacionales de cooperación y un acceso a la información cada vez más rápido.

Frente a este cambiante contexto mundial, la BUAP debe formular respuestas propias que aprovechen las oportunidades y minimicen las amenazas. Es ineludible adoptar estrategias que mejoren la preparación de los estudiantes frente a las nuevas exigencias laborales y avanzar hacia proyectos de investigación que se sitúen en la frontera del conocimiento. Al mismo tiempo, debemos evitar que surjan nuevas inequidades entre grupos de la población a raíz de diferencias en el acceso al conocimiento y a la educación. Para ello, debemos tomar en cuenta la situación local, ya que nuestro entorno tiene especificidades particulares.

1.3 La educación superior en México

La educación superior en México tiene características propias que debemos considerar para poder responder ante las tendencias mundiales.

En primer lugar, se ha dado un crecimiento de programas educativos e instituciones de educación superior en los sectores público y privado con el fin de atender un mayor número de estudiantes.

El cuadro siguiente ilustra el considerable aumento en el número de instituciones privadas y de institutos tecnológicos cambió el panorama de la educación



superior en nuestro país, a grado tal que actualmente más de una tercera parte de la matrícula de licenciatura y de posgrado se ubica en universidades privadas.

Ciclo	Matrícula en Miles de Estudiantes			Número de Establecimientos		
	Privada	Pública*	Total	Privados	Públicos	Total
1995-1996	321.4	1,211.4	1,532.8	1,045	1,420	2,465
1996-1997	347.9	1,264.4	1,612.3	1,154	1,492	2,646
1997-1998	395.3	1,332.1	1,727.4	1,285	1,561	2,846
1998-1999	451.7	1,386.2	1,837.9	1,414	1,602	3,016
1999-2000	516.1	1,446.7	1,962.8	1,579	1,629	3,208
2000-2001	577.5	1,470.4	2,047.9	1,682	1,712	3,394
2001-2002	630.7	1,516.4	2,147.1	1,785	1,756	3,541
2002-2003	676.3	1,560.5	2,236.8	1,919	1,903	3,822
2003-2004	725.4	1,629.2	2,354.6	2,085	1,975	4,060
2004-2005 ^P	767.3	1617.6	2,384.9	2,204	2,004	4,208

Fuente: 5° Informe de Gobierno

Sin embargo, la autorización de muchas de estas instituciones y de sus programas ha sido poco cuidadosa, poniendo en duda la calidad de una parte de esta nueva oferta.

En el terreno financiero, destaca el énfasis en la planeación del sistema ligado a la asignación de recursos extraordinarios. Sin embargo, la parte correspondiente a recursos regularizables sigue careciendo de criterios claros, lo cual dificulta la planeación. En efecto, gran parte de la problemática actual de las universidades públicas reside en que el financiamiento ordinario no esté ligado al desempeño de las mismas, dando lugar a negociaciones anuales en el Congreso de la Unión, con una gran incertidumbre acerca de los resultados. Como se puede observar en el cuadro se distingue un crecimiento mínimo del gasto público en educación superior.

Una preocupación central para el gobierno federal en los últimos dos sexenios ha sido la planta académica de las universidades públicas, que se ha mejorado tras una fuerte inversión en la superación académica. Aunque ello contribuye a fortalecer la docencia y la investigación, también implica un alto costo

financiero por la vía de salarios y prestaciones. Además, no se han resuelto problemas estructurales, como la jubilación y las prestaciones consideradas en los Contratos Colectivos, las cuales producen severas presiones financieras y ponen en riesgo la viabilidad de muchas universidades públicas.

En cuanto a la evaluación y acreditación, ha habido un importante avance, pero el sistema se mantiene sujeto a una variedad de programas de evaluación sin que haya claridad sobre la relación entre ellos, ni acerca de las consecuencias de los mismos. Un punto importante al respecto es que no ha habido una revisión y actualización del marco normativo de la educación superior a nivel federal y estatal.



Hay que señalar que durante las dos últimas décadas han predominado políticas que buscan intervenir en el desarrollo de las universidades públicas. Este hecho se explica en la idea de acotar los márgenes de discrecionalidad existentes en algunas universidades, obligándolas a destinar los fondos a proyectos específicos. Pero un efecto nocivo, de esta forma de asignar recursos es la limitación de la libertad de las universidades para decidir la orientación de su actividad académica, y que en ocasiones inhibe a las instituciones a hacer un uso óptimo de los recursos.

La tendencia de ligar las asignaciones presupuestales extraordinarias a determinados indicadores ha sido continua a lo largo de los últimos quince años. En la actualidad, se refleja ante todo en aspectos como la formación docente y los cuerpos académicos contemplados en el Programa de Mejora del Profesorado (PROMEP). Ahora bien, aunque estos aspectos han arrojado indicadores exitosos, estos no siempre corresponden con la realidad cotidiana de las universidades: la colaboración entre académicos es de carácter fluido en vez de estático, lo cual implica que los cuerpos tienden a surgir y desaparecer. Además, la existencia real de los cuerpos académicos está fuertemente condicionada por factores como la existencia de recursos para proyectos de investigación colectivos, la jubilación o retención de los integrantes, los esquemas de incorporación de nuevos investigadores, y las posibilidades

institucionales de brindarles la infraestructura académica que requieren.

Una situación similar se observa en el caso de los programas de licenciatura y posgrado. La insistencia de las políticas públicas para obtener ciertos indicadores para estos programas, con el fin de obtener una evaluación externa favorable, lleva en ocasiones a que estos programas se vuelvan más tradicionales, por el énfasis de la planta docente o el número de horas clases impartidas, en vez de evaluar el aprendizaje real de los estudiantes.

En efecto, la gran ausente durante la última década ha sido la reforma del modelo académico y educativo de las universidades públicas y privadas. Nuestro sistema sigue operando con programas de licenciatura que incluyen muchas materias y perfiles de egreso poco claros. A la par de la expansión de la oferta tradicional, se ha dado un crecimiento acelerado de programas bajo nuevas modalidades, aunque no siempre con nuevos contenidos. En ausencia de una revisión crítica de nuestros programas, y sin innovaciones bien pensadas, queda poco claro hasta dónde ha mejorado realmente la formación de nuestros estudiantes.

En el terreno de la investigación, destaca ante todo la escasa inversión que realiza el país en materia de ciencia y tecnología, lo que aunado a la falta de una política clara para la formación, retención y renovación de investigadores, significa serios obstáculos para el desarrollo de la investigación.

Como universidad pública, nuestro futuro depende en gran medida del desarrollo de políticas propias para responder frente a las oportunidades y las amenazas en nuestro entorno. Un aspecto clave al respecto es que, a diferencia de los países desarrollados, la cobertura sigue siendo un asunto problemático en México. A principio del nuevo milenio el sistema atendía únicamente al veinte por ciento del grupo de edad de 20 á 24 años, mientras que en países desarrollados se situaba arriba del cincuenta por ciento.

Ello implica que el sistema tendrá que seguir creciendo para ofrecer mayores posibilidades de acceso y abrir oportunidades a sectores de

la población actualmente excluidos. En consecuencia, enfrentamos el reto de crear nuevos tipos de programas, introducir nuevas formas de enseñanza, ampliar la atención a la demanda regional y garantizar la calidad de los servicios educativos.

Frente a la previsible insuficiencia de recursos y un aumento constante de la demanda de acceso, la universidad pública debe formular propuestas, elaborar estrategias y evidenciar avances, para poder atender al mayor número de estudiantes posible sin descuidar la calidad de su formación.

Nuestro reto es operar con éxito en este cambiante entorno, defendiendo la identidad y las metas propias de la BUAP. Para ello debemos aprovechar los procesos de rendición de cuentas que provienen no sólo del gobierno, sino de la sociedad en general. Hemos comprobado en los últimos años que contamos con servicios educativos y administrativos de alta calidad y hemos sido capaces de obtener recursos adicionales mostrando nuestro desempeño. Estamos en una buena posición para competir, pero debemos desarrollar estrategias audaces para mantener este sitio.

Para responder ante el entorno es necesario modificar y renovar nuestras estructuras organizacionales y nuestros estilos de trabajo. Sin embargo, es menester subrayar que no se trata de un acomodo simple frente a las políticas nacionales. Se trata más bien de encontrar respuestas idóneas a los desafíos que tienen su origen en los avances del mundo científico y tecnológico y en las nuevas condiciones de organización de la sociedad moderna, así como de conjugar respuestas a los cambios internacionales con adecuaciones a situaciones locales.

1.4 La situación interna

Desde una mirada interna, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla es una institución consolidada, con un gran sentido de pertenencia entre su comunidad. Sin embargo, la institución se desarrollará en un ambiente cada vez más incierto, lo que exige realizar varias transformaciones.

La BUAP ha pasado por importantes cambios en la última década. En primer lugar destaca la recuperación del crecimiento de la matrícula a partir del 2000 y la diversificación de nuestra oferta.

