



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
Y ARTES DE CHIAPAS

Plan Rector de Desarrollo Institucional

UNICACH 2017-2021: *Unidad con visión de futuro*

Dr. José Rodolfo Calvo Fonseca
Rector

Plan Rector de Desarrollo Institucional
UNICACH 2017-2021 *Unidad con visión de futuro*

Dr. José Rodolfo Calvo Fonseca
Rector

Dr. Pascual Ramos García
Director General de Planeación y Evaluación

Ing. Fernando Vázquez Martínez
Jefe del Departamento de Desarrollo Institucional

Primera edición, febrero de 2018.



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

1ª Sur Poniente No. 1460 | Col. Centro, C. P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.

Se autoriza la reproducción total o parcial de este plan siempre y cuando sea para fines no lucrativos y sujeto a que se cite la fuente.

PRESENTACIÓN

Apreciable comunidad universitaria, con la autoridad que me confiere el cargo de Rector de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH), designado por la Honorable Junta Directiva el 2 de octubre de 2017 y en cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 25 – fracciones III y XVII –, de la Ley Orgánica y 36 – fracción III –, del Estatuto General, tengo a bien presentar el Plan Rector de Desarrollo Institucional (PRDI) UNICACH 2017-2021, cuyo contenido constituye el testimonio histórico del compromiso signado por esta gestión universitaria por la consecución de los más nobles propósitos de transformación y consolidación del quehacer científico y humanístico de nuestra Casa de Estudio.

Este compromiso irrevocable es muestra palpable de la conjunción de esfuerzos institucionales y de la genuina respuesta al llamado imperativo de construir una universidad cuyo centro neurálgico sea la unidad con visión de futuro, lo que ha permitido decantar en las páginas de este PRDI UNICACH 2017-2021, el cauce y destino del quehacer institucional.

Bajo la égida de esta mística de trabajo, se lograron converger y sustanciar en el presente documento rector, las valiosas propuestas, ideas y opiniones de estudiantes, personal académico y personal administrativo de nuestra Universidad, quienes en un ejercicio de transparencia, reflexión y análisis colectivo participaron en la auscultación de la propuesta del Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021, presentada a la H. Junta Directiva, robusteciendo con ello la construcción de su contenido estratégico. A todos ellos, muchas gracias.

De esta manera, el presente Plan Rector de Desarrollo Institucional (PRDI) 2017-2021, propone objetivos, metas y líneas de acción que se agrupan en siete grandes ejes estratégicos:

- 1) Ampliación de la cobertura y aseguramiento de la calidad.
- 2) Fortalecimiento de los servicios de atención al estudiante.
- 3) Fortalecimiento del personal académico.
- 4) Fortalecimiento del personal administrativo.
- 5) Consolidación de la investigación, innovación, creación y posgrado.
- 6) Fortalecimiento de la internacionalización, extensión y vinculación universitaria.
- 7) Fortalecimiento de la gestión universitaria.

En suma, el PRDI UNICACH 2017-2021 representa más que un testimonio escrito, la visión proactiva de esta gestión y su compromiso histórico con la formación profesional, científica y humanística que demanda nuestra sociedad.

Dr. José Rodolfo Calvo Fonseca
RECTOR

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; febrero de 2018

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
INTRODUCCIÓN.....	9
I. CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	11
1.1 Perspectiva internacional de la educación superior	11
1.2 Panorama nacional universitario	16
1.3 La UNICACH en el entorno nacional de la educación superior	21
II. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA UNICACH.....	31
2.1 Visión UNICACH 2021	31
2.2 Misión: quehacer y razón de ser de la UNICACH	32
2.3 Principios y valores de la vida universitaria	33
III. EJES ESTRATÉGICOS DEL QUEHACER UNIVERSITARIO	37
3.1 Ampliación de la cobertura y aseguramiento de la calidad.....	37
3.2 Fortalecimiento de los servicios de atención al estudiante	46
3.3 Fortalecimiento del personal académico.....	53
3.4 Fortalecimiento del personal administrativo	56
3.5 Consolidación de la investigación, innovación, creación y posgrado	58
3.6 Fortalecimiento de la internacionalización, extensión y vinculación universitaria.....	64
3.7 Fortalecimiento de la gestión universitaria	73
IV. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	87
4.1 Modelo general de planeación y evaluación institucional	87
4.2 Matriz de indicadores y metas por programa institucional.....	90
REFERENCIAS	105

GRÁFICOS

Gráfico 1.	Número de IES por entidad federativa y tipo de control en la región Sur Sureste. ..	19
Gráfico 2.	Porcentaje de PTC con posgrado, Región Sur Sureste, 2017.	22
Gráfico 3.	Porcentaje de PTC con doctorado, Región Sur Sureste, 2017.	23
Gráfico 4.	Porcentaje de PTC con perfil deseable, Región Sur Sureste, 2017.	23
Gráfico 5.	Porcentaje de PTC adscritos al SNI, Región Sur Sureste, 2017.	24
Gráfico 6.	Porcentaje de CA Consolidados, Región Sur Sureste, 2017.	24
Gráfico 7.	Porcentaje de PE de Calidad, Región Sur Sureste, 2015.	25
Gráfico 8.	Matrícula en Programas de calidad, Región Sur Sureste, 2015.	26
Gráfico 9.	Porcentaje de PE de Posgrado de Calidad, Región Sur Sureste, 2015.	26
Gráfico 10.	Indicadores de capacidad académica por dependencia de educación superior, 2017	28
Gráfico 11.	Modelo General de Planeación y Evaluación Institucional de la UNICACH.	88

TABLAS

Tabla 1.	Metas del 4º Objetivo de Desarrollo Sustentable que incorporan o se vinculan con la educación superior.	16
Tabla 2.	Distribución de la matrícula de educación superior en Chiapas de acuerdo a sexo, modalidad y nivel de especialización para el ciclo escolar 2013-2014.	20
Tabla 3.	Oferta de posgrado de la UNICACH, reconocida en el PNPC, 2017.	30

LISTADO DE PROGRAMAS INSTITUCIONALES POR EJE ESTRATÉGICO¹

Eje Estratégico 1. Ampliación de la cobertura y aseguramiento de la calidad.	40
Programa de cobertura y diversificación de la oferta educativa.	40
Programa de fortalecimiento de la modalidad de educación en línea y a distancia.....	41
Programa de Desarrollo integral de las subsedes regionales.	42
Programa de aseguramiento de la calidad de la oferta educativa.....	43
Programa de gestión e implementación del Modelo Educativo.....	44
Programa de seguimiento y actualización curricular.....	45
Programa de estudios sobre la universidad.....	45
Eje Estratégico 2. Fortalecimiento de los servicios de atención al estudiante.	47
Programa de formación estudiantil.....	47
Programa institucional de tutoría.....	49
Programa de movilidad estudiantil.	49
Programa institucional de becas y apoyos estudiantiles.....	50
Programa de deporte universitario.	50
Programa de incorporación de jóvenes a la investigación.....	51
Programa académico de atención a estudiantes indígenas.	51
Programa de fortalecimiento de los recursos de información y documentación.	52
Eje Estratégico 3. Fortalecimiento del personal académico.	54
Programa para fortalecer la incorporación de profesores y su habilitación.	54
Programa de educación continua del profesorado.	55
Programa de evaluación integral al desempeño docente.	55
Eje Estratégico 4. Fortalecimiento del personal administrativo.	57
Programa de convivencia y clima laboral.	57
Programa de educación continua del personal administrativo.	58
Eje Estratégico 5. Consolidación de la investigación, innovación, creación y posgrado.	59
Programa de fortalecimiento a la investigación y la creación artística.	60
Programa de consolidación de cuerpos académicos y perfiles PRODEP.	60
Programa de consolidación del posgrado.	62
Programa de gestión, innovación y transferencia tecnológica.	63

¹ Esta lista no es exhaustiva ni limitativa, toda vez que tanto programas como indicadores y metas mensurables son definidas conforme transcurre el tiempo y se complejiza el quehacer institucional, por lo que, en lo postrero, pueden modificarse o sustituirse muchos de los programas aquí representados o crearse nuevos conforme la misma operatividad lo demande.

Eje Estratégico 6. Fortalecimiento de la internacionalización, extensión y vinculación universitaria.....	65
Programa de internacionalización.....	65
Programa de extensión, vinculación y responsabilidad social universitaria.....	67
Programa ambiental universitario.....	68
Programa de Gestión de Riesgos Universitarios.....	69
Programa de divulgación de la ciencia, el arte y la cultura.....	69
Programa de difusión de la oferta educativa.....	70
Programa de difusión universitaria.....	70
Programa de servicio social.....	71
Programa de universidad saludable.....	71
Programa de fortalecimiento de la bolsa de trabajo Impulsa.....	72
Programa de impulso al emprendimiento universitario.....	73
Eje Estratégico 7. Fortalecimiento de la gestión universitaria.....	75
Programa de desarrollo institucional.....	75
Programa de fortalecimiento del sistema de gestión de la calidad.....	76
Programa de fortalecimiento a la programación y el presupuesto.....	77
Programa de aseguramiento de la sostenibilidad financiera.....	77
Programa de evaluación y estadística institucional.....	78
Programa de equidad e inclusión universitaria.....	78
Programa para fortalecer la gestión administrativa de las áreas centrales.....	79
Programa de defensoría de los derechos universitarios.....	80
Programa de administración escolar.....	80
Programa de actualización de la legislación universitaria.....	81
Programa de transparencia y rendición de cuentas.....	82
Programa de auditoría general.....	83
Programa de crecimiento de la infraestructura física educativa.....	83
Programa de conservación de la infraestructura física educativa.....	84
Programa de mantenimiento de equipos.....	84
Programa de tecnologías de información y comunicaciones.....	84
Programa de comunicación social universitaria.....	86

INTRODUCCIÓN

En su devenir histórico, la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) ha dado muestra palpable de sus fortalezas y del notable crecimiento de su producción intelectual, vista a la luz de la calidad, cobertura y diversificación de su oferta educativa de pregrado y posgrado, lo que ha permitido ganarse un honroso lugar en el escenario nacional y tener presencia en importantes espacios académicos de ámbito internacional.

Por su naturaleza, la UNICACH alberga los dos espectros de acción de la producción intelectual del hombre: el arte y la ciencia. Esta dualidad en sus objetos de estudio le imprime una característica especial frente al concierto de universidades e instituciones de educación superior del país, razón por la cual, es preciso trazar con el concurso de todos, la mejor ruta de trabajo para consolidar los resultados de su quehacer institucional en la docencia, la investigación y la extensión, divulgación y preservación del conocimiento científico y humanístico de nuestra Casa de Estudio, poniendo a disposición del desarrollo de estas funciones sustantivas, todo el compromiso y entrega del gobierno y la administración universitaria.

De ahí justamente la importancia de construir en conjunto las trayectorias de trabajo y poner en marcha los objetivos, metas y líneas de acción que orienten el cotidiano ejercicio del quehacer institucional, lo cual ha quedado patente con la participación de la comunidad universitaria en la construcción de este Plan Rector de Desarrollo Institucional (PRDI) UNICACH 2017-2021, que ha sido el resultado de un amplio y concurrido proceso de consulta universitaria en la que académicos, estudiantes y personal administrativo aportaron sus ideas y propuestas para la consolidación de la universidad bajo la égida de la unidad con visión de futuro.

De esta manera el contenido está organizado en cuatro grandes apartados. En el primer capítulo, se aborda el contexto de la educación superior desde la perspectiva internacional y el panorama nacional universitario hasta el análisis de la presencia de la UNICACH en el entorno nacional de la educación superior.

En el segundo capítulo, se define la prospectiva estratégica de la UNICACH, esto es, la determinación de la visión al 2021; la definición de su quehacer y razón de ser, así como la declaración de los principios y valores que orientan la vida universitaria.

En el tercer capítulo se describe la estructura programática del quehacer universitario, consensuada por la comunidad universitaria y establecida en siete grandes ejes estratégicos:

- I. Ampliación de la cobertura y aseguramiento de la calidad.
- II. Fortalecimiento de los Servicios de Atención al Estudiante.
- III. Fortalecimiento del Personal Académico.
- IV. Fortalecimiento del Personal Administrativo.
- V. Consolidación de la investigación, innovación, creación y posgrado.
- VI. Fortalecimiento de la internacionalización, extensión y vinculación universitaria.
- VII. Fortalecimiento de la Gestión Universitaria.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se abordan los mecanismos para dar seguimiento al desempeño del quehacer institucional y evaluar los resultados de este, en el marco del *Modelo general de planeación y evaluación institucional*.

I. CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Todo esfuerzo organizacional ordenado a la construcción de futuros deseables debe prever invariablemente la consideración de escenarios y tendencias que de manera exógena pueden afectar de manera positiva o negativa el desempeño individual o colectivo en cualquier ámbito de la actividad humana. En el caso específico de las instituciones de educación superior en México, como hacedoras del capital humano e intelectual que hace posible los desarrollos en los campos de la ciencia, la innovación tecnológica, el arte y la cultura, es incuestionable su participación e importancia como componente no solo de la generación de condiciones de bienestar y progreso sino también como protagonistas en la construcción de sociedades del conocimiento.

Por esta razón es imprescindible partir de la caracterización del contexto global de la educación superior para reconocer en la perspectiva internacional y el panorama nacional, las aristas por donde la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas puede decantar el desarrollo y consolidación de sus funciones sustantivas.

1.1 Perspectiva internacional de la educación superior

De acuerdo con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), existen cinco tendencias de la educación superior –sociedades del conocimiento; globalización y el desarrollo local; masificación y universalización; cambios en el trabajo y nuevos modelos educativos–, que junto con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible acordada por los Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas, pueden considerarse como parte de la perspectiva internacional de la educación superior, las cuales se citan textualmente a continuación.²

SOCIEDADES DEL CONOCIMIENTO, las cuales se caracterizan por un incremento en el ritmo de generación, acumulación y distribución del conocimiento científico; desarrollo inédito de las tecnologías, principalmente en los campos de la información y la comunicación; desplazamiento de los factores económicos tradicionales (tierra, capital y trabajo) por el conocimiento incorporado en los procesos productivos (economía del conocimiento); creciente importancia de las personas

² Cf. ANUIES (2016). *Plan de Desarrollo Institucional Visión 2030*. ANUIES, Ciudad de México.

altamente calificadas; mutaciones en las relaciones sociales y en las culturas de los pueblos como resultado de la aplicación de las nuevas tecnologías y surgimiento de circuitos y mercados mundiales del conocimiento (Olivé, 2005: 50).³

Es importante destacar que como se plantea en el documento de referencia, "... una característica de estas sociedades es el cambio que se ha dado en las formas de generación del conocimiento científico al estar asociadas cada vez más a sus contextos de aplicación, lo que ha dado un nuevo sentido de la pertinencia social de las universidades [...] Las universidades mexicanas no pueden continuar concibiéndose como entes aislados o con vínculos débiles con sus entornos".⁴

Esta realidad ha llevado a presenciar la coexistencia de dos tipos de universidades o instituciones de educación superior: las tradicionales que mantienen muy poca presencia e interacción con su entorno y las universidades o instituciones que mantienen fuertes vínculos y participación a través de proyectos con el sector industrial, el sector público y las empresas bajo el modelo conocido como de triple hélice, las cuales están dominando el escenario competitivo de la educación superior por su aportes y alta pertinencia.

GLOBALIZACIÓN Y DESARROLLO LOCAL. En un mundo globalizado, el conocimiento se produce, circula y se utiliza a través de circuitos que trascienden las fronteras nacionales, por lo que no está exento de ser utilizado como un bien que se comercializa en los mercados por su valor económico. En el futuro, sin embargo, se espera que el conocimiento científico y tecnológico se constituya cada vez más en un bien público de acceso universal y a disposición de todos, al igual que el uso de las nuevas tecnologías (Internet universal).

En este proceso de apertura y universalización del acceso al conocimiento, las instituciones de educación superior estarán llamadas a poner a disposición de la sociedad todos sus acervos educativos y científicos, tal como ya lo hacen algunas de las universidades del país.

El contexto de interdependencia mundial en el que se desenvuelven las instituciones de educación superior mexicanas les presenta nuevos escenarios con oportunidades y amenazas: participación en redes mundiales del conocimiento; creciente competencia internacional entre las universidades; establecimiento de estándares globales de calidad educativa; incremento de la movilidad internacional de estudiantes y académicos; aumento de la fuga de cerebros de los países en desarrollo; creciente mercantilización de los servicios de educación superior con fines de lucro; mayor presencia de proveedores transfronterizos y profundización de la segmentación entre instituciones.

El reto para las instituciones de educación superior es contribuir, a través de sus funciones académicas, a la mayor competitividad de la economía mexicana en el mundo, con una inserción más favorable en el proceso de globalización, atendiendo las demandas y necesidades nacionales y locales.

³ ANUIES, *Op. Cit.*

⁴ *Ídem.*

En los próximos años las instituciones de educación superior deberán realizar las transformaciones necesarias para participar de manera más activa en los procesos de mundialización del conocimiento y en la formación de personas calificadas con estándares internacionales para atender las necesidades que se presentan a nivel local.

El entorno global abre nuevas oportunidades para impulsar la internacionalización de la educación superior del país a través de la mayor participación en redes de universidades, programas de colaboración multilateral y acciones de cooperación académica en materia de investigación, movilidad académica y programas de formación profesional.

MASIFICACIÓN Y UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Los procesos de desarrollo de los países han estado acompañados de una creciente demanda de ingreso a la educación superior. La tendencia observada a nivel mundial apunta al tránsito de la cobertura de educación superior por tres etapas: élite (menos de 15%), masas (entre 15 y 30%) y universal (más de 50%). Muchos países han superado los sistemas elitistas y han entrado a la segunda fase, en tanto otros, entre los que se encuentran la mayoría de los países desarrollados y algunos en desarrollo, se hallan en la fase de universalización. Para 2013 –último año con que se cuenta información completa en los anuarios estadísticos de la UNESCO–, existían 198 millones de estudiantes cursando estudios en alguno de los niveles y modalidades de educación superior en todo el mundo, casi 100 millones más que al inicio del siglo, estimándose que para 2025 se tendrán más de 260 millones, esto es, una expansión de 44% en tan sólo 12 años.

Este proceso de expansión sin precedentes, junto con la diversificación creciente de los sistemas nacionales, es una de las tendencias que en el futuro modificarán el mapa de la educación superior mundial. En los próximos años, si bien paulatinamente se incorporarán más jóvenes provenientes de los sectores de menores ingresos, de no modificarse el actual modelo de desarrollo, a nivel internacional continuarán profundizándose las brechas educativas y sociales entre países y entre clases y grupos sociales.

Ante este fenómeno de expansión de la educación superior, México tiene un bajo nivel de cobertura que no favorece el desarrollo del país y el bienestar social de la población. En el contexto mundial y el latinoamericano nos ubicamos en una situación de atraso: 35.8% frente a países que han superado el umbral del 50%. Aunado a esto, existen importantes brechas en la cobertura por región y por entidad federativa. Los casos extremos son 89.9% para la región metropolitana y 27.8% para la región Sur sureste. De manera más preocupante, la Tasa Bruta de Escolarización para los primeros cuatro deciles de ingreso per cápita es de 14.7%, menos de la mitad del promedio nacional.

