



PLAN RECTOR
DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL
2021-2025



Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

Aprobado en la Segunda Sesión Ordinaria del
Honorable Consejo Universitario
el 11 de junio de 2021

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

Mtro. Juan José Solórzano Marcial

Rector

Comisión de Planeación del H. Consejo Universitario

Lic. Fidel Yamasaki Maza

Presidente

Mtro. Roberto Hernández Soto
**Director de la Facultad de Música y
Consejero Universitario**

Mtro. Ricardo Hernández Sánchez
**Director del Instituto de Ciencias
Biológicas y Consejero Universitario**

Mtro. Juan Nájera Ortiz
**Catedrático de la Facultad de Ciencias
Odontológica y Salud Pública y Consejero
Universitario**

Mtra. Ana Karen Trujillo Velasco
**Catedrática de la Facultad de
Humanidades y Consejera Universitario**

C. Guillermo Ríos Alonso
**Alumno del Instituto de Ciencias
Biológicas y Consejero Universitario**

C. Paola Guadalupe Torres González
**Alumna de la Facultad de Ingeniería y
Consejera Universitaria**

C. Carlos Eduardo Vázquez González
**Alumno de la Facultad de Ciencias
Administrativas y Tecnologías Digitales y
Consejero Universitario**

Autoridades Centrales

Dra. Magnolía Solís López

Secretaria General

Mtro. Rafael de Jesús Araujo González

Secretario Académico

Lic. Víctor Manuel Moreno Constantino

Abogado General

Coordinación Ejecutiva

Lic. Fidel Yamasaki Maza

**Director General de Planeación y
Evaluación**

Ing. Fernando Vázquez Martínez
**Jefe del Departamento de Desarrollo
Institucional**

Dirección de Unidades Académicas

Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025

D.R. © Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

1ª Sur Poniente No. 1460 | Col. Centro, C. P. 29000

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.

www.unicach.mx

PRESENTACIÓN

El **Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025** es el resultado de un ejercicio exhaustivo de diagnóstico, planeación y proyección dirigido a definir el rumbo y las cartas de navegación de la Universidad que queremos tener en el presente inmediato y proyectada hacia el porvenir, con una visión que concibe a nuestra institución como un bien social de carácter público, enfocada a la formación de profesionales capaces y con alta competitividad, socialmente sensibles, humanistas y eficientes gestores de nuestras culturas y artes.

Asimismo, es el fruto de una consulta amplia, incluyente y democrática, realizada con toda la comunidad universitaria para definir los ejes estratégicos y transversales, así como las líneas y políticas específicas que conforman en su conjunto el documento rector de nuestro accionar público.

Con su aprobación por parte del H. Consejo Universitario, la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas da inicio de manera formal y consensuada a una nueva etapa en su orientación y rumbo, cuya piedra angular es una visión de largo aliento basada en un nuevo paradigma del modelo estratégico de planeación y evaluación, en el que se pone énfasis en la gestión exitosa y en el cumplimiento eficaz de las metas propuestas, pero además sometida permanentemente a la evaluación —tanto interna como foránea— de las instancias correspondientes.

En su contenido, pueden apreciarse como fundamento y referentes conceptuales, la actual *Ley General de la Educación Superior*, los principios de la *Nueva Escuela Mexicana*, los planes *Nacional de Desarrollo 2019-2024* y *Estatad de Desarrollo Chiapas 2019-2024*, los temas básicos de la agenda educativa tanto nacional como local, así como las reflexiones generadas por la experiencia de una institución que tiene sus antecedentes en el Instituto de Ciencias y Artes de Chiapas (ICACH), establecido en 1944 y miembro fundador de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) en 1951, y que el 31 de enero de 1995 se transformó en la Universidad de Ciencias y Artes del Estado de Chiapas, adquiriendo el 24 de marzo del 2000 su propia autonomía.

De igual forma, están planteados con la mayor claridad posible los retos y desafíos a enfrentar en los próximos años, así como el consenso general discutido y plenamente analizado en el seno de las reuniones con la ANUIES y el CUMEX, entre otras instancias a las que estamos asociados, sobre la necesidad imperiosa de iniciar y consolidar una nueva etapa de la educación superior en nuestro país, plena de valores, acorde con las necesidades

y exigencias económicas y sociales, pero profundamente conectada a los entornos y transformaciones nacionales e internacionales.

El **Plan Rector** pone énfasis, además, en los desafíos que debe observar la Universidad para dirigir sus esfuerzos institucionales y constituirse en un actor protagónico del bienestar y desarrollo social de Chiapas. Nuestra Universidad ha logrado consolidar un modelo de regionalización de sus servicios para mantener y mejorar una oferta educativa de calidad, pertinencia e impacto social, posicionándose como una instancia líder en la región Sur-Sureste del país.

Para preservar ese liderazgo, es preciso revisar nuestra estructura operativa institucional, para lo cual se propone en el presente documento una reingeniería que nos permita tener la capacidad de acción y el sustento financiero suficientes, para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

Por otra parte, se han considerado los indicadores básicos de capacidad y competitividad académica, cuya gestión y alcance son prioritarios en esta área tan sensible y sustantiva de nuestra Universidad, sin olvidar la perspectiva de la regionalización e internacionalización de la universidad, temas centrales para la consecución de las visiones de corto, mediano y largo plazo.

También hemos revisado los retos en materia de la cobertura y aseguramiento de la calidad educativa, como par indisoluble y fundamental para abrir más y mejores oportunidades de formación profesional a la juventud estudiosa, bajo las premisas de la pertinencia y estándares de calidad en las bases de formación científica y humanística.

Ante la COVID-19, estamos obligados a enfrentar con eficacia y eficiencia la emergencia que genera, misma que ha puesto en evidencia las grandes desigualdades sociales y económicas para el acceso a las actividades formativas, pero también a plantearnos las estrategias más adecuadas para el inminente retorno a la modalidad de clases presenciales, siempre con la perspectiva de abatir la deserción escolar y cuidando y preservando la salud de nuestra comunidad universitaria. No podemos permitir que exista la posibilidad de generaciones de universitarios que se pierdan, que se disgreguen y no concluyan su formación, ante las dramáticas situaciones que ha generado la emergencia sanitaria.

Todas estas premisas, reflexiones y señalamientos, confieren solidez a la estructura del presente **Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025**, lo cual nos permitirá construir la Universidad que requerimos y anhelamos.

La Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas ha logrado construir a lo largo de toda su existencia, caminos viables que guíen su acción institucional hacia nuevos horizontes acordes con las expectativas de educación superior de calidad y asentada en bases firmes.

Seguiremos profundizando en nuestras fortalezas y reconociéndonos en nuestras coincidencias, para aprovechar las oportunidades que se van gestando en el propósito común de contar con una universidad a la altura de los tiempos que vivimos, plenamente competitiva y eficazmente consolidada.

Por la cultura de mi raza

Maestro Juan José Solórzano Marcial
Rector

Contenido

PRESENTACIÓN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	11
I. PANORAMA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	15
1.1 Principales tendencias.....	17
1.2 Nueva Escuela Mexicana y desafíos de la educación superior	20
1.3 Educación superior en Chiapas	22
1.4 Vinculación con la planeación estatal y nacional.....	24
II. METODOLOGÍA.....	29
III. DECLARACIÓN ESTRATÉGICA	33
3.1 Visión: Imagen-objetivo UNICACH 2025	34
3.2 Misión: Identidad para servir y trascender.....	34
3.3 Valores	36
IV. EJES TRANSVERSALES.....	39
4.1 Derechos humanos y género	39
4.2 Ambientalización.....	44
4.3 Estrategia digital.....	51
V. EJES ESTRATÉGICOS	57
5.1 Cobertura, calidad e innovación educativa	57
5.2 Comunidad estudiantil.....	66
5.3 Vida académica.....	73
5.4 Creación, investigación y posgrado	78
5.5 Divulgación, vinculación y servicios	86
5.6 Culturas y Artes	92
5.7 Internacionalización.....	100
5.8 Administración, gestión universitaria y gobernanza.....	105
VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PRDI 2021-2025.....	113
6.1 Esquema de planeación estratégica institucional	114
6.2 Programación Presupuestaria.....	117
6.3 Gestión de la calidad	119
AGRADECIMIENTO	121
DOSSIER: INCORPORACIÓN DEL PROGRAMA PILOTO BACHILLERATO EN CIENCIAS, ARTES Y HUMANIDADES	123
REFERENCIAS.....	129
ANEXO A. RESULTADOS DE LA CONSULTA UNIVERSITARIA EN LÍNEA.....	133
A.1 Apoyo a las funciones sustantivas de la universidad	134
A.2 Calidad en los programas educativos y la práctica docente.....	139
A.3 Equipamiento e infraestructura.....	141
A.4 Expectativas de la formación universitaria.....	143
A.5 Capacidad académica.....	143
A.6 Desempeño administrativo.....	145

Índice de cuadros

Cuadro 1. <i>Objetivos prioritarios del Programa Sectorial de Educación 2020-2024.</i>	25
Cuadro 2. <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible.</i>	28
Cuadro 3. <i>Estrategia para formulación del Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025.</i>	30
Cuadro 4. <i>Estructura programática del Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025.</i>	31
Cuadro 5. <i>Esquema general de planeación UNICACH.</i>	116
Cuadro 6. <i>Técnica de semaforización para el monitoreo de la gestión.</i>	117
Cuadro 7. <i>Proceso de planeación en la UNICACH.</i>	119
Cuadro 8. <i>Sistema de Gestión de la calidad académico-administrativo.</i> ..	120

INTRODUCCIÓN

La Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas es crisol de la educación en la entidad, sustentada en las ciencias, las artes y el humanismo, característicos desde su fundación y en la trayectoria de servir a la causa de formar profesionales competitivos, impulsar la investigación de excelencia y extender los beneficios del conocimiento y la cultura en vínculo estrecho con la sociedad. Todo ello la destaca como una de las instituciones de educación superior más importantes de la entidad y de la región Sur Sureste de México.

La agenda de la UNICACH, en este tercer milenio, la dictan los cometidos de acrecentar la absorción de estudiantes provenientes de la educación media superior; ampliar sus parámetros de cobertura, fortaleciendo su presencia territorial en la Sede y Subsedes Regionales, ubicadas en destacados puntos de la geografía chiapaneca y mantener e incrementar la calidad de los servicios educativos contenidos en sus funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión, preservación, difusión de la cultura y vinculación, como lo indica el marco normativo del Estatuto General de la universidad.

Estos mandatos han estado presentes en el devenir de la UNICACH conjugando su patrimonio de excelencia en sus recursos humanos, materiales y de gestión administrativa, lo cual ha permitido que su matrícula de licenciatura se quintuplicara y su posgrado incrementara 14 veces, ambos a partir del año 2000, así como su tasa de deserción o abandono escolar (4.1 por ciento) ha sido la más baja que el promedio de las 35 universidades públicas estatales (6.0 por ciento) y el de las 23 universidades públicas estatales de apoyo solidario (14.3 por ciento), en los últimos 19 años.¹

Al conjunto de aportaciones de alumnos, docentes, investigadores, trabajadores de la universidad y sociedad, captados en los Foros de Consulta Universitaria para formular el Plan Rector de Desarrollo Institucional, le prosiguieron doce mesas de análisis y reflexión de ocho ejes estratégicos y tres ejes transversales del quehacer sustantivo y adjetivo de la UNICACH.

Se abordaron asuntos como el entorno externo caracterizado por la sociedad de la información y del conocimiento, surgido de la cuarta revolución industrial global, el cual antepone retos y oportunidades a la persona profesionista formada en las aulas de la UNICACH, quien deberá poseer competencias para desempeñarse con solvencia, resolver

¹ Cf. UNICACH (2021) *Anuarios Estadísticos* de la Dirección General de Planeación y Evaluación y Sistema de Información y Gestión Educativa de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

problemas inéditos y aprender a trabajar colaborativamente en ambientes multiculturales y multidisciplinarios. Bajo esta prospectiva y ante estos desafíos, se concentró la capacidad analítica y reflexiva de la comunidad universitaria participante de los Foros de Consulta Universitaria para formular el presente Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025.

Tema ineludible de abordar en los Foros de Consulta Universitaria ha sido la pandemia COVID-19 y sus efectos en los ámbitos sociales, económicos y en particular los educativos, obligando anteponer la capacidad de resiliencia institucional para mitigar sus impactos negativos para procurar y gestionar, gradualmente, un retorno a una nueva normalidad segura, con prácticas presenciales y virtuales novedosas, en los campos de la docencia, la investigación y la extensión universitaria, las cuales han significado una fuerte presión para innovar procesos y mejorar resultados.

Un hilo holístico estuvo presente en la gama de temas del Foro de Consulta Universitaria, en particular lo referente al alumnado, cuyos integrantes deberán adquirir nuevas habilidades de pensamiento, mayor creatividad, capacidad para resolver problemas complejos y tomar decisiones con altos umbrales de incertidumbre. Para los docentes e investigadores, la inconveniencia de continuar preparando a los estudiantes para un trabajo convencional o estable, el cual se antepone ante la exigencia de nuevas competencias que permitan al profesionista egresado, superar situaciones cambiantes e impredecibles.

El Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025, se integra de seis grandes capítulos.

El primero se refiere al panorama de la educación superior, sus tendencias, el paradigma de la nueva escuela mexicana y los alcances de la educación superior en Chiapas.

En el segundo capítulo, se define la metodología que caracterizó el proceso de formulación del presente plan rector, sus etapas y productos obtenidos.

El tercer capítulo aborda la declaración estratégica del proceso de planeación y la determinación de su visión, la misión y los valores que acompañan al ejercicio funcional sustantivo y adjetivo de la universidad.

En el cuarto y quinto capítulos se describen los enunciados y aperturas programáticas de la operación funcional universitaria, contenidas en tres ejes transversales, ocho ejes estratégicos y un proyecto especial de Bachillerato de Ciencias, Artes y Humanidades, como diseño y ejercicio piloto amplía la oferta de servicios educativos de naturaleza integral en la UNICACH.

Cierra el contenido con el sexto capítulo, donde se expone el componente de seguimiento y evaluación de toda la estructura programática y el esquema de planeación estratégica que caracteriza al Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025.

I. PANORAMA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Un referente de profunda objetividad al respecto, nos lo brinda el Programa Sectorial de Educación 2020-2024, al señalar que la educación superior en México sigue siendo privilegio de pocos, ya que la cobertura en este tipo educativo es de 39.7 por ciento, para la modalidad escolarizada y no escolarizada. Si bien se ha alcanzado la igualdad de género en el acceso a este tipo educativo, la expansión se ha realizado de manera desigual en las entidades federativas y entre los grupos de la población.² La brecha entre las entidades con menor y mayor cobertura es de 74 puntos porcentuales. Estados como Chiapas, Guerrero, Michoacán, Oaxaca, Tlaxcala y Quintana Roo tienen una tasa de cobertura menor a 30 por ciento. Los jóvenes que provienen de hogares de escasos recursos tienen menos oportunidades de acceso a este tipo educativo: únicamente 9 por ciento de las y los alumnos inscritos en licenciatura provienen de hogares ubicados en el primer quintil de ingresos.³

Actualmente, el porcentaje de personas de 25 a 34 años de edad que cursaron o concluyeron algún nivel de educación superior (licenciatura o posgrado) es de 23.4 por ciento en México, muy por debajo del promedio (44.3 por ciento) de los países miembros de la OCDE. Asimismo, las mujeres aún se encuentran sub-representadas en las áreas técnicas: en el ciclo escolar 2016-2017 representaron solamente 28 por ciento de la matrícula en las áreas de estudio de Ingeniería, Manufactura y Construcción, y 41 por ciento en las de Ciencias Naturales, Exactas y de la Computación.⁴

Debemos repensar misión y visión en el ámbito de la educación superior universitaria acerca de una realidad que está requiriendo recuperar el sentido humanista de sus quehaceres. Deben, las universidades, además de preparar a los jóvenes futuros profesionistas en cualquiera de las disciplinas que contienen sus ofertas educativas, contribuir al desarrollo del capital social de las comunidades en su entorno regional, nacional y mundial, tomando en cuenta que, en la revaloración de aspectos no considerados en el pensamiento económico convencional, dentro de la idea de capital social, la cultura se significa por ser elemento de identidad, de integración y de autoestima, por lo que es imperativo reexaminar las relaciones entre cultura y desarrollo.

² Diario Oficial de la Federación (2020, 6 de de julio). *Programa Sectorial de Educación*. Ciudad de México, México: Secretaría de Educación Pública. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/562380/Programa_Sectorial_de_Educacion_2020-2024.pdf

³ Cf. ANUIES (2018) *Visión y acción 2030 Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Ciudad de México.

⁴ OCDE (2020). *Panorama de la educación 2020*. OECD Publishing, Paris.

Las cifras y experiencias ejemplifican tales necesidades en nuestra sociedad, particularmente entre los niños y jóvenes. La desigualdad como caldo de cultivo que favorece la corrupción, la marginación de los ámbitos rurales, la persistencia de la situación de los niños de la calle y de los jóvenes con incertidumbre de su futuro, la pobreza siempre presente en nuestros entornos y la discriminación de la mujer, son desafíos reales que deben considerarse y atenderse prioritariamente en la reflexión universitaria.

Deben sumarse a estos desafíos, los que ha planteado la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo de la UNESCO, en sus consideraciones para una nueva ética global: derechos humanos y responsabilidades; la democracia y los elementos de la sociedad civil; la protección de las minorías; el compromiso con la resolución pacífica de los conflictos, y la negociación justa. Particularmente, señala para las políticas culturales, que considera muy importantes en su vinculación para el desarrollo con rostro humano, los siguientes retos: compromisos con la conservación del patrimonio cultural y natural de la humanidad; responsabilidades intra e intergeneracionales para la salvaguarda de la biodiversidad y la ecología, y abatimiento de las diferencias de género, entre otros.

Estos conceptos deben ser pilares de una política universitaria que replantee códigos éticos que procuren que los integrantes de la comunidad universitaria, además de profesionistas de excelencia, con posibilidades reales de participación exitosa en los mercados laborales, sean ciudadanos críticos, propositivos y comprometidos, parte integradora del capital social que requiere la sociedad, y que a partir de la construcción de nuevas capacidades cívicas, pueda formular el desarrollo que históricamente reclama Chiapas.

Así pues, nos hacemos la pregunta: ¿Para qué son las universidades? Y, desde la visión aquí planteada, tratamos de responder.

Las universidades son:

- Para conocer y valorar lo que es, y construir lo que podría y debiera ser.
- Un espacio físico, instrumental y de pensamiento para la construcción permanente de nuevo conocimiento.
- El lugar de la indagación histórica de los que queremos saber qué pasó, cómo llegamos hasta acá y qué hemos dejado atrás.
- El espacio de la generosidad en el que se comparten conocimiento, ciencias y artes, palabras, gestos y experiencias de vida, que se ofrecen cotidianamente entre maestros y alumnos, directivos, funcionarios, trabajadores, grupos de

amigos y compañeros que, de sesión a sesión, día a día, semestre a semestre, van poblando el espacio universitario de vida fértil y de constructiva reflexión.

- Parte de la evolución permanente del universo, seres humanos que coexistimos en lo que para nuestro tiempo es la globalidad. En nuestro caso, con México, nuestra patria, y con nuestra identidad y desafíos: Chiapas.
- Vidas de jóvenes y adultos que esperamos y merecemos imaginar, soñar en mejores condiciones de bienestar, desde el ejercicio de nuestros afanes, habilidades, talentos y destrezas.
- Estudiantes que depositan sus más sentidas esperanzas de seguridad y mejoría económica en la formación universitaria que algún día les forje su participación menos vulnerable en la competencia, cada vez más cerrada, de los mercados laborales.
- Jóvenes artistas y creadores en cuya conciencia y espiritualidad se manifiestan poderosamente las expresiones, formas, ideas y sinfonías que buscan cauces en escenarios y horizontes libres.
- Además, el espacio de confluencia, análisis y debate de las ideas, diáfano, incluyente, comprometido, inteligente y propositivo, del conocimiento acumulado por la humanidad y de las propuestas de cambios, frescos y novedosos, que siempre han acompañado a las juventudes, entendidas éstas como el mayor de nuestros activos para el desarrollo.

Para eso son las universidades, para conocer y valorar lo que es y lo que podría y debiera ser. Son un espacio físico, instrumental y de pensamiento para la construcción permanente de nuevas preguntas ante las vertiginosas respuestas que con diligente seguridad ofrece el conocimiento.

Esta es la visión para nuestra Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas: universidad posible, universidad viable, universidad actuante, universidad vigente: *Agere sequitur esse*, el actuar se sigue del ser.

1.1 Principales tendencias

La educación superior se asume como un poderoso instrumento que contribuya al desarrollo y potencialización de las habilidades y competencias de la ciudadanía. En ese

sentido, se expresa en su vínculo con las necesidades de la sociedad a fin de contribuir a crear un desarrollo humano sustentable y una cultura de paz. Esta impulsa la pertinencia de las actividades educativas, de investigación, asesoramiento y servicio a la comunidad, lo que exige una administración de calidad y determina una política de cooperación institucional.

Por ello, las instituciones de educación superior están llamadas a una importante tarea para formar talentos emprendedores, creativos, innovadores y con capacidad de liderazgo, que satisfagan las demandas y el perfil deseado por todos los sectores de la sociedad.

La UNESCO identifica tres tendencias en cuanto a las instituciones de educación superior: primero plantea que existe una expansión cuantitativa, donde prevalecen las continuas desigualdades en el acceso de los jóvenes a su formación profesional; segundo, una diversificación de las estructuras institucionales, programas y formas de estudio; y tercero, las restricciones financieras producidas por el ajuste estructural y las políticas de estabilización en muchos países en desarrollo.

Las respuestas de la educación superior a los continuos cambios de hoy deberán estar guiadas por tres principios rectores: relevancia, calidad e internacionalización. La relevancia se refiere al papel y el sitio que ocupa la educación superior en la sociedad, sus funciones con respecto a la docencia, la investigación y los servicios que de ellas resulten, así como en términos de sus vínculos con el mundo del trabajo en un sentido amplio, las relaciones con el Estado y el financiamiento público, y las interacciones con los demás niveles y formas del sistema educativo.

La necesidad que tienen las instituciones de educación superior de hacer un uso más eficiente de sus recursos humanos y materiales, aceptando la rendición de cuentas a la sociedad. Se insiste en la necesidad de una búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento, lo cual posibilita el riesgo de una política que aleje al Estado de su función de financiar a las instituciones públicas de enseñanza superior, al presionarlas excesivamente por hallar fuentes complementarias de ingresos, la recuperación de costos y una interpretación estrecha por lograr la autosuficiencia institucional.

En cuanto a la calidad, se considera que su fortalecimiento y evaluación requieren de la participación del personal docente y de investigación. También la calidad del desempeño de los estudiantes es motivo de preocupación ante la explosión de la matrícula, la diversificación de los programas de estudio y los niveles actuales de financiamiento. Asimismo, la calidad de la infraestructura académica y administrativa es crucial para el

adecuado cumplimiento de las labores docentes, de investigación y de servicios, al igual que para el fortalecimiento de la cultura institucional.

El principio de la internacionalización impulsa los intercambios entre universidades de distintos países hacia un mayor entendimiento entre las culturas y también en una mayor difusión del conocimiento. Del mismo modo, los mecanismos de cooperación constituyen un elemento de la mayor importancia para el fortalecimiento institucional de muchas universidades de los países con menores niveles de desarrollo.

Inocultables son dos grandes tensiones por superar en la educación superior. La primera, sustentada en el paradigma de una universidad proactiva, donde prevalezcan los procesos de aprendizaje en contraparte a los de enseñanza y se determinen de esta manera, los alcances de su misión. La segunda, el de una educación humanista frente a una educación especializada, lo cual no se solucionará con cursos generales de diversas asignaturas, sino gracias al estilo de aprendizaje que se adopta en cada campo de especialización. En suma, que el aprendizaje vaya más allá de los conocimientos enciclopédicos en un campo determinado y se centre en las capacidades intelectuales y los valores universales.

Por su parte, en México se busca potenciar el carácter social e incluyente de la educación superior en su misión de formar profesionistas con capacidades creativas, innovadoras, emprendedoras y con un alto compromiso social.

Esta misión de la nueva escuela mexicana, en su marco normativo, permitirá a las instituciones de educación superior realizar múltiples transformaciones en sus procesos académicos, administrativos y de gestión, haciendo efectivo su vínculo con las realidades y las necesidades de los sectores social, productivo y económico para el desarrollo del país. Particularmente, la necesaria responsabilidad social con las comunidades en la búsqueda de mayor bienestar de la población mexicana.

La nueva Ley General de Educación Superior (LGES), incorpora un enfoque de cobertura universal, además del cumplimiento gradual de la obligatoriedad del Estado y la gratuidad de la Educación Superior.

También establece que la planeación de la educación superior sea elaborada por órganos colegiados representativos a nivel nacional y local, bajo un sistema nacional de evaluación y un sistema nacional de información de la educación superior, los cuales forman el soporte para el funcionamiento del Sistema Nacional de Educación Superior, integrado por los subsistemas universitario, tecnológico y de formación docente.

Este trascendente marco normativo de la LGES busca asegurar la cobertura, con acciones efectivas como el Registro Nacional de Opciones de Educación Superior o la promoción sobre el uso de las tecnologías de la información, la comunicación, el conocimiento y el aprendizaje digital. Relevante es la necesidad de consolidar espacios libres de violencia de género y discriminación hacia las mujeres, y fomentar medidas para proteger el bienestar físico, mental y social de los estudiantes y del personal que labora en las instituciones educativas.

Un aspecto toral de la LGES es el relativo al financiamiento de la educación superior bajo una óptica de Estado y concurrente con los tres órdenes de gobierno, estableciendo un parangón trascendente al considerar que el presupuesto público destinado a las instituciones de educación superior no podrá ser menor al 1 por ciento del Producto Interno Bruto del país, con un sólido compromiso de irreductibilidad al señalar que no podrá ser inferior en términos reales a lo erogado el año anterior.

Otra importante previsión presupuestaria para la educación superior es la creación de un fondo especial federal para garantizar la obligatoriedad y el financiamiento plurianual de su infraestructura educativa. Lo anterior va acompañado de disposiciones para fortalecer las obligaciones de transparencia y rendición de cuentas de las instituciones de educación superior públicas.

Asimismo, crea el Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior, como un órgano colegiado para acordar las acciones y estrategias que impulsarán el desarrollo de la Educación Superior en el país, y reconoce el papel de las entidades federativas en la impartición de Educación Superior, a través de la creación de Sistemas Locales de Educación Superior y de las Comisiones Estatales para la Planeación de la Educación Superior (COEPES).

1.2 Nueva Escuela Mexicana y desafíos de la educación superior

México, a dos centurias de consumada su independencia y erigirse como nación soberana, refrenda el pacto social que la cohesiona a partir de un desarrollo con justicia social, orientado a subsanar las desigualdades y enaltecer la diversidad cultural. Por ello, la educación está llamada a cimentar una revaloración ética y moral, como ejes de la transformación social y la palanca del crecimiento inclusivo. En consecuencia, los

aprendizajes y conocimientos son la piedra angular de la prosperidad y el bienestar en el país.

En este contexto, surge la Nueva Escuela Mexicana, la cual asume el compromiso de brindar calidad en la enseñanza, mediante una formación integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes bajo el aprendizaje de excelencia, inclusivo, pluricultural, colaborativo y equitativo a lo largo del trayecto de su formación, desde el nacimiento hasta que concluya sus estudios, adaptado a todas las regiones de la república.

La Nueva Escuela Mexicana concibe a la educación como un proceso permanente para toda la vida de las personas. Por ello, ofrecerá a todas las edades conclusión de estudios, actualización, profesionalización, aprendizaje de los avances en el conocimiento y la certificación de competencias para las nuevas formas de producción y de servicios.

El mandato de la nueva escuela mexicana de garantizar condiciones de excelencia en el servicio educativo que proporciona en cada nivel, modalidad y subsistema, está enmarcado en cuatro grandes condiciones:

- 1) Asequibilidad, lo que implica la garantía del derecho social a una educación gratuita y obligatoria, así como del derecho cultural al respeto a la diversidad, especialmente de las minorías;
- 2) Accesibilidad, lo que obliga al Estado a facilitar una educación obligatoria gratuita e inclusiva a todas y todos: niñas, niños, adolescentes y jóvenes;
- 3) Aceptabilidad, para establecer criterios de seguridad, calidad y calidez de la educación, así como de las cualidades profesionales del profesorado y
- 4) Adaptabilidad, para adecuar la capacidad de la educación al contexto sociocultural de las y los estudiantes en cada escuela, al igual que a la promoción de los derechos humanos a través de la educación.

La UNICACH, como parte integrante del Sistema Educativo Nacional y bajo el mandato de la Ley General de Educación, estará atenta y participativa en todas las acciones y medidas encaminadas hacia la Nueva Escuela Mexicana, coincidente con sus objetivos para el desarrollo humano integral del educando; la cultura educativa a partir de la corresponsabilidad y el impulso a las transformaciones sociales dentro de los espacios escolares y con la comunidad.

La agenda de la Nueva Escuela Mexicana permeará los ámbitos de la docencia, la investigación y la extensión de la UNICACH para impulsar los valores de honestidad,

honradez, ética, libertad y confianza, principios rectores del PND 2019-2024. Así como en los temas estructurales del quehacer universitario que se vienen atendiendo, como la accesibilidad y la disponibilidad que impactan la matrícula escolar; la reducción de los altos niveles de abandono y el incremento de los índices de eficiencia terminal, retos que exigen de una participación de toda la comunidad universitaria.

El nuevo marco normativo que regula al Sistema Educativo Nacional y al subsistema de educación superior (LGE y LGES) determinan la transición hacia la Nueva Escuela Mexicana y su impacto en las funciones sustantivas y adjetivas de las universidades públicas, en las cuales está presente la UNICACH. Por ello, se asume la convocatoria de considerar los principios que le dan cimiento para tenerlos presentes en el diseño y operación del quehacer unicachense, a saber:

- Fomento de la identidad con México;
- Responsabilidad ciudadana;
- Honestidad para el cumplimiento de la responsabilidad social;
- Participación en la transformación de la sociedad;
- Respeto de la dignidad humana;
- Promoción de la interculturalidad;
- Promoción de la cultura de la paz y
- Respeto por la naturaleza y cuidado del medio ambiente.

1.3 Educación superior en Chiapas

De acuerdo con la Ley General de Educación Superior, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de abril de 2021, se define este nivel educativo como “... *un derecho que coadyuva al bienestar y desarrollo integral de las personas*”, y establece, entre otras medidas, la creación del Sistema Nacional y los Sistemas Locales de Educación Superior, al cual define como “... *el conjunto orgánico y articulado de actores, instituciones y procesos para la prestación del servicio público de educación superior que imparta el Estado, sus órganos desconcentrados y organismos descentralizados, así como los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios y todos aquellos elementos que contribuyen al cumplimiento de los fines de la educación superior*”.