Matrícula Institucional				
NIVEL	1995	2000	2005	Crecimiento 2005-2000
Preparatorias	9,903	9,769	10,314	5.6
Cursos de Lenguas Extranjeras			1,672	
Técnico	2,351	1,592	454	-71.5
Técnico Superior Universitario		40	46	
Profesional	42,563	28,663	38,653	34.9
Profesional No Escolarizado			733	
Especialidades	456	450	208	-53.8
Maestrías	1,079	1,368	1,761	28.7
Doctorados	103	173	215	24.3
	56,455	45,055	54,056	20.0

Fuente: Dirección de Administración Escolar

La ampliación del Programa de Regionalización Universitaria también ha significado un importante aumento en el número de estudiantes atendidos en el interior del estado, en los últimos siete años.

Programas Regionales			
UNIDAD ACADÉMICA	PROGRAMAS	MATRÍCULA	AÑO DE APERTURA
Tehuacán	6 Licenciaturas	820	1999
Chignahuapan	3 Licenciaturas	527	2000
Libres	1 Bachillerato	186	2000
Libres	3 Licenciaturas	277	2000
Zacapoaxtla	2 Licenciaturas	169	2003
Acatzingo	3 Licenciaturas	148	2005
Chiautla de Tapia	2 Licenciaturas	40	2005
Tehuacán	2 Maestrías	37	2000
Total	22 Programas	2,204	

Fuente: Dirección de Administración Escolar

En el posgrado tuvimos un incremento de programas, pero la matrícula ha crecido poco. Podemos en este nivel de estudios atender una mayor parte de la demanda, sobre todo en posgrados que cuentan con un reconocimiento externo de calidad.

Población escolar del posgrado

AÑO	MATRÍCULA ENTIDAD	MATRÍCULA BUAP	BUAP/ENTIDAD
2000-2001	8,149	1,991	24.43
2001-2002	9,472	2,022	21.35
2002-2003	8,936	2,308	25.83
2003-2004	9,170	2,687	29.30
2004-2005	N.D	2,184	N.D

Fuente: Dirección de Administración Escolar

Tanto en la licenciatura como en el posgrado, a partir de un proceso cuidadoso de planeación e inversión, hemos logrado un número importante de programas reconocidos por su calidad.

Programas educativos acreditados hasta marzo de 2006

UNIDAD ACADÉMICA	PROGRAMA EDUCATIVO	ORGANISMO
Facultad de Estomatología	Lic. en Estomatología	CONAEDO
Facultad de Arquitectura	Lic. en Arquitectura	COMAEA
Facultad de Administración	Lic. en Administración de Empresas	CACECA
Facultad de Contaduría Pública	Lic. en Contaduría Pública	CACECA
Facultad de Computación	Lic. en Ciencias de la Computación	CONAIC
Facultad de Electrónica	Lic. en Ciencias de la Electrónica	CACEI
Facultad de Enfermería	Lic. en Ciencias de la Enfermería	COMACE
Facultad de Derecho	Lic. en Ciencias Políticas	ACCECISO
Facultad de Derecho	Lic. en Sociología	ACCECISO
Facultad de Derecho	Lic. en Relaciones Internacionales	ACCECISO
Facultad de Filosofía	Lic. en Antropología	ACCECISO
Facultad de Administración	Lic. en Administración Pública y Ciencias Políticas	ACCECISO
Escuela de Comunicación	Lic. en Comunicación	ACCECISO
Facultad de Ciencias Químicas	Lic. en Química	CONAECQ
Facultad de Ingeniería	Ing. Civil	CACEI
Facultad de Economía	Licenciado en Economía	CONACE

Fuente: Coordinación General de Capacidad y Competitividad Académica

Programas ya evaluados, en espera de dictamen

UNIDAD ACADÉMICA	PROGRAMA EDUCATIVO	ORGANISMO
Facultad de Ingeniería	Ing. Topográfica	CACEI
Facultad de Ingeniería	Ing. Mecánica y Eléctrica	CACEI

Fuente: Coordinación General de Capacidad y Competitividad Académica

Programas en Proceso de Acreditación

UNIDAD ACADÉMICA	PROGRAMA EDUCATIVO	ORGANISMO
Ingeniería Química	Ing. Químico	CACEI
Facultad de Filosofía	Licenciado en Historia	ACCECISO
Facultad de Administración	Licenciado en Administración Turística	CACECA
Facultad de Administración	Licenciado en Comercio Internacional	CACECA
Escuela de Medicina Veterinaria y Zootecnia	Médico Veterinario Zootecnista	CONEVET

Fuente: Coordinación General de Capacidad y Competitividad Académica

Programas en Reacreditación

UNIDAD ACADÉMICA	PROGRAMA EDUCATIVO	ORGANISMO
Facultad de Medicina	Médico Cirujano y Partero	COMAEM
Facultad de Psicología	Lic. En Psicología	CNEIP

Fuente: Coordinación General de Capacidad y Competitividad Académica

Matrícula en Programas de Calidad por Universidad

Institución	Matrícula en Programas de Calidad
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	87.6
Universidad Autónoma de Guadalajara	80.5
Universidad Autónoma Metropolitana	58.0
Universidad Veracruzana	46.2
Universidad Autónoma del Estado de México	39.9
Universidad de Tlaxcala	15.9

Fuente: SES, SEP. Guía PIFI 3.3

En efecto, más del ochenta por ciento de nuestros estudiantes están matriculados en programas de calidad reconocida. Tenemos el desafío de destinar apoyos precisos a aquellos programas que todavía no cuentan con este reconocimiento externo, para que todos nuestros programas cuenten con la acreditación antes del 2009.

Sostener esta oferta ha sido posible en gran medida por el fortalecimiento de la planta académica:

Personal Académico por Grupo

Año	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Tiempo completo	1,402	1,946	2,106	2,139	2,125	2,072	2,065	2,189
Medio Tiempo	575	544	566	558	592	553	528	523
Hora clase	1,089	770	885	856	1,018	1,099	959	1,212
Total	3,066	3,260	3,557	3,553	3,735	3,724	3,552	3,924

Fuente: Sistema de Información Universitario

El desarrollo de nuestra planta académica es resultado de una política institucional de superación académica sostenida durante treinta años. Desde 1996, este esfuerzo ha sido complementado por el PROMEP. Como resultado, una parte importante de la planta académica ha podido mejorar su formación, y en el corto plazo se integrará otro grupo de profesores con posgrado a la planta académica.

A la par, ha habido un incremento importante en el número de profesores de tiempo completo, lo cual permite mejorar la formación de estudiantes y la investigación.

BECARIOS PROMEP

	CON GRADO	EN FORMACIÓN	TOTAL
Doctorado	170	93	263
Maestría	262	27	289
Especialidad	2		
TOTAL	434	120	554

Fuente: Academia para el Avance de la Educación

Esta mejora también se refleja en el número de académicos reconocidos por el Sistema Nacional de Investigadores:

Investigadores Adscritos al Sistema Nacional (S.N.I)

1997	2000	2002	2004	2006
159	185	221	248	277

Fuente: Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado

El desarrollo deseable de la planta de profesores, sin embargo, también acarrea contrariedades. Por un lado, implica una creciente presión sobre nuestras finanzas, ya que no en todos los casos el gobierno federal autoriza la creación de nuevas plazas y categorías

necesarias para reconocer plenamente el trabajo de nuestros académicos. Por el otro, la combinación de una planta mejor calificada pero con mayor antigüedad agrava el problema estructural que tenemos en materia de prestaciones y jubilaciones. En efecto, un desafío central de nuestra universidad está en garantizar una economía institucional capaz de sostener salarios y prestaciones competitivos para nuestros académicos altamente calificados, al mismo tiempo de atender la jubilación y la renovación en el corto plazo. La respuesta a este problema estructural y de aseguramiento de la competitividad y capacidad académica de la institución está en la consecución de los suficientes recursos públicos que den viabilidad a nuestro esquema de seguridad social y a la vez permita la necesaria renovación de la planta académica

Mejorar nuestra calidad académica también ha requerido de fuertes inversiones en infraestructura. El desempeño adecuado de estudiantes y académicos depende cada vez más de la disponibilidad de laboratorios y tecnologías de comunicación, con elevados costos de mantenimiento y tiempo corto de utilización.



Después de una década de fuertes inversiones, contamos con la infraestructura básica para apoyar las actividades de docencia e investigación. Aún así, la planta física todavía corresponde al modelo tradicional de enseñanza, basado en salones de clase, mientras carecemos de espacios suficientes para tutorías, cubículos para profesores, salas virtuales, laboratorios, bibliotecas y áreas de esparcimiento.

Un aspecto que requiere adecuaciones urgentes es el modelo académico. Nuestra planta docente ha mostrado importantes mejoras en la última década. Contamos con un elevado porcentaje de personal de tiempo completo, que posee formación de posgrado y demuestra un buen desempeño. Seguimos siendo la principal institución en el estado y una de las más importantes del país en el terreno de la investigación y la formación de estudiantes.