Se estima que durante los próximos quince años se incrementará la demanda de ingreso a la educación superior como resultado de la obligatoriedad de la educación media superior y su universalización para 2021, la disminución del abandono escolar en ese nivel y el mejoramiento del índice de transición hacia la educación superior. Un escenario altamente deseable para 2030 es que México haya entrado de lleno a la fase de universalización, con una tasa bruta de cobertura del 65% y con una disminución notable de las brechas estatales.

La meta cuantitativa es desafiante, pero para que su logro se traduzca en aumentos significativos de la productividad y en mejores niveles de bienestar para la población, es necesario que el aumento en la cobertura se acompañe de una elevación en la calidad educativa; por ello, las políticas públicas en el campo de la educación superior deben privilegiar el acceso de la población estudiantil a instituciones reconocidas por su calidad y a programas educativos acreditados.

CAMBIOS EN EL TRABAJO. Se puede estimar que en los próximos años continuará la situación de inestabilidad económica a nivel mundial que incidirá de manera desfavorable en la económica del país. Dificilmente se remontarán las bajas tasas de crecimiento observadas recientemente; las nuevas modalidades de trabajo ganarán terreno a las tradicionales, sumado a que las condiciones para la incorporación al trabajo serán cada vez más inciertas.

La expansión de la matrícula atendida no podrá estar dissociada de la evolución de la economía del país y de los mercados de trabajo, así como de las características de los empleos profesionales. En 2014 egresaron más de 700 mil estudiantes de educación superior. En los próximos 15 años el número de egresados se incrementará como resultado de la ampliación de la cobertura, presionando más a un mercado de trabajo que deberá mostrar el dinamismo necesario para incorporarlos en condiciones adecuadas. En los últimos diez años la economía mexicana creció en un promedio anual del 2.4%, mientras que los asegurados totales al IMSS y al ISSSTE lo hicieron en 2.9%, tasas muy por debajo del 5.4% de crecimiento anual de los egresados de educación superior.

Como resultado de una mayor cobertura se puede prever que en los próximos tres lustros se agudizarán los desequilibrios entre oferta y demanda de profesionales. Ello plantea retos a las universidades y al sector económico del país ya que tendrán que fortalecerse los programas de vinculación con los sectores productivos y fomentar aquellas fuentes de trabajo que descansan en el emprendimiento, el talento y la innovación.

La evolución del empleo en México durante los últimos años ha sido impulsada por diversas tendencias, entre las cuales la principal es el incesante desarrollo tecnológico.⁵ La innovación no solo contribuye al desarrollo de la productividad en el trabajo, sino que impacta en la economía y en el desarrollo social de las localidades y regiones. En estudios recientes,⁶ la OCDE ha analizado las principales diferencias de productividad laboral, así como acciones deseables para mejorar el desempeño del mercado laboral, entre las cuales la formación de recursos humanos de alto nivel ocupa un lugar destacado.

Es por ello que la expansión de la educación superior tendrá que tomar en cuenta los cambios estructurales del mercado de trabajo. Los egresados de las instituciones de educación superior se enfrentarán a fenómenos ya iniciados y que se agudizarán en el futuro: mayor competencia por empleos dignos y bien remunerados; flexibilización, precarización e informalidad laboral; pérdida de estabilidad y seguridad en el empleo; creciente rotación de

⁵ STPS, Observatorio Laboral. <http://www.observatoriolaboral.gob.mx/swb/es/ola/tendencias-actuales-mercado-laboral>. Citado en ANUIES (2016), *Op. Cit.*

⁶ 5 La estrategia de innovación de la OCDE: Empezar hoy el mañana. (2012) México, D.F.: Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A.C., México. Citado en ANUIES (2016), *Op. Cit.*

puestos de trabajo; mayores exigencias de calificación y capacidad para crear organizaciones productivas para auto emplearse y a la vez generar empleo. La globalización, además, llevará a una mayor competencia entre los egresados de las instituciones de educación superior mexicanas y de otros países para ocupar empleos que requieren altas calificaciones, lo que exigirá habilidades para el aprendizaje permanente y para la reconversión ocupacional.

NUEVOS MODELOS EDUCATIVOS. La incorporación de los egresados de la educación superior en los mercados del empleo y en el desarrollo económico, social y político del país, estará cada vez más asociada no solo al nivel educativo formal sino a la calidad de la formación recibida. Si bien ellos tendrán mejores condiciones para la inserción laboral respecto de quienes tienen menor escolaridad, deberán contar con una formación que les permita desarrollar habilidades intelectuales genéricas imprescindibles para el ejercicio profesional y el aprendizaje a lo largo de la vida: creatividad e innovación; aptitudes para resolver problemas, capacidad de adaptación a múltiples actividades; manejo de las tecnologías de información y comunicación; formación para el trabajo en equipo, el emprendimiento y el liderazgo, además del dominio de otros idiomas.

Los cambios sociales, económicos y laborales demandan a las instituciones de educación superior la realización de reformas profundas de los modelos educativos y pedagógicos tradicionales. [...] Los modelos educativos deberán transitar de la visión de pasado a un enfoque de futuro; de la premisa de estabilidad de los entornos educativos a la de dinamismo y cambio constante; de la idea de permanencia de los saberes a la aceptación de su rápida obsolescencia; del abordaje disciplinario y rígido al enfoque interdisciplinario para la solución de problemas complejos; de la rutina a la creatividad e innovación; del aprendizaje solo en el aula al aprendizaje en múltiples espacios, vinculado a la solución de problemas de su entorno.

En los próximos años se acelerará la conversión de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) a Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC) en todos los espacios, tanto presenciales como abiertos y a distancia; se modificará la concepción rígida y disciplinaria de los programas educativos y se considerará al estudiante como el centro en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Hay que considerar el hecho que los jóvenes que se están incorporando a los niveles superiores de la educación forman parte de una generación que nació en el contexto de la revolución tecnológica. Los elevados índices de abandono escolar en educación media superior y superior no sólo están asociados a variables socioeconómicas y familiares de los estudiantes, sino también a factores relacionados con los modelos educativos tradicionales.

LA AGENDA 2030 PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

La vinculación y la responsabilidad social universitaria es otro de los aspectos o temas relevantes en la agenda internacional. Este tema va más allá del tradicional extensionismo universitario para insertarse como un modelo de interacción con el entorno social y productivo de la región,

el país y el mundo. Involucra la necesidad de establecer criterios institucionales vinculados a la sostenibilidad del desarrollo y los derechos humanos.

En este contexto, los llamados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que sustituyen a los pasados Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000-2015), plantean un nuevo curso programático hacia 2030 sintetizado en 17 compromisos globales, de los cuales, el cuarto objetivo plantea como prioridad garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos. De este objetivo se derivan objetivos específicos claramente vinculados a la educación superior en el mundo. Estos son:

Tabla 1. Metas del 4º Objetivo de Desarrollo Sustentable que incorporan o se vinculan con la educación superior.	
2.	Para 2030, asegurar el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria
3.	Para 2030, aumentar sustancialmente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento
4.	Para 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y garantizar el acceso en condiciones de igualdad a todas las personas en situación de vulnerabilidad, a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional
5.	Para 2030, garantizar que todos los jóvenes y al menos una proporción sustancial de los adultos, tanto hombres como mujeres, tengan competencias de lectura, escritura y aritmética
6.	Para 2030, garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible.
7.	Para 2030, aumentar sustancialmente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo [...] para que sus estudiantes puedan matricularse en programas de estudios superiores, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos, científicos, de ingeniería y de tecnología de la información y las comunicaciones.
8.	Para 2030, aumentar sustancialmente la oferta de maestros calificados, entre otras cosas mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo.

Fuente: Elaboración propia con datos de ONU-ODS, 2015.

1.2 Panorama nacional universitario

Una de las cinco metas nacionales que establece el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, es alcanzar un *México con educación de calidad*. Esta meta, desagregada en cinco objetivos, decanta el curso de las estrategias, acciones e iniciativas que se emprenden como parte de la política pública de educación superior.

- Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.

- Garantizar la inclusión y la equidad en el Sistema Educativo.
- Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos.
- Promover el deporte de manera incluyente para fomentar una cultura de salud.
- Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible.

Derivado del PND, el *Plan Sectorial de Educación 2013-2018*, establece seis objetivos, de los que destacan cuatro directamente relacionados con la educación superior:

- Objetivo 2: Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo, a fin de que contribuyan al desarrollo de México.
- Objetivo 3: Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa.
- Objetivo 5: Promover y difundir el arte y la cultura como recursos formativos privilegiados para impulsar la educación integral.
- Objetivo 6: Impulsar la educación científica y tecnológica como elemento indispensable para la transformación de México en una sociedad del conocimiento.

Por su parte, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), propone como principio rector de las políticas de educación superior, a la inclusión social, la cual se plantea impulsar a través de 10 ejes estratégicos.

- Un nuevo diseño institucional para la gestión y coordinación de la educación superior.
- Un nuevo sentido de cobertura de la educación superior.
- La vinculación, atributo fundamental de las funciones sustantivas.
- Renovación de la evaluación para mejorar la calidad académica.
- Fortalecimiento de la carrera académica.
- Innovación: creación de polos regionales de investigación.
- Plena movilidad en el sistema de educación superior.
- Un nuevo enfoque de internacionalización.

- Financiamiento con visión de Estado.
- Reforzamiento de la seguridad en los campus e instalaciones de las Instituciones de Educación Superior.

En congruencia, el Plan Estatal de Desarrollo Chiapas 2013-2018, define dentro del tema 2.3 Educación de calidad, las siguientes políticas públicas que entre otras cosas parten de la necesidad de elevar la calidad de la oferta y la formación del capital humano como medio para mejorar las condiciones de progreso y bienestar colectivo.

- Política pública 2.3.1 Infraestructura física educativa.
Objetivo: Disminuir el rezago de infraestructura física educativa y mejorar su calidad con criterios sustentables.
- Política pública 2.3.6 Educación superior.
Objetivo: Elevar la calidad en la educación superior en el estado.

Por su parte el Programa Sectorial de Educación del Estado de Chiapas 2013-2018, orienta la política pública de educación superior hacia la consolidación de la calidad de la oferta y plantea tres metas estratégicas:

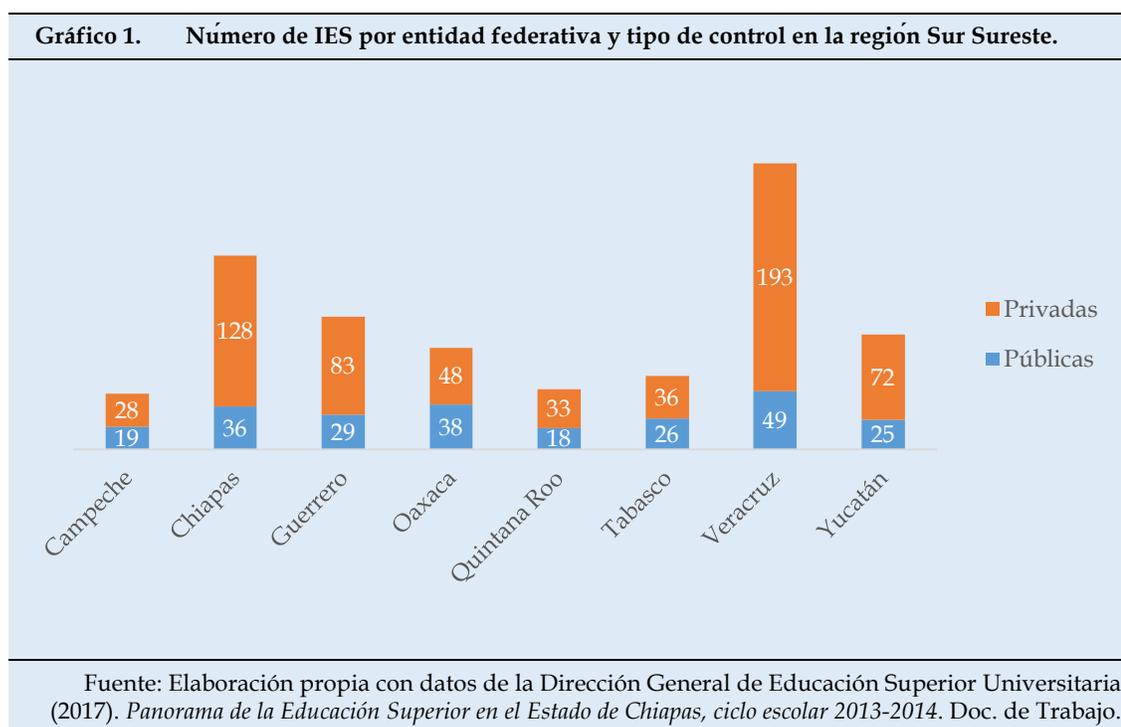
- Alcanzar 58.22% de absorción en 2015 y 60.08% en 2018.
- Alcanzar una cobertura de 23.31% en 2015 y 25.84% en 2018.
- Alcanzar una matrícula de 30 mil 885 alumnos inscritos en PE de calidad en 2015 y 32 mil 775 alumnos en 2018.

Este rumbo de la política de educación marca no sólo un sentido claro hacia el crecimiento de la cobertura educativa, la consolidación de la calidad de la oferta y el fortalecimiento de la vinculación entre esta y el curso de desarrollo del país; también expresa nuevos retos y desafíos que encarar en el presente y futuro para garantizar la construcción de una sociedad del conocimiento y facilitar la gestión del bienestar y el progreso de los mexicanos.

Estos planteamientos y aspiraciones, son consistentes con el diagnóstico de la educación superior en el país, el cual identifica como problemas nacionales de gran alcance, la cobertura, la calidad y el acceso incluyente. De acuerdo con el Panorama de la Educación Superior en la

República Mexicana (DGESU, 2015), en el ciclo escolar 2015-2016 habían registradas en el país 6 mil 475 dependencias o planteles educativos, adscritos a 3 mil 569 Instituciones de Educación Superior (IES), de las cuales, 970 IES (27%) pertenecen al régimen público y 2 mil 599 IES (73%) al régimen de control privado.

El Centro y el Sur Sureste son las regiones con mayor número de IES privadas y en el caso de la región Sur Sureste, son Veracruz y Chiapas los estados con los más altos porcentajes de participación privada, con 80% y 78%, respectivamente.



La oferta educativa de las IES en México se concretiza en 3 mil 554 opciones de licenciatura distintas, algunas de las cuales están disponibles en más de una entidad federativa por lo que el total de opciones asciende a 28 mil 294 carreras o programas educativos en el país. (DGESU, 2015)

El campo amplio de conocimiento *Ciencias sociales, administración y derecho* es el que concentra el mayor número de programas educativos –46%–, seguido de *Ingeniería, manufactura y construcción*, con 22%. Conjuntamente, estos dos campos disciplinarios concentran 68% de las carreras de licenciatura ofrecidas en todo el territorio nacional.

La matrícula escolar del país en el ciclo 2014-2015 fue de 4 millones 032 mil 992 estudiantes, de ellos 67.4% estaba matriculado en alguna institución de educación superior de

control público. De esta población, 3 millones 718 mil 995 estudiantes están inscritos en el pregrado – en su gran mayoría licenciatura –, lo que representa 92.2% de la matrícula total; y, sólo 313 mil 997 estudiantes (7.8%), cursan el posgrado, en su mayoría de nivel maestría.

Cabe destacar que mientras en el pregrado o licenciatura, 97% de la matrícula está inscrita en IES públicas, la oferta de posgrado – principalmente maestrías –, se concentra más en las IES privadas.

Del total de la matrícula de educación superior, 13% está inscrita en programas educativos que operan bajo la modalidad no escolarizada. Actualmente Chiapas es uno de los estados con menor cobertura de educación superior. En el ciclo escolar 2013-2014, el Sistema Nacional de Información Estadística Educativa informó que la matrícula en Chiapas era de 111 mil 725 alumnos – incluyendo licenciatura y posgrado –, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2. Distribución de la matrícula de educación superior en Chiapas de acuerdo a sexo, modalidad y nivel de especialización para el ciclo escolar 2013-2014.
Del total de la matrícula escolar registrada en 111 mil 725 estudiantes: 50.3% son hombres y 49.7% son mujeres. 71.8% cursan estudios en la modalidad escolarizada – 17% menos que la media nacional de 87.8%. 10.4% cursa la modalidad mixta de educación, es decir, semiescolarizada, lo que convierte a Chiapas en la entidad con mayor matrícula inscrita en esta modalidad de educación superior. 6.9%, esto es 7 mil 695 alumnos cursan el posgrado – especialidad, maestría y doctorado.
Fuente: Dirección General de Educación Superior Universitaria (2015). <i>Panorama de la Educación Superior en el Estado de Chiapas, ciclo escolar 2013-2014</i> . Documento de Trabajo.

En el ciclo escolar 2013-2014, Chiapas aportó 2.9% de la matrícula total en el país, a través de 158 Instituciones de Educación Superior (IES), la mayor parte de ellas pertenecientes al régimen particular. Cabe reiterar que mientras a nivel nacional, 33% de la matrícula está inscrita en IES particulares, en Chiapas esta cifra alcanza 49.7%, lo que lo ubica como la octava entidad con mayor participación del sector privado en la educación. Lejos le siguen la Universidad Autónoma de Chiapas con 19.5% y la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas con 6.6% de la matrícula en el estado.

A pesar de los recursos invertidos, el acceso a la educación superior en Chiapas sigue siendo limitado, tal como lo expresan las siguientes cifras del ciclo lectivo 2014-2015 (SNIE-DGESU 2015). A nivel licenciatura:

- La cobertura de educación superior en el país – respecto a la población de 18 a 22 años de edad –, es de 34.12%, mientras que en Chiapas es de 19.8%.

- La tasa de absorción de licenciatura en el ciclo escolar 2014-2015 en el país fue 86.8% y en Chiapas de 58.7%.
- La tasa de egresados de licenciatura del ciclo escolar 2013-2014 respecto a la matrícula de licenciatura del ciclo escolar 2014-2015 es de 15.3% en el país y de 21.5% en Chiapas.
- La tasa de titulación de licenciatura respecto a los egresados en el ciclo escolar 2013-2014 es de 72.5% en el país y de 61.2% en Chiapas.

Por campo amplio de conocimiento, *ciencias sociales, administración y derecho* absorbe 42.3% de la matrícula total, cifra mayor que el promedio nacional de 42%. Le sigue en menor medida, el campo *ingeniería, manufactura y construcción* con 18%, cifra por debajo de la media nacional de 24.6%.