En este sentido, la educación superior en Chiapas como derecho y como sistema está configurada por diversas instituciones públicas y privadas. Al respecto, de acuerdo con

datos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), de los 124 municipios que conforman la división política del estado de Chiapas, solo 51 municipios cuentan con servicios de educación superior (41 por ciento).⁵ Esta oferta de servicios es atendida por 171 Instituciones de Educación Superior (IES) en las que se imparten 1 mil 779 programas educativos —1,305 de pregrado y 474 posgrados—, a una población estudiantil de 131 mil 121 alumnos.⁶

Esta matrícula escolar se forma en programas de pregrado y posgrado dentro de los campos de conocimiento de las Ciencias Sociales y Derecho (21 por ciento); Administración y Negocios (20 por ciento); Educación (15 por ciento); Ingeniería, Manufactura y Construcción (15 por ciento); Ciencias de la Salud (14 por ciento); Tecnologías de la Información y la comunicación (5 por ciento); Agronomía y Veterinaria (3 por ciento); y Servicios; Artes y Humanidades; y Ciencias naturales, matemáticas y estadística, con 2 por ciento respectivamente.

Cada año ingresan a la educación superior cerca de 42 mil estudiantes y egresan aproximadamente 31 mil profesionistas; no obstante, Chiapas sigue ocupando las más bajas tasas de cobertura educativa en este nivel.⁷

De acuerdo con cifras del último Censo de Población y Vivienda 2020 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la tasa de absorción en educación superior en Chiapas durante el ciclo escolar 2019-2020 fue de 31.6 por ciento, la más baja de todo el país. Tan solo Oaxaca, el estado que le sigue, tiene una tasa de absorción de 50.4 por ciento. De ello se desprende que solo 3 de cada 10 estudiantes que egresan del nivel medio superior logra continuar sus estudios en una IES.

Respecto a la tasa de cobertura en educación superior, entendida como el porcentaje de la población en edad de 18 a 23 años que cursa este nivel educativo, Chiapas nuevamente se ubica en el último lugar con un porcentaje de 32.91 por ciento.⁸

⁵ Cf. ANUIES (2021). *Anuarios Estadísticos de Educación Superior*. Recuperado de <http://www.anui.es.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior>.

⁶ *Ibidem*.

⁷ Datos propios calculados a partir de las estadísticas del Sistema de Información y Gestión Educativa de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Recuperado de <https://www.siged.sep.gob.mx/SIGED/>

⁸ Cf. DGESUI (2021) *Panorama de la Educación Superior por Entidad*. Recuperado de <https://dgesui.ses.sep.gob.mx/indicadores/panorama-de-la-educacion-superior-por-entidad>

Estas cifras expresan las carencias y desigualdades de la educación superior universitaria y manifiestan la urgencia de atender esta situación con políticas públicas que reconozcan las asimetrías del desarrollo.

Dentro de ese contexto, la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) se suma con su oferta educativa, aportando el 7 por ciento de la matrícula escolar de todo el estado. Esta casa de estudio tiene presencia en 14 municipios: Tuxtla Gutiérrez (Ciudad Universitaria y el campus universitario), San Cristóbal de Las Casas (Centro de Estudios Superiores de México y Centroamérica) y las Subsedes Regionales en los municipios de Acapetahua, Venustiano Carranza, Villa Corzo, Motozintla, Mapastepec, Palenque, Huixtla, Ocosingo, Chiapa de Corzo, Tonalá, Reforma y Tapachula.

La UNICACH está organizada en doce Unidades Académicas: ocho facultades y cuatro institutos que albergan cuatro centros de Investigación, que ofrecen a la comunidad 41 licenciaturas —26 de ellas acreditadas por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (COPAES)—, una especialidad, 17 programas de Maestría, 6 de Doctorado. De los programas de posgrado, 11 pertenecen al Padrón Nacional de Posgrados de Calidad del Conacyt (PNPC).⁹

El crecimiento de la matrícula universitaria ha sido notable en los últimos años, ya que, de 899 alumnos registrados en 1995, en 2021 la matrícula escolar de licenciatura y posgrado es de 8,464 estudiantes. Asimismo, el número de docentes de 2002 al 2015 aumentó el 208 por ciento. A la fecha, la planta docente se compone de 843 profesores, de los cuales 263 (31 por ciento) son profesores investigadores de Tiempo Completo, 132 cuentan con Perfil PRODEP y 87 están adscritos al Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Además, en 2020, la UNICACH logró ser la segunda universidad en el país con mayor porcentaje de Cuerpos Académicos (CA). En 2015 eran 15, y ahora son 24.¹⁰

1.4 Vinculación con la planeación estatal y nacional

Como bien público, la educación superior está estrechamente vinculada a las aspiraciones y formulaciones de las políticas públicas. Por ello, resulta vital alinear los esfuerzos del

⁹ Cf. UNICACH (2021). *Sistema de Información Estratégica Institucional (SIEI)* Recuperado de <https://siai.unicach.mx/siei/>

¹⁰ *Ibidem.*

quehacer universitario a los derroteros del quehacer público plasmados en los planes de desarrollo y en los programas sectoriales, particularmente en lo que se refiere al sector educativo.

Al respecto, el Programa Sectorial de Educación 2020-2024, señala que “... la política educativa [...] se articulará en torno a seis prioridades, a saber: Educación para todas y todos, sin dejar a nadie atrás; Educación de excelencia para aprendizajes significativos; Maestros como agentes de la transformación educativa; Entornos educativos dignos y sana convivencia; Deporte para todas y todos; y Rectoría del estado en la educación y consenso social. Derivado de ello precisa seis objetivos prioritarios con estrategias y acciones puntuales, dentro de los cuales se destacan aspectos relevantes en materia de educación superior como se muestra a continuación.

Cuadro 1. *Objetivos prioritarios del Programa Sectorial de Educación 2020-2024.*

1. Garantizar el derecho de la población en México a una educación equitativa, inclusiva, intercultural e integral, que tenga como eje principal el interés superior de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.
2. Garantizar el derecho de la población en México a una educación de excelencia, pertinente y relevante en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.
3. Revalorizar a las maestras y los maestros como agentes fundamentales del proceso educativo, con pleno respeto a sus derechos, a partir de su desarrollo profesional, mejora continua y vocación de servicio.
4. Generar entornos favorables para el proceso de enseñanza-aprendizaje en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.
5. Garantizar el derecho a la cultura física y a la práctica del deporte de la población en México con énfasis en la integración de las comunidades escolares, la inclusión social y la promoción de estilos de vida saludables.
6. Fortalecer la rectoría del Estado y la participación de todos los sectores y grupos de la sociedad para concretar la transformación del Sistema Educativo Nacional, centrada en el aprendizaje de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos.

Fuente: Elaboración propia con base en el Programa Sectorial de Educación 2020-2024. Secretaría de Educación Pública.

En congruencia con dichos objetivos, estrategias y acciones puntuales del Programa Sectorial de Educación 2020-2024 del Gobierno Federal, se destacan las siguientes **Metas para el Bienestar** de impacto en la educación superior a nivel nacional:

- Alcanzar una cobertura de acceso a la educación superior (tasa bruta de escolarización) a nivel nacional de 50 por ciento en 2024.

- Tasa bruta de escolarización (cobertura) - Superior, mujeres: 50.9 por ciento
- Tasa bruta de escolarización (cobertura) - Superior, hombres: 49.1 por ciento
- Porcentaje de eficiencia terminal: 29.7 por ciento en 2024
 - Porcentaje de eficiencia terminal (mujeres): 31.4 por ciento
 - Porcentaje de eficiencia terminal (hombres): 28.1 por ciento¹¹

En el ámbito estatal, el Programa Sectorial de Educación 2019-2024, del Gobierno del Estado de Chiapas, establece en congruencia con el Plan Estatal de Desarrollo, la política pública Educación Superior de Calidad, dentro de la cual se plantea la necesidad de garantizar una educación superior de “... *alta calidad a través de las estrategias de cobertura, absorción y una buena oferta educativa, para alcanzarlas es indispensable el incremento de presupuestos*”.

Para ello, propone como objetivo, elevar la calidad de la educación superior y como parámetro de medida el *índice de calidad en educación superior*, que considera como línea base 22.49 por ciento y propone alcanzar en 2024 un índice de 30 por ciento. Aunado a este índice, propone como metas plausibles de alcanzar en 2024, las siguientes:

- Tasa de cobertura: 25.9 por ciento de cobertura en educación superior.
- Programas de calidad: 44.98 por ciento de programas educativos del nivel superior reconocidos por su calidad.
- Tasa de absorción en educación superior: 55.01 por ciento de absorción en educación superior.

Finalmente, es muy relevante señalar que, como parte de la política pública en materia educativa, impulsada desde el ámbito nacional y estatal, guarda especial relevancia la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), impulsada por la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible en 2015 y adoptada por todos los Estados Miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Esta agenda plantea la consecución de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que van desde la

¹¹ De acuerdo con el Programa Sectorial de Educación 2020-2024, por eficiencia terminal se entiende el número de alumnos que egresan de un determinado nivel educativo en un ciclo escolar, por cada 100 alumnos inscritos en la cohorte escolar inicial del mismo nivel.

eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades. (véase Cuadro 2)

Como puede apreciarse, la educación superior está directamente relacionada con el objetivo 4. *Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos*; no obstante, como bien público y por su propio *ethos*, la educación superior está llamada a ser parte fundamental en los esfuerzos por transitar hacia la consecución de todos los objetivos como lo sostiene la *Declaración de Incheon y el Marco de Acción ODS 4- Educación 2030*.¹² Por ello, la vinculación con los ODS debe estar presente en el ejercicio de las funciones sustantivas de la universidad como en las acciones encaminadas a garantizar la sostenibilidad en los espacios físicos y todas las actividades del quehacer institucional.

¹² Cf. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (2020). *La contribución de la educación superior a los objetivos de desarrollo sostenible: marco analítico* (versión preliminar). Caracas, Venezuela.

Cuadro 2. *Objetivos de Desarrollo Sostenible.*



1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5. Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas
6. Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9. Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10. Reducir la desigualdad en y entre los países.
11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (tomando nota de los acuerdos celebrados en el foro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático).
14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Fuente: Elaboración propia con base en información del PNUD.

II. METODOLOGÍA

La planeación es en sí misma una actividad estratégica que abona certeza al quehacer cotidiano en las organizaciones y, en lo particular, al ejercicio de las funciones sustantivas en las instituciones de educación superior. Así, como actividad estratégica, su ejercicio supone el uso de diversas herramientas y conocimientos técnicos para asegurar la transformación del pensamiento en acción.

Este ejercicio de planificación precisa prever lo que ocurrirá a partir de las condiciones dadas en el presente y lo que debe ocurrir para llegar a un horizonte deseable y objetivamente alcanzable. Asimismo, prever infiere entender la realidad que abordamos y las múltiples interacciones entre actores y situaciones, por lo que resulta fundamental abrir el proceso de planeación a la participación de los principales actores involucrados.

Partiendo de esta premisa, se publicó la propuesta inicialmente presentada por el Maestro Juan José Solórzano Marcial, Rector de esta casa de estudio, con el propósito de abrir el espacio universitario a la libre discusión de las ideas e iniciar, con la convergencia de toda la comunidad universitaria la construcción colectiva del proyecto académico más importante de la gestión rectoral, el Plan Rector de Desarrollo Institucional que habrá de definir el rumbo del quehacer institucional durante los próximos cuatro años.

Por lograr construir la carta de navegación con la inclusión de todas las voces de la comunidad universitaria y reflejar todas las preocupaciones y situaciones que enfrenta, fue necesario establecer una estrategia metodológica que garantizara la mayor participación posible y el análisis colegiado de las principales problemáticas para identificar de esta manera los derroteros del quehacer institucional de mayor relevancia.

De esta manera, la formulación del Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025 constituyó una oportunidad para la reflexión en torno a tres interrogantes fundamentales: dónde estamos, hacia dónde vamos y cómo lo haremos. Para responder a ello, se diseñó una consulta universitaria en la que se logró recoger la opinión de la comunidad —estudiantes, personal docente y personal administrativo—, así como profesionistas egresados de los programas educativos de la universidad y la sociedad en general a la que finalmente servimos.

Dadas las condiciones de distanciamiento generadas por los efectos de la pandemia de COVID 19, esta consulta se llevó a cabo de manera virtual desde el 12 de abril hasta el 10 de mayo de 2021 a través del micrositio <https://plan2021-2025.unicach.mx/> el cual

registró más de 100 aportaciones individuales y colectivas, las cuales se sistematizaron para servir de insumo a las mesas de trabajo que se desarrollaron como parte del Foro de Consulta Universitaria.

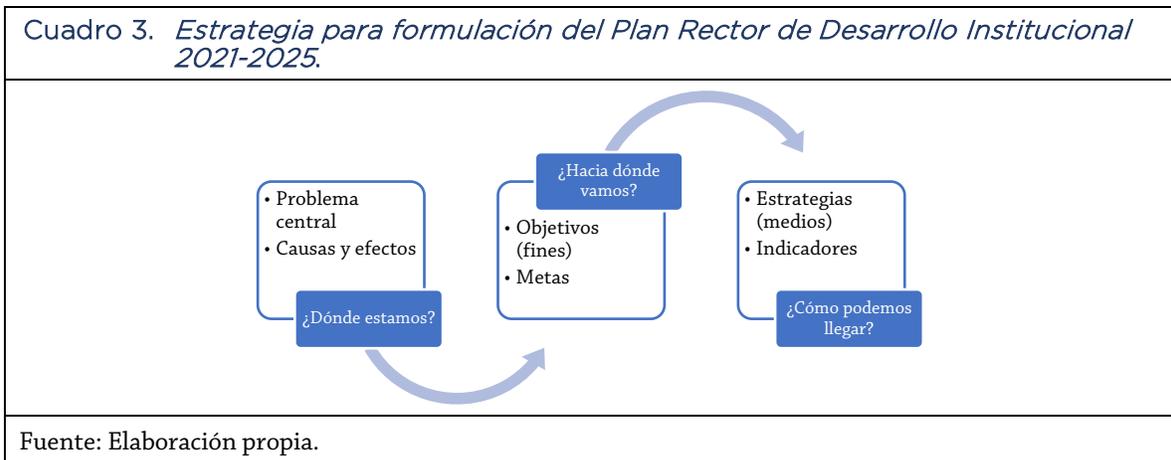
En dicho Foro también se sometió al escrutinio de la comunidad, la propuesta que mereció al Maestro Juan José Solórzano Marcial ser electo como rector de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas.

Dado que la Universidad logró aplicar la vacuna contra el COVID 19 a todo el personal docente y administrativo de la universidad, se organizaron foros presenciales para recoger en mesas de trabajo el resultado del análisis colegiado de los principales problemas. Estos foros se dividieron en 12 mesas de trabajo en las que se congregaron los principales actores vinculados a los temas analizados: Ambientalización universitaria; Cobertura, calidad e innovación educativa; Comunidad estudiantil; Vida académica; Creación, innovación e investigación de frontera; Divulgación, vinculación y servicios universitarios; Cultura y artes; Internacionalización; Administración, gestión universitaria y gobernanza; Derechos humanos y género; Estrategia digital universitaria; y Programa especial equivalente al bachillerato incorporado a la universidad.

La base metodológica para el desarrollo de estos trabajos se basó en una versión sintetizada de las metodologías del Marco Lógico y el Análisis Situacional.

Partiendo de la primera interrogante —dónde estamos—, se identificaron los problemas centrales, así como sus principales causas y efectos, lo que permitió responder a la segunda pregunta —hacia dónde vamos—, en la que se lograron identificar los objetivos y, de esta manera, derivar de los objetivos las estrategias necesarias para alcanzarlos, dando así respuesta a la última pregunta del cómo podemos llegar.

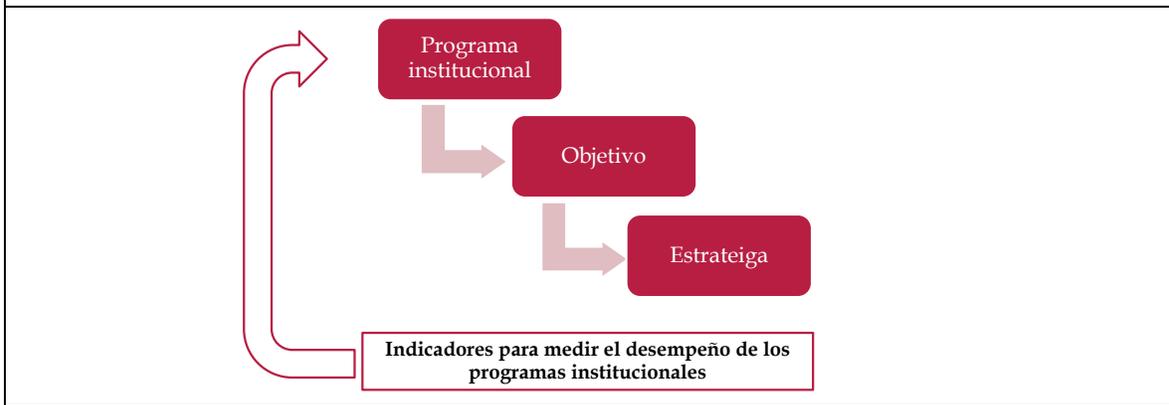
Cuadro 3. *Estrategia para formulación del Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025.*



Fuente: Elaboración propia.

Con esta sólida base, se desarrolló un ejercicio para identificar la estructura programática con la que se pretende llevar a la práctica los postulados plasmados en el Plan Rector. De esta manera, el contenido de cada eje transversal y eje estratégico se fue definiendo a partir de la descripción de un diagnóstico que consideró el contexto interno y externo de cada temática abordada.

Cuadro 4. *Estructura programática del Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025.*



Fuente: Elaboración propia.

Descrito el diagnóstico, se definieron los posibles programas institucionales que conformarán la estructura operativa del eje, los cuales se vincularán con la operación del presupuesto. A cada programa institucional se asignó un objetivo y por cada objetivo una serie de estrategias para lograr su consecución en el corto, mediano o largo plazos.

Finalmente, para garantizar el seguimiento adecuado del desempeño de cada programa institucional, se deberán establecer el o los indicadores necesarios para monitorear el grado de avance e instrumentar medidas correctivas o preventivas, según sea el caso, durante su ejecución anual.

III. DECLARACIÓN ESTRATÉGICA

La visión de construir colectivamente el futuro de la UNICACH mediante el instrumento de la planeación universitaria, nos impulsa a proponer un nuevo andamiaje para cumplir la misión institucional tomando en cuenta los ámbitos sustantivos y adjetivos del acontecer universitario con un enfoque estratégico, de ruptura de las inercias y de las prácticas erróneas que comprometen no solo el correcto funcionamiento de la institución, sino su viabilidad como universidad de excelencia, inclusiva, humanista y solidaria.

El ejercicio de la planeación en la UNICACH ha mantenido un enfoque indicativo de objetivos, metas y presupuesto en el desempeño de sus funciones sustantivas y adjetivas, dinámica hoy agotada por los visibles desequilibrios financieros y administrativos. No se puede admitir que un plan rector, en los hechos, quede reducido a un álbum de objetivos de mediano y largo plazo desvinculado del presupuesto y este último provea recursos de manera inercial e incremental. La exigencia administrativa demanda una efectiva articulación entre plan, programa y presupuesto sobre bases de eficiencia, eficacia, honradez, legalidad y transparencia.

En tiempos difíciles, la exigencia de certidumbre se construye bajo las coordenadas de la objetividad, racionalidad y transparencia y encuentra en la planeación, el instrumento que la universidad necesita para precisar su rumbo y destino. Así, a través del plan rector, la Universidad puede responder a tres interrogantes cruciales: ¿Dónde estamos?, ¿Hacia dónde vamos? y ¿Cómo podemos llegar?

Responder a estas tres interrogantes que nos postula la planeación, implica decisiones que deben realizarse tomando en cuenta la opinión de la comunidad universitaria. Es la única manera de asegurar la apropiación y la credibilidad de un plan rector de desarrollo institucional. No se pueden lograr resultados sostenibles, si la mayoría de los involucrados en la tarea de obtenerlos no está de acuerdo y no los asume como retos.

Por ello, emprendimos la tarea colectiva de formular el presente Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025, con elementos sustantivos, emanados de la participación de la comunidad universitaria y soportados por el conocimiento, el análisis y la reflexión sobre el quehacer universitario, en un momento decisivo en que es necesario hacer replanteamientos profundos y de largo aliento, enmarcados en una situación de crisis que nos obliga a actuar con decisión y oportunidad, si queremos que nuestra casa de estudio tenga viabilidad de futuro y continúe siendo ejemplo, no solamente en Chiapas sino en toda la región en que nos asentamos.

La dimensión del reto entraña la escala del esfuerzo colectivo para remontar la adversidad y proyectar una ruta de certidumbre, confianza y logros trascendentes. El punto de inflexión que acontece y la energía que nos impulsa, demanda la actualización de los soportes de la filosofía institucional de la universidad: Misión, Visión y Valores.

3.1 Visión: Imagen-objetivo UNICACH 2025

Los Foros Universitarios de consulta sobre los tópicos del desarrollo de la universidad, constituyeron un espacio de análisis y reflexión donde las ideas, acciones, propuestas, y sugerencias de los estudiantes, académicos, personal administrativo y sociedad, perfilan la imagen objetivo, delineada a partir de las expectativas presentes y los fines últimos de la universidad.

La consulta universitaria para la formulación del Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025, al abordar las funciones y el conjunto de actividades docentes, de investigación y extensión universitaria, así como su componente administrativo, significó un ejercicio analítico y reflexivo libre, abierto y autocrítico, donde cada tema se sometió a su escrutinio estableciendo la comparación “de lo que es y se hace” con lo que “debería ser y por lo tanto, debería hacerse”, surgiendo así, las propuestas de innovación y cambios necesarios para lograr un nuevo entramado funcional (docencia, investigación, extensión y administración), que define objetivos institucionales y expresa las aspiraciones contenidas en una nueva visión de la universidad.

Esta visión o imagen objetivo constituye la síntesis de las ideas-fuerza de la situación futura, cimentada con objetividad, ética y compromiso que, al concretarse, expresan los anhelos de la comunidad universitaria, bajo el desiderátum siguiente:

La Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas es una institución incluyente, formadora de profesionales competitivos de raíz humanista y donde se impulsa la generación del conocimiento y la divulgación científica, artística y tecnológica de excelencia, portadora de prestigio nacional e internacional.

3.2 Misión: Identidad para servir y trascender

Los Foros Universitarios para la formulación del Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025 permitieron vincular el interés, la opinión y las propuestas de la comunidad

universitaria, no obstante, las limitaciones del confinamiento por la Pandemia COVID-19, las cuales nulificaron acciones escolares y administrativas presenciales. Por ello, se recurrió a las tecnologías de información, colocando un micrositio en la página web de la UNICACH con difusión y promoción para mantener activa y participativa esta consulta universitaria.

Lo concerniente a las mesas de análisis y reflexión sobre el conjunto de aportaciones de la comunidad universitaria, enfocadas a los ejes temáticos, permitieron lograr una síntesis que delinea y actualiza los grandes componentes funcionales de la universidad y posibilita evaluar la pertinencia de la Misión, la necesidad de su actualización acorde a las nuevas condiciones internas y externas de la institución.

De manera puntual, los esfuerzos analíticos y de reflexión temática desahogados en los Foros de Consulta Universitaria significaron una tarea concreta, donde estudiantes, académicos y personal administrativo al expresar y discutir sus opiniones y propuestas fueron construyendo una clara prelación de temas y asuntos más importantes del quehacer universitario, permitiendo identificar la distancia existente entre lo que es formalmente la institución y lo que en realidad “es” y “hace” y también aquello que “no hace”.

La ciencia administrativa señala que organismos sujetos a procesos de intensa expansión y que cumplen sus funciones por las bondades de la institucionalización, al paso de los años, suelen generar ataduras y prácticas inerciales, mientras que el objetivo central (funciones sustantivas) va perdiendo interés, ahora desplazado hacia las funciones administrativas (sustantivar lo adjetivo) en las prioridades del cuerpo directivo.

Por estas razones resulta conveniente y estratégico realizar estos ejercicios de análisis y reflexión como los Foros de Consulta Universitaria del plan rector, donde se ventilan problemáticas que acontecen en todo el quehacer universitario, con espíritu de apertura, libertad y autocrítica, necesarios para abordar diagnósticos situacionales objetivos de donde se desprendan propuestas de soluciones reales y pertinentes.

Por ello, no resulta ocioso que el análisis y reflexión abordara asuntos puntuales como: ¿Quiénes somos? Para preguntar y contestar acerca de la identidad institucional; ¿A qué nos dedicamos? Concita y abre la reflexión sobre las principales necesidades institucionales a satisfacer; ¿En qué nos diferenciamos de otras instituciones de educación superior con actuaciones parecidas en algunos temas relevantes? Ayuda a definir los principales servicios y productos que debe atender la universidad y ¿Para quién lo hacemos? Permite pensar en los principales sujetos y beneficiarios de la institución.

Bajo este tamiz, se desprende la formulación de la misión institucional:

La Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas es una institución viable, transparente, incluyente, de raíz humanista, con calidad y excelencia en su oferta educativa y la generación de conocimiento, comprometida con el desempeño de sus alumnos y egresados y sus aportaciones a la ciencia, el arte y la tecnología en beneficio de la sociedad.

3.3 Valores

Para la UNICACH, los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que constituyen el soporte de las estrategias de la universidad. Son elementos sinérgicos que deben impactar a los integrantes de la comunidad universitaria.

Estos valores deben permear el quehacer universitario al estar vinculados y formar parte esencial de su identidad y por ello, componente esencial de su misión, de su razón de ser y también de su visión, sobre el futuro deseado para la universidad. Destaca a manera de código los siguientes.

Transversales e inherentes a toda persona:

- **Equidad.** Implica un trato igual de la comunidad universitaria para el mejor desempeño de su misión, objetivos y fines. De manera particular la equidad como valor va ligada indisolublemente a otros factores que hacen que el quehacer de la universidad sea detonante, dándole un significado natural y propio de la universidad, es así que tiene sentido el señalamiento de ampliar la cobertura con calidad, pertinencia y equidad.
- **Solidaridad.** Implica la voluntad y actitud para apoyar el desempeño de los miembros de la comunidad universitaria en la perspectiva de la responsabilidad y corresponsabilidad.
- **Respeto.** Implica aceptar los pensamientos del otro y de exponer con razonamientos las ideas propias. Este valor es imprescindible para actuar de manera colegiada. Requiere del conocimiento de los límites personales y de los saberes de los demás.

- **Responsabilidad.** Implica el tener conciencia para actuar conforme a los derechos y deberes que cada miembro de la comunidad universitaria tiene asignado en la legislación universitaria.
- **Humanismo.** Implica el compromiso de formar personas ciudadanas responsables, honestas, solidarias y comprometidas con su país.
- **Justicia.** Implica procurar una mejor distribución e igualdad de oportunidades en apego a la legislación universitaria.
- **Lealtad.** Implica estimular el sentimiento que todo ser humano posee y lo lleva a defender ideales relacionados con su universidad, con su entorno y con la sociedad.
- **Libertad.** Implica la voluntad mediante la cual las personas tienen la capacidad de elegir y actuar con autodeterminación responsable.
- **Sustentabilidad.** Este principio señala que la sustentabilidad es un proceso de aprendizaje permanente, basado en el respeto por todas las formas de vida. Es una educación que afirma valores y acciones que contribuyen con la transformación humana y social, enfatizando la preservación de los recursos naturales y el ambiente.
- **Interculturalidad.** Chiapas es una entidad intercultural con tendencia a la imposición de una sola cultura. La apuesta por la interculturalidad como principio rector de la propuesta educativa de la UNICACH implica asumir la multiplicidad cultural en la que se desenvuelve para construir relaciones más humanas con base en el respeto a las diferencias.

Como principio orienta procesos educativos que buscan construir relaciones dialógicas y equitativas entre los miembros de universos culturales diferentes sobre la base del reconocimiento del derecho a la diversidad y en franco combate contra todas las formas de discriminación y desigualdad social.

Del ámbito académico:

- **Libertad de cátedra.** Impartir educación superior formando profesionales bajo el principio de libertad de cátedra implica que la formación sustentada en la cátedra

observe que esta corresponda a las necesidades del desarrollo del estado de Chiapas tal como lo establece la Ley Orgánica.

Este principio conlleva el derecho a ejercer la docencia sin verse limitado a ideología alguna o doctrina, expresando de manera libre en el ejercicio de la docencia, ideas y convicciones científicas, técnicas, culturales y artísticas.

- **Libertad de investigación.** El quehacer de la investigación bajo el principio de libertad de investigación implica observar que la investigación humanista, socioeconómica, tecnológica, científica y artística que se realiza en la universidad se oriente fundamentalmente a la atención de los problemas y necesidades del desarrollo, regional, estatal y nacional.
- **Desarrollo humano.** El desarrollo humano se convierte en proceso y fin de la formación que se construye en la universidad. Se da permanentemente en una constante construcción y reflexión de lo personal y social, y como fin, porque es visto como el propósito al cual propende; es decir, todas las acciones están encaminadas a un objetivo central: el desarrollo humano.

IV. EJES TRANSVERSALES

La universidad como institución es una organización formal y compleja en la que interactúan de manera sistémica diversos actores y espacios sujetos a condiciones endógenas y exógenas. Por ello, la atención de sus problemas centrales y situaciones específicas debe abordarse a partir de políticas y principios que consideren todas las aristas del problema o la situación dada, así como todas las fuerzas y los actores que en ellas intervienen. Esta breve noción nos permite considerar la transversalidad de las políticas universitarias y en especial de los ejes de desarrollo de la gestión rectoral como un conjunto de propuestas orientativas del quehacer institucional que impactan la mayor parte de las funciones sustantivas de la universidad, incluida la gestión administrativa.

En ese orden, a partir de los análisis desarrollados en el marco de los foros de consulta se identificaron tres ejes transversales: 1) *Derechos humanos y género*; 2) *Ambientalización universitaria* y 3) *Estrategia digital universitaria*, mismos que a continuación se detallan.

4.1 Derechos humanos y género

Generar comunidad implica promover un entorno seguro, saludable y con identidad, fortalecer la pertenencia al acoger sin marginar; el reconocimiento y valoración de sus miembros; plantearse y enfrentar desafíos para crecer y progresar al contribuir a mejorar las vidas de los otros impulsando formaciones profesionales, generación de conocimiento y creación, con propósito.

Una universidad del siglo XXI necesita compromiso humano. Requiere conocimiento y ejercicio de derechos, así como la promoción de los principios y valores universitarios. En este sentido, hoy más que nunca son necesarias las políticas y acciones dirigidas a prevenir y erradicar cualquier forma de discriminación motivada por el género, origen étnico o nacional, edad, discapacidades, condición social, condiciones de salud, religión, opiniones, orientaciones e identidades sexuales, estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas, garantizando en todos los ámbitos del quehacer universitario el ejercicio cabal de los derechos humanos a través de su promoción, protección y garantía, fortaleciendo los mecanismos de prevención, investigación, sanción y reparación.