Sin embargo, debemos emprender cambios que contribuyan a realizar el tipo de investigación y docencia que la BUAP pretende fomentar. En el terreno de la enseñanza tenemos que reconocer que, en general, la formación que brindamos descansa aún en planes y programas estructurados bajo un modelo educativo tradicional, poco flexible, que incorpora sólo de manera parcial las nuevas modalidades y tecnologías de aprendizaje. Si consideramos los desarrollos internacionales y locales, resulta urgente revisar, de manera colegiada, nuestra oferta para determinar cuáles son nuestros objetivos de aprendizaje en el terreno de conocimientos, competencias y valores. Esta discusión, y las modificaciones que de ella emanen, deben fortalecer nuestra identidad como universidad pública, comprometida con una formación laica y científica, al servicio de todos los sectores sociales y del bienestar del país.

Ante la creciente internacionalización, habrá que reconocer que la movilidad de nuestros estudiantes y académicos en el terreno internacional es todavía incipiente. Necesitamos estancias en el extranjero reconocidas en créditos dentro de planes de estudio o para la evaluación del desempeño docente, visitas desde el extranjero de estudiantes y profesores, colaboración en proyectos internacionales (investigación, seguimiento egresados, ajustes mutuos en planes y programas, evaluaciones de pares extranjeros, financiamiento internacional). Estas iniciativas en materia de internacionalización deben iniciar en las escuelas preparatorias, mediante el Bachillerato Internacional, que involucra un amplio número de países en el mundo. Debemos considerar también una mayor colaboración con las escuelas de educación media superior de los Estados Unidos, particularmente en aquellas donde hay concentraciones de poblados, a través de acciones conjuntas con el gobierno del Estado.

En investigación contamos con grupos fuertes y una buena productividad aunque tenemos que mejorar nuestro potencial a través de proyectos de vinculación y prever la renovación de la planta de investigadores mediante la formación e incorporación de talentos jóvenes. La BUAP tiene un liderazgo reconocido nacionalmente, sobre todo en las áreas de ciencias exactas, naturales

y humanidades, gracias a que poseen un gran número de investigadores de prestigio y alta producción, infraestructura de punta en los institutos de investigación y en varias facultades, y a que hemos aprendido a competir por la obtención de recursos.

No obstante, aún se presentan algunas debilidades como la escasa vinculación con la docencia, la reducida formación e incorporación de jóvenes investigadores, la falta de cooperación entre nuestros investigadores dentro y fuera de la Universidad y la sub-utilización de la infraestructura académica. Finalmente, hay que reconocer que es poco frecuente que la labor de investigación se relacione con la solución de problemas del entorno.

Por último, los esfuerzos de mejora también han llevado a un crecimiento del personal no-académico. Si bien este crecimiento en parte fue necesario para responder a las nuevas demandas del entorno, no cabe duda que podemos y debemos elevar el desempeño de la administración a través de la mejora de los procesos de planeación y seguimiento, con una reingeniería que organice a la administración alrededor de los procesos claves para la institución.

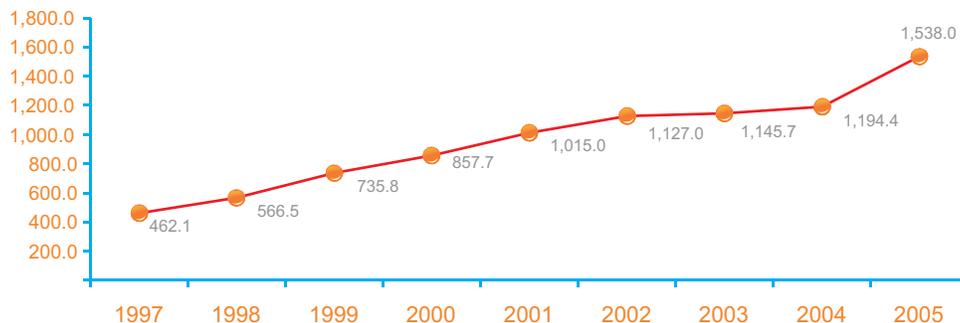
Es importante considerar que en los últimos años las políticas de educación superior han dejado de lado las necesidades de renovación y desarrollo del personal no académico: desde 1998 no se aprueban nuevas plazas de este tipo dentro del subsidio ordinario que se otorga a las universidades públicas. Como resultado, crece de manera constante el número de jubilados y pensionados de este grupo laboral sin que se pueda remplazar el personal que se retira. En varias ocasiones, la universidad se ve obligada a cubrir estas vacantes con ingresos propios. No obstante, desde el inicio de los noventa se exige a las instituciones contar con una estructura administrativa que posea las competencias necesarias para elaborar, administrar y gestionar diversos proyectos de mejora.

Importe anual en nómina por grupo de empleados 2005



Tenemos entonces, como demuestra la gráfica arriba, la generación de un círculo vicioso, donde constantemente crece el número del personal jubilado, pero con limitadas posibilidades de reemplazo. En la actualidad, ya el 19 por ciento de la nómina se destina al pago de personal jubilado, una proporción que se elevará rápidamente en los próximos tres años si no reconsideramos nuestra política laboral.

Total de erogaciones de los Recursos Humanos



Frente a la difícil situación financiera es urgente revisar y mejorar nuestras políticas institucionales para la generación de ingresos propios y adecuar nuestra política laboral, con el fin de asegurar que todos los empleados de la institución cuenten con garantías salariales en el largo plazo.

Respecto a la economía institucional, la BUAP ha avanzado merced a los subsidios extraordinarios, el uso cuidadoso del subsidio regular y la planeación eficaz de los recursos propios.

Financiamiento Extraordinario

CONCEPTO/FONDO	1995	2000	2005	TOTAL PERIODO 94-05
Fomes	17,025.0	39,258.3		152,250.47
PIFI			49,564.4	257,703.32
Intereses del Fideicomiso FOMES				13,000.00
CONACyT	7,456.7	18,403.4		112,759.40
Equidad y Calidad				17,504.00
FAM		890.5	47,936.9	253,168.39
Ampliación de Cobertura Educativa				32,250.00
Fideicomiso PROMEP			1,531	136,742.24
Estímulos PROMEP				13,295.06
Becas PROMEP		6,629.1		32,167.11
PROADU		498.5		3,563.14
Proyecto Piloto de Educación Media				3,700.00
Fondo de Reconstrucción		90,100.0		90,100.00
PIFOP				21,280.00
PROADU Investigación			234	3,595.98
FIES *			12,000	12,000.00
Apoyo Hospital Universitario			160,000	160,000.00
Apoyo Especial del Gobierno del Estado			200,000	200,000.00
Suma por Año	24,481.7	155,779.7	471,265.8	1,515,079.10

* (Fideicomiso para la Infraestructura de los Estados)

La buena administración financiera no multiplica los recursos requeridos para atender problemas claves tanto en materia de construcciones de espacios físicos y equipamiento, como en el terreno de las promociones, los estímulos y la jubilación. Cabe destacar que en la medida que se mejore nuestra planta académica por los esfuerzos sostenidos de superación también se vuelve más costosa. En los próximos años será necesario aumentar la base financiera para poder reconocer los derechos laborales que se derivan del desempeño de los académicos. Asimismo, mejorar la formación de estudiantes y acrecentar la investigación implican, en tiempos de rápido desarrollo del conocimiento y de la tecnología, la necesidad de invertir fuertemente en infraestructura moderna.



Es además previsible que en los contextos internacional y nacional, se producirán cambios significativos de las políticas públicas de educación superior, que obligarán a las instituciones a poner en marcha acciones transparentes, congruentes y responsables que garanticen su viabilidad financiera y permitan realizar ajustes en la seguridad social de sus trabajadores, sin lesionar los derechos laborales.

Es importante incorporar sistemas y mecanismos de planeación académica para fortalecer a acreditación de los planes y programas académicos y administrativos, así como a la certificación de los procesos y procedimientos que soportan los procesos docentes, lo cual implica construir e instituir el sistema de planeación académica que indentifique los programas que institucionalmente se desean desarrollar.

En este escenario, la gestión universitaria debe atender fundamentalmente a los requerimientos de la vida académica, y para ello es necesario contar con estructuras administrativas modernas y eficientes, además de personal altamente capacitado y consciente de la importancia de la calidad del servicio que prestan.

En consecuencia, necesitamos consolidar un sistema de información que permita la oportuna y ágil toma de decisiones, así como un sistema de evaluación y seguimiento que mida el desempeño administrativo y garantice la transparencia. Todo ello se traduce en un Sistema Institucional de Gestión de Calidad que comprenda los procesos académicos y administrativos realizados por la Universidad.

El conjunto de capacidades institucionales que poseemos nos ha permitido una positiva relación con el entorno, destacando la amplia presencia social que evidencia la creciente demanda de servicios, y una posición de liderazgo indiscutible entre las instituciones de educación superior de la región. Además contamos con esquemas de cooperación entre la universidad, los actores de la sociedad civil y del gobierno.

A pesar de que en los últimos años enfrentamos una carencia de recursos en apoyo de la función de extensión y difusión de la cultura, sostenemos su importancia para la consolidación de nuestro proyecto universitario.