Todos estos datos señalan la urgencia de fortalecer la cobertura y la calidad de la oferta educativa, a la par, del acceso sin detrimento a los requerimientos profesionales de ingreso. Segundo, la necesidad de aprovechar los recursos que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación para expandir la cobertura a través de la modalidad no escolarizada y tercero, el compromiso imperativo de las IES por reanimar la permanencia y la eficiencia terminal, estos derroteros sumados al esfuerzo y los productos de y desde la docencia, la investigación y la extensión, conducirán a la consolidación de la calidad educativa, una educación comprometida con el aprendizaje y el desarrollo humano.

1.3 La UNICACH en el entorno nacional de la educación superior

La Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH), ha logrado en los últimos años una presencia importante tanto en el nivel local como a nivel nacional e internacional por sus aportaciones en el ámbito de la docencia, la investigación, la creación, el posgrado y la extensión. Los cambios positivos que ha experimentado durante los últimos años, en rubros fundamentales como la capacidad y competitividad académica, son el resultado de la suma de esfuerzos constantes de todos los integrantes de la comunidad universitaria.

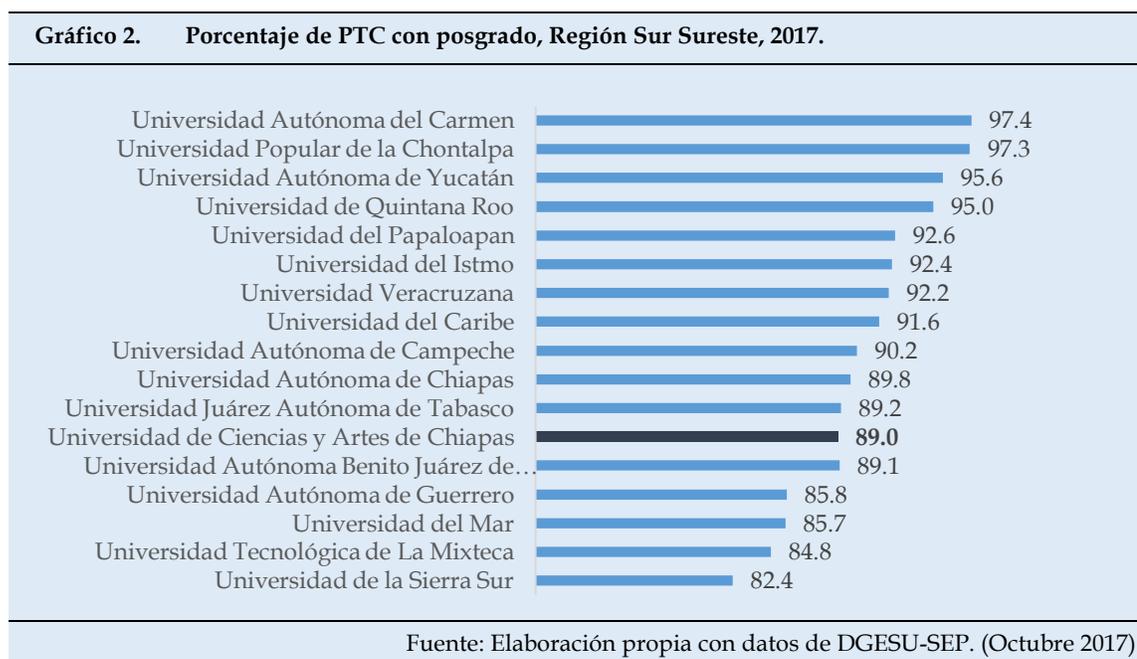
La universidad en el contexto de la región Sur Sureste

Vista como un atributo de calidad vinculada a la aptitud que posee una institución para desempeñar la docencia bajo ciertos niveles de habilitación de su profesorado, la capacidad académica está determinada cuantitativamente –en una primera aproximación–, por el número y porcentaje de Profesores de Tiempo Completo (PTC) con posgrado, con perfil

deseable, adscritos al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), y el número de cuerpos académicos en consolidación o consolidados.

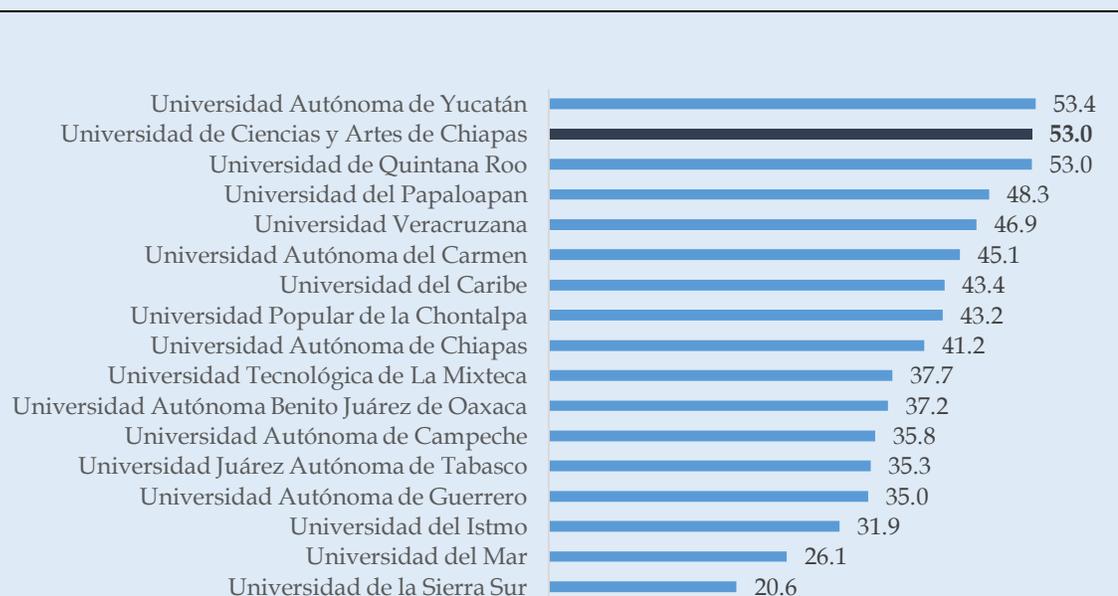
Vale decir, que una segunda generación de indicadores cuantitativos y cualitativos está vinculada con el impacto o resultado en que se traduce el contar con indicadores altos en términos de capacidad académica. Es decir, los indicadores de segunda generación buscan determinar cómo el nivel de habilitación académica se traduce en aspectos de mejora en metas estratégicas como la eficiencia terminal, el índice de titulación, el número de testimonios de desempeño satisfactorios o sobresalientes en el Examen General de Egreso de la Licenciatura (EGEL), entre otros.

El primer indicador para medir la capacidad académica es el Porcentaje de Profesores de Tiempo Completo (PTC) con posgrado, el cual identifica el nivel académico adquirido por los docentes en su campo disciplinar por lo que no basta hacer un posgrado sino hacerlo en el área de especialización del campo en el que se da la cátedra. En este sentido, en 2017 la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) fue la doceava universidad en la región Sur Sureste, con mayor porcentaje de PTC con posgrado (89%).



En cuanto al grado preferente, ocupa la posición número dos con mayor porcentaje de PTC con doctorado en toda la región Sur Sureste.

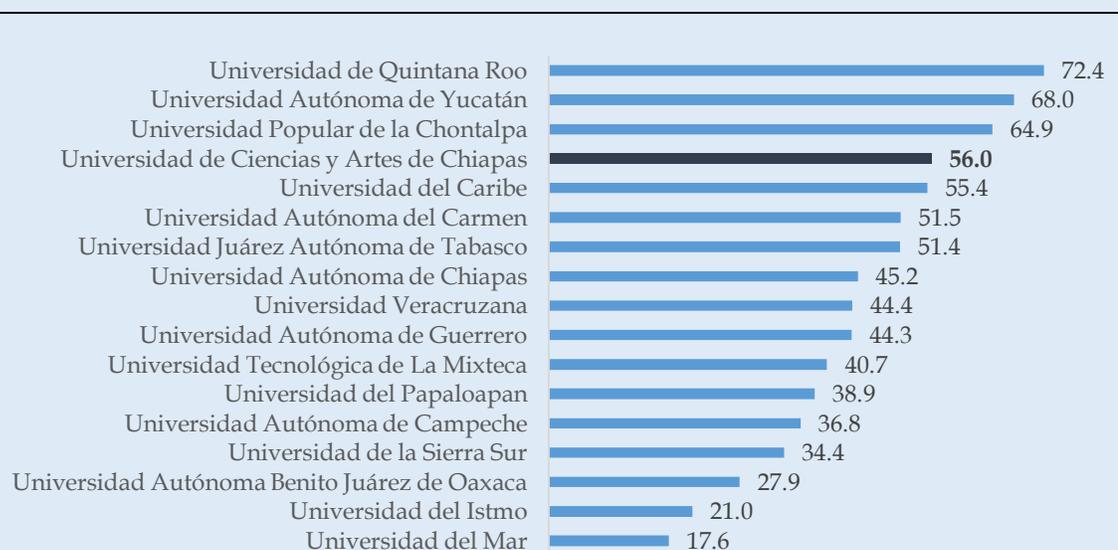
Gráfico 3. Porcentaje de PTC con doctorado, Región Sur Sureste, 2017.



Fuente: Elaboración propia con datos de DGESEU-SEP. (Octubre 2017)

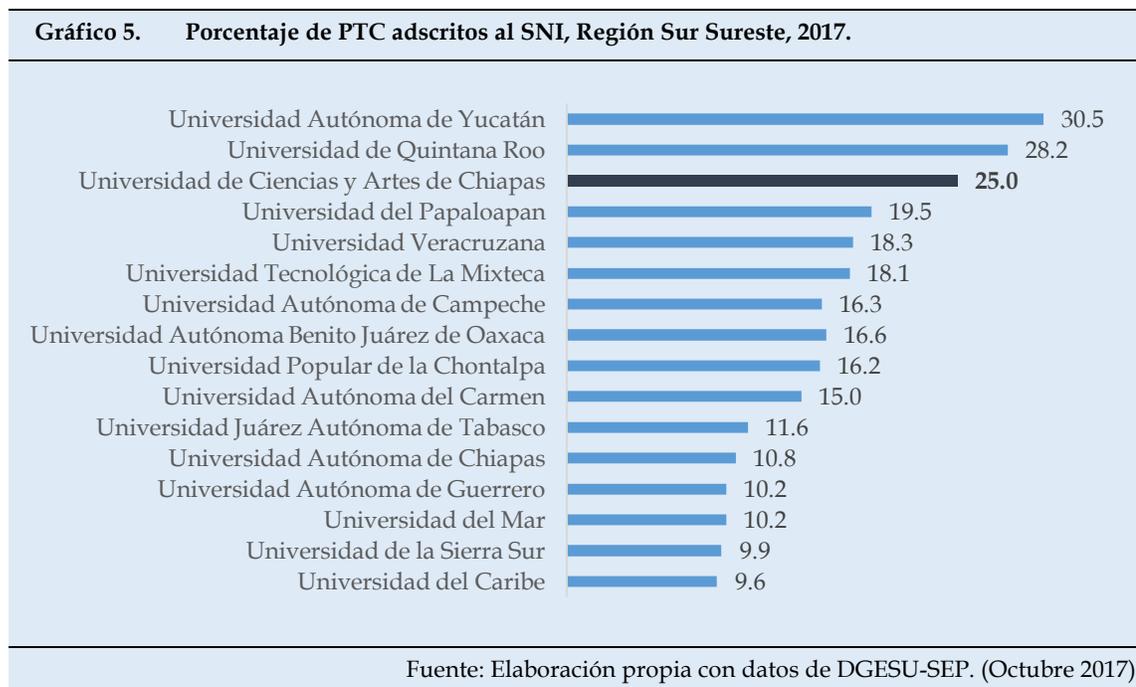
Es la cuarta universidad con mayor porcentaje de PTC con perfil deseable, esto es, el número de PTC que cuenta con evidencia demostrable de su labor académica en la docencia, la investigación y la difusión del conocimiento.

Gráfico 4. Porcentaje de PTC con perfil deseable, Región Sur Sureste, 2017.



Fuente: Elaboración propia con datos de DGESEU-SEP. (Octubre 2017)

La UNICACH es la tercera universidad con mayor porcentaje de PTC adscritos al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), sólo debajo de la Universidad de Quintana Roo y la Universidad Autónoma de Yucatán.



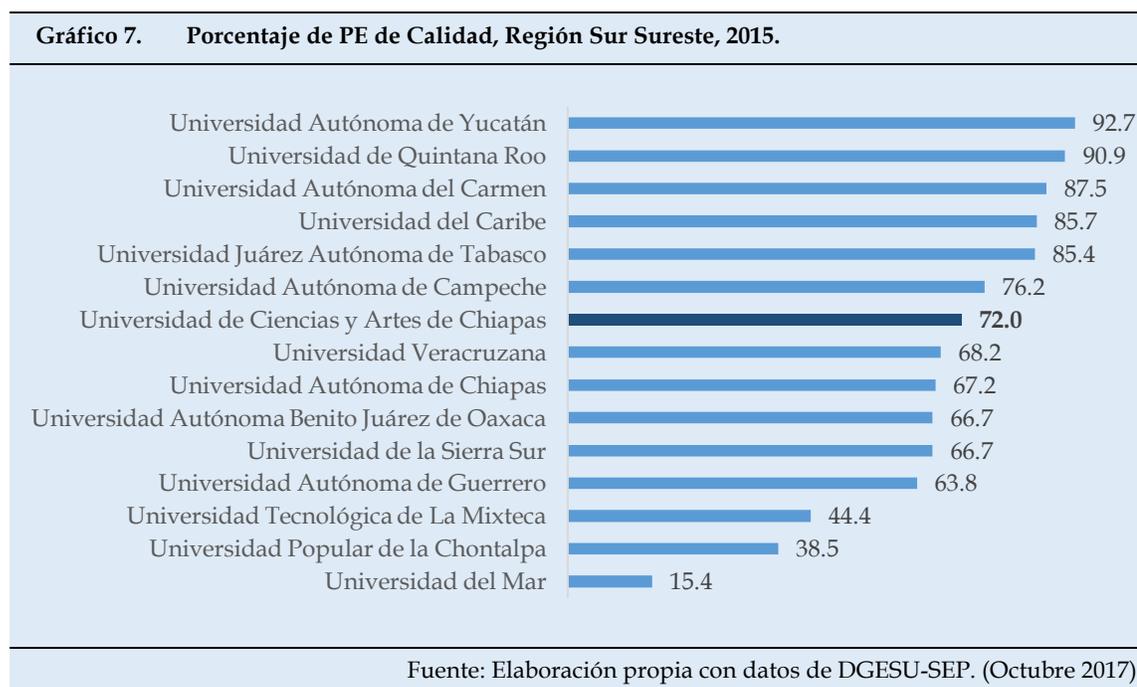
A nivel región Sur Sureste, la UNICACH es la primera universidad con mayor porcentaje de Cuerpos Académicos Consolidados.



Por otra parte, la habilitación académica y la participación intensa en cuerpos académicos, deben necesariamente corresponder con los grados de evaluación y acreditación de la calidad de la oferta de programas educativos a los cuales están adscritos los profesores de tiempo completo. En este sentido, se toman en cuenta dentro de los procesos valorativos o evaluativos las condiciones de infraestructura, personal académico, productividad académica, procesos académicos y administrativos, entre otros.⁷

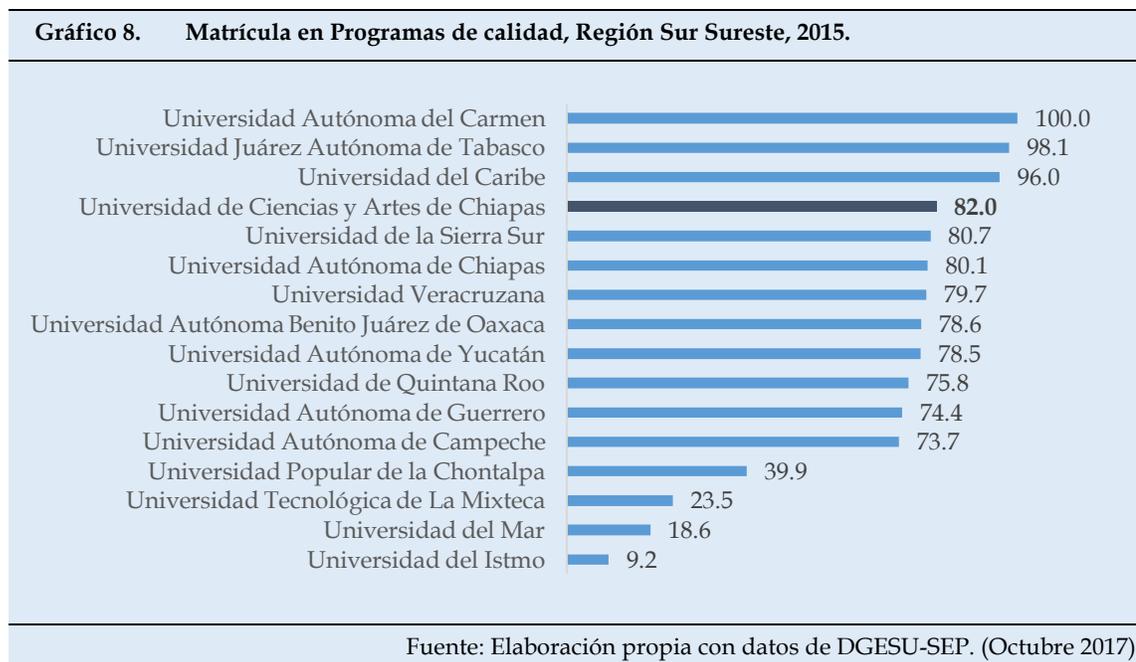
La competitividad académica es medida generalmente a través de los porcentajes de programas educativos (PE) de buena calidad y matrícula atendida en PE de buena calidad, aunque también se consideran el porcentaje de estudiantes que reciben tutoría, tasa de egreso por cohorte, tasa de titulación por cohorte, índice de satisfacción de empleadores e índice de satisfacción de egresados.

Con relación al porcentaje de PE evaluables de buena calidad, la Universidad ocupó en 2017 la posición número 7, en el contexto de las universidades de la región Sur Sureste. Ello derivado de la incorporación de la oferta educativa de las sedes regionales al estatus de evaluables.