Aunque en materia de derechos humanos y género se habían realizado diversas acciones, aún no se habían logrado cohesionar los esfuerzos en una política integral de impacto transversal. A partir de 2007 se estableció la línea de investigación Género, Identidades y Fronteras como parte de un esfuerzo del Centro de Estudios Superiores de México y Centroamérica (CESMECA) y se puso en marcha los programas de Maestría y Doctorado en Estudios e Intervención Feministas. De igual forma, la Facultad de Humanidades creó en lo que antes era la Escuela de Historia, el Seminario con Visión de Género. Más tarde, en el nivel administrativo, se instauró el Programa de Equidad e Inclusión Universitaria, que forma parte de los Servicios de la Dirección General de Extensión Universitaria y en cuyo marco se organizaban talleres, foros y conferencias, entre otros. Aunado a lo anterior, se ha logrado impulsar también una importante y original colección bibliográfica resultado de la investigación realizada desde esta casa de estudio.

Desde este contexto, se propuso de manera prioritaria la creación de la Dirección de Derechos Humanos y Género, desde la cual se busca asegurar la implementación de las políticas de igualdad y no discriminación, promoviendo acciones que garanticen a la comunidad universitaria el goce pleno de los derechos humanos.

La incorporación de la perspectiva de género significa introducir políticas, programas y estructuras institucionales para remediar las desigualdades y preservar la igualdad entre personas de diferentes sexos o identidad sexual. También supone adoptar medidas destinadas a atender las necesidades y prioridades específicas de los hombres y las mujeres, ya sea por separado o en conjunto. Cuando se incorpora efectivamente la perspectiva de género se logran cambios fundamentales en las relaciones de poder entre ambos sexos.

Por su parte, la violencia y la discriminación contra las mujeres ejercidas por el sólo hecho de ser mujeres, se expresan de múltiples maneras en el ámbito público. Diversos organismos nacionales e internacionales, así como gobiernos e instancias de la sociedad civil, han asumido la responsabilidad social y política de favorecer el acceso de las mujeres a una vida libre de violencia.

Finalmente, las universidades se enfrentan al desafío de incorporar a los estudios a colectivos en situación de vulnerabilidad, sean ellos estudiantes pertenecientes a grupos indígenas, afrodescendientes, estudiantes con necesidades especiales, quienes estudian y trabajan, migrantes, personas desplazadas de zonas de conflicto, estudiantes en situación de pobreza extrema, entre otros.

1. Programa Institucional de Igualdad de género, no discriminación e inclusión

Objetivo:

- 1.1 Promover la incorporación de la perspectiva de género en las políticas institucionales programas y acciones afirmativas para disminuir la brecha de desigualdad entre los sexos.

Estrategias:

- 1.1.1 Promover la transversalización de la perspectiva de género en las distintas áreas que integran la Universidad.
- 1.1.2 Impartir cursos, talleres, congresos, conferencias, seminarios sobre perspectiva de género dirigidos a los distintos sectores que integran la comunidad universitaria.
- 1.1.3 Llevar a cabo diagnósticos con el fin de conocer la situación de hombres, mujeres y personas de la disidencia sexual en el contexto universitario para identificar las distintas problemáticas que enfrentan, así como las brechas de género existentes y promover políticas institucionales orientadas a generar equidad.
- 1.1.4 Impulsar la paridad de género en los puestos de toma de decisiones en la Universidad y promover mecanismos institucionales para el adelanto de la mujer en el contexto universitario.
- 1.1.5 Impulsar el uso del lenguaje incluyente en el contexto universitario con el fin de fomentar la cultura de igualdad y visibilizar la diversidad.
- 1.1.6 Coadyuvar en la implementación de estrategias, líneas de acción y programas con perspectiva de género que den cumplimiento a la política de igualdad, no discriminación y acceso a una vida libre de violencia para las mujeres.

Objetivo:

- 1.2 Prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en el contexto universitario, brindando las herramientas necesarias para garantizar una universidad segura y libre de violencia.

Estrategias:

- 1.2.1 Emitir diagnósticos, programas y protocolos para la prevención, atención y erradicación de todos los tipos y modalidades de violencia contra las mujeres y personas de la diversidad sexual.
- 1.2.2 Aplicar programas y acciones que permitan la detección temprana de los tipos y modalidades de violencia contra las mujeres en el ámbito universitario, ello incluye servicio social y prácticas profesionales.
- 1.2.3 Hacer campañas y programas de sensibilización para prevenir la violencia de género contra las mujeres y personas de la diversidad sexual.
- 1.2.4 Impartir, en colaboración con instancias afines, cursos, talleres, conferencias como herramienta de prevención de la violencia de género.
- 1.2.5 Proponer cambios a la normatividad interna para robustecer las herramientas de atención a casos de violencia de género.
- 1.2.6 Fomentar la cultura de la denuncia.
- 1.2.7 Promover la cultura de paz, no violencia y no discriminación.
- 1.2.8 Dar atención integral a quejas de violencia contra las mujeres y de género, discriminación o cualquier violación a los derechos humanos de las y los integrantes de la comunidad universitaria dentro de las instalaciones o fuera de éstas mientras se realicen actividades académicas curriculares y extracurriculares propias de la universidad.
- 1.2.9 Vincular a las instituciones externas y órganos internos para garantizar el cumplimiento de las funciones de la Dirección de Derechos Humanos y Género.
- 1.2.10 Emitir medidas de protección en la recepción y durante el proceso de la queja, cuando el asunto así lo amerite.
- 1.2.11 Emitir la Dirección de Derechos Humanos y Género, con base en el artículo 42 de la Ley General de Educación Superior, recomendaciones a la autoridad competente universitaria, para garantizar en todo momento la salvaguarda de los derechos humanos.

- 1.2.12 Dar vista a la autoridad de orden público competente cuando se tenga conocimiento de un hecho que pueda constituir un delito.
- 1.2.13 Emitir, con base en los diagnósticos elaborados por la Dirección de Derechos Humanos y Género, recomendaciones del mejoramiento del entorno urbano de la universidad, como medidas para garantizar la seguridad de la comunidad universitaria.

Objetivo:

- 1.3 Fomentar la perspectiva de derechos humanos en el quehacer educativo y de convivencia en el contexto universitario, garantizando interculturalidad, inclusión, cultura de paz, no discriminación y no violencia mediante actividades diversas dirigidas a estudiantes, docentes, personal administrativo y personal de servicios de la universidad.

Estrategias:

- 1.3.1 Asesorar, impulsar y acompañar procesos que permitan la accesibilidad y la inclusión en el entorno universitario.
- 1.3.2 Promover servicios de atención a la diversidad: atención psicológica, asesorías y orientación.
- 1.3.3 Gestionar convenios con instituciones afines para facilitar cursos y talleres para docentes en materia de inclusión.
- 1.3.4 Proponer adaptaciones y modificaciones a la infraestructura de las instalaciones universitarias teniendo en mente a las personas con distintos tipos de discapacidad.
- 1.3.5 Propiciar espacios de reflexión para impulsar medidas afirmativas o compensatorias destinadas a colectivos vulnerables.
- 1.3.6 Promover políticas institucionales con perspectiva de inclusión
- 1.3.7 Gestionar becas y distintos apoyos para personas con discapacidad y otros grupos vulnerables.
- 1.3.8 Facilitar la articulación de redes de apoyo y acompañamiento para la atención de grupos vulnerables en la universidad.
- 1.3.9 Propiciar convenios con organismos locales, nacionales e internacionales a fin de obtener herramientas tecnológicas de apoyo

necesarias para favorecer educación de calidad para grupos vulnerables.

- 1.3.10 Organizar festivales, conferencias, congresos, talleres, cursos para sensibilizar y crear consciencia en torno a los derechos humanos, perspectiva de género, diversidad, cultura de respeto, paz y no violencia.
- 1.3.11 Llevar a cabo diagnósticos, investigaciones, publicaciones para generar conocimiento sobre retos y realidades de grupos vulnerables en el contexto universitario a fin de proponer políticas institucionales de inclusión.

4.2 Ambientalización

Conviene iniciar este eje estratégico transversal, definiendo lo que se quiere expresar con el término ambientalización, el cual es la traducción al castellano del vocablo inglés *greening*. Aunque en diversos documentos es traducido como ecologización, su definición es muy limitada y su uso tiene propósitos más relacionados con la naturaleza en general y la necesidad de concientizar sobre su importancia. En cambio, el término ambientalización permite no solo concebirla como la necesidad de impulsar cambios en la conducta humana frente al medio ambiente, sino que profundiza en la necesidad de incorporar esta necesidad de manera transversal en los contenidos curriculares, en los fines y propósitos de la investigación y en la vinculación con la sociedad, es decir, en las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior.

La premisa que da sustento a este axioma es el reconocimiento de que todos los campos de las ciencias y las artes se encuentran estrechamente ligadas a la problemática ambiental y, por tanto, coexisten con el conocimiento y los problemas conexos, sociales, económicos y ambientales de la sociedad. Ello implica la perspectiva del desarrollo sostenible, hoy plasmada en la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 y en las directrices de los instrumentos de política pública adoptados en México que señalan la urgencia de asumir en la universidades un rol más activo en la formación de profesionales, ciudadanos responsables, y en la implementación de acciones y soluciones concretas a las problemáticas ambientales que enfrentan la sociedad.

Desde esta premisa, la ambientalización universitaria debe entenderse como una política institucional de impacto transversal en el quehacer universitario que busca influir en todos los procesos académicos y administrativos para adaptarlos a los nuevos retos y circunstancias históricas y así contribuir a la formación de sociedades más libres y resilientes.

Ambientalizar la universidad no es una consigna a tono con los momentos actuales, sino una necesidad imperativa de incorporar la dimensión ambiental en la vida universitaria para orientar su quehacer desde la reorientación de los currículos hasta la extensión de los servicios de cultura y gestión ambiental, generando acciones y estrategias de largo alcance que coadyuven a que tanto la comunidad universitaria, como la ciudadanía, contribuyan con acciones permanentes y a diferentes escalas a mitigar el deterioro de los recursos naturales y sus efectos.

En consecuencia, es necesario fortalecer todas las iniciativas generadas desde las Unidades Académicas, así como los instrumentos programáticos y la normatividad correspondiente, impulsando ejercicios de planeación más dinámicos que consideren una mejor capacidad adaptativa en el corto y mediano plazo, con indicadores de medición.

Entre los grandes retos que enfrentará este eje transversal, está el promover y fortalecer la gestión ambiental sustentable, planificando conjuntamente con todos los actores de la comunidad universitaria, los programas académicos, de investigación, de extensión, de capacitación necesarios para impulsar el desempeño ambiental, así como las medidas preventivas y correctivas, particularmente en la gestión de los residuos sólidos, del agua, el ahorro y eficiencia energética, en el diseño de un sistema de huertos ecológicos, entre otros.

Aunque este propósito es ambicioso, transitar hacia un desempeño ambiental ejemplar es un compromiso ineludible que debe afrontarse con la concurrencia de toda la comunidad universitaria y desde todas las funciones sustantivas. De esta manera seremos capaces de responder a los retos y desafíos que hoy enfrenta nuestra sociedad.

2. Programa Institucional Ambiental Universitario

Objetivo:

- 2.1 Contribuir a la formación de sociedades más libres y resilientes, a través de la adaptación de medidas de ambientalización universitaria en el ejercicio de las

funciones sustantivas frente a los nuevos retos para incluir acciones de sustentabilidad, ambiente, salud y riesgos.

Estrategias:

- 2.1.1 Aprobar por los máximos órganos de la Universidad el Programa Ambiental de la Universidad, para su implementación.
- 2.1.2 Aprobar el Reglamento para la Sustentabilidad de la Universidad, difundir y dar seguimiento en su implementación.
- 2.1.3 Gestionar y promover los procesos de Gestión Ambiental para favorecer los procesos de acreditación de las unidades académicas.
- 2.1.4 Establecer, difundir, aplicar y dar seguimiento al sistema de Indicadores de Sustentabilidad Ambiental en todas las áreas y UA de la Universidad
- 2.1.5 Difundir el compromiso de la UNICACH para el logro del Programa Ambiental Universitario y los retos de la sustentabilidad en el entorno local, regional e internacional.
- 2.1.6 Posicionar el Plan Ambiental Universitario de la UNICACH, mediante el cumplimiento de sus indicadores de sustentabilidad, reduciendo o eliminando los impactos ambientales negativos.
- 2.1.7 Actualizar continuamente el Programa Ambiental Institucional.

3. Programa Institucional de Formación Ambiental Universitaria

Objetivo:

- 3.1 Contribuir en la formación de profesionistas, a través de educación y capacitación formal y no formal, para generar responsabilidad ambiental y social en su actividad profesional y sean capaces de adquirir, ejercer y transmitir las nuevas competencias que demandan los ODS 2030.

Estrategias:

- 3.1.1 Impulsar un amplio programa de formación ambiental universitaria, mediante cursos, conferencias, diplomados y talleres en materia de educación ambiental, sustentabilidad, riesgos, salud, cambio

climático, dentro y fuera de la universidad, que propicien la reflexión sobre la sustentabilidad y los compromisos individuales y colectivos con la Tierra.

- 3.1.2 Desarrollar capacidades y actividades de sensibilización y educación ambiental en la comunidad universitaria y para la sociedad en general.
- 3.1.3 Impulsar, difundir y fortalecer el establecimiento de planes educativos de licenciatura y posgrado que incorporen la variable ambiental, de sustentabilidad, riesgos, cambio climático, salud y resiliencia, para contribuir a la sustentabilidad y Agenda de los ODS 2030.
- 3.1.4 Fomentar la vinculación académica entre las diferentes escuelas, y promover mayor cooperación interinstitucional, a fin de fortalecer las alianzas estratégicas en materia ambiental y de sustentabilidad.
- 3.1.5 Divulgar el conocimiento generado en la UNICACH, en materia ambiental y desarrollo sustentable, a partir de los medios y redes, preferentemente virtuales.

4. Programa Institucional de Investigación en Ambientalización Universitaria

Objetivo:

- 4.1 Generar proyectos y líneas de investigación integrales dedicadas a generar herramientas técnicas y conceptuales para transformar nuestro modelo productivo hacia sistemas más sustentables y contribuir a la Década para la Restauración de Ecosistemas 2021-2030 de la ONU.

Estrategias:

- 4.1.1 Generar mecanismos para facilitar la realización de investigación conjunta e interdisciplinaria, sobre líneas de aplicación y generación del conocimiento sobre medio ambiente, sustentabilidad, cambio climático, riesgos, salud, etc.
- 4.1.2 Favorecer la coordinación de los investigadores, con redes estatales, nacionales e internaciones que gestionen proyectos integradores de

investigación sobre medio ambiente, sustentabilidad, cambio climático, riesgos, biodiversidad, entre otros.

- 4.1.3 Impulsar encuentros entre cuerpos académicos relacionados, que favorezcan mayor intercambio, fortalecimiento de los posgrados, movilidad académica y estudiantil.

5. Programa Institucional de Redes e Internacionalización

Objetivo:

- 5.1 Promover el intercambio, difusión, divulgación y vinculación con redes estatales, nacionales e internacionales, que fortalezcan la investigación, docencia y vinculación.

Estrategias:

- 5.1.1 Impulsar la formación de redes de investigación en los temas considerados en el Programa Ambiental Universitario, promover su difusión y la participación en ellos.
- 5.1.2 Promover la internacionalización de proyectos relacionados a los temas del desarrollo sustentable y temas emergentes del cambio climático y riesgos, con redes estatales, nacionales e internacionales
- 5.1.3 Difundir ampliamente los resultados de la participación en las redes nacionales e internacionales.

6. Programa Institucional de Planeación Estratégica para la Ambientalización Universitaria

Objetivo:

- 6.1 Robustecer la planeación estratégica para la gestión ambiental, incorporar las políticas ambientales, sociales, económicas y educativas, para que las unidades académicas implementen acciones y estrategias de la ambientalización universitaria.

Estrategias:

- 6.1.1 Incorporar elementos o indicadores de sustentabilidad, relacionados con el cumplimiento de acciones relacionadas con ambiente, sustentabilidad, salud, riesgos y resiliencia, en la planeación estratégica, de manera transversal para conocer e impulsar el cumplimiento de acciones, estrategias y metas en las unidades académicas y áreas administrativas de la universidad.
- 6.1.2 Gestionar recursos económicos para las acciones de investigación, acreditación y complementarias, relacionadas a las acciones de ambientalización universitaria.
- 6.1.3 Crear un sistema estandarizado para la evaluación y monitoreo de los indicadores estratégicos de resultados.

7. Programa Institucional de Protección Civil

Objetivo:

- 7.1 Fortalecer los programas preventivos por diferentes riesgos en toda la comunidad universitaria.

Estrategias:

- 7.1.1 Fortalecer y aprobar para su implementación, el Programa Universitario de Gestión de Riesgos y Protección Civil en toda la universidad.
- 7.1.2 Crear una cultura preventiva por la susceptibilidad a diferentes riesgos tanto por fenómenos naturales, como por fenómenos ambientales y antropogénicos.
- 7.1.3 Contribuir a la sociedad para difundir el tipo de riesgos a los que se ve comúnmente expuesta la entidad, así como los planes preventivos para hacerles frente.
- 7.1.4 Crear redes con instituciones estatales, nacionales e internacionales para difundir, compartir y fortalecer los planes universitarios de riesgos y desastres.
- 7.1.5 Fomentar la cultura de los simulacros a diferentes fenómenos

- 7.1.6 Fomentar la cultura de la resiliencia en la comunidad universitaria y su entorno.

8. Programa Institucional de Salud y Vida Universitaria

Objetivo:

- 8.1 Fortalecer los diferentes programas de promoción, cuidado de la salud, vida y desarrollo humano de la comunidad universitaria.

Estrategias:

- 8.1.1 Sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la responsabilidad en el cuidado de la salud y corresponsabilizar a toda la comunidad universitaria en la mejora del ambiente y salud.
- 8.1.2 Fortalecer la política universitaria de Universidad Saludable, la cual propone garantizar el bienestar y salud de la comunidad universitaria mediante el impulso y acceso de los estudiantes a actividades artísticas, deportivas y eventos culturales.
- 8.1.3 Promover campañas de información básica a los estudiantes de información sobre el cuidado y riesgos para la salud, acceso a una alimentación saludable y oportunidades para estar físicamente activos.
- 8.1.4 Promover la educación para la salud como actividades extracurriculares y obligatorias.
- 8.1.5 Favorecer información sobre la importancia de la alimentación saludable y la formación de hábitos para disminuir el riesgo de enfermedad y aumentar la productividad.
- 8.1.6 Integrar las actividades y torneos deportivos, para que se realicen de forma frecuente y estructurada.

4.3 Estrategia digital

Actualmente, la automatización y la digitalización constituyen una fuerte tendencia mundial cuya intervención abarca todos los ámbitos del quehacer humano. Así, con la llegada de la Industria 4.0, la transición a la economía del conocimiento plantea grandes retos para México. Desde este contexto, adecuar la educación universitaria para enfrentar la transición a la nueva economía es un requisito obligado para los sistemas de educación superior. Las universidades no pueden estar al margen de los fenómenos globales ya que las reglas del juego han cambiado de manera disruptiva.¹³

La masificación de los dispositivos móviles y el desarrollo de las telecomunicaciones digitales han transformado el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) para la educación y las han vuelto ubicuas. Ante este panorama, la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) se enfrenta a un cambio de paradigma social en medio de un contexto local caracterizado por una fuerte desigualdad tecnológica y una amplia brecha digital en Chiapas.

Aunado a lo anterior, esta brecha digital se acentúa aún más con la velocidad de obsolescencia que presentan los equipos de cómputo y la falta de conectividad a la red Internet en nuestras Subsedes Regionales lo que demanda acciones concretas para resolver esos problemas de manera apremiante.

Por su parte, la pandemia global ha traído un proceso de disrupción que obligó a abandonar las actividades presenciales hacia las actividades en línea, haciendo más necesaria que nunca el uso de la tecnología educativa. En este contexto la famosa frase —*El medio es el mensaje*—, acuñada por el filósofo Marshall McLuhan, pionero en predecir la *Aldea global*, es fundamental para entender el cambio en la forma de la pedagogía a usar con los contenidos educativos en línea.

El mensaje educativo se debe adecuar a los nuevos medios de comunicación. Usar como única estrategia el trasladar el aula presencial a la videoconferencia es usar el viejo mensaje en un medio nuevo por lo que urgen pensar y recrear nuevas formas innovadoras de potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El cambio disruptivo trae consigo el cambio en todos los planteamientos teóricos educativos lo cual hace necesario el soporte de TIC para acompañar el proceso educativo. No obstante, aun cuando la pandemia pase, el cambio que obligó a enfrentar el

¹³ Schatán, C. (2018). *Retos de la automatización y digitalización para el empleo en México*. México próspero, equitativo e incluyente: construyendo futuros.

distanciamiento social trajo consigo un aprendizaje, quizá no adecuado, en el uso de las TIC para la comunidad universitaria, por lo que, dada su relevancia, es hora de impulsar una pertinente estrategia digital para el desarrollo del quehacer universitario.

Esta estrategia digital no solo se puede limitar al uso de tecnología, sino a cómo usar y aprovechar los avances tecnológicos, para apoyar las funciones sustantivas de la universidad, con el fin de ampliar su impacto social. En este sentido, la gestión rectoral asume el reto de impulsar esta estrategia de manera transversal al quehacer institucional y al uso eficiente de las tecnologías educativas.

9. Programa Institucional Estrategia Digital Universitaria

Objetivo:

- 9.1 Fortalecer y ampliar la infraestructura tecnológica de telecomunicaciones y los sistemas informáticos institucionales para agilizar los procesos académicos, de investigación y administrativos, con el fin de mejorar su eficiencia, que redunde en el apoyo a la docencia, la investigación y el servicio a la sociedad chiapaneca.

Estrategias:

- 9.1.1 Actualizar y modernizar la red de telecomunicaciones institucional de fibra óptica para evitar la obsolescencia y ampliar su capacidad.
- 9.1.2 Actualizar la red de telefonía para modernizarla a VoIP (voz sobre IP).
- 9.1.3 Reforzar la infraestructura de puntos de acceso a la red inalámbrica en todas las áreas.
- 9.1.4 Implantar el acceso a la red informática inalámbrica de la universidad utilizando la autenticación RADIUS usando el correo electrónico institucional.
- 9.1.5 Implantar el acceso, como institución educativa, a la confederación de la iniciativa internacional EDUROAM (EDUcation ROAMing) para facilitar el acceso a Internet, en la movilidad de estudiantes y académicos, en las instituciones mundiales de educación superior participantes.

- 9.1.6 Evaluar y rediseñar los sistemas informáticos institucionales para hacer eficiente los procesos académicos y administrativos.
- 9.1.7 Evaluar, rediseñar y reestructurar el soporte de servidores en la nube para optimizar costos y beneficios.
- 9.1.8 Diseñar y actualizar el acceso a los sistemas por medio de dispositivos móviles.
- 9.1.9 Rediseñar, actualizar y modernizar el acceso al sitio Web institucional para que tenga acceso desde navegadores de dispositivos tablet, smartphone y computadoras personales.
- 9.1.10 Diseñar, desarrollar e implantar la e-firma para todos los sistemas institucionales.
- 9.1.11 Rediseñar, desarrollar e implantar una aplicación para credencial de identificación institucional electrónica con E-Firma.
- 9.1.12 Diseñar, desarrollar e implantar un sistema auxiliar que utilice procesos de análisis, sustentados por técnicas de Inteligencia Artificial, usando los datos generados por los sistemas de información existentes, para hacer eficiente la toma de decisiones.
- 9.1.13 Diseñar y desarrollar un sistema de gestión para el soporte de eventos institucionales que necesiten videoconferencia, para el uso de las áreas académicas y administrativas.
- 9.1.14 Gestionar la creación de salas de videoconferencia para uso académico.
- 9.1.15 Planificar y ejecutar un proyecto de documentación de procesos administrativos de todas las áreas que cuentan con soporte de sistemas informáticos institucionales.
- 9.1.16 Elaborar un documento de políticas de uso de sistemas informáticos institucionales.
- 9.1.17 Elaborar un documento de políticas de uso de correo electrónico institucional.
- 9.1.18 Contratar cursos de especialización técnica para la capacitación y actualización del personal de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

- 9.1.19 Actualizar y restablecer la información del sistema de inventario del patrimonio.
- 9.1.20 Diseño, desarrollo e implantación de una app, con escaneo de etiquetas y geolocalización, para dispositivos móviles para el uso del sistema de inventario del patrimonio.
- 9.1.21 Rediseñar y actualizar el sistema de adquisiciones para consolidar el uso de documentación digital con e-firma para los procesos de auditoría.
- 9.1.22 Rediseñar, actualizar el sistema de video vigilancia de áreas físicas estratégicas de la universidad.
- 9.1.23 Gestionar la implantación del sistema de declaración patrimonial en línea.
- 9.1.24 Consolidar el proceso de admisión escolar en línea.
- 9.1.25 Actualizar la normatividad para el reconocimiento de estudios.
- 9.1.26 Sistematizar y digitalizar servicios y procesos escolares.
- 9.1.27 Ampliar la difusión y atención de servicios escolares por medios electrónicos.
- 9.1.28 Consolidar el sistema de trayectorias escolares para la difusión y aprovechamiento oportuno de la información.
- 9.1.29 Robustecer el Portal de Alumnos con información de la trayectoria escolar y servicios para el estudiante.
- 9.1.30 Fortalecer la infraestructura informática para la creación de expedientes digitales.
- 9.1.31 Actualizar los documentos de certificación de estudios a versiones electrónicas incorporando elementos de seguridad (e-firma).
- 9.1.32 Revisar y actualizar los costos de servicios de certificación escolar.

Objetivo:

- 9.2 Implantar un área de soporte transversal para tecnología educativa que de servicio a la comunidad universitaria con la finalidad de acompañar a los académicos en el uso eficiente de los recursos en TIC.

Estrategias:

- 9.2.1 Diseñar, desarrollar e implantar un programa de soporte continuo para el sistema de plataforma de aprendizaje usado en los programas educativos en línea.
- 9.2.2 Elaborar las políticas para administración técnica para la plataforma de aprendizaje de universidad virtual (LMS) institucional.
- 9.2.3 Elaborar un programa de actualización continua y monitoreo de seguridad para la plataforma de LMS institucional.
- 9.2.4 Implantar procedimientos para las peticiones de soporte de tecnología educativa.
- 9.2.5 Capacitar personal para el diseño y desarrollo de extensiones de código (Plug in) para adecuar y extender las características de la plataforma de LMS.
- 9.2.6 Diseñar, desarrollar e implantar extensiones de código para integrar la plataforma de LMS a los sistemas institucionales existentes.

Objetivo:

- 9.3 Capacitar a las áreas administrativas y académicas en el uso eficiente de las TIC instaladas en la universidad.

Estrategias:

- 9.3.1 Diseñar, desarrollar e implantar un programa de capacitación en cultura digital para las áreas administrativas y académicas.
- 9.3.2 Establecer indicadores clave de desempeño (métricas KPI) para evaluar todos los sistemas institucionales.
- 9.3.3 Diseñar, desarrollar e implantar un sistema para cursos internos para capacitar a la comunidad universitaria en el uso de los sistemas institucionales.

V. EJES ESTRATÉGICOS

Plantear la ruta de desarrollo de la universidad es decantar la visión estratégica del quehacer institucional con el concurso de todos los actores que conforman la comunidad universitaria. Por ello, en un ejercicio democrático y transparente, se sometió al escrutinio público la propuesta inicialmente presentada por esta gestión rectoral y se abrieron los espacios de diálogo correspondientes para identificar, analizar, priorizar y establecer las mejores propuestas que darán rumbo al quehacer universitario en los próximos cuatro años.

Esta actividad estratégica desentrañó las diversas problemáticas identificadas de manera colectiva partiendo de sus causas y efectos para poder desagregar las propuestas de solución partiendo de una estructura lógica basada en programas institucionales, objetivos, y estrategias.

De los análisis realizados, la propuesta original se transformó en una estructura que identificó tres ejes transversales —descritos en el apartado anterior—, y ocho ejes estratégicos que a continuación se describen.

5.1 Cobertura, calidad e innovación educativa

Durante los últimos 20 años, nuestra Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas ha incrementado su matrícula escolar 465 por ciento pasando de 1 mil 598 alumnos en 2000 a 9 mil 29 alumnos inscritos en 65 programas educativos —41 de pregrado y 24 de posgrado—, en 2020.¹⁴

Este notable crecimiento y diversificación de la oferta educativa también ha pasado por el tamiz de la evaluación externa. En 2001, solo 14 por ciento de los programas de pregrado eran reconocidos por su calidad. En el semestre febrero-junio de 2021, este indicador se ubicó en 76 por ciento una cifra por encima de la media nacional entre las universidades públicas de apoyo solidario (44.8 por ciento), pero aún debajo de la media nacional entre las universidades públicas estatales, lo cual habla de la importancia de redoblar los esfuerzos para consolidar la calidad educativa, aprovechando las fortalezas de nuestra casa de estudio y atendiendo las áreas de oportunidad en la materia.¹⁵

¹⁴ Cf. UNICACH (2021). *Sistema de Información Estratégica Institucional (SIEI)* Recuperado de <https://siia.unicach.mx/siei/>

¹⁵ UNICACH (2021). *Anuarios Estadísticos*. Recuperado de <https://dgpe.unicach.mx/index.php?p=page&v=MTQ=>

Ahora bien, cobertura y calidad son dos dimensiones del quehacer institucional que intrínsecamente se complementan y se encuentran en un lugar común: los procesos de enseñanza-aprendizaje para facilitar a los discentes esquemas innovadores que potencien el desarrollo cognitivo y su crecimiento profesional para enfrentarse con las mejores y más completas herramientas al mundo disruptivo en el que se insertarán laboralmente.

Esta historia de retos enfrentados y desafíos por vencer no supone una página concluida sino un continuo escenario del quehacer institucional que exige la suma de esfuerzos y la pericia necesaria para enfrentar con éxito los complejos problemas que se presentan.

Nuestra casa de estudio está presente en 14 municipios del estado de Chiapas desde los que se extiende la cobertura en 10 de las 15 regiones socio económicas de la entidad.¹⁶ Además se cuenta con una oferta no presencial que, aunque pequeña, se espera expandir en los siguientes años. Esta oferta se inserta en nueve de los 10 campos de conocimiento reconocidos en la Clasificación Mexicana de Planes de Estudio por Campos de Formación Académica: Artes y humanidades; Ingeniería, manufactura y construcción; Ciencias naturales, Matemáticas y estadística; Ciencias de la salud; Ciencias sociales y derecho; Administración y negocios; Servicios; Agronomía y veterinaria; y Educación.

Entre los problemas más acuciantes en el marco de esta oferta educativa se encuentra la necesidad de garantizar la pertinencia y factibilidad de los programas educativos, tanto en la sede central en Tuxtla Gutiérrez, como en las Subsedes Regionales en las que se tiene presencia, a fin de identificar los campos profesionales que se requieren de acuerdo con los contextos sociales y las vocaciones productivas de las regiones evitando con ello enfrentarse a la decisión de cerrar programas educativos por la falta de matrícula o por la ausencia de condiciones para garantizar su calidad con base en los parámetros establecidos por los organismos evaluadores externos o las dependencias normativas.

Particularmente, las Subsedes Regionales requieren un renovado proceso de fortalecimiento para comenzar a romper las brechas de calidad existentes y transitar hacia un nuevo modelo de organización que potencie sus capacidades institucionales.