Consideramos indispensable fortalecer los mecanismos de interacción permanente con el sector social y las bases productivas. La Universidad debe ampliar su vinculación con todos los sectores de la población, sin subordinarse a los intereses de los agentes productivos, y particularmente debe apoyar a aquellos grupos que más necesitan del conocimiento para elevar sus niveles de bienestar. Finalmente, para efectuar estas transformaciones es menester, ante todo, fortalecer las estructuras colegiadas de nuestra institución y facilitar la amplia participación de todos los integrantes de nuestra comunidad. Para ello requerimos de una normatividad que regule la vida colegiada y la participación en la toma de decisiones, además de que nos permita operar mediante estructuras ágiles y horizontales.

Nuestra reflexión sobre el entorno y las condiciones se resume en la siguiente gráfica:

Marco situacional de la BUAP



2. Misión y Visión

A partir de lo anterior y reivindicando la importancia de la universidad pública, en los últimos años la comunidad universitaria realizó diversos ejercicios de discusión colegiada, entre los que destacan el Plan de Gran Visión BUAP 2020, el Plan General de Desarrollo Institucional 2002-2005, así como la elaboración y actualización del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional, documentos en los que se estableció una misión de acuerdo a los valores principales de la universidad pública como un bien social y una visión que trascendiera los escenarios de corto plazo, en donde es fundamental tener una perspectiva en las siguientes direcciones: viabilidad financiera, identidad como organización de conocimiento, compromiso participativo con el entorno, adaptabilidad a los cambios y espacio natural de innovación.

Asumimos la declaración de misión-visión que hemos planteado, el tipo de Institución que somos y las fortalezas que la universidad deberá poseer en los próximos años.

Plan Estratégico – Visión de Largo Plazo



2.1 La misión

Somos una universidad pública y autónoma. Formamos una comunidad de conocimiento porque lo entendemos como el centro del desarrollo humano y nos dedicamos a estudiarlo, producirlo, transmitirlo de generación en generación y emplearlo en la solución ética de los problemas del desarrollo nacional y regional. Leales a nuestra tradición de investigación científica, social, humanística y tecnológica, es nuestra voluntad sostener e incrementar la capacidad y calidad de la investigación. La educación que impartimos crea en nuestros estudiantes la capacidad para resolver problemas con racionalidad y objetividad y los impulsa a actuar con dignidad, autonomía personal, desempeño profesional superior, corresponsabilidad ciudadana, justicia social, equidad, respeto a la diversidad, tolerancia y cuidado del ambiente. Somos parte de la sociedad y nos comprometemos a que nuestras actividades contribuyan a reafirmar y recrear nuestra cultura y a construir una sociedad productiva, innovadora, justa y segura.



2.2 La visión

Ubicarnos como una universidad en donde los servicios educativos en todos sus niveles tengan acreditados sus programas y se lleven a cabo conforme a un modelo académico cuyo eje es el aprendizaje del estudiante. Se han incorporado plenamente las diversas modalidades y tecnologías de información, aprendizaje y administración. El modelo académico es flexible, abierto a oportunidades de intercambio regional, nacional e internacional. Contamos con docentes competentes y convencidos de los méritos del modelo y dotamos a nuestros egresados con un perfil de competencias que les facilita el acceso al empleo y a su desarrollo profesional y personal.

Nuestras actividades de investigación son desarrolladas por grupos consolidados que exploran los temas contemporáneos de valor cognoscitivo y social y se exigen los más altos estándares nacionales y mundiales de producción científica. Mantenemos e

incrementamos nuestro liderazgo en ciencias y humanidades en el país. Hemos abierto y fortalecido líneas de investigación aplicada, vinculadas a las necesidades públicas y privadas. Un conjunto equilibrado de profesores con experiencia y recién incorporados enriquece la docencia y la investigación de la BUAP.

Disponemos de un cuerpo integrado y actualizado de normas que han establecido de manera precisa las atribuciones y responsabilidades de las autoridades personales y colegiadas, así como los derechos y obligaciones del personal académico, los estudiantes y los trabajadores universitarios. Hemos hecho de la referencia a la norma una práctica cotidiana.

Nuestra estructura de gobierno y de administración es ágil, ordenada y descentralizada. La eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos y la rendición de cuentas a la sociedad son atributos de la gestión universitaria. Nos hemos organizado por procesos y operamos por resultados. Los servicios administrativos son de calidad certificada. Nuestros estudiantes, personal y los sectores público, privado y social, reconocen que los servicios académicos y culturales responden a sus expectativas.

Visión BUAP - Programas Estratégicos



3. Políticas Institucionales y Programas Estratégicos

La mejora permanente de la vida universitaria es un proceso complejo que requiere perseverancia y continuidad en sus estrategias, así como precisión y tenacidad en sus acciones para asegurar la calidad del trabajo académico y la mayor eficiencia y responsabilidad institucional.

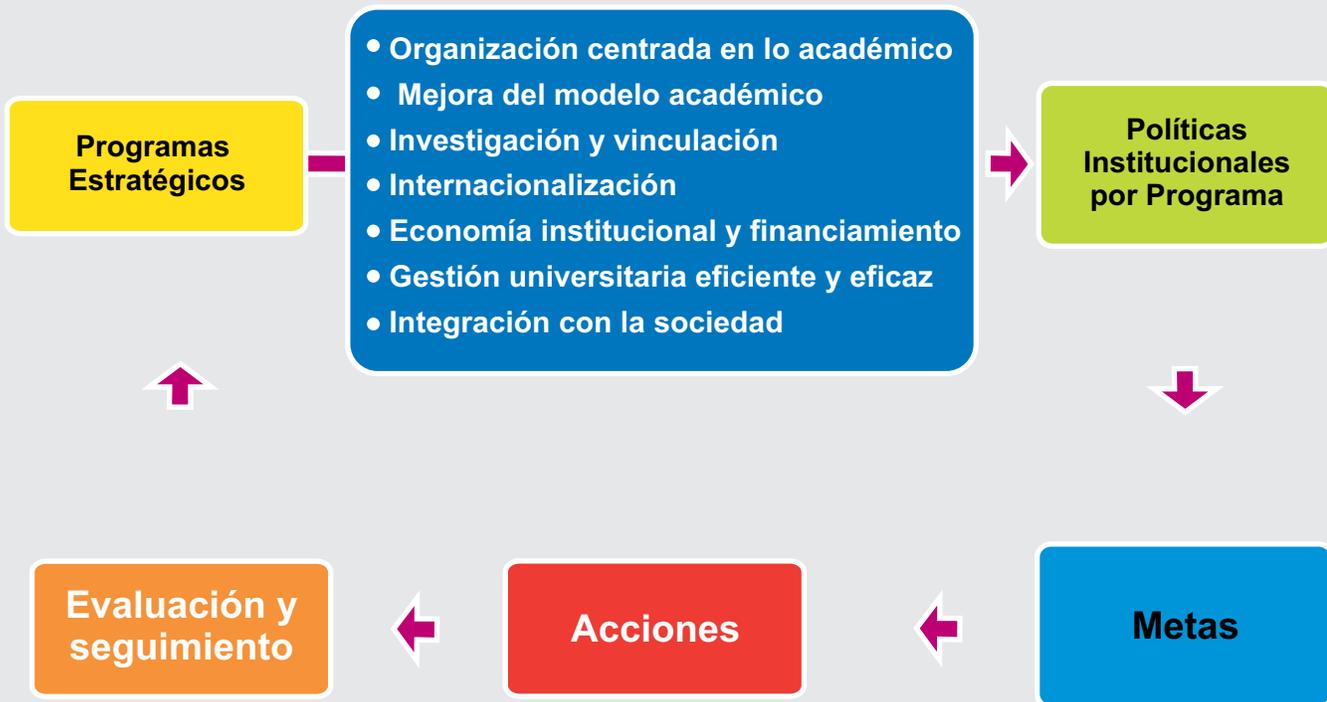
Foda Institucional



El análisis que presentamos del entorno, y nuestra formulación de Misión y Visión, se resume en el cuadro arriba que comprende nuestras principales fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades. A partir de esta definición del estado que guarda

cada uno de los aspectos claves de nuestra institución, hemos formulado una serie de políticas y programas estratégicos con el fin de mejorar la Universidad.

Componentes del Plan de Desarrollo Institucional



3.1 Organización centrada en lo académico

Para efectuar los cambios que queremos es necesario, ante todo, privilegiar los espacios de participación crítica en el diseño y puesta en práctica de ideas transformadoras, de manera que dentro de un ejercicio responsable de nuestra autonomía todos los universitarios participemos en los aspectos que son de nuestra competencia para la transformación de la institución. La generación de estos consensos sólo se logrará si mantenemos un diálogo franco y una actitud de apertura.

La política institucional en este ámbito consiste en que la actualización e innovación descansen en un ejercicio de planeación estratégica con un carácter participativo e integral. La planeación de las unidades académicas habrá de integrarse en el marco de una agrupación por área del conocimiento. Esta integración está

centrada principalmente en las afinidades de los programas educativos, perfiles de egreso, líneas de generación y aplicación del conocimiento.

El objetivo central de este trabajo colegiado es identificar y, en su caso desarrollar, esquemas organizacionales propios de una estructura flexible que permita la adecuación oportuna de las formas de trabajo académico para el mejor cumplimiento de las funciones sustantivas, la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros, y la interacción e integración de las dependencias. Con tal propósito se propone la creación de Consejos por Área de Conocimiento, que vendrán a enriquecer las tareas de los Consejos por Unidad Académica y por Función.