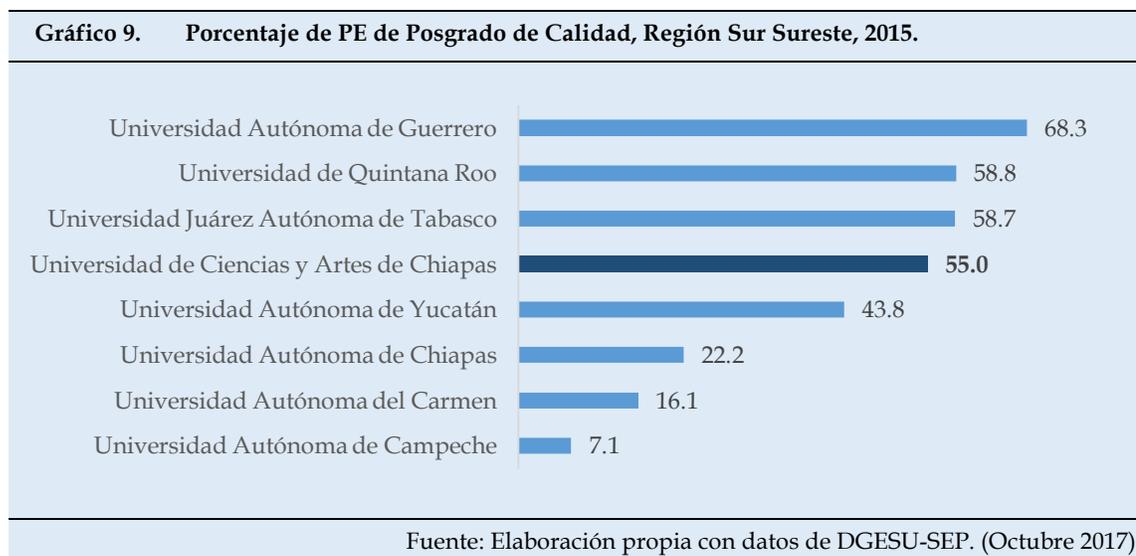


⁷ En México existen 26 organismos no gubernamentales, especializados y facultados para acreditar la calidad de los programas académicos que se imparten en las instituciones de educación superior en sus diferentes disciplinas, como por ejemplo el Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración, A.C. (CACECA), el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería, A.C. (CACEI), el Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología (CNEIP) o el Consejo Nacional de Educación de la Medicina Veterinaria y Zootecnia (CONEVET) entre otros.

En cuanto al porcentaje de la matrícula atendida en PE evaluables de buena calidad, la Universidad se ubicó en la posición número 4 respecto al contexto de la región Sur Sureste.



En cuanto al porcentaje de programas educativos de posgrados de calidad – inscritos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad, PNPQ, del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT –, la Universidad ocupó el cuarto lugar a nivel región sureste.



La universidad en su contexto interno

El compromiso con la calidad va más allá del cumplimiento de estándares mínimos establecidos por los organismos institucionales reconocidos. Implica la suma de esfuerzos de toda la comunidad universitaria para asegurar el continuo mejoramiento de los principales atributos de la docencia, la investigación y la extensión universitaria. Entre los principales aspectos de estos atributos se distingue el esfuerzo por incrementar el número de profesores de tiempo completo y aumentar los niveles de habilitación con los mejores perfiles para garantizar una formación integral de los estudiantes, acorde a las necesidades y expectativas de la sociedad.

Aunque en algunos indicadores la Universidad está por arriba de la media nacional y en otros por abajo, a nivel unidad académica, se observan brechas que demandan atención urgente; por ejemplo, la asimetría en el personal académico de tiempo completo, la cual requiere fundamentalmente, trabajar en una estrategia de incremento de la planta docentes y su habilitación.

La planta docente de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH), está conformada por 834 profesores, de los cuales, 212 profesores son de tiempo completo (PTC). De este último dato, 95.54% de PTC tienen posgrado, tres puntos porcentuales arriba de la media nacional calculada en 92.29% y 60.40% de PTC tienen grado preferente (12 puntos porcentuales arriba de la media nacional calculada en 48.23%).⁸

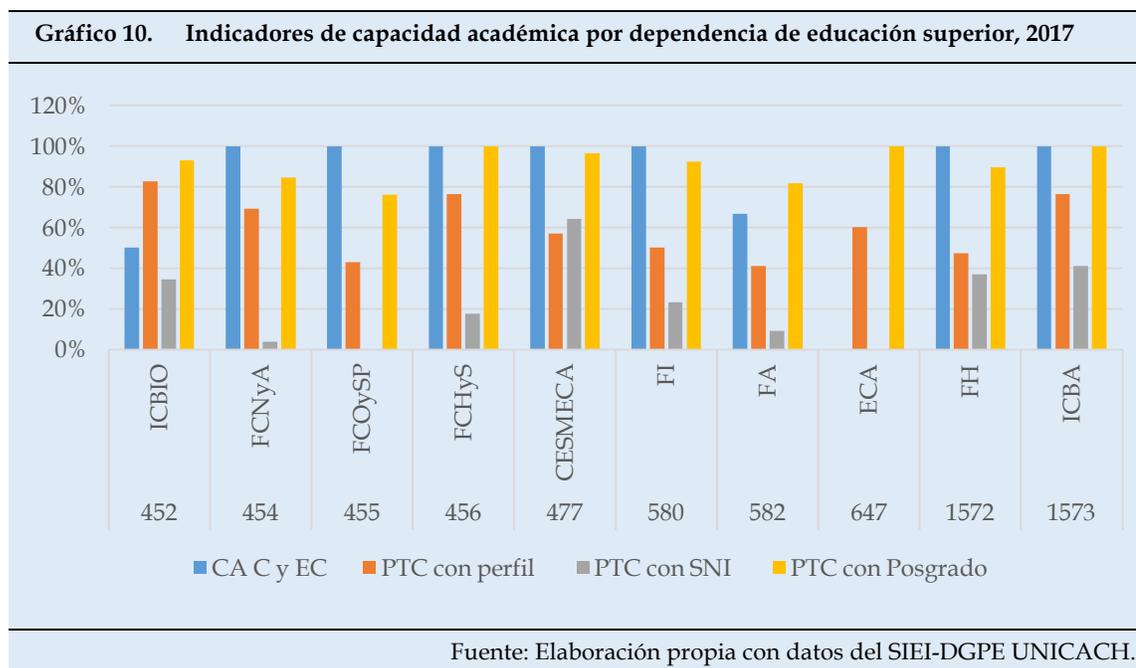
Respecto a la participación de los PTC en actividades de investigación y desarrollo académico, 50.50% cuentan con perfil deseable y 22.77% de los PTC están adscritos al Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Esta habilitación docente se ha traducido en un incremento significativo en el número de cuerpos académicos (CA) con grado consolidado, indicador que pasó de dos CAC a ocho CAC en el periodo de 2013 a 2017; es decir, 58.82% de los CA están consolidados, un porcentaje muy por encima de lo estimado en la media nacional, lo cual es reflejo de los esfuerzos y la productividad académica de nuestros claustros docentes y es resultado también de los apoyos recibidos vía fondos institucionales de entidades como la Secretaría de Educación Pública y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT). Cabe agregar que 23.53% de los CA tienen estatus de en consolidación y 17.65% estatus de en formación.⁹

Estos resultados en términos de capacidad académica nos ubican favorablemente en el contexto nacional: somos la octava IES en el país con mayor porcentaje de PTC con posgrado y la segunda universidad con mayor porcentaje de Cuerpos Académicos Consolidados.

⁸ Cf. Dirección General de Educación Superior Universitaria (DGESU), Anexo IV A del PFCE.

⁹ *Ídem*.

A nivel Unidad Académica (UA), gradualmente se van cerrando las brechas y se identifica con claridad la naturaleza de cada una de ellas (institutos, facultades y escuelas). Prácticamente todas las UA cuentan con algún CA en consolidación o consolidado, con excepción de la Escuela de Ciencias Administrativas, que aunque no tiene CA, su claustro docente y directivos se encuentran trabajando en la consolidación de grupos de investigación que son la semilla que germinará en futuro CA.



Con relación al perfil deseable (Prodep), el Instituto en Ciencias Biológicas (ICBIO), la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales (FCHyS) y el Instituto de Ciencias Básicas y Aplicadas (ICBA), presentan los mayores porcentajes de PTC con perfil –83%, 76% y 76%, respectivamente–, todas muy por arriba de la media nacional; mientras que la Facultad de Humanidades (FH), Facultad de Ciencias Odontológicas y Salud Pública (FCOySP) y Facultad de Artes (FA), presentan las tasa más bajas entre las unidades académicas con 47%, 43% y 41%, respectivamente–, ligeramente debajo de la media nacional. En este rubro es importante destacar el avance logrado por la Escuela de Ciencias Administrativas quien ha logrado en poco tiempo contar ya con sus primeros perfiles Prodep, alcanzando el 60%.

En cuanto al indicador de PTC con SNI, destacan las unidades académicas, Centro de Estudios Superiores de México y Centroamérica (CESMECA), Instituto de Ciencias Básicas y Aplicadas y la Facultad de Humanidades, quienes cuentan con los mayores porcentajes de PTC adscritos al SNI –72.4%, 41% y 37%, respectivamente–.

En el otro extremo, la Facultad de Ciencias de la Nutrición y Alimentos solo presenta 4% de PTC adscritos al SNI y la Facultad de Ciencias Odontológicas y Salud Pública y la Escuela de Ciencias Administrativas se encuentran aún en proceso de ingresar sus primeros PTC al SNI.

Respecto al porcentaje de PTC con posgrado, solo la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, la Escuela de Ciencias Administrativas y el Instituto de Ciencias Básicas y Aplicadas cuentan con 100% de PTC habilitados con posgrado y el CESMECA que cuenta con 96.5% de sus PTC con doctorado, mientras que la Facultad de Ciencias de la Nutrición y Alimentos, Facultad de Artes y Facultad de Ciencias Odontológicas y Salud Pública, presentan valores más bajos con 85%, 82% y 76%, respectivamente.

Ahora bien, la habilitación académica y la participación intensa en cuerpos académicos, deben necesariamente corresponder con los grados de evaluación y acreditación de la calidad de la oferta de programas educativos a los cuales están adscritos los profesores de tiempo completo.

En este sentido, la **competitividad académica** es medida generalmente a través de los porcentajes de programas educativos (PE) de buena calidad y matrícula atendida en PE de buena calidad, aunque también se consideran programas educativos de posgrado reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) y el porcentaje de estudiantes que egresan, que presentaron EGEL y/o EGETSU y que obtuvieron resultado satisfactorio o sobresaliente en el EGEL o EGETSU.

En total, la UNICAH cuenta con 50 programas educativos –30 de pregrado y 20 de posgrado—. Del total de la oferta de pregrado, 25 programas educativos son evaluables y de estos 18 cuentan con la acreditación o evaluación de calidad, es decir, 72%.

En cuanto al Posgrado, de los 20 programas educativos existentes en 2017, 11 están reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), es decir, 55%.

En este rubro de capital importancia, la UNICACH, ha enfrentado retos complejos. Sólo 72% de la oferta educativa de pregrado es considerada como de calidad y en ella están inscritos 81.59% de la matrícula escolar evaluable.

Otro indicador preocupante es el relacionado con el porcentaje de estudiantes que presentaron el Examen General de Egreso de la Licenciatura (EGEL). En este caso, de 2013 a 2017 el número se redujo de 250 a 108 estudiantes y de estos, el porcentaje de estudiantes que alcanzaron Testimonio de Desempeño Satisfactorio (TDS) y Testimonio de Desempeño Sobresaliente (TDSS) se redujo aún más dramáticamente al pasar de 42% en 2013 a 25.93% en 2017 con TDS y de 4% a 0.93% en el mismo periodo para el caso de TDSS.

Respecto al posgrado, la oferta está integrada por 20 PE, de los cuales, 11 están inscritos en el PNPC. Este es un punto muy importante a destacar pues hace cuatro años sólo se contaba con cuatro programas en el PNPC, lo que ha representado un salto muy importante motivado por la política de crecimiento con calidad en la oferta impulsada en los últimos años. Es de

destacar también los trabajos emprendidos para transformar de manera integral tanto la gestión como el contenido curricular de los programas de posgrado, así como para fortalecer los núcleos básicos de PTC, entre otras cosas.

Tabla 3. Oferta de posgrado de la UNICACH, reconocida en el PNPC, 2017.
Centro de Estudios Superiores de México y Centroamérica (CESMECA). Doctorado en Ciencias Sociales y Humanísticas. Doctorado en Estudios e Intervención Feministas. Maestría en Ciencias Sociales y Humanísticas. Maestría en Estudios e Intervención Feministas.
Instituto en Ciencias Biológicas Doctorado en Ciencias de Biodiversidad y Conservación de Ecosistemas Tropicales. Maestría en Ciencias de Biodiversidad y Conservación de Ecosistemas Tropicales.
Instituto de Ciencias Básicas y aplicadas. Doctorado en Materiales y Sistemas Energéticos Renovables. Maestría en Materiales y Sistemas Energéticos Renovables.
Facultad de Artes. Maestría en Música.
Facultad de Ingeniería. Maestría en Ciencias en Desarrollo Sustentable y Gestión de Riesgos.
Facultad de Humanidades. Maestría en Historia.

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEI-DGPE UNICACH.

II. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA UNICACH

Una parte fundamental para la integración del plan rector es la formulación de la Visión Institucional, la cual proporciona una descripción o imagen de la situación futura que se quiere alcanzar en un plazo de tiempo determinado. Definir la visión y, más aún, construirla con la participación de todos, es un elemento estratégico que cohesiona intereses y facilita la generación de sinergias en el trabajo cotidiano.

Por ello, con el propósito de dar certeza a la construcción colectiva del quehacer institucional de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, en un ejercicio participativo se convocó a la comunidad universitaria para participar en la integración de la visión y misión de nuestra Casa de Estudio. De dicho proceso se obtuvo una significativa participación que derivó en la conformación de una declaración estratégica robusta y consensuada con estudiantes, docentes y administrativos.

2.1 Visión UNICACH 2021

Derivado de los resultados del Foro Consultivo en Línea, en donde la comunidad universitaria expresó su sentir, entre otras cosas, acerca del cómo se percibe la imagen de futuro y el quehacer institucional de la universidad, se construyó la visión de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas hacia el año 2021.

En la mayoría de las respuestas de estudiantes, académicos y personal administrativo, destacan recurrentemente las palabras o adjetivos que hacen referencia a la formación de profesionales altamente competitivos y a la necesidad de mejorar los resultados y desarrollos de la ciencia, la innovación tecnológica, el arte y la cultura. Por ello, la visión institucional quedó formulada de la siguiente manera:

La Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas es una institución reconocida nacional e internacionalmente por su compromiso con la formación de profesionales altamente competitivos y por sus aportes al desarrollo de la ciencia, la innovación tecnológica, el arte y la cultura.

2.2 Misión: quehacer y razón de ser de la UNICACH

Definida la visión, es preciso reconocer y refrendar la razón de ser de nuestra Universidad. Por ello, a la pregunta expresa de: ¿Cuál crees que deba ser la misión de la UNICACH?, la comunidad universitaria expresó libremente su opinión en el Foro de Consulta en Línea, destacando entre las propuestas las alusiones al progreso, el capital humano, la formación crítica y propositiva, la responsabilidad, calidad, honestidad, entre otras. De esta manera, el quehacer y razón de ser que mejor describe la misión institucional es:

La Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas es una institución de educación superior socialmente responsable, comprometida con la pertinencia y calidad en la formación de profesionales altamente calificados y en la generación de valiosos aportes a la ciencia, la innovación tecnológica, el arte y la cultura para beneficio del progreso humano.

Esta misión se hace patente en todas las actividades del quehacer institucional precisando para su cumplimiento de la práctica virtuosa de los principios y valores universitarios, así como de herramientas y estrategias para el cumplimiento de los objetivos, metas y líneas de acción señalados en este Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021.

En este orden resulta de vital importancia considerar como un aliado estratégico, al Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental, el cual constituye una plataforma de soporte logístico para el desarrollo organizacional que sustenta el quehacer académico y administrativo de la universidad, aportando un cauce seguro al mejoramiento de las funciones sustantivas de la universidad – docencia, investigación y extensión –, bajo los más altos estándares de calidad.

Ello implica asegurar la calidad educativa de las unidades académicas; garantizar la formación integral de los estudiantes atendiendo todas las etapas de crecimiento profesional desde el ingreso y permanencia hasta su egreso e inserción en el mercado laboral; impulsar el desarrollo del personal académico, como eje fundamental de esta casa de estudio; potenciar la investigación, innovación y posgrado, como factor que impulsa el desarrollo del país a través de la generación y aplicación del conocimiento; intensificar la visibilidad y los procesos de internacionalización de la universidad; implementar un modelo de responsabilidad social y vinculación universitaria, como un eje transversal que facilite la ampliación de los beneficios de la docencia, la investigación y la cultura no sólo a la comunidad universitaria sino también a la sociedad en su conjunto, refrendando así su compromiso social; mejorar la convivencia universitaria y promover los derechos humanos y poner en marcha un nuevo modelo de gestión y desarrollo institucional universitario que responda a las necesidades y expectativas de nuestra comunidad universitaria, facilitando los instrumentos, procesos y mecanismos necesarios para

coadyuvar efectiva y eficientemente a la óptima realización que exige el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad.

2.3 Principios y valores de la vida universitaria

La educación superior, tal como lo estableció la declaración mundial de la educación superior en el siglo XXI, debe asumir una alta responsabilidad basada en la ética y la convicción del servicio, más que al utilitarismo y la inmediatez ante los procesos económicos, de globalización y mercado. De este modo, en armonía con la misión de la Universidad se refrendan los principios que permiten ejercer de manera plena la autonomía con responsabilidad y ética:

- **Unidad.** La unidad es valor supremo de esta gestión rectoral, en la que se entrelazan las aspiraciones, motivaciones y certezas de nuestra diversa comunidad universitaria. Esta unidad es entendida no solo como la suma de esfuerzos sino como la convergencia de saberes, opiniones y constructos que dan forma a la identidad de nuestra Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. Así, en unidad, los universitarios damos sentido a la *común-unidad* que nos congrega a estudiantes, docentes y personal administrativo en un solo fin u objetivo institucional.

Así, en *común-unidad* decantamos forma, espacio y sentido al quehacer institucional y al esfuerzo unísono en armonía, respeto y tolerancia que hace de nuestra Casa de Estudio una auténtica morada del conocimiento y la creación por la cultura de mi raza.

- **Respeto a la vida universitaria.** Un principio fundamental que garantiza la unidad en la concurrencia de esfuerzos y abona elementos a la generación de sinergias y la cohesión institucional, es el respeto a la vida universitaria. En este principio quedan consagradas todas las aspiraciones de la comunidad universitaria y el respeto irrestricto a las normas fundamentales de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas que dan cauce y vida al desarrollo de su comunidad.
- **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 está relacionado con 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.
- **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.
- **Desarrollo humano.** El desarrollo humano se convierte en proceso y fin de la formación que se construye en la UNICACH. 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.

Su complejidad requerirá de todo un proceso que se irá construyendo en la formación y que por ello es a la vez un propósito y parte de la dinámica de construcción de las personas.

- **Equidad de género.** La equidad de género es un principio ético-político que busca erradicar las desigualdades entre hombres y mujeres para alcanzar una sociedad plenamente democrática y justa. La convicción de la equidad de género ha impulsado numerosas iniciativas en el plano internacional, generando instituciones para la igualdad y transformado normas y valores culturales.

La educación es un recurso prioritario para transformar de fondo las normas, los valores y las relaciones sociales que continúan reproduciendo las inequidades de género; juega un papel clave en la garantía para el acceso sin discriminación a todos los niveles educativos y campos de conocimiento, especialmente en el nivel superior.