Otro de los problemas relevantes en este contexto es la necesidad de garantizar la calidad de la oferta y la disposición de condiciones para que las y los estudiantes se formen

¹⁶ Acapetahua, Chiapa de Corzo, Huixtla, Mapastepec, Motozintla, Nueva Palestina (Ocosingo), Palenque, Reforma, San Cristóbal de Las Casas, Tonalá, Tuxtla Gutiérrez, Venustiano Carranza, Villa Corzo y, recientemente, Tapachula.

integralmente y realicen trayectorias exitosas hasta incorporarse formalmente a un puesto de trabajo o emprender su propio negocio.

10. Programa Institucional de gestión del modelo educativo y curricular

Objetivo:

10.1 Consolidar el modelo educativo y curricular como una herramienta para garantizar la calidad en la formación integral de los estudiantes.

Estrategias:

- 10.1.1 Evaluar el Modelo Educativo visión 2025 para para su análisis y actualización.
- 10.1.2 Fortalecer los planes de desarrollo de las Unidades Académicas con la incorporación de indicadores que favorezcan la aplicación del Modelo Educativo y de calidad educativa.
- 10.1.3 Promover la aprobación de los lineamientos y normatividad actualizada en materia de desarrollo curricular.
- 10.1.4 Diseñar la propuesta de actualización de los lineamientos para la creación, modificación y supresión de planes y programas de estudio de la universidad en concordancia con el modelo educativo y asegurar la aplicación y operatividad de estos lineamientos.
- 10.1.5 Realizar talleres, foros y conversatorios para la socialización de la normatividad y lineamientos institucionales.
- 10.1.6 Generar un plan de trabajo de seguimiento acorde a los procesos curriculares que opera la Unidad Académica a través de órganos colegiados como las academias y los comités de desarrollo curricular.
- 10.1.7 Verificar la aplicación adecuada de los lineamientos y normativas mediante el asesoramiento y revisión de los procesos curriculares.
- 10.1.8 Implementar foros y seminarios de reflexión de la práctica docente y del Modelo Educativo.
- 10.1.9 Fortalecer la asesoría para el diseño o rediseño de planes de estudios de la UNICACH.

- 10.1.10 Fortalecer los procesos formativos del personal docente, tanto disciplinaria como pedagógicamente.
- 10.1.11 Elaborar los procedimientos para la autorización de la creación de la oferta educativa.
- 10.1.12 Elaborar una agenda institucional para revisar la pertinencia de la oferta educativa y actualizar los lineamientos y procedimientos correspondientes.
- 10.1.13 Fortalecer la formación del personal que interviene en la realización y elaboración de guías o estudios de factibilidad de los programas de estudios.
- 10.1.14 Impulsar con el esfuerzo concurrente del personal académico, la reflexión y búsqueda de las mejores estrategias para asegurar que el currículo cumpla con la característica de ser profesionalizante y de alta pertinencia social.
- 10.1.15 Revisar los planes de estudio e incorporar gradualmente en la práctica docente el uso de las tecnologías de información y comunicación como herramienta académica para la formación y el aprendizaje significativo.
- 10.1.16 Fortalecer la formación docente en el uso de tecnologías digitales para la práctica educativa y el desarrollo de recursos digitales para el aprendizaje.

11. Programa Institucional de Consolidación de la Cobertura y Diversificación Educativa

Objetivo:

- 11.1 Consolidar la oferta educativa actual y planear objetivamente el desarrollo de nuevos programas educativos con base en estudios de pertinencia y factibilidad.

Estrategias:

- 11.1.1 Generar una oferta educativa pertinente y factible de acuerdo con las necesidades sociales y del mercado laboral y autoempleo, con base en

el análisis del contexto de las necesidades y potencialidades locales, nacionales y globales.

- 11.1.2 Evaluar el lineamiento general para la creación, modificación y supresión de planes y programas de estudio de la universidad.
- 11.1.3 Implementar o actualizar lineamientos y normatividad institucional para la operación para asegurar la calidad y permanencia de la oferta educativa.
- 11.1.4 Gestionar la vinculación entre las comisiones y los órganos operativos que intervienen en la creación y aprobación de la oferta educativa de la universidad, así como en la creación, modificación y supresión de Unidades Académicas.
- 11.1.5 Evaluar la pertinencia de la oferta educativa en términos de la atención de los indicadores de calidad para su permanencia o supresión.
- 11.1.6 Generar lineamientos para la evaluación de estudios de pertinencia y factibilidad para programas de nueva creación y ya existentes o en fase operativa.
- 11.1.7 Capacitar al personal de las unidades académicas para la implementación de la metodología para el estudio de pertinencia y factibilidad de los programas educativos de nueva creación.
- 11.1.8 Favorecer la actualización de los estudios de pertinencia y factibilidad de los programas educativos vigentes, con base en el análisis de insumos como estudios de egresados y empleadores, estudios de satisfacción de estudiantes, atención a las observaciones de organismos acreditadores y evaluadores externos e indicadores de trayectorias escolares, entre otros.
- 11.1.9 Considerar en todas las propuestas de creación de nuevos programas educativos de pregrado los requisitos de los organismos evaluadores o acreditadores.

12. Programa Institucional para Favorecer la Innovación Educativa

Objetivo:

12.1 Favorecer la diversificación de modalidades educativas que ofrece la universidad con la incorporación de procesos de innovación educativa y tecnológica.

Estrategias:

- 12.1.1 Disponer de infraestructura tecnológica exclusiva en las Subsedes Regionales para los estudiantes que ingresen a la opción de educación superior en línea.
- 12.1.2 Fortalecer la infraestructura y equipamiento para el desarrollo de la modalidad no escolarizada.
- 12.1.3 Impulsar la formación y actualización docente en la pedagogía digital y el uso de las TIC.
- 12.1.4 Impulsar programas continuos de alfabetización digital dirigidos al personal académico y administrativo de la universidad.
- 12.1.5 Fortalecer la normativa y los procesos para ajustarlos a la impartición de la modalidad no escolarizada.
- 12.1.6 Cuidar los estándares de calidad propuestos por CIEES para la modalidad a distancia.
- 12.1.7 Desarrollar Cursos Abiertos Masivos en Línea (Massive Open Online Course, MOOC) en temas relevantes a través de expertos de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas y en colaboración con universidades a nivel internacional.
- 12.1.8 Crear la Red de Salas de Videoconferencias para enlazar a todas las sedes de la universidad y facilitar el uso masivo de plataforma educativa en cursos presenciales.
- 12.1.9 Impulsar estudios de pertinencia y factibilidad para la creación de nuevas propuestas educativas, en congruencia con las necesidades específicas de las modalidades no escolarizadas.

- 12.1.10 Coordinar esfuerzos con otras Unidades Académicas para ampliar la cobertura educativa bajo la modalidad no escolarizada en programas educativos de alto rechazo presencial.
- 12.1.11 Impulsar la conformación de comités de desarrollo curricular en coordinación con las academias para adaptar el contenido de los programas presenciales a programas en línea.

13. Programa Institucional de Aseguramiento de la Calidad de la Oferta Educativa

Objetivo:

- 13.1 Lograr que el 100 por ciento de los programas educativos sean reconocidos por su calidad.

Estrategias:

- 13.1.1 Integrar al Sistema de Gestión de la Calidad los procesos administrativos que coadyuven en la realización de las funciones sustantivas de las unidades académicas y centrales orientados a la calidad educativa.
- 13.1.2 Asegurar la atención oportuna de las recomendaciones durante el tiempo de vigencia correspondiente.
- 13.1.3 Integrar un plan de mejora de acuerdo con las fortalezas y áreas de oportunidad de cada programa educativo.
- 13.1.4 Asegurar el cumplimiento de los indicadores de la metodología de autoevaluación o para la acreditación de los programas educativos evaluables.
- 13.1.5 Documentar y operar el proceso de entrega recepción ante los cambios de personal administrativo y académico que incluya resguardo patrimonial y de documentación institucional.
- 13.1.6 Documentar el proceso de inducción para el personal de contratación o de reasignación de funciones, que incluya el uso de los sistemas pertinentes al puesto.

- 13.1.7 Documentar el proceso de asignación de puestos para el personal nuevo o reasignado que incluya la habilitación de los sistemas claves pertinentes al puesto.
- 13.1.8 Elaborar un plan de sensibilización de calidad al personal administrativo y académico de la universidad.
- 13.1.9 Elaborar planes de acción inmediata a partir del análisis de los resultados de la encuesta de clima laboral y fortalecer los procesos de capacitación de acuerdo con las necesidades del puesto.
- 13.1.10 Analizar las condiciones de infraestructura para el desarrollo de las actividades en los puestos de trabajo.
- 13.1.11 Elaborar o actualizar el marco normativo institucional que incluya manuales como el de organización, funciones y procesos.
- 13.1.12 Diseñar estrategias de cofinanciamiento para la aplicación del EGEL, con el fin de participar en fondos extraordinarios para la financiación parcial de los estudiantes que presenten EGEL.
- 13.1.13 Incorporar el EGEL como opción de titulación en todos los programas educativos.
- 13.1.14 Adecuar las actividades de aprendizaje y sus métodos de valuación, en consistencia con el perfil de egreso y en su caso actualizarlas.
- 13.1.15 Implementar exámenes diagnósticos con reactivos tipo EGEL para los programas educativos que no cuenten con un instrumento del CENEVAL.
- 13.1.16 Revisar a detalle el contenido de los programas del mapa curricular.

14. Programa Institucional de Educación Continua

Objetivo:

- 14.1 Consolidar los servicios de educación continua como una oferta de probada pertinencia, aprovechando los recursos de las tecnologías digitales.

Estrategias:

- 14.1.1 Integrar un catálogo de cursos de educación continua y capacitación en modalidad presencial y a distancia que permita dar respuesta a las necesidades de los egresados. Diseñar e implantar un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- 14.1.2 Generar un portafolio de cursos, talleres y diplomados en áreas especializadas para ser parte de la oferta de las subsedes regionales.
- 14.1.3 Fortalecer la formación del egresado mediante la oferta de cursos de actualización continua para su mejor desempeño laboral.
- 14.1.4 Aprovechar la infraestructura tecnológica para promover y crear cursos en línea a través del Sistema de Universidad Virtual que alienten el acceso universal al conocimiento mediante el incremento de los contenidos disponibles.
- 14.1.5 Actualizar los documentos normativos relacionados con la educación continua.
- 14.1.6 Aprovechar los servicios de educación continua para fortalecer la actualización pedagógica y disciplinaria del personal académico.

15. Programa Institucional de Estudios Estratégicos para la Satisfacción de Estudiantes y Egresados

Objetivo:

- 15.1 Asegurar que los estudios estratégicos sobre la satisfacción de estudiantes, egresados y empleadores sean insumos para la mejora de la calidad de los servicios y los procesos académicos.

Estrategias:

- 15.1.1 Actualizar la metodología de aplicación de los instrumentos de recolección de datos con base en las necesidades de información de las Unidades Académicas.
- 15.1.2 Impulsar el análisis académico colegiado de los resultados de los estudios de padrón de egreso para garantizar la toma de decisiones en la mejora de la atención a los estudiantes, los procesos de formación continua y de rediseño de planes de estudio.

- 15.1.3 Asegurar que todos los programas educativos con al menos tres años de haber egresado su primera generación cuenten con estudios de seguimiento de egresados y empleadores.
- 15.1.4 Revisar la metodología de aplicación de los instrumentos de recolección de datos.
- 15.1.5 Impulsar que los diversos órganos académicos colegiados e instancias administrativas proporcionen seguimiento a los estudios de egresados y empleadores.

5.2 Comunidad estudiantil

La formación integral de las y los estudiantes precisa no solo garantizar la transmisión de competencias, conocimientos y saberes, sino también la construcción de ciudadanía para encontrar la propia libertad.

De acuerdo con el Modelo Educativo UNICACH Visión 2025, la formación integral se aborda a partir de las “... *dimensiones biológica, psicológica, social, ética y estética que integran al ser humano. Desde esta perspectiva, son prioritarios tanto la comprensión de los lenguajes de las disciplinas, el uso crítico de la tecnología, como el desarrollo de la sensibilidad hacia las humanidades y las artes, la multiculturalidad y el cultivo del cuerpo por la vía del deporte. Por ende, implica favorecer el razonamiento científico y tecnológico, el sentido ético, la responsabilidad personal y el compromiso social en igualdad de condiciones y circunstancias*”.

En este orden, dicho modelo también señala la necesidad de promover esta formación desde las estrategias previstas en el currículo como a través de los programas de extensión, difusión cultural y vinculación. La formación integral constituye un amplio concepto que va más allá de la formación de competencias para el trabajo y que incluye la formación para la vida en términos de ciudadanía, ética y valores de convivencia democrática que le permiten a la persona universitaria ser sustancia activa en la transformación cultural, política, social y económica del país y del mundo.

Así pues, abordar la comunidad estudiantil desde la perspectiva de la formación integral constituye un eje estratégico de atención prioritaria, sobre todo en cuanto al fortalecimiento de las trayectorias escolares, la provisión de servicios ágiles y oportunos de atención y apoyo, el fomento del emprendimiento y el autoempleo y el desarrollo de la actividad tutorial.

Así también se ha identificado como otras problemáticas, la necesidad de disponer de áreas especiales para la atención integral del estudiantado en las Unidades Académicas, así como definir los servicios y programas orientados a la atención integral del mismo y el seguimiento a la acción y acompañamiento tutorial, entre otras cosas.

16. Programa Institucional de Atención y Bienestar Estudiantil

Objetivo:

16.1 Impulsar servicios integrales que procuren el bienestar estudiantil a través de la atención psicopedagógica, salud, promoción deportiva y cultural y atención a la trayectoria formativa de las y los estudiantes.

Estrategias:

- 16.1 Mantener las medidas sanitarias en los inmuebles universitarios para el retorno seguro a las actividades presenciales pos-pandemia COVID-19.
- 16.2 Generar estudios sobre las problemáticas psicosociales y los riesgos más comunes.
- 16.3 Proveer asesoramiento psicopedagógico a docentes y directivos a fin de que sus prácticas educativas sean congruentes con las características del Modelo Educativo.
- 16.4 Emprender una reorganización de procesos administrativos para integrar en un solo componente o unidad, la atención integral desde una perspectiva sistémica donde participen todos los servicios y programas de apoyo al estudiante.
- 16.5 Impulsar programas y estrategias orientadas a la prevención y atención de riesgos psicosociales.
- 16.6 Promover la realización cotidiana de actividades de formación cultural, cívica, ética, de salud y deportiva, como actividades que forman parte del acompañamiento del Plan de Acción Tutorial.
- 16.7 Simplificar los procedimientos y trámites necesarios para la titulación, registro de título y expedición de cédula profesional.

- 16.8 Generar estudios para conocer mejor las características, necesidades, circunstancias y expectativas de las y los estudiantes, para desarrollar políticas de atención.
- 16.9 Facilitar la transición de la educación superior al empleo o, en su caso, al posgrado.
- 16.10 Establecer un programa de acción de corto, mediano y largo plazo orientado a promover el espíritu emprendedor en el proceso de formación profesional que introduzca a la creación de empresas.
- 16.11 Establecer convenios de cooperación con instituciones que apoyen o financien los proyectos empresariales de emprendedores universitarios.
- 16.12 Facilitar la transición de jóvenes universitarios al mercado laboral promoviendo el desarrollo de herramientas y competencias que mejoren su capacidad profesional a través de cursos, talleres y eventos.

17 Programa Institucional de Apoyo al Estudiante en Condición de Riesgo de Reprobación o Abandono Escolar

Objetivo:

- 17.1 Reducir la reprobación y deserción escolar.

Estrategias:

- 17.1.1 Promover la concurrencia, coordinación y el trabajo colaborativo para mejorar la atención y los servicios de apoyo al estudiante.
- 17.1.2 Organizar la información en torno a las trayectorias escolares y automatizar su registro y explotación.
- 17.1.3 Impulsar la organización y puesta en marcha de talleres orientados al desarrollo de competencias genéricas que favorezcan el desempeño estudiantil.
- 17.1.4 Impulsar el desarrollo de asesorías académicas de manera permanente atendiendo las áreas disciplinarias de mayor reprobación escolar.

- 17.1.5 Promover el acompañamiento desde el primer semestre, considerando el Plan de Acción Tutorial.
- 17.1.6 Recuperar la información provista por el Examen General de Ingreso a la Licenciatura para nutrir de insumos el desarrollo de estrategias de atención integral de las y los estudiantes.
- 17.1.7 Promover actividades de integración de las y los estudiantes de nuevo ingreso a la vida social, académica y cultural de la universidad.
- 17.1.8 Facilitar en la medida de lo posible, el incremento de becas alimenticias y de otra índole para estudiantes mediante convenios de colaboración y patrocinio comercial.
- 17.1.9 Facilitar la exoneración de pagos de inscripción y reinscripción a estudiantes sobresalientes y de alto rendimiento.
- 17.1.10 Generar un programa de cursos de apoyo al aprendizaje, de acuerdo con las necesidades de los programas educativos.

18 Programa Institucional de Tutorías

Objetivo:

- 18.1 Articular los esfuerzos institucionales con las Unidades Académicas para brindar a las y los estudiantes de cada programa educativo servicios de atención a sus necesidades académicas y de formación integral para atender los indicadores de reprobación, deserción, eficiencia terminal y titulación.

Estrategias:

- 18.1.1 Facilitar el trabajo colegiado entre directivos, secretarios académicos, coordinadores de programa educativo, responsables de tutoría y tutores.
- 18.1.2 Identificar, a través del trabajo colegiado, las necesidades estudiantiles atendiendo los indicadores de reprobación, deserción, eficiencia terminal y titulación.
- 18.1.3 Crear un área de atención integral al estudiante por unidad académica y en las subsedes regionales.

- 18.1.4 Elaborar planes de acción tutorial por programa educativo fundamentados en las necesidades académicas y de formación integral de las y los estudiantes.
- 18.1.5 Dar seguimiento al acompañamiento tutorial.
- 18.1.6 Crear cursos de apoyo al aprendizaje desde cada programa educativo.
- 18.1.7 Crear cursos disciplinarios que atiendan la reprobación de los estudiantes de manera preventiva.
- 18.1.8 Vincular a las unidades académicas con áreas centrales para trabajar la formación integral.
- 18.1.9 Elaborar programas que favorezcan la titulación.
- 18.1.10 Evaluar el impacto del acompañamiento tutorial.
- 18.1.11 Coordinar esfuerzos con las secretarías académicas de las unidades académicas para crear y dar seguimiento a las coordinaciones del Plan de Acción Tutorial.
- 18.1.12 Promover la formación de los docentes en el campo de la tutoría.
- 18.1.13 Promover incentivos para los docentes que participen en la acción tutorial.

19 Programa Institucional de Atención a Estudiantes Indígenas

Objetivo:

- 19.1 Promover el desarrollo de los estudiantes procedentes de pueblos originarios.

Estrategias:

- 19.1.1 Incrementar el número de becas para estudiantes indígenas.
- 19.1.2 Impulsar actividades para promover la cultura de los pueblos originarios.
- 19.1.3 Generar servicios diseñados exprofeso para atender este sector de la comunidad universitaria.

- 19.1.4 Incorporar el dominio de una lengua indígena como opción equiparable al dominio de una lengua extranjera para el caso de los estudiantes de pueblos originarios.
- 19.1.5 Promover el desarrollo de la lecto-escritura.

20 Programa Institucional de Fortalecimiento de los Servicios de Información y Documentación

Objetivo:

- 20.1 Fortalecer la calidad de los servicios de información y documentación en todos los campus y subsedes de la universidad.

Estrategias:

- 20.1.1 Ampliar la oferta bibliotecaria y de consulta en línea.
- 20.1.2 Adquirir los acervos pertinentes, suficientes y actualizados para todos los programas educativos, especialmente en las subsedes.
- 20.1.3 Reunir y difundir entre los directivos de las facultades, institutos y escuelas los resultados periódicos de la bibliometría para el descarte y la integración de acervos actualizados.
- 20.1.4 Actualizar la normatividad de los servicios y la adquisición de acervos en sus diversas modalidades.
- 20.1.5 Dar a conocer los servicios del Centro Universitario de Información y Documentación (CUID) a todos los docentes y estudiantes de primer ingreso y de semestres avanzados.
- 20.1.6 Establecer programas de capacitación constante y el aprendizaje del idioma inglés para el personal de los CUID.
- 20.1.7 Promover la contratación del personal de los CUID de las subsedes y capacitar a éstos y los existentes para homologar la calidad en los servicios.
- 20.1.8 Fortalecer los vínculos con instituciones de educación superior y proveedores de bases de datos para obtener capacitación específica en el manejo y consulta de recursos electrónicos.

- 20.1.9 Coordinarse con las unidades académicas para proporcionar servicios que respondan a sus necesidades, incluyendo las actividades de formación de usuarios de los acervos convencionales, electrónicos e históricos.
- 20.1.10 Contar con catálogos estandarizados de todos los acervos que faciliten la búsqueda de la información y los registros estadísticos sobre la consulta y los usuarios utilizando el software Sistema Institucional del CUID.
- 20.1.11 Administrar el repositorio institucional que dará visibilidad a la producción científica y artística de la universidad en el Repositorio Nacional, impulsado por el CONACYT.
- 20.1.12 Implementar planes de mejora a la infraestructura y equipamiento de los CUID.

21 Programa Institucional de Fortalecimiento a la Práctica Deportiva y Activación Física

Objetivo:

- 21.1 Incrementar los espacios y actividades deportivas y de activación física como parte de la formación integral estudiantil.

Estrategias:

- 21.1.1 Fortalecer el desarrollo de selecciones femeniles y juveniles en diversas disciplinas deportivas.
- 21.1.2 Impulsar la participación en justas deportivas.
- 21.1.3 Incrementar el número de actividades deportivas para la formación integral de los estudiantes.
- 21.1.4 Ampliar la oferta de disciplinas deportivas dando cobertura a las subsedes.

5.3 Vida académica

Si el alumnado es el depositario primigenio de los beneficios del quehacer universitario, el personal docente es la piedra angular que sostiene el desarrollo académico y sobre la cual descansa la responsabilidad de ser inspirador y participe en la generación y transmisión del conocimiento. Por consiguiente, reconocer el papel fundamental del personal docente resulta imperativo para enfrentar los desafíos y la complejidad del quehacer universitario.

Tal como lo señala el Modelo Educativo UNICACH Visión 2025, la dimensión docente supone su profesionalización; la reorganización de la división del trabajo de los profesores y redefinición de sus responsabilidades; la creación de un sistema integral de investigación y su articulación con la formación; y la creación de un sistema de reconocimientos y estímulos a la buena práctica docente.

Para el ciclo escolar febrero-junio de 2021, el claustro académico de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH), está conformado por 843 docentes —470 hombres y 373 mujeres—, de este claustro, 263 son Profesores de Tiempo Completo (31 por ciento); 442 son Profesores de Asignatura y 138 son Técnicos Académicos, mientras que por adscripción a una sede, 70 por ciento (588 docentes) imparten clases en Tuxtla Gutiérrez y 26 por ciento (217 docentes) en las Subsedes Regionales.¹⁷

Con relación a la habilitación del personal docente, 20 por ciento cuenta con grado de doctorado, 33 por ciento con grado de maestría; 4 por ciento con especialidad; 41 por ciento con licenciatura y 1 por ciento con estudios técnicos.¹⁸

En el caso específico de los Profesores de Tiempo Completo, 49 por ciento cuenta con la máxima habilitación (doctorado), 39 por ciento cuenta con estudios de maestría, 3 por ciento con especialidad y 8 por ciento con licenciatura. Así también, 50.2 por ciento (132 PTC) cuenta con Perfil Prodep, 12 de ellos adscritos en Subsedes Regionales.¹⁹

En cuanto a la adscripción al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), 87 docentes se encuentran activos en el SNI —51 profesores y 36 profesoras—. De esta población, 71 cuentan con la categoría de PTC, 14 son Profesores de Asignatura y dos tienen la categoría de Técnico Académico; es decir, 27 por ciento de los PTC cuenta con nivel SNI.²⁰

¹⁷ Cf. UNICACH (2021). *Sistema de Información Estratégica Institucional (SIEI)* Recuperado de <https://siia.unicach.mx/siei/>

¹⁸ *Ibidem.*

¹⁹ *Ibidem.*

²⁰ *Ibidem.*

A partir de estos datos y considerando que en el proceso enseñanza-aprendizaje, la cantidad y calidad del personal académico son factores determinantes para una formación de calidad de los estudiantes; resulta prioritario promover y propiciar la corresponsabilidad del personal académico en las distintas funciones vinculadas a la docencia, investigación y gestión universitaria para construir una cultura universitaria libre de discriminación, exclusión y violencia.

Así también, se requiere revisar y actualizar la normativa universitaria aplicable al personal académico; diseñar y operar un programa de estímulos al desempeño académico que reconozca y aliente la productividad académica de los profesores, así como incrementar la transparencia en la publicación y difusión de los concursos de oposición y sus resultados.

Un repaso rápido por los problemas más frecuentes en este orden y las causas de dichas problemáticas arroja también una escasez en la movilidad e intercambio académico; la contratación de personal docente sin cumplir con el perfil deseado; ausencia de mecanismos para el desarrollo individual del docente y medidas administrativas que inhiben la participación del docente en proyectos externos que suponen beneficio a su formación; carencia de apoyos para impulsar la habilitación docente; ausencia de programas de apoyo para la habilitación pedagógica y la formación docente; escasos estímulos a los docentes; un deficiente sistema de evaluación docente que genera resistencia y nulo seguimiento de los resultados; una mala interpretación y aplicación del Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico (RIPPPA); ausencia de adscripción de PTC a los programas de posgrado; ausencia de un sistema único de información sobre los perfiles docentes que incluya su experiencia, habilitación y productividad y escasos instrumentos para facilitar la divulgación de los resultados de investigación.

22. Programa Institucional de Formación y Actualización Docente

Objetivo:

22.1 Garantizar la actualización pedagógica y disciplinaria del personal académico.

Estrategias:

22.1.1 Favorecer el desarrollo de estudios que propicien el mejoramiento de las condiciones de desarrollo y bienestar del personal académico.

- 22.1.2 Socializar información, apoyar y motivar al personal académico para ingresar a programas de formación pedagógica y disciplinaria.
- 22.1.3 Crear espacios físicos equipados para el desarrollo de las actividades académicas de profesores de asignatura.
- 22.1.4 Impulsar la educación continua aprovechando las ventajas de la educación en línea.

23. Programa Institucional para Incrementar la Habilitación Docente

Objetivo:

- 23.1 Consolidar una planta de docente altamente habilitada.

Estrategias:

- 23.1.1 Transparentar la publicación y difusión de los concursos de oposición y sus resultados.
- 23.1.2 Revisar y actualizar la normativa universitaria del personal académico para los aspectos de contratación y permanencia.
- 23.1.3 Diseñar un diplomado en pedagogía para el personal de nuevo ingreso.
- 23.1.4 Vincular los resultados de la evaluación integral con la trayectoria profesional del docente.
- 23.1.5 Incrementar el número de profesores de tiempo completo habilitado con grado preferente (doctorado), de acuerdo con el déficit de cada programa educativo, a través de convocatorias abiertas.
- 23.1.6 Implementar estrategias de apoyo a los docentes para cursar posgrados reconocidos en el PNP.
- 23.1.7 Impulsar un programa de atención al rezago histórico de PTC sin posgrado.
- 23.1.8 Desarrollar estudios para profundizar en las necesidades de formación y actualización disciplinar y pedagógica.

24. Programa Institucional de Apoyo a Investigadores y Perfiles PRODEP

Objetivo:

24.1 Facilitar las condiciones necesarias para incrementar el número de profesores con perfil PRODEP y adscripción al SNI.

Estrategias:

- 24.1.1 Impulsar mecanismos de apoyo al personal docente que ha logrado su adscripción al SNI para su promoción o permanencia en el nivel 2 o 3 del SNI o, en su caso, al Sistema Nacional de Creadores de Arte (SNCA).
- 24.1.2 Generar alternativas para estimular la productividad académica y los procesos de innovación y creación artística.
- 24.1.3 Ampliar los espacios físicos y el equipamiento para facilitar la investigación.
- 24.1.4 Garantizar la disposición de materiales para los laboratorios.
- 24.1.5 Impulsar procesos administrativos y de gestión de la investigación claros y expeditos con el propósito de responder oportunamente a las necesidades de la investigación.
- 24.1.6 Identificar alternativas para impulsar un Fondo Institucional Concurrente para el Fomento a la Investigación.
- 24.1.7 Mantener dispositivos de información oportuna a disposición de los investigadores sobre programas de apoyo a la producción científica y tecnológica, así como reglas de operación, lineamientos o convocatorias de instituciones que ofrezcan financiamiento para el desarrollo de proyectos.

25. Programa Institucional para el Desarrollo del Personal Docente

Objetivo:

25.1 Impulsar el desarrollo y bienestar del personal académico.

Estrategias:

- 25.1.1 Impulsar un proceso de recategorización del personal académico que reconozca su trayectoria académica.
- 25.1.2 Otorgar nombramientos al personal académico que cuente con horas concursadas para asegurarles certeza laboral.
- 25.1.3 Desarrollar un sistema único que permita el registro de informe del personal académico, para fines de evaluación e información institucional.
- 25.1.4 Impulsar la movilidad y estancias académicas para docentes, a través alianzas estratégicas con organismos colegiados nacionales e internacionales.
- 25.1.5 Identificar alternativas para impulsar un programa de estímulos a la productividad académica que reconozca las trayectorias docentes, su producción académica y científica y sus aportaciones a la universidad y a la sociedad.
- 25.1.6 Fortalecer el proceso de evaluación del desempeño docente para reconocer a los profesores mejor evaluados y capacitar a aquellos con resultado poco satisfactorio.
- 25.1.7 Socializar y analizar la actualización del Reglamento de Ingreso, Permanencia y Promoción del Personal Académico (RIPPPA).
- 25.1.8 Impulsar la movilidad de los intercambios académicos y estancias pos-doctorales,

26. Programa Institucional para el Fortalecimiento Académico de las Subsedes

Objetivo:

- 26.1 Facilitar el desarrollo integral de las subsedes y reducir las brechas de calidad.

Estrategias:

- 26.1.1 Desarrollar un nuevo modelo organizacional para las subsedes.
- 26.1.2 Establecer organizacional y funcionalmente una mejor articulación con las unidades académicas a través de una estructura que responda a las necesidades de atención de cada programa educativo.

- 26.1.3 Contratar un mayor número de profesores de tiempo completo habilitados con grado preferente, para fortalecer los núcleos académicos, crear y fortalecer cuerpos académicos e incentivar la productividad académica.
- 26.1.4 Crear programas de posgrado en coordinación con las unidades académicas para habilitar a los profesores de las subsedes y fortalecer los núcleos académicos.
- 26.1.5 Impulsar la creación de cuerpos académicos que cultiven líneas de generación y aplicación de conocimiento partiendo de la consolidación de los grupos de investigación y la publicación de trabajo académicos.
- 26.1.6 Promover el trabajo colegiado de las unidades académicas entre sede y subsedes para favorecer el cierre de brechas académicas.
- 26.1.7 Instrumentar programas de apoyo al estudiante para estimular su desarrollo cognitivo y evitar la deserción escolar.
- 26.1.8 Promover la movilidad de estudiantes y docentes, así como el desarrollo de prácticas escolares y de vinculación con el sector productivo y social.
- 26.1.9 Incrementar la infraestructura académica (laboratorios, cubículos docentes y estaciones de investigación) para favorecer la productividad académica y el desarrollo científico, humanístico y tecnológico.