Este aspecto también requiere revisar y actualizar la normatividad institucional. Hoy, las instituciones de educación superior estamos sujetas a nuevas formas de trabajo e interacción de los grupos. Esta situación nos obliga a mantener un proceso colegiado de análisis, evaluación y actualización de la normatividad vigente, de modo tal que nos sirva de guía formal para el comportamiento de los integrantes de la comunidad universitaria y, en algunos casos, como punto de referencia para evaluar el desempeño.

Es fundamental la generación y actualización de los instrumentos normativos.

Metas:

1. Lograr una integración entre programas educativos por áreas de conocimiento y una estructura administrativa horizontal
2. Avanzar hacia una organización académica innovadora por disciplinas, troncos comunes, problemas interdisciplinarios y formas alternativas de trabajo académico
3. Aumentar la eficacia, eficiencia y la calidad de todos los programas de la institución

Acciones:

1. Crear consejos por áreas de conocimiento
2. Integrar horizontalmente a los programas educativos
3. Fomentar la movilidad estudiantil y docente entre programas académicos
4. Integrar grupos académicos por área del conocimiento y entre áreas
5. Troncos comunes por área de conocimiento
6. Reorganizar las funciones sustantivas y la estructura organizacional conforme a procesos (académicos y de gestión)
 - Activar el sistema institucional de gestión integrada por procesos de calidad
 - Servicio universitario de carrera administrativa y académica
 - Programa de seguridad universitaria, que garantice la operación adecuada de los laboratorios y el cuidado al medio ambiente
 - Servicios de información transversal
 - Certificación de procesos de gestión académico-administrativa
 - Acreditación de programas académicos
 - Certificación de competencias
7. Generar y actualizar los reglamentos en torno al ingreso, permanencia y promoción del personal académico; a la integración y funcionamiento de los órganos de gobierno

universitario; para la creación, modificación y registro de planes y programas de estudio; de ingreso y permanencia de estudiantes; de investigación y de vinculación, entre otros.

3.2 Mejora del modelo académico

El objetivo central de este programa estratégico de trabajo colegiado es efectuar tres grandes reformas: la revisión y actualización de planes y programas de estudio, la creación de nuevos ambientes y formas de organización del trabajo académico, y la incorporación de nuevas metodologías y modalidades de enseñanza-aprendizaje.

La política institucional en este eje consiste en organizar los procesos académicos y de gestión alrededor de los requerimientos de formación de los estudiantes, de forma que los modelos académicos en los distintos niveles y los programas de apoyo considerarán su formación integral, potenciando su desarrollo académico, profesional, humano y cívico.

Como parte de esta política, la integración de las áreas del conocimiento contempla el fortalecimiento de las plantas académicas, con una formación del personal docente congruente a los programas educativos, el reclutamiento de personal académico altamente calificado y la conformación de academias y cuerpos académicos a la luz de las necesidades de los programas educativos y de investigación, pertinentes con el entorno y los avances del conocimiento.





Ampliaremos los sistemas de apoyo a estudiantes. Mejoraremos los procesos de selección de aspirantes, cuidando los objetivos centrales del nuevo Modelo Académico, garantizando la calidad y transparencia del proceso. En torno al ingreso para los niveles medio superior y superior trabajaremos con instituciones evaluadoras para que, junto con nuestros académicos, se elaboren instrumentos de selección de los aspirantes de los diferentes programas por área de conocimiento, lo que nos permitirá retroalimentar nuestra calidad educativa.

Durante la trayectoria estudiantil y para el egreso, aplicaremos los instrumentos apropiados a fin de una validación externa de los procesos y resultados educativos, además de conocer las áreas débiles y fuertes en la formación de los alumnos y egresados de licenciatura y establecer las acciones de mejora necesarias.

Mantendremos nuestros esfuerzos para apoyar económicamente a los alumnos que así lo requieran, por lo que estará en operación un Departamento de Becas que se encargará de fortalecer, rediseñar y ampliar el fondo del programa institucional de becas, incorporando programas de la localidad, del país y del extranjero.

Fortaleceremos los procesos de tutoría personalizada, individual y en grupo en todos los niveles educativos. Impulsaremos programas de sensibilización y desarrollo de habilidades psico-sociales que incidan sobre los factores de riesgo para la salud de los estudiantes.

La combinación de nuevos planes de estudio, un mayor apoyo al estudiante, y la aplicación de evaluaciones, tiene como objetivo central garantizar que nuestros estudiantes cuenten con una formación completa en cuanto a conocimientos, habilidades, y valores.

En el posgrado pondremos especial atención a la oferta educativa, garantizando que los programas sean pertinentes y estén

sustentados en criterios de factibilidad y con niveles de calidad reconocidos. Promoveremos el reordenamiento de los programas por áreas de conocimiento con opciones de especialización y mayor vínculo con la investigación y el trabajo de los cuerpos académicos, que permitan la incorporación de esquemas flexibles y el óptimo aprovechamiento de los recursos, así como una mayor integración con los programas de licenciatura.

Estableceremos una política institucional que permita la consolidación de cuerpos académicos acorde a las necesidades de los programas de enseñanza e investigación. También se requiere precisar criterios respecto a la cantidad y calidad de los profesores que debe tener cada programa.

Punto central para los próximos años será establecer pautas claras para la carrera académica. Esto incluye abogar ante la Federación por incrementos salariales y establecer nuevas formas de remunerar o estimular el trabajo, así como la necesidad de incorporar políticas orientadas a promover la formación de jóvenes docentes e investigadores.

Reformaremos la carrera académica. En todos los niveles educativos mantendremos estrategias que garanticen la máxima habilitación del profesorado en concordancia con su adscripción y el perfil de las áreas de formación. Insistiremos en la adecuada composición de la planta docente y su relación entre profesores de

tiempo completo y tiempo parcial, y la proporción entre profesores y número de alumnos.

Promoveremos programas pertinentes de actualización disciplinaria y didáctica, mejoraremos las formas de evaluación del desempeño docente y los mecanismos para impulsar el trabajo académico de calidad, así como el equilibrio de sus funciones.





Fortaleceremos las estrategias para el desarrollo y consolidación de los cuerpos académicos y sus líneas de investigación, incluyendo el trabajo de colaboración entre los académicos de la institución y el fortalecimiento de redes nacionales e internacionales a partir de proyectos claramente definidos y con horizontes temporales amplios.

El conjunto de actividades en este terreno implica una planeación cuidadosa para el fortalecimiento de la planta académica. La planeación debe incluir varias facetas como la renovación del personal que se jubila y la incorporación de profesores con el perfil académico apropiado para la consolidación de los programas creados en los últimos años. El objetivo central de lo anterior será mejorar el aprendizaje e incrementar la retención y la titulación.

La atención integral al estudiante comprende las formas de trabajo académico, las actividades tutoriales, los servicios de apoyo y una estructura administrativa eficiente, cuyo resultado sea un acompañamiento académico e institucional permanente dentro de ambientes culturales significativos, para el éxito del estudiante. Es estratégico fortalecer a la organización académica y la gestión en aquellas áreas donde la atención al estudiante es insuficiente y revisar periódicamente el desempeño de las unidades académicas en este sentido.

Garantizar la calidad de los programas no es únicamente una cuestión de insumos suficientes. El desempeño de los profesores y de los estudiantes depende en gran medida de la organización de los programas.

Estos aspectos están íntimamente relacionados con nuestra oferta académica. Durante los próximos años, la BUAP tendrá que crear nuevos programas de acuerdo con las necesidades de formación en la región, pero también requiere revisar la oferta existente. Tanto en el bachillerato como en la licenciatura y el posgrado será necesario

reorganizar programas para asegurar su factibilidad y calidad. El reto para la Universidad será garantizar que cada uno de sus programas educativos, en sus diversas modalidades, cumpla con los requisitos para la acreditación en el 2009.