- **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.

La interculturalidad 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.

- **Desarrollo de la cultura y el arte.** Este principio está consagrado en la *Ley Orgánica* al señalar que es un objetivo de la UNICACH el preservar, rescatar, conservar, difundir los valores culturales, históricos y sociales de Chiapas, así como su patrimonio natural.

Los valores universitarios permiten a la comunidad cumplir con certeza la misión y caminar con paso firme hacia la consecución de los grandes objetivos institucionales. Desde esta perspectiva, la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas plantea el ejercicio de su autonomía de manera responsable y ética, sustentado en un conjunto de valores que en armonía con las actividades cotidianas, responden a la convicción de que la universidad es un bien público. Los valores que profesa la UNICACH son:

- **Calidad.** Constituida por el conjunto de atributos que distinguen la naturaleza de las personas, programas, instancias y procesos, se considera el eje básico y la esencia misma de la educación superior. Por su naturaleza, es el más alto valor de toda organización, pues en él convergen todos los demás valores, generando, además, otros estándares de competitividad como la productividad, la profesionalización del servicio y su eficiencia, implementando nuevas prácticas administrativas que fortalezcan el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad.
- **Equidad.** Implica un trato igual de la comunidad universitaria para el mejor desempeño de su misión, objetivos y fines. Como valor va ligada indisolublemente a otros factores que hacen que el quehacer de la universidad sea detonante, dándole un significado natural y propio. Es así que tiene sentido el señalamiento de ampliar la cobertura con calidad, pertinencia y equidad.
- **Humanismo.** Implica el compromiso de formar ciudadanos responsables, honestos, solidarios y comprometidos 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.
- ***Responsabilidad.*** Implica el tener conciencia para actuar conforme a los derechos y deberes que cada miembro de la comunidad tiene asignado en la legislación universitaria.
- ***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 y acciones 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.
- ***Capacidad de aprendizaje organizacional.*** Representa un valor sustantivo, pues es justamente el aprendizaje el mayor detonador de conocimiento y, a su vez, el conocimiento cataliza más y mejores resultados. Este valor estará contemplado ineludiblemente en los sistemas de seguimiento y evaluación que se implementen.

III. EJES ESTRATÉGICOS DEL QUEHACER UNIVERSITARIO

El crecimiento experimentado en los últimos años por la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, ha permitido a esta casa de estudio arraigar su presencia tanto local como regionalmente y comenzar a establecer bases para afianzar su inserción a nivel internacional, destacando en todos los campos científicos, humanísticos y artísticos que se imparten en nuestras unidades académicas.

No obstante, es innegable la magnitud de los retos que hoy enfrenta en rubros como el aseguramiento de la calidad, la atención integral del estudiante, el desarrollo de las subsedes regionales y el campus universitario; el fortalecimiento de la modalidad de educación en línea y a distancia; la consolidación de los procesos de investigación, innovación y posgrado; la vinculación con el sector empresarial y la sociedad; la internacionalización de la universidad; la actualización del marco normativo; el reconocimiento al desempeño del personal administrativo; la descentralización administrativa y automatización de procesos, por citar algunos.

En este tenor y en el marco del desempeño de los procesos de transformación emprendidos por esta administración rectoral 2017-2021, se puso en marcha un proceso de consulta universitaria de la cual derivaron valiosas opiniones y propuestas con las que se fundamentó el ejercicio realizado por dependencias de la administración central para traducir el proyecto presentado originalmente en una estructura programática flexible con los instrumentos propios del sistema de planeación universitaria y que convergen en el Programa Operativo Anual (POA).

3.1 Ampliación de la cobertura y aseguramiento de la calidad

Diagnóstico institucional

Chiapas ha incrementado significativamente la oferta de servicios educativos para la población; sin embargo, aún subsisten condiciones sociales y económicas que impiden a los jóvenes continuar sus estudios hasta el nivel profesional, lo cual evidente resulta en detrimento del bienestar social.

De acuerdo con cifras de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), en el ciclo escolar 2015-2016 estaban matriculados 110 mil 028 alumnos de nivel pregrado en 139 Instituciones de Educación Superior con presencia en 45 de los 118 municipios del estado de Chiapas. De esta matrícula, 47% estaba inscrita en 103 instituciones particulares y el restante 53% es atendido por instituciones públicas.

Del total de la matrícula escolar en Chiapas, 41% está inscrito en alguna carrera relacionada con el campo de conocimiento Ciencias sociales, administración y derecho, le sigue Ingeniería, manufactura y construcción con 19% de la matrícula, Salud con 14 por ciento y Educación con 13 por ciento. Los campos con menor concentración de alumnos es el área de Servicios (2%), Agronomía y veterinaria (3%), Artes y Humanidades (3%) y Ciencias naturales, exactas y de la computación (5%).

Cabe destacar que 57% de la matrícula inscrita en algún programa educativo de pregrado en el campo específico de Negocios y administración es atendida por instituciones particulares; le sigue Ingeniería industrial, mecánica, electrónica y tecnología, donde 78% de la matrícula que supera los 13 mil alumnos, está inscrita en IES públicas. Después le sigue el campo de la Salud, de cuya matrícula, 57% es atendido por IES privadas; Ciencias sociales y estudios del comportamiento, cuya matrícula es cercana a los 10 mil alumnos, atendidos en un 71% por IES privadas y las carreras vinculadas al estudio del Derecho, cuya matrícula supera los 9 mil alumnos que son atendidos en un 89% por IES privadas.

De las cinco principales instituciones que en conjunto concentran 45.3% de la matrícula de educación superior en Chiapas, tres son particulares y dos son públicas. La Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), concentra 19.3% de la matrícula escolar; el Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, de régimen particular atiende 8.3% de la matrícula; la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) tiene una cobertura de 7.7% de la matrícula estatal; la Universidad Valle del Grijalva (particular) con 5.6% y el Centro de Formación Profesional de Chiapas Maya con 3% de cobertura.

Con esta matrícula de educación superior, Chiapas alcanzó una cobertura de 20.7% —lo que significa estar 15.1 puntos porcentuales debajo de la media nacional en pregrado— y, 2.9% de la matrícula de posgrado. Respecto a la tasa de absorción de estudiantes del nivel medio superior a licenciatura en el país es de 79.5% y en Chiapas de 61.1%, mientras que la tasa de abandono escolar en educación superior en el país es de 6.9% y en Chiapas de 4.8%.

El acceso a la educación superior es un derecho que todo joven chiapaneco egresado del bachillerato posee; sin embargo, llegar a la educación superior no es nada fácil para muchos jóvenes, ya que por diversos motivos un buen número de ellos abandonan su formación escolar, y otros tantos no cuentan siquiera con la oportunidad de ingresar a la primaria. Ampliar la

cobertura significa contar con un mayor número de jóvenes de 19 a 23 años en educación superior. La meta estatal ajustada es llegar a una cobertura de 21.69% en 2018, meta que fue alcanzada según el reporte oficial de agosto de 2017, llegando a 22.9% de cobertura en Chiapas. Aun cuando se cumple el propósito sexenal, el reto sigue siendo significativo.

El avance en materia de cobertura en nuestro estado, es gracias al compromiso de sus instituciones de educación superior, donde la UNICACH ha desempeñado un papel decisivo, debido a la expansión de sus servicios educativos en trece sedes (una sede principal y 12 subsedes), creciendo con ello su oferta educativa de licenciatura a 50 programas, con una matrícula de 8,666 alumnos.

Para mejorar y/o conservar el índice de cobertura educativa es necesario incrementar el número de alumnos de nuevo ingreso y abatir la deserción escolar en licenciatura. En este sentido, la UNICACH concentra el 65% de su matrícula en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas y el resto en las subsedes, por tanto, es necesario fortalecerlas para incrementar su matrícula escolar, principalmente en aquellas que cuentan con menos de 200 alumnos, como es el caso de Palenque, Huixtla, Tonalá, Mapastepec, Motozintla y Chiapa de Corzo.

En 2017 ingresaron a primer semestre en la Universidad 1,563 alumnos, siendo Tuxtla Gutiérrez la que ingresó más de la mitad de los alumnos, existiendo subsedes como Mapastepec, Huixtla, Motozintla y Tonalá que ingresaron menos de 50 alumnos a sus aulas.

En síntesis, para incrementar la cobertura educativa es posible realizarla a través de las siguientes líneas estratégicas.

- Aumentar el número de alumnos de nuevo ingreso en programas educativos de licenciatura existentes, principalmente de las subsedes.
- Abrir nueva oferta educativa de licenciatura en las sedes existentes o en nuevas subsedes que permita incrementar el número de estudiantes.
- Reducir la deserción escolar de licenciatura, tanto por reprobación como por causas ajenas al rendimiento académico.

Es importante destacar que en la medida que aumenta la cobertura crecen también las necesidades y presiones para operar en óptimas condiciones los programas educativos, por lo que asegurar la calidad representa un imperativo para garantizar la calidad total en la oferta y los servicios educativos de nuestra Casa de Estudio.

Ello implica superar un reto de gran envergadura y común en muchas universidades: transitar de una visión mecanicista de la calidad de los programas educativas a una visión holística y sistémica de la calidad en la que se logren conjugar no solo los esfuerzos del docente

como sujeto del desarrollo académico, del programa educativo como objeto de la instrumentación académica y del estudiante como fin último al que están dirigidas todas las acciones e iniciativas de mejora, sino también la efectiva articulación de los esfuerzos institucionales que se realicen desde la administración central y la acción operativa en cada unidad académica.

Esto es, ningún esfuerzo de calidad podrá rendir resultados óptimos y sostenibles en el tiempo mientras no se observe la calidad como un todo en el que están involucrados todos los actores institucionales y se ven reflejados y concatenados todos los procesos desde una perspectiva holística y sistémica de la calidad, pues ella calidad debe ser vista como una unidad indisoluble y no como un mero requisito para cumplir las evaluaciones que realizan los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) o el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), lo cual invariablemente se traducirá en resultados de gran calado, fácilmente observables en aspectos como la eficiencia terminal, la cobertura con calidad y pertinencia, los índices de titulación y, en general, las trayectorias escolares exitosas.

En este contexto, la Universidad cerró el año 2017 con el 72% de los programas educativos en el nivel 1 de los CIEES o acreditados, lo que determinó que el 82% de los alumnos estén inscritos en programas educativos reconocidos por su calidad.

El reto universitario reside en fortalecer la oferta educativa de las subsedes a fin de que puedan superar la evaluación externa, es decir, se requiere adecuar planes y programas de estudios, incrementar profesores de tiempo completo, mejorar los perfiles del personal académico, fortalecer los servicios otorgados al estudiante (acervo bibliográfico, tutoría, becas, etc.), mejorar equipamiento de laboratorios, talleres y aulas, entre otros.

Estructura programática:

Eje Estratégico 1. Ampliación de la cobertura y aseguramiento de la calidad.

Objetivo: Consolidar el crecimiento de la universidad en términos de su cobertura y diversificación con pertinencia y calidad.

Programa de cobertura y diversificación de la oferta educativa.

Estrategia: Incrementar la cobertura y acceso a la educación superior en sus diversas modalidades, privilegiando los procesos de crecimiento de la matrícula con calidad.

Líneas de acción:

- Fortalecer la gestión y desarrollo de las unidades académicas facilitando su óptimo desempeño y, en su caso, su reestructuración con base en los resultados y crecimiento académico alcanzado.
- Planificar el proceso de ampliación de la nueva oferta educativa presencial y a distancia, en congruencia con lo establecido en el Modelo Educativo UNICACH Visión 2025 y basada en los resultados de los estudios de pertinencia y factibilidad.
- Profundizar en la elaboración de estudios de pertinencia, seguimiento de egresados y empleadores como insumo para el rediseño curricular.
- Considerar en todas las propuestas de creación de nuevos programas educativos de pregrado los requisitos, indicadores o criterios de los organismos evaluadores o acreditadores.
- Impulsar un proceso de planeación académica que asegure la calidad y pertinencia de los programas educativos, sobre todo en las subsedes.
- Impulsar el desarrollo integral de la modalidad de educación en línea y a distancia como una herramienta para el incremento de la cobertura.
- Asegurar el crecimiento suficiente de la infraestructura y el equipamiento.

Programa de fortalecimiento de la modalidad de educación en línea y a distancia.

Estrategia: Fortalecer la educación a distancia transformando su estructura y operación para coadyuvar al incremento de la oferta de pregrado, posgrado y educación continua.

Líneas de acción:

- Fortalecer la modalidad de educación en línea y a distancia con estructura operativa, así como con infraestructura y equipamiento.
- Impulsar la formación docente en pedagogía digital para la práctica educativa y el desarrollo de recursos digitales para el aprendizaje.
- Impulsar programas continuos de alfabetización digital dirigidos al personal académico y administrativo de la universidad.
- Apoyar en el desarrollo de al menos una unidad de competencia, asignatura o unidad de aprendizaje en línea a los programas educativos presenciales e incorporar gradualmente el uso de las tecnologías de información y comunicación como herramienta académica para la formación y el aprendizaje significativo.

- Concentrar esfuerzos institucionales para impulsar el diseño y uso de nuevos ambientes de aprendizaje.
- Desarrollar cursos con las nuevas tendencias educativas digitales en temas relevantes a través de expertos de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas.
- Impulsar el uso de videoconferencias para enlazar a todas las sedes de la universidad y facilitar el uso masivo de plataforma educativa en cursos presenciales.
- Colaborar con cuerpos académicos para fortalecer los programas existentes y de nueva creación.
- Coadyuvar en la realización de estudios de pertinencia y factibilidad para la creación de nuevas propuestas educativas.
- Coordinar esfuerzos con otras unidades académicas para ampliar la cobertura educativa bajo la modalidad en línea y a distancia en programas educativos de alto rechazo presencial.
- Colaborar en la conformación de comités de rediseño curricular en coordinación con las academias para adaptar el contenido de los programas presenciales a programas en línea.

Programa de Desarrollo integral de las subsedes regionales.

Estrategia: Disponer las condiciones necesarias para reducir las brechas de calidad existentes y garantizar la calidad en la oferta educativa.

Líneas de acción:

- Realizar un diagnóstico de la oferta educativa en las 12 subsedes regionales, en términos de su pertinencia social, factibilidad técnica y operativa, infraestructura y expectativas de crecimiento en capacidad y competitividad.
- Con base en el diagnóstico, poner en marcha un plan de acción para fortalecer la operación, desarrollo y consolidación de las subsedes regionales.
- Impulsar procesos de capacitación y desarrollo en tópicos de calidad para mejorar la planeación del desarrollo de las subsedes.
- Implementar un programa de difusión de la oferta educativa apoyada en técnicas de mercado, que incluya una intensa promoción de la imagen, fortalezas y valores que sustentan el liderazgo académico de la UNICACH.

- Generar una estrategia de difusión que incluya la gestión de recursos en tiempo y forma, así como la colaboración con instituciones educativas de nivel medio superior.
- Conformar un grupo estratégico para la promoción y desarrollo de la oferta educativa de las subsedes, integrada por la Dirección General de Planeación, la Secretaría Académica (Direcciones de Docencia y Extensión Universitaria), los directores de las unidades académicas con presencia en las subsedes y los coordinadores correspondientes).
- Impulsar la investigación y el posgrado en las subsedes regionales.

Programa de aseguramiento de la calidad de la oferta educativa.

Estrategia: Consolidar la calidad de la oferta educativa de acuerdo a los atributos y criterios de organismos evaluadores como CIEES, COPAES y CENEVAL, aprovechando las herramientas del Sistema de Gestión de la Calidad.

Líneas de acción:

- Integrar los comités de calidad educativa para cada programa educativo, trabajando a través de indicadores de seguimiento anual.
- Asegurar el cumplimiento de los indicadores de la metodología de autoevaluación o para la acreditación de los programas educativos evaluables.
- Integrar un programa de mejora de la operación de los programas educativos con base en las recomendaciones derivadas de los procesos de evaluación y acreditación correspondientes.
- Asegurar las condiciones necesarias para dar cumplimiento a todas las observaciones derivadas de los procesos de evaluación y acreditación, a través de la documentación de procedimientos de atención integral, congruentes con la misión y visión institucional.
- Diseñar estrategias de cofinanciamiento para la aplicación del Examen General de Egreso de Licenciatura (EGEL), con el fin de incrementar el número de estudiantes que optan por este medio para titularse.
- Impulsar estrategias para mejorar los resultados en el Examen General de Egreso de Licenciatura (EGEL) y contar con egresados que alcancen el Premio de Excelencia EGEL.
- Implementar exámenes diagnósticos con reactivos tipo EGEL para los PE que no cuenten con un instrumento del CENEVAL.

- Promover institucionalmente como una política transversal, la formación del dominio del inglés como segunda lengua en estudiantes, docentes y administrativos de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH).

Programa de gestión e implementación del Modelo Educativo.

Estrategia: Proporcionar acompañamiento metodológico a las unidades académicas para el diseño o rediseño de planes de estudio, unidades de aprendizaje o asignaturas de acuerdo a las características del Modelo Educativo UNICACH, Visión 2025.

Líneas de acción:

- Modificar la totalidad de los planes de estudios, en congruencia con las características establecidas en el Modelo Educativo UNICACH, Visión 2025.
- Establecer estrategias y acciones institucionales para la implementación y desarrollo del Modelo Educativo en las unidades académicas, mediante la coordinación con áreas y programas institucionales que participan en la operatividad del mismo.
- Implementar procesos de capacitación para el desarrollo de competencias docentes en congruencia con el Modelo Educativo.
- Incorporar acciones que favorezcan la flexibilidad, movilidad, la internacionalización del currículo, el dominio del enfoque educativo basado en competencias y las características que plantea el Modelo Curricular.
- Incorporar estrategias de retroalimentación de los planes de estudios con base en la información pertinente que proporcione el seguimiento de empleadores y egresados, así como de los resultados de los estudios de pertinencia y factibilidad de los mismos.
- Incorporar Comités de Desarrollo Curricular en las unidades académicas e implementar con ellos procesos de capacitación para el trabajo colegiado del diseño, seguimiento y evaluación de los planes de estudio.
- Establecer a través de los Comités de Desarrollo Curricular, políticas y lineamientos para el óptimo desarrollo de los programas educativos en total congruencia con los requisitos y criterios establecidos en los Lineamientos Generales para la Creación, Modificación y Supresión de Planes y Programas de Estudio.
- Implementar foros y seminarios de reflexión de la práctica docente, orientados al logro del rol docente planteado en el Modelo Educativo UNICACH Visión 2025.

- Socializar el Modelo Educativo UNICACH Visión 2025 a la comunidad universitaria, a través de diferentes medios electrónicos y digitales (diseño de materiales y recursos informativos).

Programa de seguimiento y actualización curricular.

Estrategia: Dar seguimiento a los procesos de capacitación y actualización curricular de planes de estudio, unidades de aprendizaje o asignaturas para asegurar la pertinencia y calidad de los programas educativos.