5.4 Creación, investigación y posgrado

Como función sustantiva, la investigación y la creación en la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas están ligadas al posgrado desde el cual se potencia tanto la generación y aplicación de conocimientos, como las expresiones más sublimes del arte y la cultura.

Esta función sustantiva es ejercida en nuestra casa de estudio a través de 24 Cuerpos Académicos —14 consolidados (58 por ciento); seis en consolidación (25 por ciento); y cuatro en formación (17 por ciento)—, en los que participan 94 Profesores de Tiempo

Completo (PTC) —51 de ellos adscritos al Sistema Nacional de Investigadores, SNI—, cultivando 26 líneas de generación y aplicación del conocimiento.²¹

En total son 87 los docentes adscritos al SNI —aunque solo 71 cuenta con categoría de Profesor de Tiempo Completo—, 53 poseen el nivel 1, siete el nivel 2 y dos el nivel 3 y 25 son candidatos. De igual forma, son 52 los PTC adscritos al Sistema Estatal de Investigadores (SEI).²²

Aunque son cuatro las Unidades Académicas vinculadas prioritariamente a la investigación, todas las facultades e institutos tienen al menos un cuerpo académico, lo que habla de la importancia creciente de esta función sustantiva y del imperativo que representa su atención integral para resolver los rezagos y potenciar los resultados.

Respecto al posgrado, en el ciclo escolar febrero-junio de 2021, la universidad cuenta actualmente con 24 programas educativos activos en este nivel, de los cuales, 11 programas educativos se encuentran reconocidos en Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), en los que están inscritos 166 estudiantes, lo que representa 55.3 por ciento de la matrícula inscrita en posgrados PNPC.²³

Si bien es cierto, tanto la investigación en los cuerpos académicos como la oferta de posgrado se da mayoritariamente en la sede central, existe un potencial en crecimiento en las sedes regionales, particularmente en Villa Corzo que se perfila hacia la consolidación de estos procesos.

A pesar del crecimiento de esta función sustantiva en la universidad, se hace necesario fortalecer la investigación básica y aplicada desde los enfoques multidisciplinario, interdisciplinario y transdisciplinario, para consolidar y enriquecer las líneas de generación y aplicación del conocimiento, atendiendo los problemas prioritarios en todas las áreas del conocimiento, y estrechar la relación entre la investigación y la docencia, así como a garantizar su vinculación con la sociedad. Además de articular las ciencias, las humanidades, las artes y la tecnología, la transferencia tecnológica y de conocimiento enfocada a la atención efectiva a los desafíos actuales de una visión integradora, reflexiva, crítica y de

²¹ Cf. UNICACH (2021). *Sistema de Información Estratégica Institucional (SIEI)* Recuperado de <https://siia.unicach.mx/siei/>

²² *Ibidem.*

²³ *Ibidem.*

utilidad a la sociedad, para atender los problemas del desarrollo, local, regional, nacional y mundial incorporando la participación y coordinada de alumnos y académicos.

Así también, se aprecia una rígida visión de la investigación científicista de la producción artística; falta de seguimiento a la producción académica y su incidencia social, ausencia de normas para la elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de investigación; falta de redes de colaboración entre cuerpos académicos y grupos de investigación al interior de la universidad; falta de apoyos internos para el desarrollo de proyectos de investigación y estímulos a PITS; ausencia de áreas de coordinación de investigación en la mayoría de las unidades académicas; falta de sistematización de la información de posgrado; falta de difusión de la producción académica; falta de programa de mantenimiento a la infraestructura académica y equipamiento para el desarrollo de investigación, creación y producción (aulas, laboratorios, talleres), falta de seguimiento a la acreditación y permanencia de posgrado en el PNPC; ausencia de una propuesta metodológica para dar seguimiento a la generación del conocimiento en el área de la música y falta de actualización del reglamento de investigación y posgrado, entre otros aspectos.

27. Programa Institucional para la Consolidación del Trabajo Académico Colegiado

Objetivo:

27.1 Incentivar la producción científica y humanística, el intercambio de experiencias, la movilidad académica y el trabajo colaborativo.

Estrategias:

- 27.1.1 Generar un programa institucional de estímulos económicos para la investigación, creación y producción.
- 27.1.2 Crear lineamientos para consolidar el trabajo académico colegiado
- 27.1.3 Generar redes de colaboración interinstitucional con incidencia social al interior y al exterior de la universidad a nivel nacional e internacional.
- 27.1.4 Fortalecer las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC), impulsando la creación, innovación e investigación de frontera, con una alta producción científica y artística que permita consolidar a los cuerpos académicos.

- 27.1.5 Participar en redes de colaboración con instituciones nacionales y extranjeras, con las cuales es deseable establecer alianzas estratégicas.
- 27.1.6 Impulsar proyectos relevantes de investigación, tecnología y de creación para contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad chiapaneca, con la participación de la comunidad universitaria.
- 27.1.7 Crear un programa de reconocimiento y estímulos a los profesores-investigadores a partir de la evaluación de sus actividades y resultados, en cuanto a la producción académica de calidad, y la incorporen al SNI, SEI, Perfil deseable del PRODEP.
- 27.1.8 Incentivar el trabajo colaborativo y de productos académicos de los integrantes de las redes de colaboración de la universidad.
- 27.1.9 Promover foros de investigación científica y humanística a nivel local, nacional e internacional y generar mecanismos para sistematizar y compartir las experiencias y hallazgos de la investigación en el ámbito de las redes nacionales e internacionales.
- 27.1.10 Impulsar foros de investigación y encuentros de cuerpos académicos.
- 27.1.11 Promover el desarrollo de proyectos de investigación de carácter interdisciplinario tendientes a resolver problemas prioritarios del entorno y plantear alternativas para su solución.
- 27.1.12 Generar mecanismos de cooperación entre las IES a través de redes nacionales e internacionales que propicien la consolidación de la innovación del conocimiento y de tecnologías pertinentes al entorno de la región.
- 27.1.13 Reglamentar los servicios de transferencia de tecnología y adecuar los mecanismos de coordinación entre la investigación y la institución.
- 27.1.14 Crear el catálogo de cuerpos académicos y grupos de investigación para su difusión.
- 27.1.15 Impulsar la investigación en las Subsedes Regionales.

28. Programa Institucional para Impulsar la Investigación, Desarrollo e Innovación

Objetivo:

28.1 Consolidar los procesos de investigación, desarrollo e innovación.

Estrategias:

- 28.1.1 Buscar fuentes de financiamiento para el desarrollo de proyectos de investigación con impacto en la sociedad.
- 28.1.2 Fomentar la investigación inter y transdisciplinaria para la generación de nuevas prácticas y productos útiles para la solución de problemas.
- 28.1.3 Promover la vinculación entre la docencia, la investigación y la extensión, para fortalecer las actividades académicas y apoyar a las necesidades de la sociedad.
- 28.1.4 Impulsar la investigación vinculada con el sector productivo público, privado y social.
- 28.1.5 Difusión y divulgación del conocimiento científico, tecnológico y humanístico.

29. Programa Institucional de Infraestructura y Equipamiento Científico-Técnico

Objetivo:

29.1 Impulsar la inversión en infraestructura y equipo para la investigación innovación y creación.

Estrategias:

- 29.1.1 Programar el mantenimiento de la infraestructura académica y equipamiento para el desarrollo de investigación, creación y producción (aulas, laboratorios, talleres).
- 29.1.2 Favorecer el acceso y utilización de la infraestructura científica para toda la comunidad universitaria; así como elevar el interés y la

participación de otras instituciones en actividades de investigación, innovación y creación.

- 29.1.3 Programar el mantenimiento preventivo, correctivo y actualización del equipamiento científico-técnico necesario para la ejecución de actividades de investigación, innovación y creación.
- 29.1.4 Impulsar la cooperación de la infraestructura científica con otras instituciones para generar investigaciones de alto impacto.
- 29.1.5 Modernizar la infraestructura científica y tecnológica para generar investigaciones de alto impacto.

30. Programa Institucional de Creación y Producción Artística

Objetivo:

30.1 Fortalecer los procesos de creación y producción artística.

Estrategias:

- 30.1.1 Impulsar la creación de una metodología institucional para la creación y producción artística y musical, que sea equiparable a la generación del conocimiento académico.
- 30.1.2 Promover la vinculación con el sector público y privado, social y productivo, para la socialización de la producción académica, artística, desarrollo tecnológico y transferencia.
- 30.1.3 Realizar seminarios permanentes, para debatir sobre la generación de conocimiento desde el campo de las artes.
- 30.1.4 Desarrollar e impulsar metodologías de investigación creación para contar con un método investigativo propio.
- 30.1.5 Consolidar una comunidad académica artística que impulse la generación de investigación y la creación.

31. Programa Institucional de Innovación, Transferencia Tecnológica y del Conocimiento

Objetivo:

31.1 Garantizar certeza en los procesos de innovación y desarrollo tecnológico.

Estrategias:

- 31.1.1 Identificar necesidades tecnológicas que son relevantes para detonar en la universidad.
- 31.1.2 Incentivar la cultura de la innovación y del desarrollo tecnológico.
- 31.1.3 Propiciar la capacitación y el asesoramiento para la promoción de los desarrollos tecnológicos de la comunidad universitaria.
- 31.1.4 Establecer canales de comunicación entre inventores y empresas.
- 31.1.5 Difundir los servicios que presta la universidad en materia de innovación y desarrollo tecnológico.
- 31.1.6 Generar sinergias institucionales que detonen este componente y que considere la función de registro de patentes y derechos de autor.
- 31.1.7 Capacitar en los temas de propiedad intelectual y registro de patentes como sustento de acuerdo con la normatividad del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).
- 31.1.8 Crear la normatividad institucional sobre las patentes y derechos de autor.
- 31.1.9 Garantizar recursos para publicaciones editoriales y producciones artísticas ligadas a la investigación.
- 31.1.10 Promover el desarrollo de empresas de base tecnológicas.

32. Programa Institucional para el Fortalecimiento de las Estaciones Científicas de Campo como Apoyo a la Docencia e Investigación

Objetivo:

32.1 Impulsar espacios para facilitar el desarrollo de prácticas e investigaciones in situ tendientes a fortalecer las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión.

Estrategias:

- 32.1.1 Fortalecer el desarrollo y habilitación de la Estación Científica de la UNICACH “Lacantún” y la Estación Biológica “La Pera”.
- 32.1.2 Promover entre la comunidad universitaria el uso de las estaciones científicas de campo y el intercambio de profesionales en investigación biológica, ambiental, educación y áreas afines.

33. Programa Institucional para la Consolidación del Posgrado

Objetivo:

- 33.1 Promover la colaboración entre todos los programas educativos de posgrado de las instituciones de educación superior (IES) a fin de reconocer la movilidad interna, la acreditación de cursos y la optimización de los recursos contribuyendo al desarrollo de perspectivas multi y transdisciplinarias.

Estrategias:

- 33.1.1 Poner en marcha estrategias de colaboración entre la sede y las subsedes para fortalecer la calidad del posgrado y ampliar su cobertura, considerando la participación de la Universidad Virtual.
- 33.1.2 Generar una red de posgrados UNICACH.
- 33.1.3 Generar programas de desarrollo de didáctica apoyado en la Universidad Virtual.
- 33.1.4 Elaborar estudios de pertinencia de los programas de posgrado.
- 33.1.5 Mantener la matrícula de acuerdo con el CONACYT, de no más de 4 alumnos por PTC del núcleo básico.
- 33.1.6 Realizar una feria de posgrado interna para acercar la oferta a las subsedes.
- 33.1.7 Elaborar un plan estratégico con sustento académico para el aseguramiento y consolidación de los programas reconocidos por el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del CONACYT, con especial atención a las estructuras de los núcleos básicos, la eficiencia terminal, la producción de artículos científicos, la pertinencia de las líneas de investigación, el equilibrio de la actividad académica de los investigadores y del número de tesis por

investigador, así como la movilidad de los estudiantes mediante estancias académicas instituciones en el país o en el extranjero.

- 33.1.8 Sistematizar los indicadores de calidad considerando prioritariamente los definidos por el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC).
- 33.1.9 Impulsar programas de apoyo para el egreso y titulación de los estudiantes incluyendo el segundo idioma.
- 33.1.10 Vincular el posgrado con los sectores productivo, social y de servicios.
- 33.1.11 Poner en marcha estrategias para articular el posgrado y la investigación con la transferencia de conocimiento.
- 33.1.12 Reformar el reglamento de investigación y posgrado.
- 33.1.13 Establecer procesos de cotutela con universidades nacionales y extranjeras que posibiliten la obtención de grados con doble reconocimiento.
- 33.1.14 Impulsar el desarrollo de posgrados conjuntos o interinstitucionales.

5.5 Divulgación, vinculación y servicios

En Chiapas, los cambios sociales, culturales, políticos, económicos y tecnológicos han motivado la transformación de las instituciones de educación superior, pero también han destacado su papel fundamental en la gestión del desarrollo y en el afianzamiento de sociedades y economías basadas en el conocimiento y la innovación. En este contexto, la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) ejerce su compromiso y misión con la formación del capital humano altamente calificado y la generación y aplicación de conocimientos que, en conjunto, aportan ventajas competitivas a la sociedad y cuyos beneficios son transmitidos a través de la extensión de sus servicios.

Es justamente sobre este último ítem —la extensión universitaria— en el que se fundamenta la divulgación, la vinculación y los servicios como apuesta de esta gestión rectoral por reconocer la aportación científica, artística y humanística de nuestra noble casa de estudio, revalorando el significado y los valores que dan sentido y pertinencia a la UNICACH.

Planteados desde su misión, los servicios universitarios emanan del vínculo entre universidad y sociedad. El reto de proponer un modelo de vinculación es articular armónicamente estos dos sectores. De aquí la importancia del área de vinculación universitaria y la extensión de los servicios dentro de una transversalidad entre la docencia, investigación, difusión y extensión de los servicios, hacia los sectores social, público y privado. Esto ha sido demostrado a lo largo de la evolución de la institución, logrando una consolidación visible por la demanda de los servicios universitarios y su aplicación exitosa en el medio regional.

Es necesario, pues, el desarrollo y consolidación de un modelo de vinculación, como un sistema conceptual, estructural y operacional, orientado al cumplimiento eficiente, pertinente y sustentable de la misión universitaria en interacción con su entorno, mediante acciones, programas y proyectos de intercambio y cooperación de beneficio mutuo.

Así también, es prioritario fortalecer y replicar las prácticas exitosas y extender su impacto a todas las subsedes; buscar la proyección internacional de sus proyectos editoriales y radiofónicos; poner a disposición de la población el más amplio catálogo de servicios profesionales y culturales, reflejo de la actividad académica que se gesta al interior de la universidad; convertirse en un referente principal para divulgar tanto la ciencia, las artes y las humanidades como el patrimonio cultural del estado de Chiapas; e incursionar en los esquemas de patrocinio y mecenazgo a fin de impulsar programas institucionales de difusión que requieran financiamiento alterno, entre otras áreas de oportunidad.

Nuestra universidad trabaja con las puertas abiertas, con la mirada puesta en el interior de su comunidad, pero siempre con la disposición de proyectarse con fuerza al exterior, al entorno local, nacional e internacional.

De ahí la necesidad de garantizar nuestra voz, presencia e influencia a través de las publicaciones y creaciones editoriales o a través de las ondas hertzianas de la radio, por sólo citar dos de las expresiones comunicativas de mayor impacto social. Aunado a lo anterior, otro de los problemas relevantes en este contexto es la necesidad de garantizar la oferta cultural y la disposición de nuestros espacios e infraestructura y ponerlos al servicio de creadores y artistas.

Requerimos de una estructura institucional organizada para cumplir eficazmente con los fines de divulgación, vinculación y servicios universitarios. Asimismo, es necesario dar mayor fortaleza y articulación a los programas de egresados y vincular con mayor efectividad a las áreas académicas y administrativas con las tareas de divulgación de las ciencias, artes y humanidades.

En síntesis, se busca integrar de manera transversal la vinculación y la extensión universitaria, como puente convergente entre la docencia y la investigación desde todas las áreas de la universidad y consolidar un modelo de vinculación, como un sistema conceptual, estructural y operacional, orientado al cumplimiento eficiente, pertinente y sustentable de la misión universitaria en interacción con su entorno a través del desarrollo de acciones, programas y proyectos de intercambio y cooperación de beneficio mutuo.

34. Programa Institucional de Divulgación, Vinculación y Servicios Universitarios

Objetivo:

34.1 Consolidar los procesos de divulgación, vinculación y servicios universitarios.

Estrategias:

- 34.1.1 Consolidar el proyecto editorial de la universidad e incursionar en el formato digital para transformar el acervo editorial en formato e-book.
- 34.1.2 Fortalecer la creación y difusión del conocimiento por medio de revistas de divulgación científica y humanística, impresas y digitales.
- 34.1.3 Implementar al interior de la universidad programas de creación de públicos a partir de la actividad y producción artística y cultural de la universidad.
- 34.1.4 Mejorar las instalaciones dedicadas a la difusión cultural y hacer un uso más eficiente de ellas.
- 34.1.5 Fortalecer los programas educativos vinculados a la cultura y las artes.
- 34.1.6 Instaurar un Departamento de Difusión Cultural.
- 34.1.7 Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y evaluación de la satisfacción de los usuarios de difusión y extensión, con la finalidad de realimentar, mantener y mejorar, en su caso, la calidad de los servicios.
- 34.1.8 Divulgar los avances de los proyectos de investigación a través del establecimiento de una red universitaria que contará con un plan de trabajo transversal en todas las áreas académicas, administrativas y de servicios de la universidad.

- 34.1.9 Elaborar el catálogo digital de investigaciones realizadas en la universidad.
- 34.1.10 Elaborar el catálogo de los bienes culturales muebles e inmuebles propiedad de la UNICACH.

35. Programa Institucional de Producción Artística, Desarrollo Social y Ciudadanía

Objetivo:

- 35.1 Establecer procesos de apropiación comunitaria del conocimiento artístico profesional y académico y coadyuvar en la construcción de ciudadanía a partir de la extensión de bienes y servicios artísticos universitarios.

Estrategias:

- 35.1.1 Crear y operar espacios autogestivos comunitarios de arte y desarrollo social, desde una perspectiva de regionalización.
- 35.1.2 Establecer redes de arte y desarrollo social internas y en el ámbito local, nacional y global.
- 35.1.3 Fortalecer el servicio social y las prácticas profesionales artísticas para el desarrollo comunitario como parte de la construcción de una cultura de paz.
- 35.1.4 Fortalecer la colaboración interinstitucional, nacional e internacional, para la oferta de bienes y servicios artísticos en el desarrollo comunitario.
- 35.1.5 Integrar la producción artística, académica y profesional de la universidad a la oferta de bienes y servicios artísticos para el desarrollo social.
- 35.1.6 Fortalecer el financiamiento de las actividades artísticas a través de la relación universidad-empresa.
- 35.1.7 Impulsar los estímulos para la creación de bienes y servicios artísticos vinculados al desarrollo social y la construcción de ciudadanía.
- 35.1.8 Desarrollar esquemas de recuperación y desarrollo del conocimiento artístico comunitario.

- 35.1.9 Impulsar la perspectiva del espacio y la obra pública para el desarrollo social y la ciudadanía.
- 35.1.10 Impulsar la perspectiva de inclusión y equidad en la extensión artística, el desarrollo social y la ciudadanía.
- 35.1.11 Promover entre las áreas académicas de la universidad temas de agenda nacional e internacional (sustentabilidad, cambio climático, migración, violencia de género, entre otros).

36. Programa Institucional de Vinculación Social

Objetivo:

- 36.1 Fortalecer el programa de vinculación con responsabilidad social.

Estrategias:

- 36.1.1 Elaborar un nuevo ordenamiento en materia de servicio social.
- 36.1.2 Desarrollar un sistema automatizado de información para el programa de servicio social que permita integrar los indicadores más relevantes en este rubro, facilite el acceso y la consulta de información actualizada, disminuya la tramitología y brinde pertinencia y soporte a las decisiones de la administración central.
- 36.1.3 Elaborar un catálogo de servicios profesionales para dar a conocer a los sectores público, social y privado, la gama de productos y servicios que se generan en la universidad.
- 36.1.4 Agilizar los trámites para los proyectos de vinculación para dar respuesta en tiempo y forma a las necesidades de investigadores y empresarios, y aplicar con éxito los proyectos de vinculación que tienen financiamiento externo.
- 36.1.5 Efectuar un estudio de las necesidades de los sectores social y productivo para identificar áreas de oportunidad para desarrollar proyectos de vinculación e innovación.
- 36.1.6 Integrar y difundir un catálogo institucional de servicios dirigido a los sectores externos, disponible tanto en la página web como de manera

impresa, para promover todo el potencial de desarrollo que tiene la universidad.

Objetivo:

36.2 Elaborar un programa de comunicación social e imagen institucional.

Estrategias:

- 36.2.1 Diseñar un nuevo manual de identidad.
- 36.2.2 Crear un plan de medios de comunicación social.
- 36.2.3 Fortalecer la radio universitaria e incrementar la presencia permanente de la universidad a través de redes sociales.
- 36.2.4 Establecer políticas, objetivos, metas y estrategias para fortalecer el ejercicio de la comunicación social y la imagen institucional.
- 36.2.5 Establecer pautas para la coordinación de los medios de comunicación de la universidad —radio, TV, prensa, Web y redes sociales—.

Objetivo:

36.3 Consolidación de los servicios universitarios.

Estrategias:

- 36.3.1 Crear una estrategia de difusión tanto en la entidad como al exterior de los servicios profesionales que ofrece la universidad, en medios y reuniones con clientes potenciales.
- 36.3.2 Realizar un catálogo de servicios profesionales para encontrar socios estratégicos para la colaboración.
- 36.3.3 Impulsar la creación de la Fundación UNICACH.
- 36.3.4 Promover servicios que representen ingresos propios, al interior y exterior de las instalaciones universitarias (alimentos, entretenimiento, marketing, industrialización, servicios culturales).
- 36.3.5 Promover registros de derechos de autor y patentes.

5.6 Culturas y Artes

En el contexto de una entidad tan rica como diversa en cuanto a lenguas, culturas, tradiciones y costumbres, que aglutina en su variado territorio a 12 expresiones lingüísticas originarias, y que cuenta con figuras muy destacadas dentro del arte y la cultura, de la talla de Rosario Castellanos, Jaime Sabines, Eraclio Zepeda o Reynaldo Velázquez, la tarea de divulgar la cultura y las artes constituye el propio *ethos* de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas.

Todavía resuenan los pasos de Daniel Robles Sasso y de Andrés Fábregas Roca en los pasillos del paraninfo del viejo ICACH, antecedente de nuestra actual universidad. Hablamos, en concreto, de la necesidad de contar con espacios donde la dimensión del perfil de los egresados incluya aspectos de humanismo, apreciación y conocimiento del arte, la ciencia y la cultura, y que éstos se tornen logros concretos y palpables para toda la comunidad.

Las diversas manifestaciones de la cultura y el arte representan para la humanidad un caleidoscopio de formas y expresiones para entender y comprender el mundo que nos rodea. Históricamente, la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) ha sido fuente y semillero de profesionales que hoy aportan a la sociedad elementos para delinear con estética las diversas perspectivas para comprender la vida y la complejidad de su dinámica. Por ello, el arte, la ciencia y la cultura representan para la UNICACH, el emblema de su causa y origen.

La cultura y las artes poseen un alto valor en Chiapas, por ello, es de crucial importancia propiciar a través de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, la integración y promoción de los diversos creadores y artistas del estado (sean miembros de la comunidad universitaria o no), para enaltecer y preservar nuestras tradiciones y culturas. Sensibilizar a los trabajadores, académicos y estudiantes, permite generar un trato de respeto entre ellos con los artistas, lograr que los diversos actores que conforman el mundo cultural y artístico trabajen en armonía y unión dentro de la universidad, permitirá obtener obras más trascendentes y significativas a nivel nacional e internacional otorgándole mayor reconocimiento y prestigio a nuestra casa de estudio. Asimismo, la UNICACH debe consolidar la investigación sobre las culturas y las artes y llevar a cabo el registro del patrimonio intangible de Chiapas.

En su devenir histórico, la UNICACH ha invertido esfuerzos y recursos para impulsar la creación artística, como mecanismos para facilitar la sólida formación del capital humano que con sus conocimientos, competencias, habilidades y valores participan en la

transformación y desarrollo del estado. A su vez, la gestión de la cultura instrumentada durante esta gestión impulsa esfuerzos conjuntos con organismos nacionales e internacionales para fortalecer los resultados de esta noble actividad, atributo ineludible de las grandes civilizaciones humanas.

En este sentido, además de promover y difundir las expresiones artísticas y culturales, potenciar la producción artística y cultural y aprovechar las tecnologías digitales para ampliar el acceso a la cultura y el arte, será necesario impulsar estrategias tendientes a fortalecer la iniciación musical abriendo paso a la modalidad de bachillerato musical, aspectos que requerirán la modificación normativa y la adecuación estructural para afianzar estas acciones de gran calado en el quehacer institucional.

Otro aspecto fundamental es consolidar el rubro de las artes como un referente obligado en el marco de los esfuerzos por potenciar el desarrollo de la cultura de Chiapas para el mundo. Este propósito pasa obligadamente por el tamiz de la investigación y creación artística, la formación docente y la adecuada coordinación con las entidades promotoras de la cultura para incidir en políticas públicas de alto impacto social.

De igual forma, se requerirá hacer un diagnóstico y plan de acción para desarrollar la infraestructura y el equipamiento, inherentes al abordaje académico de las artes en todas las Unidades Académicas.

Como parte del sello institucional universitario y de la necesidad de imbuir el arte como parte de la cultura universitaria, es deseable que las y los estudiantes tomen como formación complementaria talleres libres de música o de artes visuales, o formen parte del grupo de danza de la universidad o del grupo de teatro universitario, estas actividades complementarias pueden tener valor de créditos dentro de la curricular de cada programa educativo. Algunos talleres podrían impartirse en las instalaciones de Ciudad Universitaria, ya que la oferta de formación profesional en artes de encuentra en Campus Universitario.

Se considera de gran importancia que toda la oferta educativa de pregrado tenga una materia sello orientada al conocimiento del arte y la cultura de la región, especialmente enfocada al desarrollo de las artes y la cultura de Chiapas, tomando en cuenta que personajes importantes en este campo han sido parte de la UNICACH desde el siglo pasado, hasta nuestros días.

37. Programa Institucional Culturas y Artes como Factor de Paz y Unidad

Objetivo:

37.1 Consolidar la gestión de la cultura y las artes como factor de paz y unidad.

Estrategias:

- 37.1.1 Consolidar a la universidad como un referente en la cultura y las artes a través del reconocimiento del potencial artístico de nuestra comunidad.
- 37.1.2 Reconocer en el quehacer universitario las diferentes manifestaciones artísticas y culturales, sin distinción de orígenes, condiciones sociopolíticas, económicas o religiosas.
- 37.1.3 Facilitar y promover el acceso a la formación en las artes y las culturas a las y los estudiantes universitarios y, en general, a todos los miembros de la comunidad con medidas como la oferta de materias optativas o de elección libre.
- 37.1.4 Generar espacios y oportunidades de desarrollo y visibilidad para los artistas y creadores de nuestra entidad.

38. Programa Institucional para el Rescate de Espacios de Impulso a las Culturas y las Artes

Objetivo:

38.1 Rescatar los espacios para la expresión de las diversas manifestaciones de la cultura y las artes

Estrategias:

- 38.1.1 Fortalecer los espacios culturales de la Universidad, principalmente el Centro Cultural Universitario.
- 38.1.2 Promoción del talento chiapaneco en espacios abiertos y cerrados con que cuenta la universidad.
- 38.1.3 Impulsar el uso de los espacios públicos de la universidad, ofreciendo las facilidades y equipo con que se cuenta para que los alumnos o

docentes puedan realizar de forma más accesible actividades culturales y artísticas.

- 38.1.4 La creación de un directorio o registro público donde se concentre la información de espacios abiertos o cerrados como: patios, auditorios, plazas cívicas, etcétera que contenga su ubicación, aforo entre otros requerimientos técnicos.

39. Programa Institucional de Lectura

Objetivo:

- 39.1 Impulsar la lectura para construir una sociedad con mayores conocimientos, sana, justa y equilibrada, a través de la realización de talleres de lectura y escritura con equivalencia de créditos libres.

Estrategias:

- 39.1.1 Fortalecer el acervo, promoviendo la publicación de obras de alumnos o académicos, que contribuyan en el fortalecimiento de las diferentes áreas de estudio.
- 39.1.2 Mejorar el mobiliario y las condiciones de los inmuebles destinados a las diversas bibliotecas.
- 39.1.3 Capacitar a los bibliotecarios de manera continua.
- 39.1.4 Crear redes de vinculación con distintas bibliotecas universitarias a nivel estatal, nacional e internacional, para compartir el acervo de manera virtual o física, comenzando con las instituciones con que se han establecido convenios.
- 39.1.5 Gestionar el trabajo editorial de la UNICACH, creando procesos de producción y distribución eficaz hacia las diferentes sedes de la universidad, para acercar la obra a la comunidad estudiantil y académica.
- 39.1.6 Promover convenios interinstitucionales para la producción editorial.
- 39.1.7 Impulsar la Feria Universitaria del Libro (FILU) como proyecto integrador de las diferentes culturas y artes, y espacio para la presentación del trabajo artístico e intelectual, nacional o

internacional, de creadores prestigiados, pero también a nuestros académicos, investigadores y alumnado.

40. Programa Institucional de Desarrollo de Competencias de Comunicación Oral y Escrita

Objetivo:

40.1 Lograr que alumnos, docentes y personal administrativo integren, como parte de su formación personal y profesional, el gusto por la literatura y la poesía, así como habilidades lectoras que le permitan la comprensión de todo tipo de textos y la redacción de documentos administrativos y académicos: ensayos, proyectos e investigaciones científicas.

Estrategias:

- 40.1.1 Desarrollar capacidades de redacción a través de la lectura de novelas, cuentos, poesías y ensayos.
- 40.1.2 Adquirir habilidades de lectura de documentos académicos.
- 40.1.3 Conocer y utilizar los pasos de la investigación documental.
- 40.1.4 Conformar un colegio que unifique y oriente las acciones del programa.
- 40.1.5 Establecer una estructura de operación con enlaces dentro de las facultades, institutos, en el sistema bibliotecario y la librería universitaria.
- 40.1.6 Impulsar el desarrollo de conferencias con especialistas sobre formación lectora universitaria.
- 40.1.7 Organizar concursos sobre experiencias lectoras entre los alumnos y de ilustraciones con el tema del libro y la lectura.

41. Programa Institucional Mercados Culturales

Objetivo:

41.1 Promover el reconocimiento, la valoración, la difusión y la apreciación de las diferentes expresiones artísticas, protegiendo los derechos de autor.