Metas:

1. Aumentar la cobertura mediante el crecimiento de la matrícula y programas educativos en sus distintas modalidades, y el impulso a la regionalización universitaria
2. Contar con un nuevo modelo académico educativo institucional, que incluya perfiles claros en cuanto a conocimientos, competencias y valores
3. Revisar y actualizar la totalidad de los programas educativos
4. Contar con un plan maestro de construcciones acorde con el nuevo modelo académico educativo
5. Contar con criterios para la carrera académica y para los programas educativos
6. Contar con un sistema de evaluación integral de los componentes del proceso académico
7. Lograr el uso compartido e intensivo de los equipos de apoyo académico

Acciones:

1. Aumentar y reorientar la matrícula y los programas educativos por áreas disciplinarias estratégicas. Fortalecer los programas de regionalización
2. Incremento de la matrícula de posgrado hasta alcanzar el 15% del total institucional
3. Contar con 50 posgrados de alta calidad

4. Concluir el proceso de construcción participativa del modelo académico educativo de la BUAP
5. Elaborar una tipología de los programas educativos por área de conocimiento
6. Crear nuevos espacios de aprendizaje significativo y nuevas formas organizativas de la docencia
7. Elaborar el plan maestro de construcciones
8. Crear espacios educativos para las unidades académicas que no cuentan las condiciones que exige la educación y que aún muestran rezagos, así como un programa de mantenimiento de la infraestructura.
9. Elaborar los perfiles docentes en función de las necesidades de los programas
10. Desarrollar un programa de retención de altos perfiles académicos, bajo criterios explícitos. Realizar una efectiva planeación para lograr congruencia entre las características de la planta académica y las necesidades de los planes educativos.
11. Elaborar los mecanismos de evaluación internos y externos de los componentes del proceso académico y de gestión
12. Promover el uso compartido de recursos en las unidades académicas
13. Continuar con la actualización e incremento del acervo bibliográfico, prestando especial atención a los bachilleratos, el posgrado y los programas de licenciatura cuya relación de títulos y volúmenes por alumno se encuentren por debajo del estándar establecido
14. Crear una biblioteca central, con acervo internacional
15. Fortalecer los esquemas de actualización, protección y ampliación de las tecnologías de información y



comunicación en su doble vertiente. Por un lado impulsaremos su incorporación al proceso enseñanza aprendizaje, tanto para la mejora del material didáctico, como en la oferta de programas de educación a distancia; por el otro, consolidaremos su uso en los procesos de gestión académica y administrativa

16. Abastecer de computadoras a las Unidades Académicas, a través de LUPOTEC BUAP, de manera que ningún estudiante y ningún académico carezca de estos equipos
17. Equipar y dar mantenimiento a los laboratorios y talleres en función del grado de desarrollo de los programas y de los cuerpos académicos, mediante un plan institucional de inversiones.

Estas acciones tendrán una operación específica en los distintos ámbitos según las características de cada nivel educativo:

Bachillerato

Acciones específicas:

- Mejorar la transición de nuestros alumnos a la licenciatura
- Revisar y actualizar el currículum general del bachillerato
- Reformar la normatividad relativa al bachillerato

- Modernizar los procedimientos e instrumentos administrativos de las actividades escolares
- Generar un sistema de información para el seguimiento, la evaluación y la toma de decisiones
- Impulsar la formación docente e introducir criterios claros para la carrera académica en la educación media superior, ligados a un programa de retención de profesores de alto nivel
- Fomentar la investigación educativa considerando la participación de profesores y estudiantes
- Ampliar y mejorar los vínculos entre la educación básica y la media superior

Educación superior

Acciones específicas:

- Concluir el proceso de revisión y rediseño del Modelo Académico - Educativo mediante un proceso participativo
- Instaurar programas curriculares flexibles con nuevos enfoques pedagógicos
- Fortalecer el Programa de Tutorías Académicas y el Programa Universitario de Desarrollo Estudiantil
- Incorporar las Prácticas Profesionales y el Servicio Social a los currículums de los programas educativos
- Revisar críticamente la oferta de posgrado y reorganizar los programas con el fin de garantizar la calidad de todos en el 2009
- Fusionar programas de posgrado en áreas disciplinares afines
- Fortalecer el Programa Emprendedor de la BUAP

- Incorporar la titulación como parte de la formación curricular, mediante diversas modalidades y posibilitando la doble titulación en programas educativos afines que complementen los instrumentos existentes
- Ampliar la oferta de programas en modalidades alternas de formación
- Asegurar las condiciones para lograr la acreditación de la totalidad de los programas educativos
- Establecer un programa permanente de retroalimentación con los egresados, mediante la prestación de servicios y la oferta de programas de actualización bajo la perspectiva de la educación para la vida
- Reorganizar la infraestructura para la enseñanza y el aprendizaje de acuerdo con el nuevo modelo
- Desarrollar programas de fortalecimiento de las culturas profesionales y crear ambientes culturales en las unidades académicas para el enriquecimiento de las experiencias educativas
- Evaluar y dar seguimiento a los de programas y al aprendizaje, así como a las nuevas formas de admisión y titulación, mediante instrumentos internos y externos

También se emprenderán acciones de apoyo específico para los estudiantes de ambos niveles, tales como:

- Incremento de recursos al fondo del programa de becas
- Fortalecimiento de la Bolsa de Trabajo y ampliación de programas de habilitación para el empleo o la investigación
- Mejora en el acceso a la tecnología moderna y de telecomunicaciones

- Ampliación del transporte universitario
- Mantener contacto y ofrecer apoyos con egresados a través del Programa Institucional de Egresados

3.3 Investigación y vinculación

En el ámbito de la investigación propugnamos porque sea una actividad sistemática de alto nivel, en términos de la producción y difusión de nuevos conocimientos y técnicas, y que contribuya a la formación de profesionales creativos, jugando un papel importante en el desarrollo tecnológico y en la formulación de soluciones a problemas sociales.

De esta manera, la política institucional en este programa consiste en promover, fortalecer e impulsar programas de investigación básica y aplicada, impulsar proyectos de desarrollo tecnológico y servicios que se vinculen a las necesidades del entorno y que impacten en la calidad de la formación universitaria, mediante la extensión de las redes de colaboración y vinculación académica, a nivel regional, nacional e internacional.



En este sentido, promoveremos una mayor vinculación investigación-docencia. Continuaremos con las políticas de financiamiento institucional mediante fondos de apoyo para proyectos evaluados por pares académicos, un programa amplio en las publicaciones y un respaldo puntual a investigadores para participar en congresos.

Alentaremos la incursión de los estudiantes en el campo de la ciencia mediante programas que aumenten la movilidad internacional y la vinculación con las empresas, todo con el propósito de formar nuevos investigadores y docentes, que hagan posible la renovación generacional de cuadros.

Metas:

1. Conformación de órganos colegiados y mecanismos evaluadores de la investigación por área de conocimiento
2. Fortalecimiento de la planta de investigadores mediante la formación e incorporación de jóvenes bajo criterios internacionales
3. Impulso a la investigación en todas las áreas del conocimiento, tanto básica como aplicada, y establecimiento de vínculos reales con la docencia
4. Creación de proyectos y grupos de investigación que operen en la frontera del conocimiento en áreas de interés estratégico institucional y/o temáticas
5. Extender las redes de colaboración y vinculación a nivel nacional como internacional, expresado en proyectos concretos
6. Garantizar la formación de recursos humanos altamente competitivos, así como la promoción, fortalecimiento e impulso de los programas de investigación y desarrollo tecnológico que se vinculen a las necesidades de la sociedad

mexicana y que impacten la calidad de la formación universitaria.

Acciones

1. Conformar órganos colegiados por áreas de conocimiento para la evaluación de la investigación
2. Generar instrumentos de evaluación con objetivos de mejora de calidad para las actividades de investigación
3. Introducir mecanismos para incentivar la realización de proyectos de investigación orientados a la solución de problemas específicos de la base productiva y de los sectores sociales
4. Elaborar un reglamento de investigación que permita evaluar el desempeño de los investigadores y el impacto de sus productos, y ofrecer apoyos financieros institucionales a proyectos viables y pertinentes
5. Impulsar la formación de jóvenes investigadores a través de planes de apoyo tutorial y económico, y crear un sistema de becas para auxiliares de investigación y de docencia
6. Impulsar políticas para la contratación de investigadores con nivel internacional
7. Financiar la investigación en equipo por encima de la individual en cuerpos académicos organizados y vinculados con los distintos niveles de formación
8. Organizar grupos interdisciplinarios y multidisciplinarios que trabajen sobre distintos tópicos de la problemática social de la región, como educación, salud, medio ambiente, tecnología, capacitación y formación permanente.
9. Legislar sobre los procedimientos de participación de los grupos académicos en la prestación de servicios de vinculación para que aseguren un justo reconocimiento a su trabajo en pro del desarrollo institucional

10. Profundizar en un proyecto de institucionalización de los programas de apoyo a la investigación y el posgrado.

3.4. Internacionalización

La internacionalización que contemplamos va mucho más allá que el simple intercambio de estudiantes y académicos. Para ello, la política institucional consiste en crear e impulsar redes internacionales de colaboración, tanto para la formación desde el bachillerato hasta el posgrado, como para la investigación y la cultura.

Para ello, nuestra universidad debe establecer convenios operativos con universidades en varias partes del mundo, que impulsen una ilustración mutua en materia de enseñanza y aprendizaje, la elaboración de proyectos de investigación, un intercambio en materia de arte y cultura, y un proceso paulatino de integración y convergencia hacia una oferta académica internacionalizada y de excelencia. Todo ello debe ir acompañado por un programa activo en materia de fondeo internacional. Se creará una oficina central encargada de apoyar a la comunidad en las gestiones de intercambio y colaboración internacional.



Fortaleceremos el fondo para el programa de movilidad e intercambio estudiantil, tanto con instituciones nacionales como del extranjero. En los próximos años cientos de nuestros estudiantes deberán realizar estancias en las universidades más reconocidas del mundo para acrecentar sus experiencias.