Líneas de acción:

- Impulsar una agenda de capacitación en diseño y actualización curricular dirigida a directivos, docentes e integrantes de los Comités de Desarrollo Curricular y las Academias.
- Dar seguimiento a los procesos de capacitación para asegurar el logro de los propósitos señalados en los planes de estudio.
- Proporcionar seguimiento a las unidades académicas para que evalúen permanentemente el currículo desde una visión holística y procesual.

Programa de estudios sobre la universidad.

Estrategia: Generar información sustantiva para el análisis de la pertinencia y el desarrollo de los programas educativos.

Líneas de acción:

- Actualizar la metodología de aplicación de los instrumentos de recolección de datos con base en las necesidades de información de las unidades académicas.
- Impulsar el análisis académico colegiado de los resultados de los estudios de Padrón de Egreso, Estudio de Egresados, Estudio de Empleadores y Satisfacción Estudiantil para garantizar su inclusión en los procesos de rediseño curricular.
- Asegurar que todos los programas educativos con al menos 3 años de haber egresado su primera generación, cuenten con estudios de seguimiento de egresados y empleadores.
- Impulsar la creación de comisiones académicas de seguimiento de estudios de egresados, empleadores y satisfacción de estudiantes.
- Socializar de manera efectiva los resultados de los estudios para garantizar su inclusión en los procesos de rediseño curricular y la toma de decisiones.

3.2 Fortalecimiento de los servicios de atención al estudiante

Diagnóstico institucional

El estudiante es la razón de ser de la misión universitaria, por tanto, los esfuerzos institucionales se encaminan para dotarlos de las mejores herramientas académicas que la institución puede ofrecerles, incluyendo todos los servicios que coadyuvan para una formación integral, que les permita a su vez, insertarse con éxito en el competitivo mercado laboral actual.

En relación a la disposición de servicios bibliográficos, los alumnos disponen de un acervo total de 55,927 títulos y 109,716 volúmenes, lo que implica una disposición de 6.6 títulos por alumno de licenciatura. La mayoría de los acervos se concentra en Ciudad Universitaria. En este sentido, es necesario fortalecer las bibliotecas de las subsedes, dotándolos de los acervos bibliográficos suficientes que permita desarrollar con efectividad los planes de estudios.

El programa institucional de tutorías es muy significativo en su papel de coadyuvar en frenar la deserción escolar, dado que le permite al estudiante recibir apoyo educativo, para mejorar su rendimiento académico, o recibir ayuda psicológica, médica, obtención de beca económica, en caso de enfrentar situaciones como embarazo no deseado, drogadicción, trastorno de la conducta, problemas económicos, entre otros. En este sentido, se requiere fortalecer el programa en las unidades académicas, consolidando la labor de todos los que intervienen en el proceso.

El programa de becas y apoyos estudiantiles, necesita fortalecerse con recursos propios a fin de ampliar el número de becas alimenticias, debido al número creciente de alumnos en condición de marginación social que son parte de la comunidad universitaria. Actualmente, se otorgan 150 becas alimenticias por ciclo escolar.

En relación a la movilidad estudiantil, se necesita fomentarla y fortalecerla por su importancia estratégica en ampliar la cosmovisión del alumno. Un alumno que tiene la oportunidad de irse a otra institución, ya sea nacional o internacional, es un alumno que regresa con otra visión de su formación, le amplía el abanico de oportunidades para seguir formándose académicamente o para insertarse con mayor éxito en un trabajo profesional. Es por ello, que debe impulsar en los primeros semestres esta oportunidad al cual tendrán derecho en el último período de su carrera.

La salud y el deporte son temas indisociables. Procurar la salud de toda la comunidad estudiantil es un imperativo institucional. A finales de 2017, la Universidad por sus logros en materia de salud logró certificarse como Universidad Saludable, lo que conlleva no solamente el

reconocimiento social, sino el compromiso por asegurar que sus espacios educativos cumplan con las normas sanitarias vigentes, que siga refrendando su compromiso de ser una universidad 100% libre de humo de tabaco, se desarrollen con éxito sus programas de atención a la salud y se fomente continuamente la práctica del deporte.

Por otro lado, la población estudiantil de pueblos originarios ronda en los 300 alumnos, que por sí sola forma una comunidad con lengua materna y costumbres diferentes al resto de la población escolar, las cuales dificultan una buena interacción con sus demás compañeros y maestros. Para ello se cuenta con el Programa Académico de Atención a Estudiantes Indígenas (PAEI), que les provee asesoría, capacitación, becas, encuentros de convivencia, entre otras oportunidades para su pleno desarrollo estudiantil.

Estructura programática:

Eje Estratégico 2. Fortalecimiento de los servicios de atención al estudiante.

Objetivo: Privilegiar la generación de estrategias, apoyos y beneficios efectivos que garanticen además de la permanencia de los estudiantes y su egreso exitoso, la construcción de ciudadanía para formar profesionistas altamente calificados y comprometidos con la sociedad.

Programa de formación estudiantil.

Estrategia: Formar integralmente a los estudiantes a partir de la atención de su dimensión biológica, psicológica, social, ética y estética.

Líneas de acción:

- Impulsar la participación de estudiantes de licenciatura en proyectos de investigación
- Incrementar el número de cursos, diplomados y otros eventos formativos para el estudiante.
- Organizar eventos y actividades de manera frecuente y sistemática para fortalecer cultura, el aprecio por el arte y la ciudadanía en los estudiantes.
- Incorporar el servicio social al currículo académico de todos los programas educativos para favorecer en los estudiantes la construcción, aplicación e integración del conocimiento.
- Impulsar con el esfuerzo concurrente del personal académico, la reflexión y búsqueda las mejores estrategias para insertar el servicio social al currículo, destacando su importancia pedagógica y su papel central como puente de comunicación entre la formación profesional en el aula y la pertinencia social.

- Implementar un programa de titulación que analice para cada programa educativo los obstáculos que se presentan para obtenerla y focalice estrategias diferenciadas por programa educativo.
- Impulsar convenios de colaboración con instituciones y organismos de los sectores público, social y privado para desarrollar proyectos conjuntos que favorezcan el abordaje de los problemas reales desde la perspectiva de la formación académica de cada disciplina.
- Propiciar la colaboración entre unidades académicas y programas educativos, así como con otras instituciones de educación superior para emprender proyectos interdisciplinarios.
- Trabajar en el desarrollo de competencias para el diseño, formulación y gestión de proyectos que generen aprendizajes significativos con el apoyo de las academias y los cuerpos académicos.
- Articular en el servicio social, las tres funciones sustantivas de la universidad: docencia, investigación y extensión.
- Impulsar el desarrollo de estancias cortas para estudiantes en otras instituciones educativas.
- Promover la concurrencia, coordinación y el trabajo colaborativo para mejorar la atención y los servicios de apoyo al estudiante.
- Organizar la información en torno a las trayectorias escolares y automatizar su registro y explotación.
- Impulsar la organización y puesta en marcha de talleres orientados al desarrollo de competencias genéricas que favorezcan el desempeño de los estudiantes.
- Impulsar el desarrollo de asesorías académicas de manera permanente atendiendo las áreas disciplinarias de mayor reprobación escolar.
- 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 los estudiantes.
- Promover actividades de integración del estudiante de nuevo ingreso a la vida social, académica y cultural de la universidad.
- 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.
- Incrementar las capacidades y oportunidades de autoempleo de los egresados universitarios.

- Brindar asesoría sobre la obtención de patentes y marcas ante las dependencias correspondientes.
- Facilitar la transición de jóvenes universitarios al mercado laboral promoviendo el desarrollo de herramientas y competencias que mejoren su empleabilidad a través de cursos, talleres y eventos.
- Vincular al mercado laboral a nuestros alumnos a través de la bolsa de trabajo universitaria y el manejo de un banco de datos con currículos de alumnos para relacionarlos con las ofertas de empleo.

Programa institucional de tutoría.

Estrategia: Contribuir al desarrollo Integral del estudiante, mediante el acompañamiento permanente en su trayectoria escolar y la atención a sus necesidades académicas y socioemocionales.

Líneas de acción:

- Coordinar esfuerzos con las Secretarías Académicas de las Unidades Académicas para crear y dar seguimiento a las Coordinaciones del Plan de Acción Tutorial.
- Promover la formación de los docentes en el campo de la tutoría.
- Promover incentivos para los docentes que participen en la acción tutorial.
- Fortalecer el programa de tutoría en las subsedes, incorporando un enlace en cada unidad académica para que, en coordinación con ésta, supervise el quehacer de actividades sustantivas, el servicio social, las prácticas profesionales, el seguimiento de egresados y los proyectos de difusión cultural y de vinculación.
- Incrementar las estrategias de fortalecimiento a las trayectorias académicas de los alumnos a través de las tutorías, la gestión de recursos para el desarrollo de la responsabilidad social universitaria, las becas alimenticias, las extensiones de pago, cursos y a talleres de adaptación a la vida académica, estrategias de permanencia que reduzcan la deserción entre otras acciones necesarias para disminuir la deserción e incrementar la eficiencia terminal.

Programa de movilidad estudiantil.

Estrategia: Fortalecer la formación integral del estudiantado universitario a través de experiencias nuevas en contextos nacionales e internacionales.

Líneas de acción:

- Desarrollar e implementar el proyecto Anfitrión UNICACH, para los alumnos de movilidad estudiantil que vincule la participación de alumnos, unidades académicas y áreas administrativas.
- Gestionar mayor acceso a los programas que ofrecen becas de movilidad.
- Capacitar a los estudiantes para que puedan competir por becas afuera de la universidad.
- Buscar con los socios estratégicos un mayor número de becas.
- Integramos a redes que faciliten los procesos de movilidad.
- Incrementar la eficiencia en los procesos de movilidad, a través de una ventanilla de ayuda a los estudiantes.

Programa institucional de becas y apoyos estudiantiles.

Estrategia: Gestionar, aplicar y brindar seguimiento a las convocatorias, normas, programas y acuerdos dirigidos a beneficiar a los estudiantes que se encuentren en alta vulnerabilidad económica y/o cumplan con los requisitos establecidos que le permitan acceder a los apoyos, lo anterior bajo dos esquemas, uno particular que garantice la conclusión de sus estudios profesionales de los estudiantes y el otro general que garantice a la Universidad elevar el índice de eficiencia terminal de los programas educativos que imparte.

Líneas de acción:

- Mantener e incrementar el número de becas estudiantiles mediante convenios de colaboración y patrocinio comercial.
- Facilitar la exoneración de pagos de inscripción y reinscripción a estudiantes sobresalientes y de alto rendimiento.
- Establecer procesos de vinculación interinstitucional para la entrega eficaz y oportuna del programa de becas.
- Impulsar el Sistema de Cafetería Universitaria para ofrecer servicios de alimentación con calidad y eficiencia a la comunidad universitaria y al público en general.

Programa de deporte universitario.

Estrategia: Promover el deporte y la activación física como parte de la formación integral de los estudiantes.

Líneas de acción:

- Impulsar el desarrollo de gimnasios universitarios que contribuyan a la formación integral de los alumnos, mediante la práctica de actividades deportivo-recreativas, planeadas, programadas y ordenadas que apoyen y fortalezcan el sentido de pertenencia institucional, logrando una convivencia intergrupala incluyente.
- Impulsar la participación en justas deportivas.
- Rehabilitar las instalaciones deportivas y planear el crecimiento de la infraestructura para la activación física.

Programa de incorporación de jóvenes a la investigación.

Estrategia: Formar capital humano de alto nivel intelectual y académico, capaz de insertarse en los programas de investigación de las instituciones de educación superior del país.

Líneas de acción:

- Promover las convocatorias del programa DELFIN, Verano de la Investigación Científica, entre otros.
- Fortalecer la vinculación con instituciones de educación superior que participen en los programas de intercambio de experiencias académicas de verano.
- Vincular a estudiantes con el quehacer científico.

Programa académico de atención a estudiantes indígenas.

Estrategia: Atender desde el enfoque de la interculturalidad el desarrollo integral del estudiante de pueblos originarios, a fin de lograr trayectorias escolares exitosas, que se reflejen en la eficiencia terminal de los mismos.

Líneas de acción:

- Promover el desarrollo de la lecto-escritura.
- Impulsar actividades para promover la cultura de los pueblos originarios.
- Generar servicios diseñados ex profesamente para atender este sector de la comunidad universitaria.

Programa de fortalecimiento de los recursos de información y documentación.

Estrategia: Realizar las acciones necesarias para homologar y consolidar la calidad de los servicios en el Centro Universitario de Información y Documentación de cada Sede y Subsede.

Líneas de acción:

- Implementar una política de difusión, promoción y venta de publicaciones, concretando el desarrollo del repositorio Institucional, como espacio vinculante para la venta *on line*, el desarrollo de indicadores bibliométricos que nos permitan figurar en los índices nacionales e internacionales. Incrementar nuestra proyección en plataformas digitales.
- Homologar la calidad de los servicios de información y documentación con la creación y puesta en marcha del Sistema Universitario de Información y Documentación (SUID) en beneficio de alumnos y docentes de la sede y las subsedes de la universidad.
- 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.
- Actualizar la normatividad de los servicios y la adquisición de acervos en sus diversas modalidades.
- Dar a conocer los servicios de los Centros Universitarios de Información y Documentación (CUID) a todos los docentes, alumnos de primer ingreso y de semestres avanzados.
- Impulsar talleres en las subsedes regionales para el uso de bases de datos y para el uso de la biblioteca virtual del CUID.
- Establecer programas de capacitación constante y el aprendizaje de del idioma inglés para el personal de los CUID.
- 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.
- 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.
- Gestionar la información que reúne el SUID en sus acervos y ponerla al servicio de las funciones sustantivas y adjetivas de la universidad.
- 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.

- Administrar el repositorio institucional que dará visibilidad a la producción científica y artística de la universidad en el Repositorio Nacional, impulsado por el CONACYT.
- Asesorar y avalar la compra de mobiliario y determinar las características y capacidad de equipos de cómputo que autorizará la DTI.
- Dictaminar y validar propuestas de infraestructura, contratación de personal y adquisición de mobiliario y equipo destinado para el SUID.
- Solicitar la redacción de los instrumentos normativos en materia de los servicios que brindarán los CUID y la recepción de acervos en cualquiera de sus soportes.

3.3 Fortalecimiento del personal académico

Diagnóstico Institucional

Sin duda, para una universidad, el profesor es un elemento clave en el proceso enseñanza-aprendizaje, por tanto, su cantidad y calidad son factores determinantes para una buena formación de los estudiantes. La UNICACH cuenta con una plantilla de 835 académicos, de los cuales 212 son profesores de tiempo completo, 558 profesores de asignatura y 65 técnicos académicos.

La distribución por sede del personal académico es el siguiente: Tuxtla Gutiérrez 586, San Cristóbal de las Casas 37, Villa Corzo 35, Tonalá 28, Venustiano Carranza 27, Nueva Palestina 24, Palenque 21, Reforma 20, Huixtla 16, Motozintla 16, Acapetahua 15, Mapastepec 15, Chiapa de Corzo 10.

En relación a los 212 Profesores de Tiempo Completo (PTC), su distribución por sede es la siguiente: Tuxtla Gutiérrez 160, San Cristóbal 24, Villa Corzo 10, Tonalá 5, Chiapa de Corzo 4, Nueva Palestina 3, Reforma 2, Palenque 1, Acapetahua 1, Mapastepec 1, Venustiano Carranza 1. Naturalmente, las últimas cuatro subsedes, de acuerdo a la matrícula atendida, son las que presentan el mayor reto para incrementar el número de PTC, conjuntamente con las sedes Huixtla y Motozintla que no cuentan con esta categoría de personal académico.

La preparación académica de los profesores juega un papel determinante en su condición de transmisores del conocimiento a sus educandos; un profesor habilitado, representa condición necesaria para desarrollar debidamente los contenidos de los programas y planes de estudios. Es por ello que las universidades deben monitorear como se encuentra la plantilla de profesores en relación a esta variable.

En este contexto resulta que de los 835 académicos, el 52% cuenta con estudios de posgrado y el resto posee título de licenciatura. De los profesores que cuentan con posgrado, el 17% tiene el grado de doctor, 31% grado de maestro, y el 3% son especialistas. En relación a los PTC (212) la habilitación académica resulta ser la siguiente: 53% son doctores, 34% son maestros y 2% son especialistas. El 10% de los PTC no cuentan con posgrado.

Se requiere diseñar y operar un programa de estímulos al desempeño académico, que reconozca y aliente la productividad académica de los profesores.

Estructura programática:

Eje Estratégico 3. Fortalecimiento del personal académico.

Objetivo: Asegurar el mejoramiento de las condiciones de desarrollo y bienestar del personal docente.

Programa para fortalecer la incorporación de profesores y su habilitación.

Estrategia: Consolidar una planta de profesores de calidad reconocida nacional e internacionalmente.

Líneas de acción:

- Incrementar el número de profesores de tiempo completo habilitado con grado preferente (doctorado), de acuerdo al déficit de cada programa educativo, a través de convocatorias abiertas.
- Implementar estrategias de apoyo a los docentes para cursar posgrados reconocidos en el PNPC.
- Impulsar un programa de atención al rezago histórico de PTC sin posgrado.
- Impulsar con la participación de los docentes –PTC, Técnicos Académicos y de Asignatura–, un programa de trabajo que profundice en las necesidades capacitación y actualización disciplinar y pedagógica.
- Disponer recursos para incentivar el desarrollo de programas de posgrado dirigidos a fortalecer el desempeño docente.
- Implantar un Programa de Inducción dirigido al Personal Docente de Nuevo Ingreso.
- Implementar un Programa de Formación Docente Institucional para habilitar al profesorado de cada subsede regional en el modelo educativo de formación con enfoque por competencias para fortalecer el desarrollo académico y la formación integral de los estudiantes.

Programa de educación continua del profesorado.

Estrategia: Proporcionar formación y actualización pedagógica al personal docente en congruencia con el Modelo Educativo de la UNICACH, para el desarrollo académico y el buen desempeño del ejercicio docente.

Líneas de acción:

- Favorecer el desarrollo de estudios que propicien el mejoramiento de las condiciones de desarrollo y bienestar del personal académico.
- Socializar información, apoyar y motivar al personal académico para ingresar a programas de formación pedagógica y disciplinaria.
- Impulsar programas de formación pedagógica y disciplinaria exprofesamente diseñados para su aplicación en las subsedes regionales.
- Crear espacios físicos equipados para el desarrollo de las actividades académicas de los profesores de asignatura.

Programa de evaluación integral al desempeño docente.

Estrategia: Evaluar al personal docente para mejorar su desempeño, a través de la retroalimentación periódica de sus actividades como docentes, identificando sus fortalezas y debilidades, así como, diseñar estrategias de mejora para garantizar la calidad de la enseñanza a través del proceso eficiente de evaluación del desempeño docente del profesorado de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas.