Estrategias:

- 41.1.1 Rehabilitar y crear espacios adecuados con los requerimientos técnicos necesarios, en las diferentes sedes de la universidad, en donde se puedan dar a conocer las obras de alumnos y docentes, formando corredores culturales.
- 41.1.2 Apoyar la protección de la biodiversidad a través de proyectos artísticos que permitan concientizar a la población de la importancia de conservar la riqueza natural.
- 41.1.3 Difundir los atractivos culturales y artísticos de Chiapas, involucrando al alumnado y a docentes con el perfil requerido, a través de un fuerte impulso a sus obras y propuestas.
- 41.1.4 Gestionar la vinculación entre proyectos artísticos y culturales gubernamentales, instituciones educativas, culturales, centros de investigación y proyectos estratégicos, con nuestra universidad.
- 41.1.5 Diseñar cursos y talleres que fomenten el amor y cuidado del medio ambiente en casa y lugares de trabajo, además de cultivar el hábito del reciclaje desde una perspectiva artística.
- 41.1.6 Apoyar la creación de agrupaciones que ofrezcan servicios culturales y artísticos a la iniciativa pública y privada, que representen dignamente a nuestra universidad en distintos escenarios.

42. Programa Institucional Patrimonio Tangible e Intangible

Objetivo:

- 42.1 Proteger el patrimonio tangible e intangible.

Estrategias:

- 42.1.1 Instituir programas permanentes de investigación, protección, rescate, conservación, registro y difusión del patrimonio cultural tangible e intangible de Chiapas.
- 42.1.2 Fortalecer los programas de extensión, difusión y vinculación que permitan profesionalizar la labor universitaria de los promotores, gestores, creadores y trabajadores de la cultura, con el fin de que la

creación y producción artística lleguen con mayor eficiencia y calidad a la población.

43. Programa Institucional Cultura para Todos

Objetivo:

43.1 Reivindicar la importancia total de las carreras en artes para el desarrollo armónico de las sociedades y como generadoras de la cultura.

Estrategias:

- 43.1.1 Incorporar la cultura y el arte como un referente transversal en todas las unidades académicas.
- 43.1.2 Programar permanentemente seminarios y conferencias en torno a las artes y culturas, difundidos a nivel estatal, nacional e internacional, por medios virtuales.
- 43.1.3 Fortalecer los festivales con los que cuenta la universidad y crear nuevos partiendo de la realidad y necesidades de la comunidad universitaria.
- 43.1.4 Crear la Red de Difusión Artística y Cultural, como estrategia de consumo cultural entre universitarios, vinculado con la sociedad.
- 43.1.5 Fortalecer la actividad y presencia de los medios universitarios para la promoción de la cultura y las artes, incluyendo el quehacer universitario.
- 43.1.6 Propiciar espacios equipados bajo condiciones ambientales que promuevan el desarrollo del arte y la creatividad.
- 43.1.7 Generar una agenda cultural que contenga las expresiones artísticas para la generación de nuevos públicos.
- 43.1.8 Diseñar una estrategia de acción cultural en todas las subsedes y unidades académicas, generando espacios con oferta de sensibilización cultural.
- 43.1.9 Ser referente cultural ante la sociedad y al interior de la universidad, como productores y consumidores de arte.

- 43.1.10 Crear una plataforma para ofrecer de manera permanente y con calidad eventos artísticos y culturales que promuevan la integración de estudiantes y la creación de nuevos públicos.
- 43.1.11 Promover la actividad artística y de creación de los artistas universitarios en el extranjero e impulsar el intercambio con la comunidad internacional.
- 43.1.12 Desarrollar proyectos de difusión artística y cultural que favorezcan el consumo artístico entre la comunidad académica y administrativa de la UNICACH, así como entre niñas, niños, jóvenes y la sociedad en general.
- 43.1.13 Propiciar la creación de agrupaciones artísticas y culturales dirigida a niñas, niños y jóvenes universitarios, como medio para socializar el arte y la cultura.

44. Programa Institucional de Formación Preuniversitaria en Cultura y Artes

Objetivo:

- 44.1 Garantizar la formación integral desde el preuniversitario

Estrategias:

- 44.1.1 Crear el Bachillerato Musical (BAMUS-UNICACH), como espacio de formación integral y semillero de futuros profesionales en el arte.
- 44.1.2 Fortalecer los planes de estudio de los cursos, principalmente de la Facultad de Música, buscando la continuidad en la formación.
- 44.1.3 Establecer un programa de mejora continua de la formación disciplinaria musical.
- 44.1.4 Revisar y mejorar las condiciones laborales de los docentes de preuniversitario.
- 44.1.5 Fortalecer el vínculo y la difusión de la creación artística de calidad con las escuelas de educación básica y media.

5.7 Internacionalización

Como parte del fenómeno de la globalización existe una tendencia importante hacia la internacionalización de la educación superior, entendida como la incorporación de la dimensión internacional a todas las funciones universitarias. La evaluación y acreditación de los programas educativos bajo estándares internacionales, se ha vuelto un imperativo para el reconocimiento de la calidad de las instituciones de educación superior en diversas partes del mundo.

Por ello la importancia de la internacionalización en nuestra institución, la cual es un eje transversal que involucra a todas las áreas de las instituciones de educación superior. Es la creación y sensibilización de una cultura internacional universitaria de trabajo en conjunto que comprende todas las actividades que ayudan a estudiantes, docentes, investigadores, administrativos y egresados a desarrollar la comprensión internacional y las habilidades interculturales dentro de los campus de la institución. Esto implica la inclusión de referentes internacionales en todas las funciones y actividades universitarias.

Hoy en día la internacionalización de la universidad va mucho más allá de la movilidad (aunque ésta siga siendo esencial y necesaria) y la firma de convenios internacionales, sino que debe alcanzar a todas las áreas de actividad e impregnar con un enfoque global a la institución.

La dimensión de esta estrategia permea en el plan de estudios con contenido internacional, la colaboración en la investigación, lenguas extranjeras, internacionalización curricular, el enlace con grupos multidisciplinarios internacionales, la internacionalización de la investigación, la circulación de talento y la oferta de titulaciones dobles. Asimismo, impacta en el desarrollo de una dimensión internacional e intercultural en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la investigación, en las actividades extracurriculares, la internacionalización del perfil estudiantil, la incorporación de la perspectiva de competitividad y una relación estrecha con el mundo empresarial.

Un pilar esencial de nuestra internacionalización debe ser el diseño de una política lingüística integral, sin olvidarnos de la importancia en términos de nuestro compromiso social de establecer objetivos y acciones en el ámbito de la cooperación universitaria al desarrollo y del impulso de valores basados en la interculturalidad para así desarrollar perfiles profesionales con competencias globales.

Resumiendo, la UNICACH debe tener entre sus puntos clave como visión enfrentarse a dos grandes desafíos:

1. Ser capaz de responder a la demanda de personal cualificado, emprendedor e innovador que esté capacitado para desarrollar su trabajo en un entorno global (programas de estudios enfocados a una perspectiva internacional, internacionalización del currículo, conocimiento de idiomas, internacionalización en casa, entre otras cosas).
2. Estar presente en programas, proyectos y redes de cooperación internacional en formación, investigación e innovación, para lo que es requisito atraer talento tanto de investigadores como de estudiantes.

Desde finales del siglo XX, las relaciones entre los países se incrementaron y se agilizaron los mecanismos para el flujo de las personas. El mundo se transformó en una aldea global. El conflicto teórico entre la pérdida de la identidad local y la generación de una identidad nueva se ha visto resuelta en la vida cotidiana con la generación de nuevas identidades locales en territorios supra nacionales. La universidad aspira a la universalidad.

México requiere del fortalecimiento de su presencia a nivel mundial mediante la consolidación de los vínculos con otros países, sobre todo en el ámbito académico, y Chiapas necesita consolidar las relaciones de cooperación internacional y migratorias para promover el desarrollo del estado.

Con esta reflexión se plantea que la propuesta UNICACH para la internacionalización gire sobre dos consideraciones ideales:

- 1) El movimiento de personas y conocimientos desde lo local, para trascender las fronteras, y
- 2) El reforzamiento de los lazos de cooperación académica para reconstruir las relaciones con instituciones hermanas de la región, tanto en el ámbito nacional como internacional.

45. Programa Institucional de Movilidad Académica Estudiantil y Docente

Objetivo:

- 45.1 Mejorar la formación profesional, la movilización de saberes, la comunicación en otros idiomas e incentivar la participación de alumnos y docentes en proyectos nacionales e internacionales.

Estrategias:

- 45.1.1 Documentar y operar el proceso de movilidad entrante y saliente.
- 45.1.2 Asegurar el cumplimiento del procedimiento y los lineamientos de operación del programa de movilidad estudiantil.
- 45.1.3 Coordinar esfuerzos con las unidades académicas para la difusión de convocatorias de movilidad estudiantil.
- 45.1.4 Revisar, actualizar y dar seguimiento a los convenios en materia de movilidad.
- 45.1.5 Generar normas para la celebración de convenios con la finalidad que exista un seguimiento y aprovechamiento después de la firma.
- 45.1.6 Generar una página web de acceso rápido a convenios de colaboración con breve descripción, objetivo y alcance.
- 45.1.7 Buscar y promover nuevas alianzas con instituciones de educación superior.
- 45.1.8 Ejecutar estancias entre las distintas sedes y subsedes de la UNICACH.
- 45.1.9 Desde cada programa educativo trabajar la flexibilidad hacia la movilidad estudiantil nacional e internacional.
- 45.1.10 Desarrollar acciones para residencias formativas o de investigación en instituciones de educación superior nacionales, internacionales.
- 45.1.11 Ejecutar estancias cortas formativas o de investigación en instituciones de educación superior de la región.
- 45.1.12 Promover el intercambio docente y estudiantil.
- 45.1.13 Subsidiar la movilidad docente y estudiantil.
- 45.1.14 Designar a un responsable del área de internacionalización en cada unidad académica como un PITC o técnico académico.

46. Programa Institucional de Impulso a la Internacionalización del Currículo

Objetivo:

46.1 Formar jóvenes universitarios competentes y con herramientas para la empleabilidad en un mundo cada vez más globalizado, aumentando las oportunidades de aprendizaje y mejorando los aspectos de la calidad en la educación.

Estrategias:

- 46.1.1 Generar una oferta con validez internacional a través de convenios con instituciones de educación superior (IES) nacionales e internacionales, ya sea como extensión de programas existentes o en la creación de una nueva oferta.
- 46.1.2 Generar un catálogo de asignaturas virtuales de los programas educativos internacionales.
- 46.1.3 Elaborar un plan de sensibilización de la importancia de la internacionalización en los programas educativos.
- 46.1.4 Impulsar la formación y actualización docente a nivel internacional.
- 46.1.5 Actualizar los planes de estudio con contenido de impacto internacional con tendencia en el mercado laboral.
- 46.1.6 Aprovechar los lazos de cooperación académica con IES para la creación de la oferta académica internacional.
- 46.1.7 Generar flexibilidad curricular y mayor eficiencia en los procesos administrativos para consolidar la internacionalización.

47. Programa Institucional de Intercambio de conocimientos

Objetivo:

47.1 Compartir saberes y experiencias tanto a nivel nacional como internacional con el fin de acelerar los procesos, las soluciones para el desarrollo y el aprendizaje entre pares.

Estrategias:

- 47.1.1 Fomentar la innovación por medio del flujo de ideas, con docentes, alumnos y administrativos de la institución. Con ello mejorar la

calidad en la educación y los procesos administrativos garantizando la permanencia y formación de los estudiantes.

- 47.1.2 Crear grupos de vinculación académica dentro de la institución con docentes en cada unidad académica, para realizar proyectos con intereses en común en beneficio de la UNICACH.
- 47.1.3 Participar en diferentes convocatorias nacionales e internacionales con esos grupos de vinculación académica conformada por reconocidos docentes investigadores de la universidad.
- 47.1.4 Implementar y desarrollar en todas las unidades académicas clases espejo con pares en IES nacionales o extranjeras.
- 47.1.5 Realizar intercambio de webinarios con IES por docentes investigadores locales, nacionales e internacionales, con temas de alto impacto para la comunidad estudiantil.
- 47.1.6 Crear foros, talleres, seminarios con expertos docentes de casa y externos para el intercambio de conocimiento de temas actuales en México y en otras partes del mundo.
- 47.1.7 Impulsar una estrategia de colaboración con universidades del Centro y Sur América para impulsar programas de doble titulación, así como investigaciones conjuntas.
- 47.1.8 Establecer intercambios académicos y artísticos, coproducción editorial y programas académicos con doble titulación con otras universidades.

48. Programa Institucional Proyectos Comunes

Objetivo:

- 48.1 Fortalecer el desarrollo integral con base en la elaboración de soluciones concretas, rápidas, unión de esfuerzos para problemas comunes y de medios para que ellas sean puestas en práctica, con la posibilidad de cambiar experiencias, de aprender con los otros e intercambiar ideas.

Estrategias:

- 48.1.1 Institucionalizar los espacios comunes para la formación continua. Construir proyectos regionales de investigación y aplicación del conocimiento.
- 48.1.2 Generar sinergia y apoyo al docente investigador que participa en proyectos locales, nacionales o internacionales, motivarlos y reconocer su participación como académico de la institución.
- 48.1.3 Creación de un grupo de vinculación académica de docentes de diferentes IES para realizar proyectos en conjunto de investigación liderado por secretarios académicos y acompañamiento del área internacional.
- 48.1.4 Apoyar e incentivar la creación por alumnos de proyectos universitarios y con ellos hacer intercambios y proyectos en común con alumnos de otras IES.

5.8 Administración, gestión universitaria y gobernanza

La Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas cumple su misión formando profesionistas competitivos, realizando investigación de excelencia y otorgando bienes y servicios vinculados con la sociedad, mediante el esfuerzo de su cuerpo académico, su núcleo de administradores y su fuerza de trabajo.

Las capacidades institucionales, la inteligencia corporativa y la resiliencia del quehacer universitario han sido las fortalezas para superar los desafíos, marcando la pauta en la gestión, administración y gobernanza de la UNICACH.

La viabilidad de la universidad ha radicado, por un lado, en la capacidad de mantener una oferta de servicios educativos pertinentes y en expansión y por el otro, la corresponsabilidad gubernamental de sustentar sus requerimientos presupuestarios de manera equilibrada y con tendencia ascendente. De ello da cuenta una matrícula escolar que se quintuplicó en 20 años y un subsidio gubernamental (federal y estatal) con un crecimiento dos veces más en el mismo período.

El reto de mantener al alumnado en su trayectoria académica hasta su egreso es un indicador de la calidad del servicio educativo, del esfuerzo del personal docente y del sentido de pertenencia del alumno con su casa de estudio. La UNICACH registra una tasa de

deserción o abandono escolar del 4.1 por ciento, la más baja en promedio de las 35 universidades públicas estatales (6.0 por ciento) y el de las 23 universidades públicas estatales de apoyo solidario (14.3 por ciento), en los últimos 19 años.²⁴

En el ámbito de las finanzas universitarias, se viene registrando un sensible desequilibrio, expresado en la trayectoria presupuestaria de los subsidios ordinarios federal y estatal, en los últimos siete años, formándose una brecha en detrimento de la aportación local, con una preocupante tendencia a su profundización. Esta problemática ha motivado una intensa gestión rectoral, ante las instancias competentes, analizando opciones de fortalecimiento presupuestario como el tránsito de la UNICACH al régimen de Universidad Pública Estatal (UPE); el fortalecimiento de los ingresos propios vía proyectos externos hacia las instancias gubernamentales, iniciativa privada, organismos de cooperación nacional e internacional y organizaciones de la sociedad civil, entre otros.

En este contexto, de búsquedas resolutivas de los retos estructurales y de coyuntura de la universidad, resulta necesario focalizar la atención en tres aspectos fundamentales e intrínsecamente concatenados:

1) una profunda reforma legal y administrativa, altamente participativa, que asegure el andamiaje para el desarrollo del quehacer universitario con rumbo y sentido estratégico, incluyente e innovador;

2) una reingeniería administrativa centrada en los procesos sustantivos, para sentar las bases de una gestión basada en resultados (GbR), bajo estándares de calidad, equidad y pertinencia; y

3) una estrategia de saneamiento de las finanzas, que incorpore modelos innovadores de administración, descentralice la operación hacia las Unidades Académicas y Subsedes Regionales y blinde el presupuesto contra dispendios.

Por todo lo anterior, se propone fortalecer la calidad en el desempeño de las funciones institucionales, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión y asignación de recursos, así como la eficiencia, eficacia y racionalidad en su utilización, propiciando la sustentabilidad financiera y el logro de los objetivos institucionales, así como privilegiando un sistema de gestión innovador, colegiado, incluyente, participativo y transparente.

²⁴ Cf. Datos propios generados a partir de los datos del *Sistema de Información Estratégica Institucional (SIEI)* de la UNICACH y las estadísticas del Sistema de Información y Gestión Educativa de la SEP.

49. Programa Institucional Reforma y Modernización de la Gestión

Objetivo:

49.1 Sentar las bases para la instauración de un nuevo modelo de gestión basado en resultados.

Estrategias:

- 49.1.1 Instaurar un proceso de planeación estratégica institucional.
- 49.1.2 Construir un nuevo modelo de gestión basado en resultados, que reorganice una administración al servicio de la docencia, la investigación y la extensión universitaria.
- 49.1.3 Diseñar y ejecutar un modelo de desarrollo organizacional que revitalice la esfera laboral y las mejores prácticas administrativas.
- 49.1.4 Impulsar un proceso de mejora regulatoria para hacer más eficientes los procesos administrativos.
- 49.1.5 Actualizar la estructura orgánica y los manuales de organización, procedimientos y funciones.
- 49.1.6 Formular y ejecutar un plan de austeridad para sostener la eficiencia del ejercicio de los recursos asignados a las funciones sustantivas de la universidad.
- 49.1.7 Consolidar el Sistema de Gestión de la Calidad para propiciar prácticas de mejora continua de las funciones sustantivas y adjetivas de la institución.
- 49.1.8 Dar cumplimiento a las recomendaciones derivadas del proceso de evaluación de la gestión.
- 49.1.9 Iniciar estudios de investigación institucional sobre la problemática de la academia y la administración y gestión universitaria: estudios de clima organizacional, trayectorias escolares, reprobación y eficiencia terminal, evaluación de programas como el de internacionalización, tutorías, imagen e identidad institucional; entre otros.

- 49.1.10 Actualizar la normativa en materia administrativa, aplicable a procesos estratégicos y de control de recursos con la finalidad de que apoye las funciones sustantivas de la universidad.
- 49.1.11 Impulsar un proceso estratégico de mejora regulatoria para hacer más eficientes todos los procesos administrativos.
- 49.1.12 Impulsar un programa de capacitación a la alta dirección y mandos medios sobre conocimientos básicos para el proceso de planeación-evaluación, que considere cursos introductorios o de inducción al personal nuevo.
- 49.1.13 Mejorar los servicios escolares en las subsedes
- 49.1.14 Implementar figuras de enlaces o responsables de servicios escolares en las unidades académicas a fin de descentralizar procesos escolares.

50. Programa Institucional de Descentralización Administrativa

Objetivo:

- 50.1 Fortalecer los esquemas de organización interna para asegurar la calidad de los servicios que la universidad otorga, así como garantizar un correcto flujo de trabajo e información que asegure la funcionalidad y la eficiencia administrativa.

Estrategias:

- 50.1.1 Actualizar la estructura académica-administrativa para responder de manera coordinada, eficiente y oportuna a las demandas de servicio y atención de las unidades académicas, subsedes regionales y las propias necesidades del quehacer institucional.
- 50.1.2 Impulsar un proceso de descentralización del presupuesto y de la operación de este, basada en las mejores prácticas.
- 50.1.3 Sistematizar y automatizar los procesos académicos y administrativos, para incrementar sustancialmente su desempeño.
- 50.1.4 Programa de modernización tecnológica que integre sistemas de información, procesos de innovación de servicios académicos y

estudiantiles; infraestructura tecnológica y consolidación de la conectividad.

51. Programa Institucional para el Fortalecimiento de la Calidad de los Procesos Administrativos

Objetivo:

51.1 Consolidar el Sistema de Gestión de la Calidad como un instrumento que impulse el desarrollo de la mejora continua a nivel institucional.

Estrategias:

51.1.1 Consolidar el Sistema de Gestión de la Calidad para mejorar la integración y efectividad de los procesos.

51.1.2 Impulsar la capacitación en ISO 9001:201, con enfoque a procesos, gestión de riesgo y mejora continua en el marco del Sistema de Gestión de Calidad.

51.1.3 Desarrollar una agenda de trabajo que aborde tanto temas imperativos como temas estratégicos.

52. Programa Institucional de Evaluación del Desempeño Institucional, Transparencia y Rendición de cuentas

Objetivo:

52.1 Fortalecer los mecanismos y herramientas institucionales para sentar las bases de un sistema de evaluación del desempeño vinculado a la política de transparencia y rendición de cuentas.

Estrategias:

52.1.1 Crear una comisión de evaluación del desempeño y generar un programa anual de evaluación vinculado a la administración del presupuesto.

52.1.2 Consolidar los procesos de planeación y evaluación institucional, a partir del uso de sistemas de información institucional, como una herramienta fundamental para la toma de decisiones.

- 52.1.3 Enriquecer el banco de información en la página de transparencia de la universidad, así como su actualización periódica, asignando responsables de información por área y dando puntual seguimiento al flujo de información y respuesta.
- 52.1.4 Impulsar un proceso de formación en materia de transparencia y rendición de cuentas, a todos los funcionarios y personal administrativo de la universidad, para concientizar y fortalecer la cultura de la legalidad y evitar el uso discrecional de la información.
- 52.1.5 Consolidar el sistema de información institucional como una herramienta fundamental para la planeación y la toma de decisiones.
- 52.1.6 Fortalecer la figura de Contraloría Social.

53. Programa Institucional de Atención al Crecimiento y Conservación de la Infraestructura y Equipamiento

Objetivo:

- 53.1 Garantizar un crecimiento ordenado de la infraestructura física en las sedes y subsedes de la universidad y las condiciones necesarias para la habilitación de los espacios a través de mobiliario y equipo.

Estrategias:

- 53.1.1 Establecer lineamientos, esquemas y guías para facilitar la planeación del crecimiento físico de la universidad.
- 53.1.2 Reordenar el uso del espacio físico en la Ciudad Universitaria.
- 53.1.3 Elaborar y dar seguimiento al programa maestro de construcción.
- 53.1.4 Elaborar y dar seguimiento al programa de mantenimiento y crecimiento del equipamiento universitario.
- 53.1.5 Fortalecer el equipamiento tecnológico, sobre todo en las sedes regionales.
- 53.1.6 Implementar políticas de mantenimiento a la infraestructura educativa para garantizar un adecuado servicio a la comunidad universitaria y preservar su patrimonio.

- 53.1.7 Impulsar políticas integrales de infraestructura educativa, donde se asegure el equipamiento como el impacto financiero del servicio educativo (personal docente, trabajadores y gasto operativo).
- 53.1.8 Diseñar una estrategia con previsión presupuestaria para enfrentar los agudos problemas de obsolescencia de equipos en la docencia, investigación y apoyo logístico.
- 53.1.9 Gestionar la donación de inmuebles de identidad histórica con la UNICACH para ampliar la extensión y difusión de la cultura, las artes y la ciencia a la sociedad.

54. Programa Institucional de Gobernanza Universitaria

Objetivo:

- 54.1 Impulsar mecanismos y procesos institucionales e innovadores que propicien la adecuada interacción entre todos los actores de la comunidad universitaria, mediante estrategias y reglas claras que abonen orden y coherencia al quehacer universitario.

Estrategias:

- 54.1.1 Actualizar la legislación universitaria para imprimir claridad y certidumbre al funcionamiento de la estructura académica-administrativa.
- 54.1.2 Impulsar ordenamientos legales para la mejora funcional de los órganos colegiados y las comisiones del H. Consejo Universitario.
- 54.1.3 Desarrollar una agenda de trabajo que aborde tanto temas imperativos como temas estratégicos, orientados a garantizar que la educación universitaria sea inclusiva y promueva oportunidades de desarrollo humano y social.
- 54.1.4 Mantener el equilibrio de las finanzas con énfasis en el cumplimiento de las prestaciones sociales (IMSS e INFONAVIT) asociadas a los servicios personales.
- 54.1.5 Fortalecer la coordinación colegiada mediante consensos de comunicación bidireccional (unidades académicas y subsedes

regionales) ágiles y objetivos para impulsar la mejora significativa de resultados.

- 54.1.6 Fortalecer el ámbito de las relaciones laborales destinando un área especializada en la materia con personal competente.
- 54.1.7 Instituir un programa de estímulos y recompensas como política laboral equitativa e incluyente.
- 54.1.8 Generar sinergias con los sindicatos para alcanzar acuerdos en beneficio de toda la comunidad universitaria.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PRDI 2021-2025

La Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, por su presencia, diversidad y proyección, conduce su desarrollo mediante la planeación de sus fines sustantivos en la docencia, investigación, extensión y vinculación y en su componente administrativo para el cumplimiento de su misión, de sus grandes objetivos y de su compromiso con la sociedad.

En un escenario de escasez de recursos y múltiples objetivos a cumplir, la UNICACH hace patente la aplicación de la planeación estratégica definiendo rumbo, precisando metas y actividades y asignando recursos, en una dinámica articulada en que unos y otros, se complementan, en la enriquecedora diversidad que caracteriza a la universidad.

El desafiante entorno que enfrenta la universidad exige una actuación administrativa de conjunto, permeada de eficiencia, eficacia, racionalidad, legalidad y transparencia. La UNICACH en esta administración rectoral, perfila su desempeño por la vía de la planeación estratégica, instrumentando su gestión para resultados, la cual puntualiza objetivamente, el rumbo de la universidad y especifica los medios para su consecución.

El presente apartado del índice temático corresponde al componente del seguimiento y evaluación, el cual forma parte del esquema de planeación de la universidad, encaminado a la formulación participativa de los objetivos y metas y de su correspondiente ejecución en el marco del Plan de Desarrollo Institucional 2021-2025.

El seguimiento y la evaluación como etapa del ciclo de la planeación estratégica adquiere una significativa importancia ya que permite monitorear el avance en el cumplimiento de las metas y la forma como se están generando los productos y servicios de los programas y sus actividades, mientras que la evaluación determina el impacto alcanzado y las posibles mejoras de diseño y ejecución, propiciando un entorno de mejora continua de la gestión para resultados y su proceso planificador.

Cabe reiterar la importancia de mantener activo el proceso de seguimiento y evaluación, no solo para los propósitos del monitoreo en la aplicación de los recursos que concretan las metas y la evaluación para conocer los impactos y propiciar las mejoras al desempeño, sino además es urgente realizar una efectiva rendición de cuentas a los órganos colegiados de gobierno y a la comunidad universitaria mediante un reporte rectoral del avance y cumplimiento del plan rector, práctica ausente y nula en anteriores

administraciones rectorales. Se asume el compromiso por parte del Maestro Juan José Solórzano Marcial de presentar anualmente el Informe de Avances del Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025.

En la UNICACH, la gestión para resultados en marcha promueve que los integrantes de las áreas administrativas asuman responsabilidades para el logro de resultados y no por el mero cumplimiento de funciones, lo que promueve una rendición de cuentas más sólida y sustantiva, fundamentada en evidencias que pueden ser verificadas por parte de la comunidad universitaria y sus órganos colegiados.

Además, la gestión para resultados aporta a toda la estructura administrativa, los elementos e instrumentos metodológicos de su ejercicio habitual como una guía para el desempeño de las labores cotidianas de formular, ejecutar y monitorear acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales y punto de referencia para la evaluación del quehacer universitario, en un círculo iterativo de esfuerzo y logro responsable.

La gestión que se impulsa contribuye a favorecer la participación de la comunidad universitaria en los programas, proyectos y acciones de la universidad mediante los órganos académicos y los mecanismos institucionales existentes, y a fortalecer los vínculos con la sociedad para conocer sus necesidades y contribuir a sus requerimientos.

En este contexto, se intensifica la apertura y participación para consolidar las relaciones de comunicación, coordinación y complementariedad entre Unidades Académicas, Unidades Administrativas, Sedes y Subsedes, proporcionando información oportuna y relevante de sus quehaceres, contribuyendo de esta manera al uso eficiente y racional de los recursos de la universidad.

6.1 Esquema de planeación estratégica institucional

El desarrollo de la UNICACH encuentra en la planeación estratégica un instrumento pertinente para conducir el desempeño de las funciones sustantivas y adjetivas de la universidad y constituye, objetivamente, un punto de inflexión con la planeación tradicional donde se definían innumerables objetivos, innumerables metas que después no se podían concretar y cumplir plenamente.

Al formular un plan de manera tradicional, sin contar con los recursos que estén disponibles para llevarlo adelante y cumplir con un sinnúmero de programas y objetivos, más que un plan, se trata de un anhelo irrealizable, imposible de cumplir. Por ello, obligadamente se debe armonizar la disponibilidad de recursos para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos y así evitar frustración y rechazo al ejercicio planificado, al asumir muchos objetivos y muchos resultados que después no se logran.

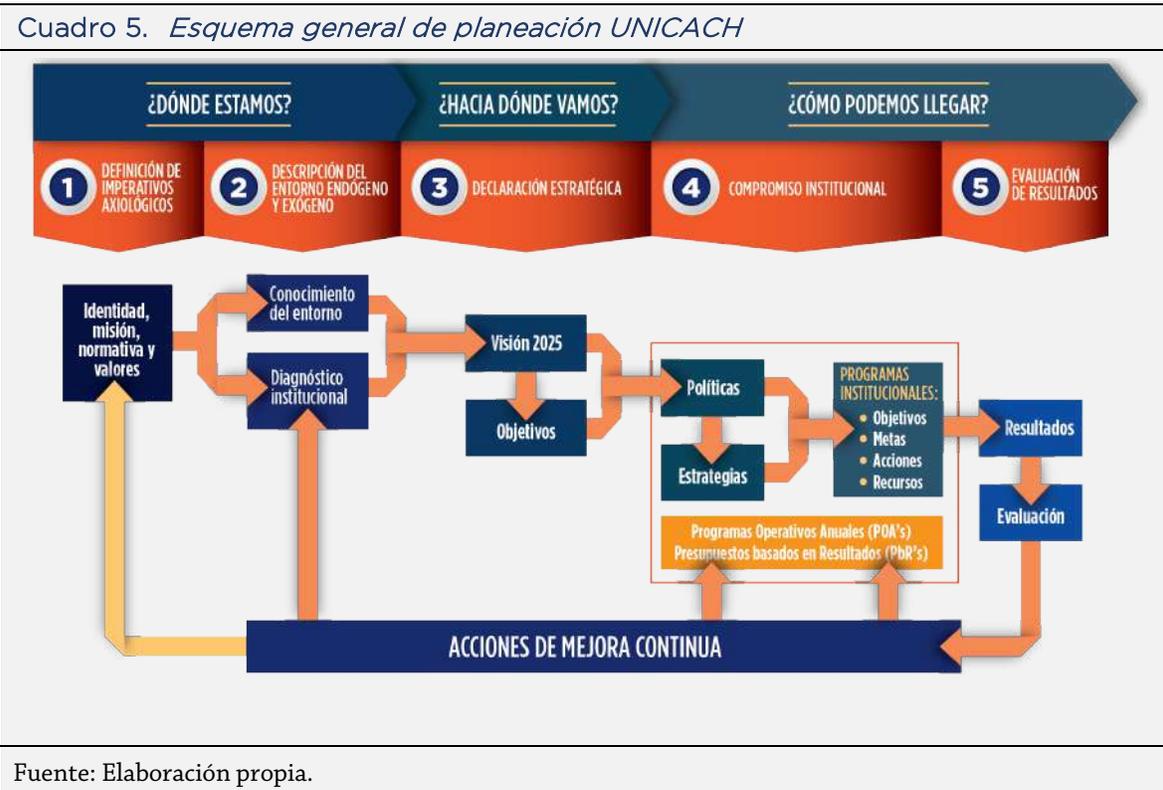
Al asumir la UNICACH, el ejercicio de la planeación estratégica define de manera participativa, los objetivos principales que se puedan lograr en el periodo establecido por el plan, y estos objetivos tienen que incluir indicadores, metas y actividades que permitan cuantificar los resultados. Por ello, en la universidad activamos un fuerte impulso a la participación de estudiantes, docentes, investigadores, trabajadores y sociedad para involucrarlos en la identificación de objetivos estratégicos y también en los aspectos operativos de la planeación, al determinar actividades y sus requerimientos. Esto último significa que lo que planeamos cuente con los recursos presupuestarios para su implementación.