Metas:

1. Garantizar que anualmente al menos el cinco por ciento de los estudiantes y profesores puedan tener experiencias internacionales
2. Incluir experiencias internacionales de aprendizaje en los planes y programas de los distintos niveles educativos
3. Establecer proyectos internacionales de investigación
4. Obtener recursos de organismos internacionales
5. Crear 10 nuevos programas académicos en convenio, con reconocimiento nacional e internacional de universidades de excelencia.

Acciones

1. Crear un fondo especial para el intercambio, con recursos nacionales e internacionales
2. Agilizar el programa de intercambio para profesores y estudiantes a través de convocatorias oportunas
3. Elaborar lineamientos para reconocimiento de los estudios certificados que efectúen los profesores en el extranjero
4. Elaborar lineamientos para la validación de los estudios que cursen nuestros estudiantes en el extranjero y los de los estudiantes extranjeros que estudien en nuestra Universidad

5. Incorporar a nuestras escuelas preparatorias al Programa de Bachillerato Internacional
6. Ampliar nuestra participación y número de investigadores en proyectos internacionales, mediante una oficina especial de apoyo a proyectos internacionales
7. Fortalecer la enseñanza de idiomas en la educación media superior y superior
8. Desarrollar estrategias para lograr fondeo internacional.

3.5. Economía institucional y financiamiento

La viabilidad económica será un factor clave en el corto plazo. Ante los desafíos financieros, la política institucional consiste en garantizar la adecuada operación de la universidad mediante una buena planeación de gastos e inversiones, la búsqueda activa de fondos alternos y el manejo transparente de los recursos institucionales.

Tal como se ha hecho, continuaremos con la justa demanda a los gobiernos federal y estatal de que, conforme lo señala el marco constitucional, se otorguen los recursos financieros necesarios para asegurar la sustentabilidad de la universidad pública, esto es de atención a sus compromisos laborales y de sostenimiento a su calidad académica.

Evidentemente, el problema de jubilaciones y prestaciones gravita sobre la institución y requiere una solución de fondo; la salida a este problema debe abordarse conjuntamente con los gobiernos federal y estatal. Adicionalmente, la Universidad debe desarrollar estrategias para la obtención de recursos de nuevas fuentes de financiamiento, que comprenden desde una mayor aportación del gobierno estatal hasta el fondeo a través de programas de vinculación y la prestación de servicios, así como el acceso a fuentes internacionales.



Tenemos que asegurar la viabilidad financiera de la Institución mediante la diversificación de las fuentes de recursos y garantizar una aplicación con criterios claros y explícitos, a través una administración que apoye las necesidades académicas con procedimientos dinámicos.

Ello implica ampliar la competencia por fondos extraordinarios, extender la oferta de servicios que generan recursos propios, garantizar la transparencia en la aplicación del presupuesto y conservarnos a la vanguardia de las negociaciones con el gobierno federal en torno a los criterios y montos del subsidio. El fomento del control de gasto, la racionalidad y la búsqueda de

alternativas económicas a través de nuevos procesos y tecnologías, deberá incorporarse a la cultura organizacional de la institución.

Como primer paso, se creará el Programa Institucional de Aseguramiento de la Calidad Académica, que ofrecerá fondos a las unidades académicas a partir de proyectos de desarrollo bien definidos. El objetivo central de este fondo es asegurar que las iniciativas de innovación tengan recursos garantizados a lo largo de los próximos cuatro años.

Metas:

1. Incrementar los recursos regularizables por el gobierno federal y aumentar el subsidio estatal
2. Disponer de un esquema viable de seguridad social
3. Incrementar los ingresos propios hasta alcanzar el 25% de los ingresos totales
4. Lograr el uso compartido y eficiente de la infraestructura de apoyo académico

5. Disminuir el costo referencial de operación de los programas y de los procesos.

Acciones:

1. A nivel institucional y como parte de la ANUIES promover iniciativas de fortalecimiento y aseguramiento de las finanzas públicas de apoyo a la educación superior
2. Revisar el marco de seguridad social, ligado al programa de retención de docentes e investigadores de alto nivel y una planeación de los cuerpos académicos bajo criterios explícitos
3. Incorporar al nuevo personal a sistemas de seguridad social externos desde la fecha de su contratación
4. Actualizar los lineamientos de cuotas de los servicios escolares, considerando los ingresos de cada estudiante, acompañado por una ampliación del programa de becas y apoyos financiero
5. Desarrollar un programa institucional de servicios que los estudiantes puedan brindar a la comunidad, ligado a su perfil de egreso
6. Eficientar las funciones de la Promotora Universitaria para elevar los ingresos propios mediante la oferta de productos y servicios académicos y tecnológicos de calidad
7. Actualizar el marco normativo para la vinculación
8. Generar fuentes alternas de financiamiento
9. Desarrollar actividades de fondeo en organismos públicos y privados a nivel nacional e internacional
10. Gestionar un incremento sustancial de la participación estatal en el subsidio ordinario

11. Alentar la corresponsabilidad académica y administrativa en el manejo de recursos
12. Hacer un uso más eficiente de los recursos humanos, equipos e instalaciones
13. Realizar y divulgar las auditorías internas y externas para garantizar la transparencia en la aplicación de recursos y la rendición de cuentas a la sociedad
14. Incorporar nuevos procesos y tecnologías que garanticen la viabilidad financiera de los procesos sustantivos.

3.6. Gestión universitaria eficiente y eficaz



La calidad supone un óptimo nivel de coherencia entre el desarrollo de las funciones sustantivas, la eficiencia y la eficacia de la gestión. Para ello, la política institucional se centra en garantizar que la gestión universitaria brinde el mayor apoyo posible a los procesos académicos, mediante procesos administrativos participativos, ágiles y transparentes.

En este sentido consolidaremos el modelo de calidad adoptado por la Universidad con la integración de los módulos del Sistema Integral de Información Académico-Administrativa y el fortalecimiento de los procesos de planeación, programación, presupuesto y evaluación institucional con esquemas participativos. Continuaremos con la certificación de los procesos estratégicos de gestión bajo las normas ISO.

Impulsaremos la capacitación y reconocimiento al desempeño de los trabajadores no académicos. Para ello será necesario formular explícitamente los perfiles requeridos, establecer formas de evaluación del desempeño, e introducir nuevas formas de reconocer el trabajo bien hecho.

Ello requiere avanzar en los aspectos normativos que rodean las diferentes funciones administrativas, pero también definir con claridad los perfiles idóneos para los distintos puestos de gestión y administración.

Fomentaremos el sentido de pertenencia institucional y procuraremos salarios dignos, justos y acordes a la productividad.

A través del Sistema Institucional de Gestión de Calidad debemos regular los procesos académicos y de administración. Para ello la información será la base para la toma de decisiones y la gestión tendrá un papel facilitador al desarrollo de la vida académica.

En conclusión, el gobierno y la gestión institucional deben dar prioridad a la vida académica y sustentarse en órganos colegiados más participativos, una organización eficiente y un equipo administrativo competente.

Metas:

1. Reducir en 15% el gasto corriente y hacer más eficiente su aplicación
2. Contar con un sistema integral de planeación institucional
3. Crear un sistema de información completo y confiable de las principales variables de la actividad docente, de investigación, de vinculación y extensión, así como de administración y finanzas que permita realizar ejercicios de pronóstico y evaluación para la toma de decisiones

Acciones:

1. Implementar la segunda etapa de reingeniería administrativa
2. Integrar las dependencias de la administración central para apoyar el proceso de programación, seguimiento y evaluación de las actividades concernientes a las funciones

universitarias, como uno de los procesos de gestión necesarios para el ejercicio y la rendición de cuentas

3. Consolidar un sistema institucional de planeación y evaluación para mejorar el funcionamiento de la organización en su conjunto, la calidad de sus servicios y la oportuna y adecuada toma de decisiones e integrar todos los componentes de planeación de los procesos académicos con visión de largo plazo:
 - Cobertura y crecimiento
 - Admisión
 - Desarrollo de Personal Académico
 - Modalidades académicas
 - Financiamiento
 - Infraestructura
 - Posgrado
 - Investigación
 - Vinculación
 - Integración
4. Buscar recursos financieros para crear un fondo para el programa de estímulos a los trabajadores no académicos
5. Impulsar un programa de profesionalización de los directivos y mandos medios que garantice su permanente capacitación y la certificación de las competencias asociadas a los cargos y funciones que desempeñan
6. Revisar, actualizar y crear normas institucionales que permitan la mejora de los procesos para la toma de decisiones

7. Revisar la organización universitaria para incorporar formas de gestión modernas que generen estructuras operativas horizontales, ágiles, innovadoras y subordinadas a los propósitos de la vida académica
8. Capacitar y formar al personal de apoyo administrativo en una filosofía de calidad en el servicio mediante su actualización en el uso de tecnologías y la adopción de estructuras organizativas eficientes y centradas en las necesidades del usuario
9. Adoptar indicadores estandarizados de desempeño de la gestión
10. Actualizar los procedimientos y reglamentos de las diferentes actividades administrativas, dejando claros los ámbitos de competencia y las responsabilidades que lleven a su certificación.

3.7. Integración con la sociedad

La integración con la sociedad contempla una amplia gama de acciones que deben ir más allá de la tradicional función de la extensión o la difusión de la cultura. La política institucional, por ende, contempla el desarrollo de un conjunto de iniciativas que garanticen una integración con la sociedad en todos los aspectos: tanto en el ámbito artístico y cultural como en lo económico y social.