Líneas de acción:

- Impulsar un proceso de recategorización del personal académico que reconozca su trayectoria académica.
- Otorgar nombramientos al personal académico que cuente con horas concursadas para asegurarles certeza laboral.
- Mayor movilidad y estancias académicas para docentes, a través nuestras alianzas con la UDUAL, CUMEX y Convenios de colaboración con universidades nacionales e internacionales.
- Crear el Programa de Estímulos a la Productividad Académica, con el propósito de reconocer e incentivar las trayectorias docentes, su producción académica y científica y sus aportaciones a la universidad y a la sociedad.
- Definir perfiles docentes por disciplina académica y criterios democráticos para el desarrollo del programa de estímulos.

- Constituir un fondo económico para el programa de estímulos.
- Crear el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente.
- Fortalecer el proceso de evaluación del desempeño docente para reconocer a los profesores mejor evaluados y capacitar a aquellos con resultado poco satisfactorio.
- Crear mecanismos transparentes de revisión y evaluación docente.
- Socializar el Reglamento Ingreso, Permanencia y Promoción del Personal Académico (RIPPPA)
- Implementar instrumentos de medición, generar estadísticas de participación y cruzar resultados con instrumentos de Evaluación Docente.

3.4 Fortalecimiento del personal administrativo

Diagnóstico Institucional

La UNICACH, cuenta, al cierre de 2017, con un total de 774 empleados administrativos, de los cuales el 46% son mujeres y el 54% son hombres. En cuanto al tipo de contratación, el 42% es personal de base y el 58% es personal de confianza. El 88% del personal administrativo se concentra en Tuxtla Gutiérrez, y el 12% en las subsedes. De acuerdo a las recomendaciones de los CIEES emanadas de la evaluación a las funciones institucionales de 2015, la UNICACH debe reorganizar su administración central de acuerdo a su magnitud y simplificar su operación; así como actualizar y hacer cumplir el perfil de puestos, adecuar los perfiles a la operatividad actual, a las funciones y líneas de mando.

En este mismo sentido, los CIEES han recomendado elaborar los manuales de procedimientos, que reflejen con claridad las funciones de cada área, con la finalidad de delimitar actividades y evitar duplicidad de funciones.

Es importante, revisar las políticas de ingreso, permanencia y desarrollo del personal administrativo a fin de que se fortalezca este sector de la comunidad universitaria, y permita que las funciones sustantivas de la Universidad puedan llevarse a cabo de la manera eficiente.

Se requiere la actualización periódica de los expedientes del personal administrativo, a fin de conocer el historial de capacitación con que cuenta cada uno de los trabajadores, así como su nivel de estudios. Con ello será posible proponer un plan de estudios de posgrado, o en su caso, fortalecer el proceso de capacitación continua.

Los estudios de clima organizacional se han aplicado esporádicamente en la Universidad, por tanto se requiere que formen parte de un programa institucional permanente. Estos estudios

constituyen una importante fuente de información para conocer las necesidades, aspiraciones y opiniones del personal administrativo.

Estructura programática:

Eje Estratégico 4. Fortalecimiento del personal administrativo.

Objetivo: Asegurar el mejoramiento de las condiciones de desarrollo, seguridad y bienestar del personal administrativo.

Programa de convivencia y clima laboral.

Estrategia: Asegurar la administración efectiva del recurso humano y el reconocimiento a su valioso desempeño a través de políticas y criterios claros para el ingreso, permanencia y promoción del personal administrativo.

Líneas de acción:

- Impulsar el Programa de Mejora del Personal Administrativo para promover la profesionalización y el reconocimiento a las trayectorias y aportaciones a la Universidad.
- Definir políticas para la administración de personal.
- Desarrollar el Reglamento de Ingreso, Permanencia, Contratación y Desarrollo para el Personal Administrativo.
- Establecer un diálogo abierto y transparente con la dirigencia sindical a fin de revisar el proceso de ingreso del personal administrativo y asegurar certeza en la contratación de los perfiles adecuados.
- Revisar el actual programa de capacitación al personal administrativo a fin de mejorar su cobertura en cuanto al catálogo de cursos y basarse en la aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación y considere el desarrollo de programas en línea.
- Fortalecer la habilitación del personal administrativo con estudios de posgrado impartidos tanto por la propia Universidad como a través de la celebración de convenios con otras instituciones educativas de prestigio, donde existan facilidades para el pago de colegiaturas.
- Impulsar programas de aprendizaje de inglés para el personal administrativo.
- Establecer un programa permanente de reconocimiento al personal administrativo fundado en sus méritos laborales, que coadyuve a la motivación personal y la generación de acciones de innovación dentro de la administración universitaria.

Programa de educación continua del personal administrativo.

Estrategia: Promover la profesionalización del trabajador universitario.

Líneas de acción:

- Revisar el actual programa de capacitación al personal administrativo a fin de mejorar su cobertura en cuanto al catálogo de cursos y basarse en la aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación y considere el desarrollo de programas en línea.
- Fortalecer la habilitación del personal administrativo, facilitándoles el desarrollo de estudios de posgrado impartidos tanto por la propia Universidad como a través de la celebración de convenios con otras instituciones educativas de prestigio, donde existan facilidades para el pago de colegiaturas.
- Establecer un programa permanente de reconocimiento al personal administrativo fundado en sus méritos laborales, que coadyuve a la motivación personal y la generación de acciones de innovación dentro de la administración universitaria.

3.5 Consolidación de la investigación, innovación, creación y posgrado

Diagnóstico Institucional

La UNICACH cuenta con 17 Cuerpos Académicos registrado ante el programa PRODEP de la Dirección General de Educación Superior Universitaria, mismos que presentan diferentes grados de consolidación: 10 Consolidados, 4 En Consolidación y 3 En Formación. La actividad de los cuerpos académicos se ve representada en la publicación de artículos, la participación en redes de colaboración, y la participación en encuentros académicos y congresos nacionales e internacionales. Con estos números, el 59% de los cuerpos académicos están Consolidados, cifra por arriba de lo solicitado por CUMEX para 2018 que es del 65%. Sin embargo, existe al interior de las Unidades Académicas algunas brechas que se requiere atender. El Instituto en Ciencias Biológicas, la Facultad de Artes, la Facultad de Ciencias de la Nutrición y Alimentos, y la Escuela de Ciencias Administrativas. Las dos primeras deben mejorar el grado de consolidación de sus cuerpos académicos que están en formación, y las dos últimas deben establecer las condiciones para registrar cuerpos académicos ante el PRODEP. En relación a los PTC que están adscritos al Sistema Nacional de Investigadores del

Conacyt, la UNICACH cuenta con el 25% de ellos en el Sistema, siendo los cuatro institutos los que concentran el mayor número de ellos. La única Unidad Académica que no cuenta con ningún PTC en el SNI, es la Escuela de Ciencias Administrativas, y otras como la Facultad de Ciencias Odontológicas y Salud Pública, y la Facultad de Ciencias la Nutrición y Alimentos deben mejorar el indicador. El caso de la Facultad de Artes necesita reforzar sus esfuerzos a fin de que sus PTC puedan pertenecer al Sistema Nacional de Creadores.

El perfil deseable PRODEP otorgado por la Secretaría de Educación Pública es un reconocimiento a los profesores que cumplen con eficacia y equilibrio sus funciones como profesor de tiempo completo, es decir, atienden la parte de la docencia, la investigación, las tutorías y la gestión académica. En este sentido, la UNICACH cuenta con 122 Profesores de Tiempo Completo con el perfil deseable PRODEP, es decir, el 57% del total de los PTC. La Facultad de Ciencias Odontológicas y Salud Pública es la Unidad Académica que debe establecer las estrategias adecuadas que le permita incrementar el número de PTC con este reconocimiento, debido a que solo el 29% de ellos lo han obtenido.

En relación al posgrado, de los 20 programas que oferta la UNICACH, 11 pertenecen al Programa Nacional de Posgrados del Conacyt, es decir el 55%. La Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, la Facultad de Ciencias Odontológicas y Salud Pública deben buscar las estrategias necesarias para que sus posgrados puedan ingresar en el mediano plazo a ese padrón de calidad del Conacyt.

La Innovación y el Desarrollo es el resultado de la investigación aplicada, cuyos procesos y artefactos tecnológicos resultantes son útiles a la sociedad. La UNICACH, como un centro innovador del conocimiento, está llamada a desarrollar de forma institucional procesos de innovación en sus unidades académicas, principalmente en sus institutos de investigación. De acuerdo a una de las recomendaciones de los CIEES, la Universidad debe contar con un área de

transferencia de tecnología que propicie la recepción de innovaciones y acelerar la transferencia de los resultados de la investigación; asimismo recomiendan que se debe iniciar el registro de indicadores de innovación, como venta de tecnología, resultados de investigación transferidos, empresas incubadas o creadas, profesores en actividades de consultoría, entre otros.

Estructura programática:

Eje Estratégico 5. Consolidación de la investigación, innovación, creación y posgrado.

Objetivo: Fortalecer las actividades inherentes a los procesos de investigación, innovación, creación y posgrado, y vincularlos a las exigencias y necesidades de la sociedad.

Programa de fortalecimiento a la investigación y la creación artística.

Estrategia: Promover apoyos a los académicos de la universidad y asegurar su ingreso y permanencia en el Sistema Nacional de Investigadores, en el Sistema Nacional de Creadores y en el Sistema en Estatal de Investigadores y así fortalecer la investigación a través de concurso en convocatoria para traer financiamiento externo.

Líneas de acción:

- Apoyar a los académicos adscritos en el SNI para su promoción o permanencia en el nivel 2 o 3 del SNI o en el Sistema Nacional de Creadores de Arte (SNCA).
- Crear procedimientos legales, administrativos y académicos para la creación de nuevos centros de investigación con Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC), oportunas y pertinentes a la sociedad.
- Actualizar el marco normativo para facilitar el desarrollo de la investigación y la creación artística considerando un consejo consultivo de investigación.
- Ampliar los espacios físicos para la investigación y garantizar la infraestructura equipamiento e insumos para laboratorios de investigación.
- Impulsar procesos administrativos y de gestión de la investigación claros y expeditos con el propósito responder oportunamente a las necesidades de la investigación.
- Garantizar el fondo anual institucional de investigación.
- Poner a disposición de los investigadores, información oportuna sobre los programas de apoyo a la producción científica y tecnológica, así como de las reglas de operación, lineamientos o convocatorias de instituciones que ofrezcan financiamiento para el desarrollo de proyectos.
- Impulsar la divulgación científica generada por los académicos.
- Impulsar la investigación en las subsedes.
- Incorporar investigadores de prestigio reconocido que aborden temas de investigación científica, tecnológica y artística afines a las líneas de generación y aplicación del conocimiento de los Cuerpos Académicos y Programas de Posgrados.

Programa de consolidación de cuerpos académicos y perfiles PRODEP.

Estrategia: Consolidar los cuerpos académicos, incentivando la producción científica y humanística, el intercambio de experiencias, la movilidad académica y el trabajo colaborativo, que permita asegurar la madurez de las líneas de generación y aplicación del conocimiento o líneas de investigación aplicada y desarrollo tecnológico, con el fin de

resolver problemáticas específicas del estado de la región o nacionales, a nivel teórico o práctico.

Líneas de acción:

- Desarrollar redes de colaboración y cooperación entre grupos de investigación a nivel nacional e internacional.
- Establecer convenios para la movilidad académica.
- Incentivar el trabajo de colaboración y cooperación entre los integrantes de los Cuerpos académicos tanto internos como externos para incrementar la productividad académica.
- 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.
- Autoevaluar los cuerpos académicos de la institución.
- Implementar un programa de incubación de grupos de investigación para convertirlos en cuerpos académicos.
- Impulsar foros de investigación y encuentros de cuerpos académicos.
- Contar con un programa de estímulo a la productividad académica y los procesos de innovación y creación artística.
- Promover el desarrollo de proyectos de investigación de carácter interdisciplinario tendientes a resolver problemas prioritarios del entorno y plantear alternativas para su solución.
- 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.
- Fortalecer el programa de movilidad académica.
- Crear el catálogo de cuerpos académicos y grupos de investigación para su difusión.
- Socializar los resultados de la investigación de los Cuerpos Académicos de la Universidad.
- Establecer mecanismos de cooperación y vinculación con los académicos y alumnos.
- Impulsar los repositorios de investigación.

Programa de consolidación del posgrado.

Estrategia: Propiciar los indicadores académicos de calidad nacional en los programas de posgrado de la Universidad; su registro ante la SEP, el ingreso de nuevos posgrados en el PNPC- CONACYT, así como realizar las actualizaciones necesarias a los Planes de Estudios de posgrado de la Institución.

Líneas de acción:

- 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 institucionales en el país o en el extranjero.
- Implementar un programa de crecimiento de matrícula en el nivel posgrado, con el análisis de pertinencia de migración de la oferta educativa al PNPC.
- Atender los indicadores de titulación y egreso en posgrado.
- Fortalecer el programa de seguimiento a posgrados en el PNPC para asegurar su permanencia y garantizar su evolución a los niveles de consolidación.
- Liquidar los programas de posgrado que ya no estén vigentes.
- Sistematizar los indicadores de calidad considerando prioritariamente los definidos por los CIEES y el PNPC
- Actualizar el marco normativo, considerando el consejo consultivo de posgrado.
- Consolidar los núcleos académicos básicos de los programas con investigadores de alto perfil académico.
- Impulsar programas de apoyo para el egreso y titulación de los estudiantes incluyendo el segundo idioma.
- Dar seguimiento a los planes de mejora a fin de asegurar los logros alcanzados y plantearse nuevas metas.
- Buscar mecanismos legales y administrativos para que los profesores de posgrado sean reconocidos.
- Vincular el posgrado con los sectores productivo, social y de servicios.
- Asegurar y fortalecer el financiamiento del posgrado.
- Mejorar la infraestructura para los posgrados.

- Reconocer la organización y estructura de los posgrados.
- Poner en marcha estrategias para articular el posgrado y la investigación con la transferencia de conocimiento.
- Reformar el reglamento de posgrado.
- Establecer convenios con prestigiadas instituciones nacionales y extranjeras que permitan la concreción de acciones de intercambio académico de estudiantes y profesores.
- Establecer procesos de co-tutela con universidades nacionales y extranjeras.
- Impulsar convenios que posibiliten la doble titulación.
- Apoyar a los integrantes de los núcleos académicos para permanencia y promoción en el SNI.

Programa de gestión, innovación y transferencia tecnológica.

Estrategia: Impulsar el desarrollo científico, tecnológico y de innovación para el fortalecimiento de capacidades para la gestión de la propiedad intelectual.

Líneas de acción:

- Crear la Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica con el propósito de generar sinergias institucionales que detonen esta área.
- Establecer las normas y políticas en materias de servicios de transferencia y tecnología y de propiedad intelectual y derecho de autor.
- Promover la oferta de servicios tecnológicos a los sectores públicos y privados.
- Crear y promover seminarios, cursos, asesorías, talleres y conferencias en colaboración con los institutos de investigación para capacitar a investigadores y alumnos en los procesos de solicitudes de propiedad industrial y derecho de autor.
- Fomentar la creación de centros de investigación para incrementar la innovación en áreas estratégicas.
- Implementar programas para fomentar el emprendimiento basado en innovación tecnológica.
- Identificar y promover los fondos de colaboración y financiamiento disponibles de agencias nacionales e internacionales.
- Impulsar el desarrollo de mega-proyectos multidisciplinarios de investigación aplicada, para resolver problemas globales, nacionales y locales con la búsqueda de financiamiento ante instancias nacionales o internacionales.

- Fomentar la colaboración con medios de comunicación para la difusión de ciencia y tecnología.

3.6 Fortalecimiento de la internacionalización, extensión y vinculación universitaria

Diagnóstico Institucional

La vinculación con el sector social y la extensión de los servicios son aspectos en donde la Universidad se distingue por su grado de avance, ya que cuenta con proyectos que van desde la atención comunitaria, la prestación de servicios externos profesionales con alto grado de especialización, educación ambiental, programas de formación musical o de idiomas, para niños y jóvenes.

Los proyectos de servicio social universitario tienen alto impacto en los sectores vulnerables de la región, tales como las Brigadas de Atención Multidisciplinaria, en la que estudiantes de licenciaturas como cirujano dentista, nutriología y psicología, acompañados por sus docentes, brindan atención integral a comunidades con alto grado de marginación.

Así mismo, la obra editorial de la UNICACH es reconocida a nivel nacional por su calidad, lo que le permite exponerla en importantes foros como la Feria Internacional del Libro de Guadalajara, la Feria del Palacio de Minería, e incluso en ferias celebradas en el extranjero.

El renglón de las artes también es un punto fuerte de esta Casa de Estudios, con una larga tradición en la formación musical y artística, con exponentes de reconocimiento nacional e internacional.

Aun cuando en el rubro de servicio social, la Universidad cuenta con reglamentos precisos y lineamientos claros en cuanto a los procedimientos de asignación, inscripción, desarrollo y término de este requisito, se presenta, de acuerdo a los CIEES, dos áreas de oportunidad: La definición de los procesos, y los instrumentos para dar seguimiento al programa de servicio social, así como los mecanismos de evaluación para medir el impacto que genera el servicio social en el entorno del estado. Por ello, es necesario consolidar el sistema de información automatizado que permita no solo la interconectividad entre las distintas sedes, sino también que favorezca la uniformidad en el manejo de expedientes y facilite el concentrado y acceso a la información estadística de este programa.

Siguiendo las recomendaciones de los CIEES, un aspecto fundamental para la formación de los estudiantes son las prácticas profesionales, rubro en el que a pesar de los avances, debe consolidarse con la normatividad correspondiente para, por ejemplo, discernir entre prácticas académicas y prácticas profesionales; unas ligadas al ámbito de la docencia y otras más

enfocadas a la vinculación. Así también hay oportunidades de mejora en la elaboración de criterios institucionales para la asignación, inscripción y seguimiento de las prácticas profesionales.

Así también, respecto a la vinculación con los egresados universitarios, es sumamente importante que la información de los estudios de seguimiento se difunda entre los miembros de la comunidad universitaria y se utilicen para la toma de decisiones, para que las acciones y decisiones se fundamenten en indicadores de pertinencia.

La Universidad tiene un gran avance en aspectos de vinculación con el sector productivo y empresarial, por lo que hay disposición a colaborar en forma conjunta para su mejoramiento y beneficio en proyectos conjuntos. Sin embargo, es preciso dar respuesta en tiempo y forma a las necesidades de investigadores y empresarios del sector productivo que permitan aplicar con éxito los proyectos de vinculación que tienen financiamiento externo.

Estructura programática:

Eje Estratégico 6. Fortalecimiento de la internacionalización, extensión y vinculación universitaria.

Objetivo: Integrar de manera transversal la dimensión de internacionalización, la vinculación y la extensión universitaria como puente convergente de la docencia y la investigación.

Programa de internacionalización.

Estrategia: Promover la internacionalización universitaria desde una perspectiva transversal e integrando todas las áreas de la universidad.