La UNICACH, al ejercitar la planeación estratégica, despliega también una gestión orientada a resultados, con sus vertientes estratégica, participativa y operativa y esto básicamente significa contar con la coordinación de los componentes administrativos de la universidad, al articular operativamente las áreas de planeación, de administración y de auditoría (órgano de control interno), vinculando los sistemas de planeación con los sistemas de presupuesto y de control interno o auditoría, lo que significa una coordinación y retroalimentación interna de las unidades administrativas con la externa constituida por las unidades académicas, sedes y subsedes.

El esquema de planeación estratégica institucional, en el enfoque sistémico, parte de la definición de sus alcances axiológicos contenidos en la misión, normas y valores enmarcados en el entorno interno y externo, donde se desenvuelve la universidad y que nos permiten respondernos a la pregunta ¿Dónde estamos? Seguidamente damos paso a la interrogante ¿Hacia dónde vamos? La cual se responde mediante la declaración estratégica contenida en la visión del año 2025 y el conjunto de objetivos estratégicos que se pretende alcanzar a largo plazo y por ello, se plantea la pregunta ¿Cómo podemos llegar? involucra a todos los elementos y factores en la aplicación de medios y recursos del nivel operativo, contenidos en las políticas, estrategias, programas, metas y actividades, expresadas en el compromiso institucional que busca y asegura resultados y da pauta para la evaluación de

impactos y la identificación de puntos de mejora derivada de la evaluación que cierra el ciclo y abre de nuevo, es decir, el proceso iterativo de la planeación.

El cuadro sinóptico siguiente, ilustra este esquema general de planeación estratégica:



La determinación del conjunto de objetivos estratégicos trae consigo la determinación de sus indicadores estratégicos para cada una de las cuatro grandes funciones de docencia, investigación, extensión y administración, al desagregarse en programas con sus correspondientes proyectos y actividades, hace necesario definirles sus indicadores de desempeño.

En el marco de recursos escasos contra diversidad de objetivos, esta situación se resuelve mediante un *Tablero de Control de Indicadores* donde se acuerdan con cada área administrativa y académica, el tipo de indicador de gestión e indicador de desempeño que se va a monitorear y de conformidad a la asignación y disponibilidad de recursos, que están contenidos en los programas operativos anuales (POA), se establecen mediante la técnica de semáforo, los rangos de “Alerta” (Rojo), “Atención”(Amarillo) y “Mantenimiento”

(Verde) de cada indicador para visualizar y facilitar las decisiones de intervención administrativa.

Cuadro 6. *Técnica de semaforización para el monitoreo de la gestión.*



Para estas tareas de control en la ejecución y su seguimiento, será necesario abordar con cada una de las Unidades Académicas y Administrativas, el diseño de su “Tablero de Control de Indicadores” bajo una práctica de objetividad, racionalidad y transparencia y acompañada con la información presupuestaria y las expectativas de disponibilidad en cada ciclo anual del presupuesto (fiscal).

6.2 Programación Presupuestaria

El modelo general de Planeación y Evaluación Universitaria tiene su fundamento normativo en el artículo 6 del Reglamento de Planeación, se desarrolla a través de tres grandes etapas: Planear, Presupuestar y Evaluar, contenidas en el Programa Operativo Anual (POA), como instrumento técnico y metodológico que vincula la planificación sistemática del quehacer universitario con la programación del presupuesto, el seguimiento de metas y la evaluación de resultados, orientando de esta manera el quehacer cotidiano de las unidades académicas

y dependencias de la administración central hacia la consecución de los objetivos prioritarios plasmados en el Plan Rector de Desarrollo Institucional.

La formulación del POA como proceso general, se instrumenta a través de un ciclo que inicia con la planeación-programación de metas, continúa con la presupuestación y concluye con una evaluación derivada del seguimiento de avances, la cual aporta información valiosa para ser incorporada como oportunidad de mejora.

El POA se materializa en la Plataforma Planeación del Sistema Integral de Información Administrativa SIIA, en la cual se concentra una serie de metas e indicadores a través del cual, las unidades académicas y de la Administración Central registran de manera integral, las metas que esperan alcanzar durante cada ejercicio, en cada uno de los proyectos en los que tienen injerencia, incluyendo las que serán financiadas con recursos provenientes de los subsidios ordinarios estatal o federal, así como las que se financiarán con otras fuentes de recursos de carácter extraordinario, de acuerdo con un catálogo de metas.

Las metas determinadas en la etapa de planeación se traducen en actividades que son complementadas con una asignación presupuestaria a través de partidas presupuestales, con sustento en los recursos autorizados por concepto de subsidio.

Una vez iniciado el ejercicio del gasto, las Unidades Académicas y las Direcciones de la Administración Central, registran de manera mensual en la plataforma Planeación, los avances que vayan alcanzando en sus metas programadas, de tal forma que se disponga de la información necesaria para el seguimiento académico.

Para fortalecer este proceso de planeación, se ha incorporado la operación de una herramienta informática denominada Sistema de Información Estadística Institucional (SIEI), el cual aporta información cuantitativa para la toma de decisiones y se vincula directamente con la información requerida para registrar las metas académicas y por consiguiente los indicadores académicos. Este sistema concentra una serie de datos estadísticos y de indicadores que se ha posicionado como una fuente de consulta para la integración de proyectos institucionales.

El cuadro sinóptico siguiente, explica los flujos, secuencias y comunicación que caracteriza a la planeación estratégica y sus vínculos con la planeación operativa y la programación presupuestaria de la UNICACH.

Cuadro 7. Proceso de planeación en la UNICACH.



6.3 Gestión de la calidad

El sistema de gestión de calidad de la UNICACH, ha sido una herramienta de planeación estratégica, adecuada a las funciones sustantivas y adjetivas de la institución; a lo largo de diez años. Desde su implementación ha evolucionado de acuerdo con los parámetros que dictan las normas internacionales de Gestión de Calidad ISO 9000 y actualmente está certificado en su más reciente versión 2015.

En apego a la política educativa actual de nuestro país, los sistemas de gestión de calidad poseen las características que permiten a las instituciones de educación superior, articular diferentes acciones y mecanismos internos, con la finalidad de ejercer un liderazgo de alto nivel que demuestre su pertinencia, adaptabilidad, certeza y objetividad, medible a través de la evaluación de sus resultados.

La UNICACH, al contar con este sistema de calidad, brinda certeza en la ejecución y transparencia de los diferentes recursos con los que posee, así como los procesos académicos y administrativos que lo componen, ya que la evaluación que se realiza es constante y se traduce en indicadores de cumplimiento que permiten tomar decisiones en beneficio de las funciones académicas de docencia, investigación, extensión, preservación, difusión de la cultura y vinculación, como lo indica dentro del marco normativo, el Estatuto General de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas.

Cuadro 8. *Sistema de Gestión de la calidad académico-administrativo.*



AGRADECIMIENTO

Los grandes logros siempre son el resultado inequívoco de la suma de esfuerzos bajo un orden planeado objetivamente. Ningún logro relevante es producto del azar o de la casualidad pues a toda acción corresponde una reacción y a cada problema antecede una serie de causas cuya identificación precisa abordajes desde múltiples ángulos.

De este modo, la planeación como disciplina y como ejercicio estratégico precisa de dos componentes fundamentales e intrínsecamente indisolubles: por un lado, el componente político y por el otro el componente técnico o instrumental. De ahí que, en todo el proceso de la planeación, la apertura al diálogo y la concertación precisa el elemento *sine qua non* para alcanzar consensos que se traduzcan en compromisos. Es en el marco de estos consensos y compromisos que quiero agradecer profundamente a todos los que participaron en la consulta universitaria en línea y en los foros de consulta, así como a todos aquellos que dedicaron tiempo y talento a la integración de este Plan Rector de Desarrollo Institucional UNICACH 2021-2025:

- Adrián Toledo Vázquez
- Adriana Ballinas Pereyra
- Alejandro Bolaños Pérez
- Alexis Fabián Tovilla Martínez
- Amira López Habib
- Ana Karina Cantoral Pérez
- Ana Laura Gómez Cortés
- Andrea Venegas Sandoval
- Armando Martín Sánchez García
- Aurora Evangelina Serrano Roblero
- Bernardo Martínez Morales
- Carlos Alonso Meza Avendaño
- Carlos Narcía López
- Carolina Orantes García
- Cristina Sierra Sánchez
- Delmar Cancino Hernández
- Deysi Berenice Acosta Santiago
- Diego César Cantoral Cancino
- Dolores Guadalupe Sosa Zúñiga
- Elva Narcía Cancino
- Emmanuel Noriega Gallegos
- Enrique Pérez López
- Erika Cecilia Pérez Ovando
- Fátima Dávila Galdámez
- Fernando Gómez Ruiz
- Fernando Morales Gómez
- Fernando Velázquez Velázquez
- Francisco Gilberto Zepeda Gómez
- Georgina Isabela Trejo Díaz
- Gilber Vela Gutiérrez
- Gilberto Carbonell Gómez
- Gloria Cristina Pérez Sarmiento
- Gloria Guadalupe Durán Damián
- Héber Vilchis Bravo
- Hilario Cigarroa Vázquez
- Hugo Enrique Velázquez Navarro
- Iris Maydé Tejada Camacho
- Israel Guillen Palacios
- Itzae Castillo Toledo
- Jesús Ernesto Velázquez López

- Jesús Solís Cruz
- Jorge Evaristo Conde Díaz
- Jorge Ramírez Marín
- José Antonio Coutiño García
- José Antonio Gasque Herrera
- José Francisco Pola Albores
- José Israel Moreno Vázquez
- Juan Pablo Zárate Izquierdo
- Laura Concepción Matus Espinoza
- Leonardo Yamasaki Maza
- Lidia Elena Mendoza López
- Luis Alberto Cabrera Victoria
- Luis Felipe Martínez Gordillo
- Magnolia Solís López
- Marcela Contreras Valiserra
- María del Carmen Barranco Rodríguez
- María Dolores Zarate Izquierdo
- María Fernanda Penagos Lobato
- Maribel Bolom Gómez
- Mario Toledo Peña
- Miguel Ángel Salas Marina
- Miguel Prado López
- Mónica Catalina Cisneros Ramos
- Mónica Janneth Estrada González
- Oscar Cruz Pérez
- Oscar Medina
- Pascual López de Paz
- Rafael de Jesús Araujo González
- Ricardo Hernández Sánchez
- Roberto Hernández Soto
- Robert López Riley
- Rocío Anahí Espinosa Pereyra
- Rubén López Roblero
- Sergio Mario Galindo Ramírez
- Silvia Guadalupe Ramos Hernández
- Víctor Hugo Gómez González
- William Desmo Martínez Espinosa

Gracias a todos:

Juan José Solórzano Marcial
Rector

DOSSIER: INCORPORACIÓN DEL PROGRAMA PILOTO BACHILLERATO EN CIENCIAS, ARTES Y HUMANIDADES

La Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas es un ente vivo y las y los unicachenses aspiramos a su transformación permanente, como su distintivo. Su método, la construcción individual y colectiva del conocimiento y la suma de pensamientos de sus comunidades académicas son encauzados mediante el diálogo fecundo y el intercambio libre de saberes e ideas, hacia la construcción y aplicación de soluciones y propuestas para una vida humana y un entorno natural de bienestar y desarrollo para Chiapas, México y el mundo.

La universidad aspira a servir con compromiso y responsabilidad a pueblos, individuos y sociedades de Chiapas en su enorme diversidad y potencial. Su vocación es universalista y plural y mediante su estructura institucional actúa como eficaz mediador entre nuestras culturas y sociedades ávidas de intercambio y ricas en aportes, con los avances y desarrollos del conocimiento científico, tecnológico, artístico, social y humanístico en el mundo y en nuestro país.

Para garantizar este acceso, recurre a sus funciones sustantivas —docencia investigación y extensión universitaria—, para asegurar la difusión del conocimiento producido, la interacción entre y con comunidades propias y externas para la renovación de los saberes y mantener actualidad con respecto a las grandes transformaciones y tendencias del pensamiento y la construcción del conocimiento en México y el mundo.

De gran importancia, es la examinación de nuestras propias problemáticas institucionales, su indagación y estudio, la develación de sus estructuras y lógicas y de todos aquellos elementos que permitan no solo su conocimiento sino además su solución creativa y eficiente, su mejoramiento académico a través de la promoción del estudio y el trabajo colegiado, la coordinación y suma de esfuerzos, la reflexión e integración de propuestas de acción desde nuestras propias políticas educativas.

Bajo este tamiz de ideas, es necesario adentrarse en la búsqueda de alternativas a diversos problemas institucionales entre los que destacan: un alto índice de rezago educativo para Chiapas; disminución en el número de estudiantes que transitan de secundaria al bachillerato y del bachillerato a la educación superior; y deficiencias en las competencias genéricas y específicas de los bachilleres que ingresan a la universidad, así como deficiencias en la habilitación de jóvenes para las artes.

Mucho del desempeño deseable de la población estudiantil que cursa una licenciatura depende del perfil con el que ha egresado de la educación media superior. Este perfil determina el ejercicio de sus capacidades, desempeños y aprovechamientos necesarios para la construcción de conocimientos y aprendizajes esperados.

El perfil de ingreso se vincula con nuevas experiencias de aprendizaje de planes y programas y, de acuerdo con las capacidades amplias o limitadas que el alumno posea, podrá construir o no, experiencias de cambio y mejoría de las docencias con las que interactúe y con los contenidos que propicien sus aprendizajes. Sin embargo, los perfiles de ingreso aún no cubren plenamente las expectativas para el mejor aprovechamiento y desarrollo de las y los estudiantes.

Los egresados de la educación media superior que ingresan a la universidad poseen deficiencias importantes en el logro y alcance de competencias genéricas y disciplinares que establece el Marco Curricular Común. Existen deficiencias importantes en las formaciones de la educación media superior que se reproducen y continúan en la educación superior y que necesitan ser resueltas para el fortalecimiento y enriquecimiento de las formaciones estudiantiles en pro de sus formaciones integrales: la vivencia integral de los contenidos de las artes; el impulso a la innovación como método de estudio y conocimiento; el impulso vivo y dinámico de las ciencias en la formación continua del estudiantado como medio de entendimiento del entorno y sus contextos. Nuevos humanismos crecen en el mundo y están ausentes de los perfiles de los egresados del bachillerato, en consecuencia, no están presentes en las dinámicas educativas de nuestras aulas.

En este sentido, se propone desarrollar prototipos de formación media superior para su operación en el corto plazo con el fin de fortalecer los perfiles de ingreso de quienes cursarán los diversos servicios educativos de la universidad, así como integrar un servicio educativo, novedoso, innovador que en el mediano plazo constituya una alternativa formativa extensiva para las juventudes chiapanecas en su más amplia diversidad.

Como parte de esta propuesta, entre sus posibles estrategias destacan el realizar un diseño integral de nuevos modelos educativos, consecuentes con los principios y métodos de operación de la UNICACH, su marco normativo y con académicos de la propia universidad.

Para ello se requerirá actualizar el marco normativo universitario para viabilizar la iniciativa; conformar, por etapas, a los grupos interdisciplinarios que realizarán el diseño del modelo integral y todos sus componentes académicos, académico-administrativos, logísticos, operativos y administrativos; establecer el programa de trabajo y los

requerimientos materiales, financieros y humanos para la operación ordenada de las estrategias y establecer un puente permanente de comunicación con la autoridad educativa del estado responsable de la educación media superior, para su vinculación con el sistema estatal de educación media superior.

A la par de esta propuesta, también se pone a disposición del análisis colectivo universitario la creación y puesta en marcha del Programa Especial de Innovación en Ciencia, Artes y Humanidades, el cual está pensado como estrategia institucional para el impulso a la exploración y búsqueda de nuevos métodos, metodologías, modelos, modalidades y recursos operativos y conceptuales de diversa naturaleza para fortalecer y enriquecer la labor educativa de las comunidades universitarias de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH).

Es decir, se trata de un instrumento de diálogo y concertación dentro del marco institucional para impulsar nuevas formaciones profesionales, humanas y sociales que construyan nuevas fortalezas, que innoven e imaginen futuros posibles de diversa complejidad y sustancialidad guiados por las preguntas: cuáles son, cómo se concretan y qué papel juega la UNICACH en el diseño, integración y construcción de los futuros idóneos, viables, democráticos e incluyentes de Chiapas en el siglo XXI

Este diálogo precisa analizar los fenómenos, problemas y disyuntivas contemporáneas de este agobiado mundo de pandemia y post-pandemia en el que las comunidades universitarias propias y ajenas podrán encontrarse para idear soluciones al presente y al futuro, haciendo uso de nuestras mejores cualidades humanas como el pensamiento crítico, la reflexión profunda y dialogal para el encuentro con realidades, dilemas y escenarios que propicien la construcción de preguntas adecuadas y pertinentes para imaginar soluciones certeras y de alivio a la conflictividad de la era que nos ha tocado vivir.

El Programa Especial de Innovación en Ciencia, Artes y Humanidades aspira a ser un puente al mundo del pensamiento y los avances contemporáneos en la educación en México y el mundo. Su vocación y su función no es la investigación, sino la decantación, la búsqueda e integración de la investigación existente, la propia y la ajena, para su uso, para convertirla en práctica y experiencia educativa, para diseminarla en la sociedad, convertida en soluciones y respuestas idóneas, realistas, viables para fortalecer las sustancias y el sentido de la labor de la universidad, hacia adentro con sus comunidades y hacia afuera, en las sociedades a las que se debe.

Es también un mecanismo de integración, de coordinación y suma a las acciones que busca impulsar, acompañar prudente y puntualmente para el impulso de innovaciones y transformaciones que fortalezcan la educación que en todas sus dimensiones y niveles imparte la UNICACH.

Opera a nivel estructural, emprende y ejecuta acciones concretas y acompaña proyectos, iniciativas y acciones del profesorado, de los organismos, las escuelas, o las facultades, concita voluntades y concierta soluciones metodológicas para que en consenso y con las adecuaciones necesarias, se impulsen los procesos de transformación consecuentes con las nuevas realidades socioculturales, paradigmáticas, tecnológicas e institucionales tanto en los planteles, los procesos, los aprovechamientos, las formaciones estudiantiles y docentes y en la gestión en general de los conocimientos que hagan la mejora educativa a la que aspiramos.

Su labor es la promoción y el impulso, la vinculación a nuevos saberes, el desarrollo de prototipos, modelos, modalidades, didácticas disciplinares docentes, organizaciones curriculares de avanzada y todas aquellas expresiones que permitan a la universidad dialogar con sus complejas realidades y sus futuros plagados de grandes y fabulosos retos.

La participación es su práctica y la colegiación académica su método y entre otras tareas relevantes a través de las academias universitarias y la investigación que auspicia e impulsa, proyectará escenarios que orienten la marcha de la universidad en tiempos y espacios presentes y futuros, privilegiará la exploración de respuestas y la búsqueda y construcción de soluciones que agilicen el proyecto de la universidad. Ejemplo de asuntos y temas, son los siguientes:

- Las comunidades estudiantiles de nuevo ingreso en la oferta educativa de la UNICACH y el mejoramiento de sus perfiles educativos.
- Pluralidad cultural de Chiapas y sus futuros posibles, desde la oferta educativa universitaria.
- La condición estudiantil: salud, trayectorias cognitivas, miedos y seguridades, culturas de la salud y el cuerpo.
- Nuevos humanismos, digitalidad, tecnologías conexión y algoritmos.
- El tiempo de la Tierra, sustentabilidad y pronósticos de la vida.
- El capital cultural y educativo universitario: Las docencias universitarias.
- La conservación, preservación, documentación, gestión y distribución del conocimiento heredado, creado y en proceso de creación sociocultural por todas las culturas chiapanecas.

- El currículo oculto y su pedagogía: inclusión, exclusión, interculturalidad, democratización, ciudadanización, la visión de género, la unidad en la diversidad.
- Revisión crítica de la escolarización y los paradigmas contemporáneos de la formación individual y colectiva.
- Instituciones sociales, orden social, conocimiento social, apropiación y transformaciones sustantivas.
- El constructivismo contemporáneo, los aprendizajes situados, escuela inversa, gamificación, inteligencia artificial y nuevas vertientes de la docencia.
- Diseño y reconversión del currículo.
- Complejidad y orden sistémico del mundo.
- Cuántica escolar.
- Neuroeducación.
- Evaluar, medir, ponderar, calificar, castigar, premiar.
- Organización e Integración transdisciplinarias.
- Nuevos ordenes disciplinares: viejas y nuevas disciplinas.
- La curricula del futuro en Chiapas.
- Perfiles profesionales presentes y futuros de Chiapas.
- La UNICACH frente al futuro en el corto, mediano y largo plazos y visión de futuro.

Entre otros numerosos asuntos contemporáneos y futuros de la educación que pueden y necesitan ser examinados, estudiados, procesados, divulgados, gestionados por las comunidades universitarias en conjunto y mediante diversos e innovadores procedimientos que garanticen la participación y la promoción de las voluntades y experiencias de las comunidades docentes e investigativas de la UNICACH.

Por consiguiente, el Programa Especial de Innovación en Ciencia, Artes y Humanidades prevé abrir convocatorias y otros mecanismos de integración entre la academia para alentar la innovación en las docencias y prácticas con la intención de promover nuevos aprendizajes, nuevos ambientes para la gestión de conocimientos, nuevas docencias nuevas dimensiones y prácticas de la evaluación. Para ello, se establecerán procedimientos pertinentes que estimulen la participación apoyada en criterios precisos sobre los alcances y espacios de la innovación educativa en la UNICACH.

REFERENCIAS

- ANUIES (2018) *Visión y acción 2030 Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Ciudad de México.
- Bustamante, Alejandro, et. al (2018) *Planificación para la implementación de la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe: Guía metodológica*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile.
- Domínguez, M. M., & Navarro, J. M. (2020). El índice de desarrollo de TIC en las economías urbana y rural de México. *Cuadernos de trabajo de estudios regionales en economía, población y desarrollo*, (60).
- García López, Roberto y García Moreno, Mauricio (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gobierno de la República Mexicana (2020). *Programa sectorial de educación 2020-2024*. México.
- Gobierno de la República Mexicana (2021) *Ley General de Educación Superior*. Diario Oficial de la Federación (DOF) 20 de abril de 2021.
- Gobierno del Estado de Chiapas (2019). *Indicadores de la situación de Chiapas al inicio de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Subcomité Técnico Especializado de Información Estadística y Geográfica de la Agenda 2030 del Desarrollo Sostenible del CEIEG. Chiapas-México.
- Gobierno del Estado de Chiapas (2019). *Programa sectorial de educación del Gobierno del Estado de Chiapas 2019-2024*. México.
- ILPES (2004) *Metodología del Marco Lógico*. ILPES-Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Santiago de Chile.
- INEGI (2021) *Censo de Población y Vivienda (2020). Panorama sociodemográfico de Chiapas: Censo de Población y Vivienda 2020*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Aguascalientes, México.

- International Institute for Educational Planning (2010). *Strategic Planning: Concept and rationale*. Working Paper 1. UNESCO-IIEP website: www.iiep.unesco.org.
- Kaufmann, Jorge, et. al. (2015) *Construyendo Gobiernos Efectivos: Logros y retos de la gestión Pública para resultados en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. www.iadb.org.
- OCDE (2018), *Getting it Right: Prioridades estratégicas para México*, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264292871-es>.
- OCDE (2020). The impact of Covid 19 on Education, en *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2017), *Education at a Glance 2017: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/eag-2017-en>.
- OECD (2020). *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/69096873-en>.
- Oficina de la Presidencia de la República (2019) *Estrategia Nacional para la Implementación de la Agenda 2030 en México*. Ciudad de México. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) / Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ).
- Ortégón, Edgar, et. al. (2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES-CEPAL). Santiago de Chile.
- Ponce, José Luis, et. al. (2021). *Estado actual de las tecnologías educativas en las instituciones de educación superior en México: Estudio 2020*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). México.
- Project Management Institute (2013) *Guía de los fundamentos para la Dirección de proyectos (PMBOK) Quinta edición*. Estados Unidos de América.
- Roncallo-Dow, S. (2014). Marshall McLuhan. El medio (aún) es el mensaje 50 años después de Comprender los medios. *Palabra Clave*, 17(3), 582-588.
- Sandoval Escudero, Carlos (2014). *Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile.

- Schatán, C. (2018). Retos de la automatización y digitalización para el empleo en México. *México próspero, equitativo e incluyente: construyendo futuros*.
- UNAM-SHCP (2019). *Lección 5. Planeación a largo plazo con un enfoque holístico*. Apuntes del Diplomado en Presupuesto Basado en Resultados 2019.
- UNESCO (2009). *Indicadores de la educación Especificaciones técnicas*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- UNESCO-IESALC (2020). *Covid 19 y educación superior de los efectos inmediatos al día después*. Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf>.
- UNESCO-IESALC (2020). *Hacia el acceso universal a la educación superior: tendencias internacionales*. Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/11/acceso-universal-a-la-ES-ESPANOL.pdf>.

ANEXO A. RESULTADOS DE LA CONSULTA UNIVERSITARIA EN LÍNEA

Tal como quedó asentado en el apartado II. Metodología del Plan Rector de Desarrollo Institucional (PRDI) UNICACH 2021-2025, aprobado por el Honorable Consejo Universitario en la Segunda Sesión Ordinaria celebrada el 11 de junio de 2021, la planeación como actividad y ejercicio estratégico permite prever escenarios futuros y anticipar acciones para aprovechar las diversas coyunturas favorables y enfrentar con certeza los retos venideros. Por ello, planear el desarrollo institucional requiere entender la realidad que abordamos y las múltiples interacciones entre actores y situaciones, bajo procesos inclusivos en el que participen todos los involucrados.

Bajo esta premisa, la gestión rectoral encabezada por el Maestro Juan José Solórzano Marcial sometió al escrutinio público la propuesta presentada a la Honorable Junta Directiva y que le llevó a ser electo rector de esta casa de estudio, con el propósito de abrir el espacio universitario a la libre discusión de las ideas e iniciar, con la convergencia de toda la comunidad universitaria la construcción colectiva del proyecto académico más importante de la gestión rectoral, el Plan Rector de Desarrollo Institucional.

Este ejercicio de transparencia fue el inicio de la estrategia metodológica propuesta para garantizar la mayor participación posible desde la perspectiva u opinión de cinco grandes actores o *stakeholder* —estudiantes, personal docente, personal administrativo, profesionistas egresados de la UNICACH y la sociedad en general—, por lo que inmediatamente se impulsó un proceso de consulta a través del micrositio <https://plan2021-2025.unicach.mx/>, el cual estuvo abierto a todos los interesados desde el 12 de abril hasta el 10 de mayo de 2021 y registró más de 100 aportaciones individuales y colectivas, las cuales se sistematizaron para servir de insumo a las mesas de trabajo que se desarrollaron posteriormente como parte del Foro de Consulta Universitaria.

Esta información de gran valía que sirvió de insumo a las mesas de trabajo realizadas como parte de los Foros de Consulta Universitaria organizados, permitió fundamentar los programas, objetivos y estrategias del PRDI UNICACH 2021-2025.

Considerando la importancia y valor de todas las opiniones vertidas y la información generada a través de esta estrategia de consulta, a continuación, se presenta el resultado del análisis realizado a toda la información generada como parte de este proceso, esperando

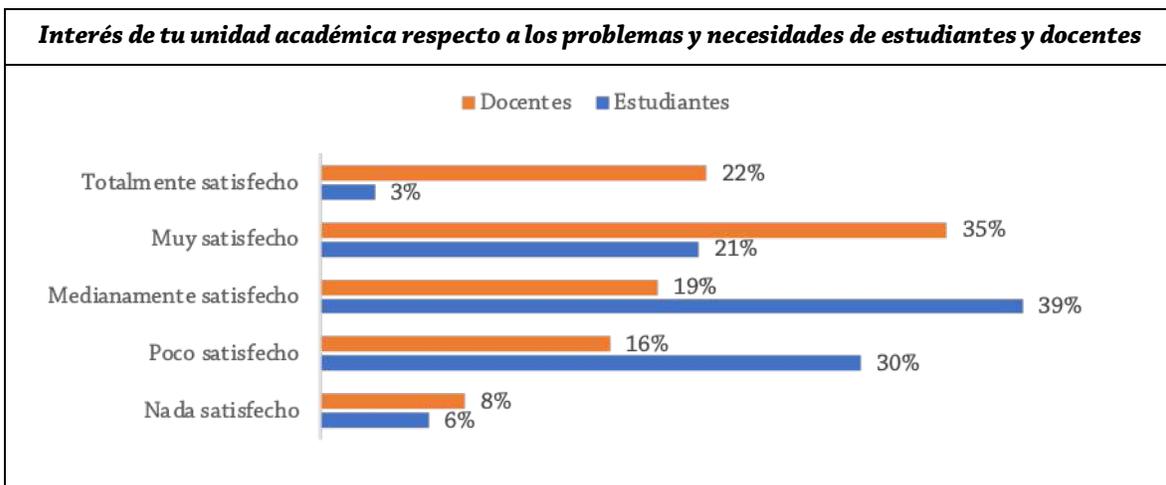
que ella sea aprovechada como insumo valioso para la toma de decisiones en los ámbitos académico y administrativo de nuestra casa de estudio.

A.1 Apoyo a las funciones sustantivas de la universidad

El quehacer institucional está orientado mayoritariamente a la atención de estudiantes y docentes, pues son los principales depositarios del trabajo universitario, por lo que conocer en qué medida han sido atendidas sus necesidades y las problemáticas planteadas permite dimensionar posibles estrategias para mejorar la calidad de nuestros servicios.