En este sentido, las acciones de vinculación, la formación de emprendedores o la incubadora de empresas serán pautas importantes de nuestra nueva visión acerca de la integración con la sociedad. A estas iniciativas se suman proyectos de colaboración social atendiendo particularmente aquellos grupos sociales menos favorecidos.

Igualmente, nuestros planes y programas deben incluir, en su nuevo perfil de egreso, la contribución que el egresado hará a la sociedad.



Se trata entonces de una nueva manera de concebir la relación entre universidad y sociedad, creando una integración fuerte entre las tres funciones de docencia, investigación y extensión.

Además de las acciones ya anunciadas en el modelo académico y la investigación, en el ámbito cultural promoveremos una nueva dinámica de extensión que permita a los universitarios y a la sociedad poblana el disfrute del arte y tener una mirada crítica y constructiva de sus manifestaciones. La Universidad será un espacio abierto a la cultura y llevaremos a las calles todas las expresiones artísticas.

En esta tarea la Escuela de Artes creará la Orquesta de Cámara, la Compañía de Danza Moderna así como la de Danza Folklórica y una Compañía de Teatro, que junto con la Sinfónica Universitaria permitirán preservar y acrecentar nuestra tradición, aprovechar la infraestructura cultural y difundir la obra plástica de gran calidad con la que contamos.

Una renovada relación universidad-sociedad implica la construcción de un proyecto cultural y artístico de calidad que incluya diversas expresiones de la creatividad artística e intelectual,

a través de una actividad educativa coherente y sistemática. En la zona Atlixcáyotl pretendemos crear un Centro Cultural Universitario, que cuente con salas de cine, teatro y exposición.



Por otra parte, promoveremos la creación de un Patronato de Fomento a la Cultura con la participación de los universitarios, organismos públicos y privados y la sociedad en general.

Fortaleceremos la vinculación universitaria. Queremos impulsar una mayor y mejor vinculación con los sectores sociales y las bases productivas de la entidad para que los estudiantes y profesores realicen pasantías, estancias cortas, acciones de consultoría y asesoría, tesis de grado, capacitación y actualización del personal.

Por la pertinencia social de los programas educativos de la universidad deberá ser posible incidir en prácticamente todos los sectores de la sociedad poblana. En este sentido proponemos fortalecer el trabajo de la Fundación BUAP mediante una alianza de colaboración entre los niveles de gobierno, los empresarios, nuestros egresados y la institución.

Buscamos alcanzar una efectiva interacción acorde con las demandas de los sectores sociales y productivos, mediante actividades de extensión y difusión de la cultura universitaria que garanticen una eficiente divulgación del trabajo académico, científico y artístico de nuestra institución y que, al mismo tiempo, contribuyan a mantener vínculos de comunicación y trabajo relevantes y productivos con el entorno.

Debemos redefinir las normas, construir nuevas estructuras y ampliar los soportes institucionales para que la interacción de la Universidad con su entorno se enriquezca con nuevos servicios de impacto cultural, social y productivo.

Finalmente, tenemos que revisar los propósitos, organización y alcances de la extensión universitaria de modo que correspondan a

los nuevos desarrollos del quehacer universitario y se garantice la alta calidad de sus promociones, actividades y servicios.

Metas:

1. Mejorar la relación entre la difusión cultural y las demás tareas universitarias
2. Aumentar el impacto de la vinculación universitaria, del programa de emprendedores y de la incubadora de empresas en el desarrollo regional
3. Convertir al servicio social en una verdadera aportación a la sociedad
4. Profesionalizar durante el periodo a 70% de los grupos artísticos de la universidad mediante programas académicos de perfeccionamiento y desempeño escénico
5. Publicar una convocatoria anual que garantice la integración de nuevos artistas a los programas culturales universitarios
6. Consolidar la estructura y funcionamiento de la Compañía Universitaria de Teatro y la Compañía de Danza
7. Elaborar semestralmente un programa especial de apoyo que permita promover las iniciativas culturales y el talento universitario en diversos ámbitos artísticos
8. Lograr la participación plena de los universitarios en las tareas de divulgación y acción cultural
9. Impulsar el deporte entre los estudiantes.

Acciones

1. Fortalecer los programas para emprendedores, la incubación de empresas y establecer un diálogo permanente

con la base productiva

2. Apoyar a proyectos sociales y de investigación, particularmente aquellos que contribuyan a la mejora de las condiciones de vida de los grupos sociales menos favorecidos
3. Ampliar los espacios y programas de cultura
4. Configurar una estructura administrativa y normativa que regule y favorezca el desarrollo de las actividades artísticas e inducir la capacitación continua de creadores y recreadores culturales
5. Emitir convocatorias abiertas para la incorporación de nuevos cuadros y programas artísticos
6. Promover la integración del trabajo de crítica, investigación e innovación artística
7. Elaborar programas artísticos y culturales de carácter didáctico y promocional para la comunidad universitaria
8. Realizar periódicamente estudios en torno a las iniciativas y expectativas culturales, a fin de elaborar programas de actividades acordes con el perfil cultural de la comunidad universitaria
9. Construir alianzas con el gobierno estatal y con las instituciones educativas para promover la mejora del sistema de educación en su conjunto
10. Crear la Universidad del Verano donde se realicen actividades de encuentro, formación y capacitación de nivel internacional, en distintos campos de la cultura, las ciencias y las artes
11. Desarrollar un programa universitario de profesionalización de gestores, promotores y animadores culturales y respaldar la investigación y la formación en el campo de la gestión del patrimonio cultural

12. Establecer un programa de preservación, acrecentamiento y promoción de nuestro patrimonio cultural y artístico, con posibilidades de convertirlo en un elemento para el fortalecimiento de la presencia social y cultural de la universidad
13. Crear una red universitaria de espacios culturales y recreativos y ampliar la presencia social de la BUAP en la entidad a través de programas culturales permanentes, asociados a los municipios en todas las regiones donde existe presencia de la institución, mediante un patronato.
14. Crear el Centro Cultural Universitario en la reserva de Atlixcayotl
15. Crear el Centro de Alto Rendimiento Deportivo.



4. Universidad con Rumbo

Estas consideraciones y acciones se inscriben dentro de nuestra visión hacia el 2009. Son necesarias para garantizar que la Universidad cumpla con las expectativas que su comunidad y la sociedad tienen de ella. La aspiración es que al final del período rectoral hayamos construido un escenario en el que los componentes clave del desarrollo de la institución se ubiquen en el cuadrante fuerte con oportunidades, tal como se observa en el siguiente gráfico:





Plural, Científica y con Vocación Social

Es nuestro deber como universidad pública ofrecer una educación que forme profesionales de alto nivel en diversas áreas, que posean conocimientos sólidos en las disciplinas correspondientes, que adquieran las destrezas intelectuales y prácticas para el autoaprendizaje, que detenten los elementos de madurez profesional para la toma de decisiones y que compartan los valores fundamentales de la civilización y de la convivencia humana. Los estudiantes tienen derecho a una preparación que les brinde las competencias y actitudes adecuadas para trabajar y que haga posible su pleno desarrollo personal.

La BUAP ha jugado un papel crucial en el desarrollo de la investigación científica en México. Debemos fortalecer nuestro cometido en este terreno. Esto implica situar nuestros proyectos de investigación en las fronteras del conocimiento, buscar que sus resultados tengan aplicaciones oportunas al desarrollo regional y nacional, y que sus logros científicos alimenten a la enseñanza y el aprendizaje. Todo ello precisa la construcción de redes de colaboración con otras universidades, organismos y empresas, a nivel local y global.

Los universitarios tenemos la obligación de dar respuestas a las necesidades y expectativas de diversos sectores sociales. Esto sólo será posible a través de una formación de calidad de estudiantes, de la realización de investigaciones que generen beneficios a la sociedad y de actividades de extensión que pongan el conocimiento y la cultura a disposición de la comunidad.

En este sentido, el Plan Desarrollo Institucional 2006-2009 y las acciones que contiene son una invitación al trabajo conjunto y colegiado en nuestra comunidad con el fin de realizar transformaciones que garanticen una universidad de calidad. Podemos lograr una mejor universidad a través de respuestas creativas frente a los cambios científicos y sociales, y así aumentar la contribución de la institución pública a la sociedad.

Para alcanzar los objetivos trazados definimos una estrategia para el fortalecimiento institucional que nos permite distinguir aspectos que debemos mantener y otros donde es necesario invertir. Los movimientos esperados descansan en un nuevo modelo de gestión y en el uso y explotación intensiva de la información.



Hemos identificado nuestras fortalezas y nuestras debilidades, para poder concentrar nuestros esfuerzos en lo apropiado y con mayor impacto. Mediante la consulta de la comunidad académica y la discusión en los órganos colegiados hemos recogido perspectivas y propuestas. Mediante este Plan Desarrollo Institucional tenemos rumbo para nuestro esfuerzo de mejora. Alcanzar nuestros anhelos es el reto de toda la comunidad universitaria.