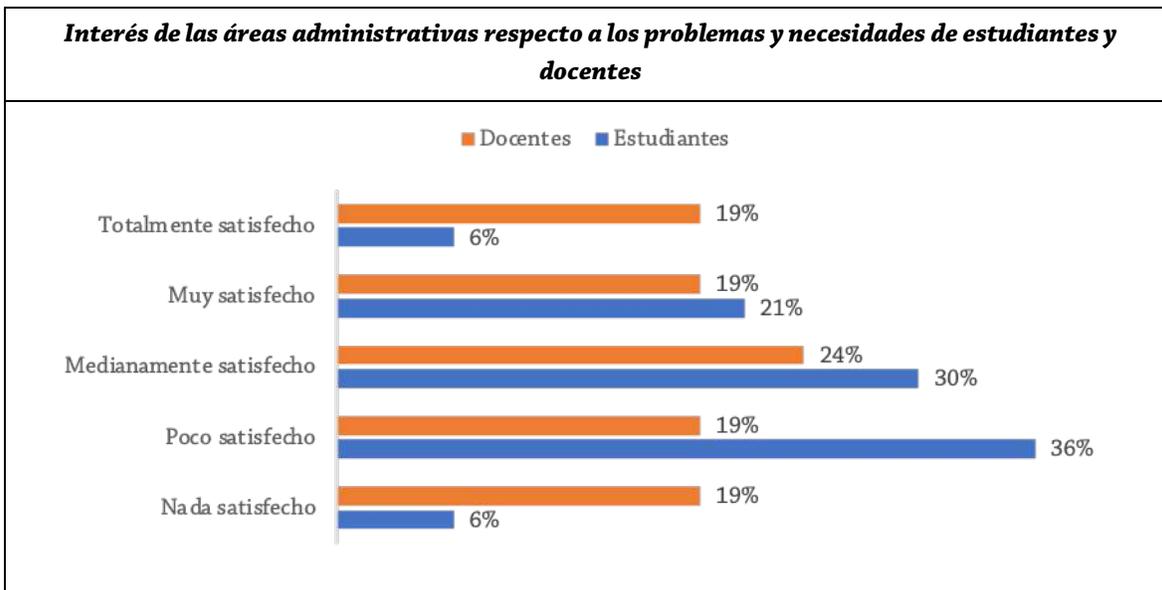
Para tener una percepción de cómo nuestros estudiantes observan o valoran el desempeño de la administración universitaria se formularon los siguientes seis reactivos clasificando sus respuestas bajo la escala de Likert.

El primer reactivo exploró el interés de las unidades académicas respecto a los problemas y necesidades de estudiantes y personal docente. Al respecto, son los docentes quienes se sienten más satisfechos con la atención presentada por las unidades académicas. basta señalar que 57% de los docentes se siente muy satisfecho o totalmente satisfecho con el interés mostrado por las unidades académicas frente a sus problemas y necesidades, en comparación con 24% de los estudiantes en este mismo rango.



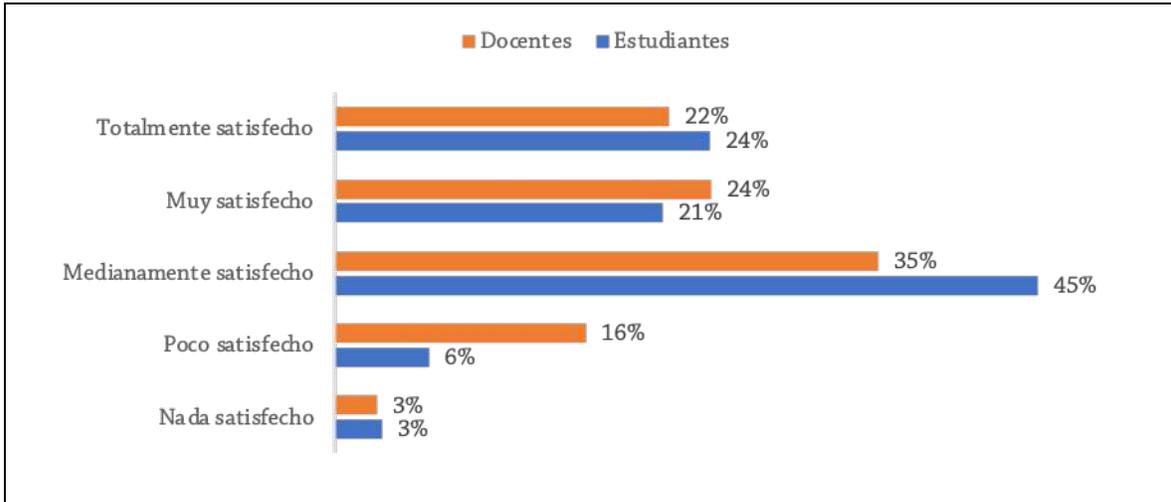
Este mismo interés se refleja en menor medida cuando la atención proviene de las áreas administrativas centrales, pues a diferencia de las unidades académicas solo 38% de los docentes se sintió muy satisfecho o totalmente satisfecho con el interés mostrado a la

atención de sus necesidades y problemas. En el caso de los estudiantes, la percepción es casi la misma con 27% de estudiantes que señaló sentirse muy satisfecho o totalmente satisfecho.

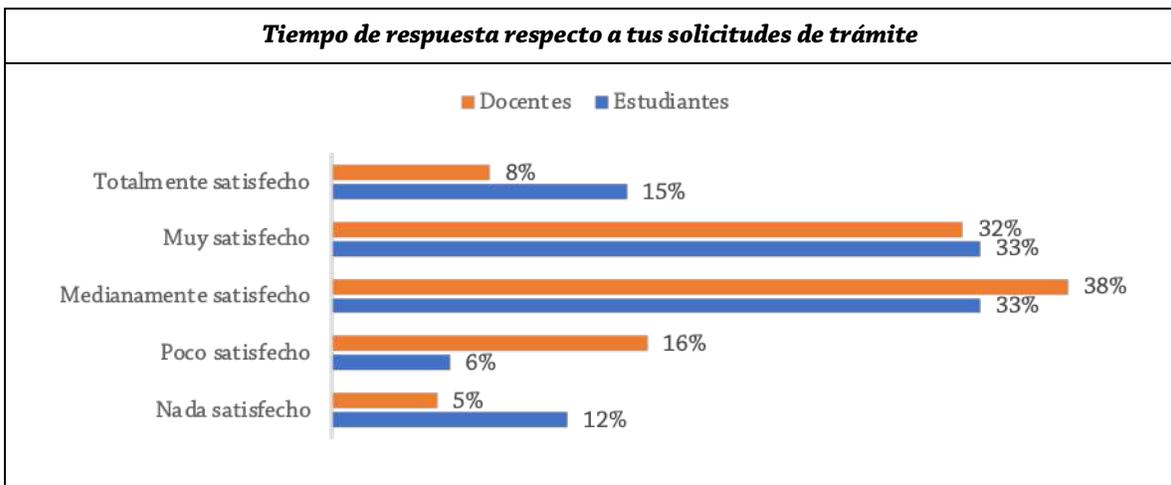


Otro ítem importante es la orientación en materia de trámites y servicios escolares. Al respecto, destaca un 51% de estudiantes y docentes poco o medianamente satisfechos con este servicio. Este resultado indudablemente refiere la necesidad de mejorar los procesos de orientación con base en rutas críticas y flujogramas de proceso para evitar el dispendio de tiempo y esfuerzo en la realización de trámites que deberían ser rápidos y expeditos.

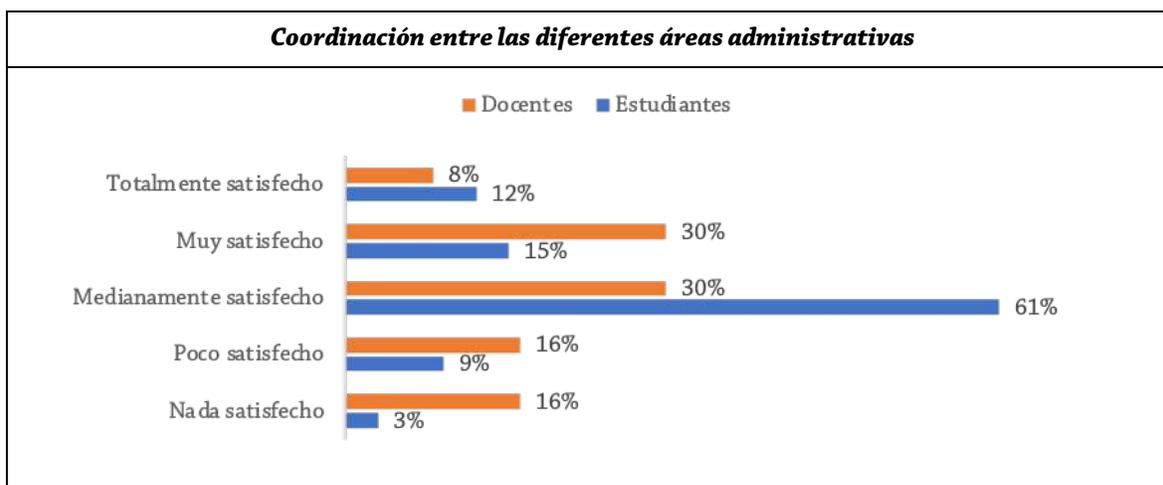
Orientación en materia de trámites y servicios escolares



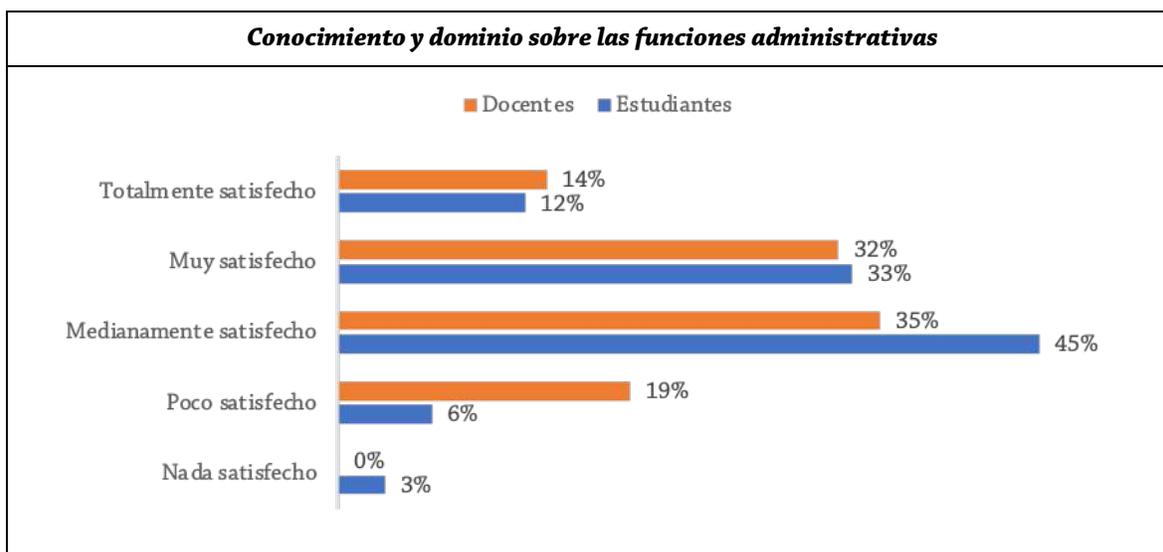
Aunado a la orientación, otro factor relevante es el tiempo de respuesta respecto a las solicitudes de trámite presentadas por estudiantes y docentes. En este sentido, 48% de estudiantes y 40% del personal docente se considera muy satisfecho o totalmente satisfecho con el tiempo de respuesta a sus solicitudes de trámite, aunque es notorio que 12% de estudiantes se siente nada satisfecho con los tiempos de respuesta y 16% del personal docente se siente poco satisfecho con este servicio.



Además de la orientación y el tiempo de trámite, un factor relevante en la mejora de los servicios brindados es la coordinación entre las diferentes áreas administrativas. Es de destacar que 61% de los estudiantes se considera medianamente satisfecho con la coordinación entre áreas administrativas y 32% del personal docente se siente poco o nada satisfecho en este rubro.



En cuanto a la percepción sobre el conocimiento y dominio de las funciones administrativas, 51% de los estudiantes y un 54% del personal docente se considera medianamente satisfecho o poco satisfecho con esta obligación de todo servidor público.



Con relación al uso de la página web institucional como herramienta de información y apoyo para la gestión, 24.3% del personal docente se considera medianamente satisfecho respecto a la información que ofrece la página web para aclarar sus dudas respecto a los servicios de la universidad y los puntos de interés docente. Así mismo, 27% y 10.8% se consideró muy satisfecho y totalmente satisfecho, respectivamente. En cuanto a los estudiantes, 33.3% se consideró medianamente satisfecho con la página web y 27.3% poco satisfecho.

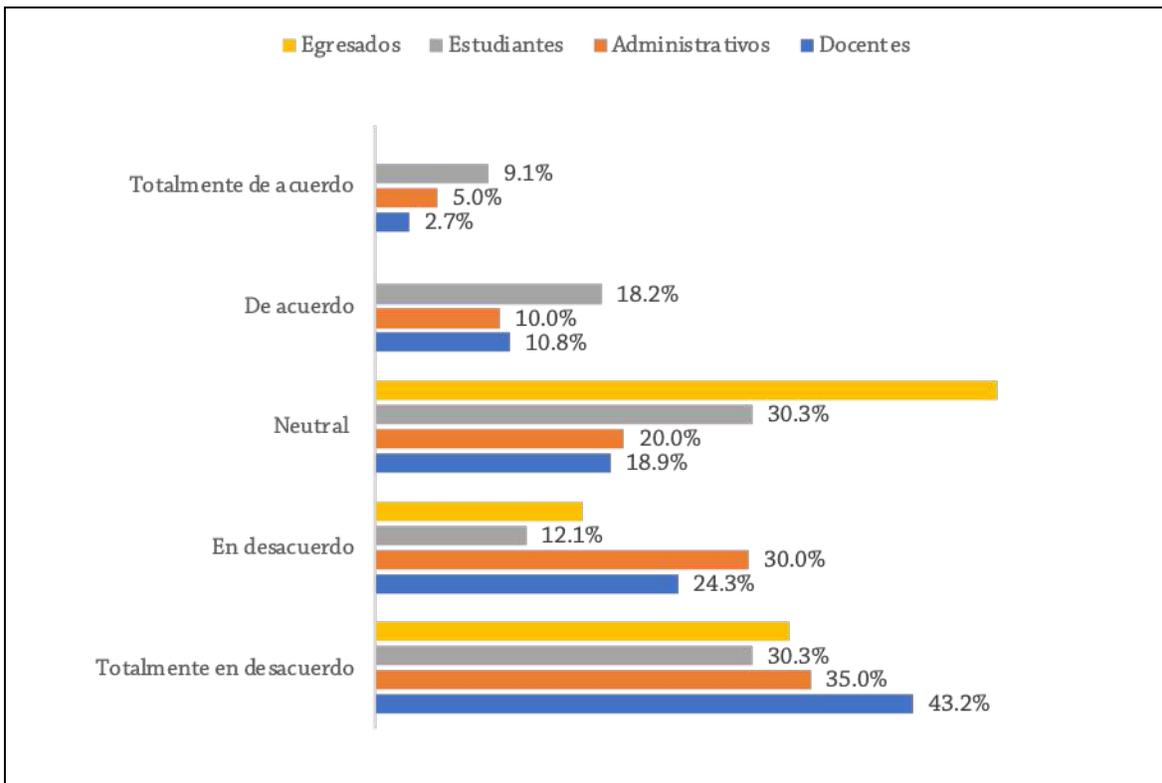
En cuanto a los trámites en línea, 33.3% de los estudiantes se consideró medianamente satisfechos con la sencillez y agilidad de estos y 15.2% se consideró poco satisfecho.

Otro aspecto considerado en la encuesta fue el relativo a la disposición de instrumentos o herramientas para expresar la opinión de los estudiantes. Al respecto, 57.6% de la población estudiantil que participó en la encuesta, señaló que se siente poco o nada satisfecho con la disposición de mecanismos eficientes para manifestar su opinión o presentar quejas y denuncias. Así también, 54.6% de la población estudiantil señaló que se siente poco o nada satisfecho con las medidas que la universidad toma para solucionar las quejas e inquietudes que transmite el estudiante.

Parte fundamental del desempeño de la gestión universitaria es el relativo a la transparencia y eficiencia en el uso de los recursos públicos que dispone. Al respecto, solo 27.3% de los estudiantes, 15% del personal administrativo y 14% del personal docente, están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la universidad es eficiente en la gestión de sus recursos y en el cumplimiento de sus obligaciones en materia de transparencia y rendición de cuentas.

Por el contrario, 67.5% del personal docente; 65% del personal administrativo; 42.4% de los estudiantes y 50% de los egresados consideran que la Universidad no es eficiente en la gestión de sus recursos y el cumplimiento de sus obligaciones en materia de transparencia y rendición de cuentas.

¿Considera que la UNICACH es eficiente en la gestión de sus recursos y el cumplimiento de sus obligaciones en materia de transparencia y rendición de cuentas?



A.2 Calidad en los programas educativos y la práctica docente

Aunque como categoría de análisis, la calidad educativa es amplia y abarca diversas aristas, en la consulta universitaria se refirieron solo algunos puntos relacionados sobre todo con los servicios educativos que se brindan a los estudiantes. Al respecto, solo 64% de los estudiantes que accedieron a la encuesta, considera que el programa educativo y el plan de estudios que cursa es pertinente y de calidad.

A continuación, se detalla una síntesis de las medidas expuestas por los estudiantes para mejorar y fortalecer los programas educativos y planes de estudio:

- Explicar objetivamente a los alumnos aspirantes cuál es el perfil del egresado.
- Incrementar el desarrollo de prácticas de campo, prácticas profesionales y actividades de internacionalización.
- Ampliar el número de salones y espacios físicos mejor acondicionados y con programas de mantenimiento constantes que eviten su deterioro y obsolescencia.
- Expandir los servicios de la Facultad de Música y la Facultad de Artes para que todos los estudiantes tengan acceso a los servicios de cultura y arte.

- Apoyar a los estudiantes en situación de vulnerabilidad económica.
- Poner en práctica estrategias de motivación para los alumnos.
- Asegurar el desarrollo de estrategias para facilitar la inserción de los estudiantes al mercado laboral.
- Abrir nuevas especialidades en las unidades académicas.
- Realizar procesos de evaluación constante para medir el desempeño de los planes de estudio que incluyan la opinión de estudiantes, docentes y laboratoristas.
- Mejorar los procesos de selección de estudiantes de nuevo ingreso garantizando calidad y no cantidad sobre todo en los programas con mayor demanda.
- Garantizar maestros comprometidos con el aprendizaje y desarrollo profesional de los estudiantes.

La misma pregunta, pero planteada al personal docente, señala como respuesta que 64.8% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el programa educativo y el plan de estudios en el que participa son pertinentes y de calidad, y están vinculados con el mercado laboral y las necesidades del entorno económico-político-social actual. La síntesis de propuestas señaladas por los docentes es la siguiente:

- Mejorar equipamiento en laboratorios.
- Invertir en estudios de pertinencia exhaustivos que aporten una perspectiva realista para la toma de decisiones.
- Dotar de equipo tecnológico y recursos digitales como software y licencias a la planta académica.
- Hacer un diagnóstico real de la pertinencia de los programas educativos que incluya no solo las necesidades del mercado laboral sino también las necesidades culturales y sociales, entre otros ámbitos.
- Hacer un diagnóstico de las competencias y habilidades de los maestros.
- Armonizar planes y programas de estudio con los de otras universidades del país para que se facilite la movilidad académica.
- Impulsar el preuniversitario musical y el bachillerato para los programas de la Facultad de Música.
- Establecer un programa de evaluación para mejorar la eficiencia de los procesos académico-administrativos en apoyo a las funciones sustantivas de la universidad.
- Recuperar la función social del servicio social que llevan a cabo los universitarios, el cual se ha ido orientando principalmente a cubrir un requisito.
- Impulsar un programa de estímulos al desempeño académico basado en datos y comprobaciones socialmente responsables.

- Incrementar el compromiso con la operación de los programas educativos no solo en los momentos de evaluación para la acreditación.
- Fortalecer el trabajo colegiado inclusive con todos los profesores.
- Evaluar la pertinencia real del modelo educativo por competencias.

Aunado a lo anterior, 48.5% se considera medianamente satisfecho y 21.2% poco satisfecho con los programas actuales de servicio social y con las prácticas profesionales como medios para facilitar la inserción exitosa al mercado laboral.

Con relación al personal docente, 52% de los estudiantes no está satisfecho con los profesores y sus métodos de enseñanza y 55% no está satisfecho con las prácticas pedagógicas del personal docente, no obstante, 70% de los estudiantes considera que el desempeño docente favorece el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes y aunque existen opiniones que elogian la labor docente, también se plantearon propuestas para mejorar el desempeño docente. A continuación, una síntesis:

- Esforzarse en la preparación disciplinar y pedagógica de cada clase, incluyendo todos los temas del programa y tratar con respeto a los estudiantes.
- Incrementar los programas de formación docente tanto disciplinar como pedagógica y tecnológicamente.
- Flexibilizar los planes de estudio.
- Mejorar las evaluaciones al personal docente y mejorar los procesos de selección.
- Mejorar las condiciones laborales y el cumplimiento de obligaciones de manera equitativa. tanto al personal no sindicalizado como al sindicalizado.
- Favorecer mecanismos para conocer y atender propuestas y comentarios de los alumnos.
- Mejorar las condiciones de espacio y equipo para el desempeño docente.

A.3 Equipamiento e infraestructura

La disposición de espacios, equipamiento e infraestructura es un componente central en los esfuerzos por mejorar la calidad y excelencia educativa, tanto desde el ámbito de desarrollo de las actividades académicas, como el desempeño de los servicios de la administración central que deben contribuir al sano ejercicio de las funciones sustantivas de la universidad.

En este sentido, 48.5% de los estudiantes se considera poco y nada satisfecho con la disposición y suficiencia de laboratorios, talleres, materiales y equipos necesarios para el desarrollo de sus prácticas académicas.

En cuanto al personal administrativo, 65% se considera poco y nada satisfecho con la suficiencia de insumos y equipo para llevar a cabo sus funciones en la Universidad. Entre las principales necesidades o requerimientos señalados como prioritarios para contribuir a mejorar el servicio en las áreas de trabajo destacan contar con equipo de cómputo actualizado y licencias de software, mobiliario adecuado y en buenas condiciones y disposición de impresoras y otros equipos.

Con relación a la disposición y calidad de la señal de internet Wifi, 48.5% de los estudiantes se siente nada satisfecho con el servicio y 21.2% señaló sentirse poco satisfecho.

Otro aspecto importante es el relativo a la infraestructura y condiciones de los espacios físicos para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas. Al consultar a los estudiantes, 42.4% considera que el tamaño y condición de las aulas no son adecuados para las actividades que realizan a diario; 69.7% se siente totalmente o muy satisfecho con la suficiencia de espacios y ambiente en el Centro Universitario de Información y Documentación propicios para facilitar el estudio y la investigación.

De igual forma, 37.8% del personal docente considera que la infraestructura de aulas, laboratorios, bibliotecas y centros de cómputo no es la adecuada para complementar la formación integral del estudiante. Asimismo, 43.2% considera que el equipamiento, materiales, software, sistemas, entre otros existentes, son suficientes y no favorecen el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Respecto a la disponibilidad de la bibliografía necesaria para la preparación de tareas y trabajos de investigación, 57.6% de los estudiantes señaló sentirse totalmente o muy satisfecho.

En cuanto a las condiciones físicas de las instalaciones universitarias, de acuerdo con la percepción de los estudiantes, 30.3% se siente medianamente satisfecho con la limpieza de las instalaciones; 27% se siente poco satisfecho y 9.1% está nada satisfecho con este servicio. Así también, 39.4% se considera poco o nada satisfecho con la ventilación de las aulas; 42.4% se considera poco o nada satisfecho con la comodidad del mobiliario; 27.3% se considera poco o nada satisfecho con la suficiencia de espacios para estudiar fuera del horario de clases dentro de las instalaciones universitarias.

Con relación a la disponibilidad de servicios, 45.5% se siente poco o nada satisfecho con el servicio de agua potable.

En cuanto a las condiciones de seguridad de los espacios, 57.3% se considera totalmente o muy satisfecho con la disposición de salidas de emergencia y extintores plenamente identificados; 60.6% se considera medianamente o poco satisfecho con la seguridad del mobiliario en cuanto a la presencia de aristas peligrosas y materiales rompibles o inflamables; 36.4% se considera medianamente satisfecho con la seguridad en las zonas de esparcimiento y deportivas durante el día; y 45.5% se considera medianamente satisfecho con la seguridad en los alrededores (calles y avenidas) de las instalaciones universitarias.

A.4 Expectativas de la formación universitaria

Desde su ingreso hasta su egreso, el estudiante acumula un conjunto de experiencias que finalmente configuran su percepción sobre la universidad. Conocer en qué grado hemos satisfecho sus expectativas, constituye un soporte fundamental para emprender acciones de mejora a fin de lograr experiencias exitosas.

Para los estudiantes que aun se encontraban cursando sus estudios profesionales durante la aplicación de la encuesta, solo 15.2% consideró que, en general, la universidad le ha respondido totalmente a sus expectativas académicas y profesionales, mientras que 21.2% se consideró muy satisfecho; 27.3% está medianamente satisfecho y 36.4% se consideró poco o nada satisfecho.

Con relación a la pregunta *¿Cómo calificarías tu experiencia general en nuestra universidad?*, 18.2% se considera totalmente satisfecho, 30.3% muy satisfecho; 33.3% medianamente satisfecho y solo 18.2% poco o nada satisfecho.

A.5 Capacidad académica

La capacidad académica, entendida como el conjunto de condiciones competitivas que expresan el nivel de habilitación del personal docente y su vinculación con la investigación y la producción científica y humanística es un componente fundamental de la calidad y excelencia educativa. No obstante, su desarrollo supone enfrentar diversos retos y atender

de manera sistemática la generación de las mejores condiciones para propiciar su crecimiento.

Al respecto, 38% de los docentes considera que el apoyo destinado a la investigación, consolidación de cuerpos académicos y redes es insuficiente y no es pertinente a las demandas y tendencias de la educación a nivel superior. Para fomentar y fortalecer la investigación entre los docentes, proponen:

- Promover la formación en los campos disciplinares mediante becas y oportunidades para estudios de posgrado y fomentar grupos de investigación.
- Evaluar el desempeño científico de los profesores que ostentan puestos de profesor investigador, con fines de orientación y estímulo, considerando incluso la reasignación de las plazas correspondientes a quienes, si realizan trabajos de investigación, pero no son reconocidos.
- Incrementar el presupuesto destinado a la investigación y generar un programa de estímulos al desempeño.
- Fomentar el trabajo inter y transdisciplinar, aún entre institutos, facultades y escuelas diferentes y darles apoyo y validez institucional.
- Disminuir la carga académica-administrativa a los PITC y PTC y permitir que los técnicos académicos puedan participar en la dirección de servicio social, tesis y en dar clases a diferentes niveles, para compartir las cargas académico-administrativas de los investigadores, con reconocimiento de estas actividades.
- Crear fondos económicos para apoyar la investigación y los cuerpos académicos y que los posgrados cuenten con presupuesto propios.
- Que haya un programa de financiamiento a la investigación, en el que se valore a los docentes que realizan investigación, eliminándolos de la carga excesiva de tareas administrativas. La última década no ha habido apoyo para financiar un solo proyecto. Todos han sido financiamientos externos.
- Creo que para crecer primero hay que tener identidad con la universidad, mayor comunicación entre los directivos y administrativos para los docentes.
- Un departamento editorial bien organizado y con contacto con los cuerpos académicos.

Para mejorar y fortalecer el desempeño de los cuerpos académicos, el personal docente que participó en la encuesta propone:

- Trabajo de equipo con los docentes y cuerpos académicos ya existentes.
- Promover eventos académicos internos que permitan difundir el quehacer científico y humanístico en toda la universidad.

- Un departamento de investigación y posgrado en cada unidad académica que no se base únicamente en la labor administrativa sino en el desarrollo de proyectos específicos, cargando a cada unidad con una identidad investigativa bien definida.
- Fomentar la creación de más líneas de investigación, que permitan a los docentes agruparse de acuerdo con sus preferencias temáticas.
- Internet más rápido y renovación de equipos de cómputo, más intercambios con instituciones de nivel superior nacional e internacional.
- Desarrollo de actividades formativas constantes.

Aunado a lo anterior, solo 37.8% de los docentes se considera totalmente satisfecho o muy satisfecho con el apoyo que la universidad brinda para el fortalecimiento y actualización del perfil docente. Así también, 43.2% del personal docente se considera de acuerdo o totalmente de acuerdo con las acciones de la universidad para apoyar el fortalecimiento, incremento y promoción de profesores en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

A.6 Desempeño administrativo

Si bien es cierto, todos los esfuerzos del quehacer administrativo están dirigidos a facilitar el desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad, es imperativo disponer de la pericia necesaria y las mejores condiciones y recursos para garantizar un auténtico apoyo y soporte a dichas funciones. En este sentido, 65% del personal administrativo se considera poco o nada satisfecho con la disposición de insumos y equipos suficientes para llevar a cabo su función dentro de la institución. Entre las principales problemáticas expresadas, destacan el uso de equipos de cómputo obsoletos y con software libre con los que se dificulta el cumplimiento de las tareas encomendadas; mobiliario inadecuado y de segunda mano, falta de equipos de impresión y consumibles, y disposición de internet en todas las áreas.

Aunque 85% del personal administrativo señaló que participa en los planes de mejora de la dependencia donde presta sus servicios, entre las propuestas para mejorar y fortalecer el área donde prestan sus servicios se encuentran: incrementar la comunicación entre unidades académicas y dependencias de la administración central; impulsar servicios en línea y pago electrónico; incorporar quioscos inteligentes donde los alumnos puedan entrar a nuestros sistemas, consultar y solicitar servicios, entre otros; mejorar las condiciones de trabajo desde espacios idóneos, hasta mobiliario ideal para el trabajo de oficina.

Otro aspecto identificado como relevante y recurrente en las propuestas es el tema de la formación y actualización profesional de los trabajadores administrativos. En este sentido, 75% considera que la universidad no le ofrece un programa efectivo de formación y actualización. En el mismo sentido, 75% del personal administrativo califica como reprobatorio o insuficientes los esfuerzos institucionales hasta ahora emprendidos para contribuir a su formación profesional, por lo que propone, entre otras cosas, realizar un verdadero diagnóstico de necesidades capacitación y tener un programa de capacitación y actualización permanente, robusto y vinculado a un programa de estímulos económicos o ascensos, no solo para personal sindicalizado; mayor comunicación entre mandos superiores, mandos medios y todo el equipo de trabajo para generar mayor integración; generar un programa de estímulos al desempeño administrativo, y sensibilizar al personal de la Universidad respecto a los procesos de calidad bajo la norma ISO.

Respecto al desempeño individual de los trabajadores universitarios, 85% del personal administrativo se siente satisfecho o totalmente satisfecho con sus actividades en la universidad; 75% se siente realizado; 95% disfruta de sus actividades; 75% está de acuerdo o muy de acuerdo en que existe compañerismo entre colaboradores; y 65% considera que existe confianza entre los colaboradores para conversar cualquier tipo de problema.



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
Y ARTES DE CHIAPAS**