Líneas de acción:

- Definir y promover políticas y programas de cooperación con organismos nacionales y extranjeros, para el impulso a la internacionalización a través de prácticas profesionales, programas académicos de verano, intercambio académico regular y/o de investigación, para el desarrollo académico de la comunidad universitaria.
- Crear una base de datos para medir el número de publicaciones en diversos idiomas en toda la Universidad.
- Solicitar informes semestrales a las unidades académicas donde se indiquen tanto el número de publicaciones como el país y la lengua en la que se publica.
- Coordinar acciones con las Direcciones de Tecnologías de la Información y Comunicación y la Dirección General de Planeación y Evaluación para

construir en conjunto una base de datos que se incorpore al Sistema de Información Estadística Institucional

- Abrir clases extracadémicas en tres niveles –básico, intermedio o avanzado– , para personal estudiantil o académico e interesados externos.
- Profesionalizar mediante un curso al año a los profesores de inglés con los que se cuenta en la institución.
- Llevar a cabo actividades en la sede y las subsedes universitarias en idioma inglés, tales como ferias gastronómicas, ponencias, entre otras.
- Fomentar que los profesores de asignatura den a los estudiantes por lo menos dos lecturas en inglés por cada materia, de acuerdo con el programa de estudio.
- Fomentar la realización de cátedras con valor curricular en inglés
- Realizar en torneos, exposiciones o ponencias con temas vinculados a la internacionalización.
- Participar en cuatro foros empresariales o gubernamentales donde la Universidad puede ser un referente en el tema.
- Promover la participación de la Universidad como referente académico en por lo menos ocho comités o iniciativas realizadas por los organismos del sector público social y privado.
- Formar parte de por lo menos cinco organismos, plataformas y asociaciones estratégicas vinculadas a la internacionalización y la cooperación internacional.
- Participar por lo menos en tres foros o congresos nacionales e internacionales que busquen el fomento a la cooperación académica.
- Mantener relación con diversos organismos, agencias y fundaciones nacionales e internacionales cuya misión vaya acorde a la de nuestra institución
- Difundir cada dos meses las convocatorias a la comunidad universitaria en temas relacionados a la cooperación.
- Dar un taller al año a las unidades académicas para aprender la manera en la que funciona la cooperación y el financiamiento de proyectos.
- Capacitar a los estudiantes para que puedan competir por becas afuera de la Universidad.
- Buscar con los socios estratégicos un mayor número de becas.
- Integrarnos a redes que faciliten los procesos de movilidad.
- Incrementar la eficiencia en los procesos de movilidad, a través de una ventanilla de ayuda a los estudiantes.

- Realizar un producto en el exterior o un trabajo social relacionado al tema al momento de volver como parte del programa.
- Capacitar a los estudiantes antes la movilidad.
- Renovar la misión y visión del CELE para convertirlo en una herramienta de apoyo a la internacionalización.
- Diseñar propuestas de capacitación a docentes en un segundo idioma.
- Fortalecer la habilitación del personal docente del CELE.
- Alcanzar la acreditación del CELE como Centro Certificador de Idiomas.

Programa de extensión, vinculación y responsabilidad social universitaria.

Estrategia: Involucrar a los alumnos de todos los programas educativos ofertados en esta casa de estudios al campo laboral y a las diversas problemáticas sociales de nuestra entidad federativa y/o estado por medio del vínculo interinstitucional y participación comunitaria.

Líneas de acción:

- Impulsar la firma de convenios o acuerdos de colaboración con dependencias gubernamentales, asociaciones, fundaciones, ayuntamientos, universidades, cámaras, empresas, institutos, universidades, personalidades y otros; en el contexto estatal, nacional e internacional.
- 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 cuenta la Universidad.
- Mantener una estrecha colaboración con el sector productivo y empresarial con la finalidad de abrir espacio de empleabilidad a los egresados.
- 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.
- Establecer un Comité de Vinculación con los sectores público, social y privado.
- Efectuar un estudio de las necesidades de los sectores social y productivo para identificar áreas de oportunidad para desarrollar proyectos de vinculación e innovación
- 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.

- Mejorar la vinculación con la sociedad, a través del servicio social y brigadas comunitarias.
- Crear un Comité Ambiental Universitario.
- Elaborar un reglamento que guíe una gestión social y ambientalmente sustentable en la Universidad.
- Impulsar una administración sustentable que disminuya el consumo de artículos de oficina, promueva la firma electrónica con validez oficial y utilice insumos biodegradables y reutilizables.
- Reducir el consumo de energía, sustituyendo tecnología de alto consumo por consumo bajo, uso de paneles solares en los edificios universitarios, lámparas de bajo consumo en los salones, reducir el consumo de agua potable, adecuación de sanitarios de bajo consumo, suprimir fugas, implementar la captura de agua de lluvia en las instalaciones para su uso y sistema de riego de jardines.

Programa ambiental universitario.

Estrategia: Establecer una instancia de coordinación y proyección de las actividades relacionadas con los diversos temas ambientales que se realizan en las distintas áreas de la universidad, para responder a las demandas de mejoramiento, protección y conservación del medio ambiente en el marco de las funciones sustantivas de la universidad.

Líneas de acción:

- Realizar el diagnóstico ambiental de las DES y áreas administrativas de la UNICACH.
- Elaborar e impulsar el reglamento ambiental de la universidad, en el cual se normará la separación de residuos, el consumo de agua, de papel, etc.
- Realizar los programas ambientales de cada DES, que conforman el conjunto de acciones del Programa Ambiental Universitario.
- Impulsar la red de jardines ecológicos de la universidad.
- Impulsar la cultura ambiental y por cambio climático en la universidad.
- Evaluar anualmente las acciones y logros del Programa Ambiental Universitario.

Programa de Gestión de Riesgos Universitarios

Estrategia: Contribuir a hacer más seguros los espacios de la universidad, articulando las acciones en torno a tres ejes: 1) análisis, determinación y evaluación de riesgos potenciales dentro y en el entorno de la institución y sedes externas; 2) medidas de protección, teniendo en cuenta los medios disponibles, internos y externos, y 3) construcción del Plan de Evacuación y el procedimiento de aplicación, operatividad, competencias y activación.

Líneas de acción:

- Realizar el diagnóstico de riesgos de las DES y áreas administrativas de la UNICACH.
- Impulsar la elaboración de los programas de gestión de riesgo de las unidades académicas y las dependencias de la administración central.
- Conformar en todas las DES y áreas administrativas su Comité de Protección Civil.
- Impulsar la capacitación en materia preventiva por los diferentes riesgos.
- Realización periódica de ejercicios de evacuación con escenarios de diferentes riesgos.
- Impulsar la cultura de la protección ante riesgos y de protección civil.
- Evaluar anualmente las acciones y logros del programa.

Programa de divulgación de la ciencia, el arte y la cultura.

Estrategia: Difundir los valores culturales, históricos y sociales, así como el conocimiento científico, tecnológico y humanístico, contribuyendo a la formación integral del alumnado y en beneficio de la sociedad en general.

Líneas de acción:

- Consolidar el proyecto editorial de la universidad e incursionar en el formato digital para transformar el acervo editorial en formato e-book.
- Fortalecer la presencia de la producción editorial de la UNICACH en Ferias Internacionales del Libro.
- Fortalecer el Proyecto Cultural de la Librería UNICACH y la creación e instalación de la librería en línea.
- Implementar al interior de la universidad el Programa: Creación de públicos, a partir de la propia actividad y producción artística y cultural de la universidad.

- Mejorar las instalaciones dedicadas a la difusión cultural.
- Implementar programas estratégicos para el desarrollo cultural de la institución.
- Fortalecer los programas educativos vinculados a la cultura y las artes.
- Implementar un departamento de Difusión Cultural.
- 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.

Programa de difusión de la oferta educativa.

Estrategia: Promover y difundir de la Oferta Educativa de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, para captar egresados de las Instituciones de Educación Media Superior interesados en realizar estudios a nivel de licenciatura.

Líneas de acción:

- Impulsar el desarrollo de muestras o ferias profesiográficas dentro y fuera de la universidad.
- Promover recorridos o visitas guiadas en la UNICACH para estudiantes de nivel medio superior próximos a egresar.
- Generar y actualizar constantemente material promocional (impreso, audio, video, etc) y aprovechar las redes sociales y los medios de comunicación masiva.

Programa de difusión universitaria.

Estrategia: Comunicar eficiente y oportunamente a la comunidad universitaria y la sociedad en general, la oferta educativa y de servicios de nuestra Casa de Estudio, a través de los medios de comunicación masiva y las redes sociales.

Líneas de acción:

- Diseñar un nuevo manual de identidad.
- Fortalecer la Radio Universitaria.
- Establecer las pautas para la coordinación de los medios de comunicación de la Universidad – radio, TV, prensa, página Web y redes sociales.

- Crear una estrategia de difusión tanto en la entidad como al exterior de los servicios profesionales que ofrece la Universidad y que incluya medios digitales impresos o por lo menos una reunión al mes con clientes potenciales.
- Incorporar a estudiantes indígenas en los espacios de trasmisión de la radio universitaria e incluir programación musical étnica.
- Crear la Red de Información Universitaria (RIU),
- Crear un micro sitio vinculado a la Página Web de la UNICACH para agilizar y dinamizar la producción radiofónica.

Programa de servicio social.

Estrategia: Fortalecer de manera integral la operación del servicio social en congruencia con los alcances del Modelo Educativo.

Líneas de acción:

- Crear un grupo de atención comunitaria de las carreras afines a la salud.
- Consolidar el sistema de servicio social, con la finalidad de optimizar tiempos en los trámites.
- Actualizar la normatividad interna del Servicio Social.
- Crear los Manuales de Procedimiento y Organización del Departamento de Servicio Social y Atención Comunitaria.
- Crear lineamientos de acuerdo a la Norma de Servicio Social de la Secretaría de Salud y Reglamento Interno Institucional para las carreras afines a salud
- Incorporación del servicio social al currículo de los programas educativos.

Programa de universidad saludable.

Estrategia: Desarrollar programas de promoción del cuidado de la salud para la población universitaria unicachense, mediante la vinculación interinstitucional.

Líneas de acción:

- Promover acciones y programas de salud en los medios de comunicación.
- Orientar a los alumnos en temas de prevención de situaciones de riesgo tales como enfermedades de transmisión sexual, alcoholismo, drogadicción y violencia.
- Desarrollar talleres con diferentes temáticas: acoso cibernético, prevención de adicciones, violencia y acoso, estilo de vida saludable entre otros

- Desarrollar foros y encuentros académicos y culturales.
- Ofrecer actividades co-curriculares que coadyuven a la formación integral de los estudiantes.
- Ofertar las diferentes actividades y programas que favorezcan la promoción de la salud en la comunidad universitaria.
- Impulsar el trabajo conjunto entre alumnos, profesores y personal administrativo, así como con otras entidades y grupos sociales para fortalecer las acciones del programa Universidad Saludable.
- Impulsar las ferias, exposiciones y otros eventos que promuevan la salud y el autocuidado.
- Mantener la certificación de universidad saludable y promoverla entre la comunidad universitaria.
- Fortalecer procesos de capacitación en materia de salud.

Programa de fortalecimiento de la bolsa de trabajo Impulsa.

Estrategia: Contribuir a la inserción laboral al vincular a alumnos y egresados con el mercado de trabajo, así como brindar herramientas que faciliten el tránsito al mercado laboral. Procuramos enlaces estratégicos a fin de lograr alianzas, convenios, acuerdos de colaboración para ofrecer oportunidades profesionales.

Líneas de acción:

- Impulsar el desarrollo de alianzas comerciales para convenios cooperativos con organismos empresariales y otras instancias.
- Diseñar e implementar una estrategia de promoción digital en redes sociales que promueva el programa Impulsa Bolsa de Trabajo.
- Difundir la oferta laboral existente del programa Impulsa Bolsa de Trabajo.
- Ampliar la participación y promoción de Impulsa Bolsa de Trabajo en ferias y eventos de empleo en el mercado local, regional y estatal.
- Coordinar con las unidades académicas y el departamento de egresados el programa de trabajo para la capacitación y la implementación de cursos y/o talleres.
- Promover la ejecución y continuidad del programa de capacitación en conjunto con el sector empresarial y dependencias municipales, estatales y/o federales.

- Impulsar la firma de convenios y acuerdos de colaboración con las delegaciones de las dependencias federales, estatales y municipales en materia laboral.

Programa de impulso al emprendimiento universitario

Estrategia: Promover el emprendimiento universitario y la vinculación con el sector empresarial, público y social.

Líneas de acción:

- 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.
- Incrementar las capacidades y oportunidades de autoempleo de los egresados universitarios.
- Establecer convenios de cooperación con instituciones que apoyen o financien los proyectos empresariales de emprendedores universitarios.
- Brindar asesoría sobre la obtención de patentes y marcas ante las dependencias correspondientes.
- 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.
- Vincular al mercado laboral a nuestros alumnos a través de la bolsa de trabajo universitaria y el manejo de un banco de datos con currículos de alumnos para relacionarlos con las ofertas de empleo.
- Establecer convenios con dependencias del trabajo Federales y Estatales, así como con Asociaciones de empresarios.

3.7 Fortalecimiento de la gestión universitaria

Diagnóstico Institucional

La UNICACH, cuenta con una estructura orgánica que necesita actualizar y difundir entre la comunidad universitaria. Se requiere actualizar los manuales de procedimientos y su respectiva difusión en las áreas administrativas y académicas, con la finalidad de tener un documento que norme y guíe las funciones del personal administrativo.

Por otra parte, aun cuando existe un buen número de ordenamientos legales que dan certidumbre a la labor sustantiva de la UNICACH, es necesario disponer de nuevos lineamientos, reglamentos y diversa normativa, que complementen el ordenamiento legal, y promuevan una mayor transparencia y rendición de cuentas.

Los CIEES han recomendado dotar a las sedes de las condiciones académicas y administrativas necesarias para su buen funcionamiento, además de que se debe fortalecer la comunicación y la articulación entre las subsedes y la sede principal de la Universidad.

Los procesos de planeación y evaluación, son cruciales para lograr la misión y visión universitaria, y es por ello que se necesita involucrar y capacitar a los directivos de las Unidades Académicas y Áreas Administrativas en estos procesos. Los CIEES han recomendado iniciar estudios de investigación institucional sobre las problemáticas de la academia, la administración y la gestión universitaria. Con ello se busca conocer el impacto de los programas institucionales, y con base a sus resultados, apoyar a la toma de decisiones.

Aun cuando existen diversos desarrollos informáticos, todavía hay un rezago importante en algunos procesos. Por tanto, se requiere en primer lugar la sistematización de los procesos administrativos, de acuerdo a las normas de ISO vigentes, para luego automatizarlos, para lograr eficiencia y eficacia en sus resultados. El sistema de gestión de la calidad deberá demostrar que sus procesos incorporados contribuyen a la mejora continua de la UNICACH, tal como lo recomiendan los CIEES.

En este orden de ideas, se debe fortalecer el sistema de información estadística institucional, integrando diversos sub-módulos y alineado al Plan de Desarrollo Institucional, y sea la base de información pertinente y oportuna, tal como lo recomiendan los CIEES.

Aun cuando la universidad dispone de un portal de transparencia robusto, que cumple con las nuevas disposiciones normativas a nivel nacional en la materia, es necesario fomentar más acciones al interior de la universidad para una mayor cultura de la transparencia de la información.

La Universidad debe disponer de un plan anual de mantenimiento y conservación de sus instalaciones y espacios universitarios.

El presupuesto ordinario de la Universidad se ha visto estancado en los últimos años, por tanto, es prioritario realizar labores de gestión al más alto nivel gubernamental para atraer mayores recursos a la universidad, y con ello no poner en riesgo su viabilidad y funcionamiento. Lo mismo ha ocurrido con los recursos extraordinarios, donde la UNICACH en el último año, se ha visto seriamente afectada por no obtener recursos de inversión para construcción y adecuación de la infraestructura, así como para equipamiento de aulas, laboratorios, clínicas, talleres, cubículos de profesores, entre otros espacios.

Estructura programática:

Eje Estratégico 7. Fortalecimiento de la gestión universitaria.

Objetivo: Contar con una administración eficiente que gestione los recursos necesarios para alcanzar los objetivos trazados a través de la profesionalización, calidad y mejoramiento continuo del servicio.

Programa de desarrollo institucional.

Estrategia: Coadyuvar con las unidades académicas y dependencias de la administración central a potenciar los resultados de la gestión universitaria a través de la promoción, uso y desarrollo de instrumentos y mecanismos de planeación estratégica y participativa.

Líneas de acción:

- Dar cumplimiento positivo de acuerdo a un plan de acción a todas las recomendaciones derivadas del proceso de evaluación de la gestión.
- Reorganizar a la administración central de la UNICACH de acuerdo con su magnitud y a través de la simplificación de su operación en congruencia con la visión, objetivos y metas que se proponen alcanzar.
- 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.
- 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.
- Impulsar un proceso estratégico de mejora regulatoria para hacer más eficientes todos los procesos administrativos.
- Alinear los diversos instrumentos de planeación – PDI, PRDI, PD-UA, PD-PE y PD-CA –, para explicitar la vinculación y congruencia que guardan entre sí.
- Consolidar el Programa Operativo Anual (POA) como un instrumento efectivo para la orientación y consecución de los objetivos del PDI y los requerimientos de las entidades normativas como la SEP y Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Vincular la integración de metas e indicadores del POA con los documentos estratégicos PDI y PRDI, así como con el presupuesto.

- Consolidar el proceso de evaluación como un ejercicio estratégico que sustente la toma de decisiones en el marco del Modelo General de Planeación y Evaluación.
- Consolidar la participación de la comunidad universitaria en el proceso de planeación. Que todos los involucrados de todas las facultades participen activamente.
- 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.

Programa de fortalecimiento del sistema de gestión de la calidad.

Estrategia: Consolidar el Sistema de Gestión de Calidad como un componente transversal a la gestión institucional.

Líneas de acción:

- Asegurar el mantenimiento y mejora continua de todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental.
- Incrementar la satisfacción de los usuarios internos y externos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Optimizar el uso racional de los recursos con los que cuenta la Universidad
- Impulsar la revisión de todos los procesos y procedimientos académicos y administrativos no sólo para incorporarlos a la Norma ISO, sino también para asegurar una administración efectiva, integral y coordinada.
- Impulsar procesos de capacitación al personal involucrado en el Sistema de Gestión Integrado.
- Impulsar la certificación de auditores líderes sobre las Normas Internacionales ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2007
- Transitar la certificación de procesos del Sistema de Gestión Integrado de la Universidad, a las versiones vigentes de las Normas Internacionales ISO 9001:2015 *Sistema de Gestión de la Calidad*, ISO 14001:2015 *Sistema de Gestión Ambiental* y OHSAS 18001: 2007 *Sistema de Gestión de Salud y Seguridad*, para poder lograr su certificación ante un organismo acreditado por la Entidad Mexicana de Acreditación, para el ciclo 2018-2021.
- Aprobar auditorías de certificación que validen la eficacia e implementación del Sistema de Gestión integrado.

- Promover la coordinación de esfuerzos entre todos los actores institucionales involucrados en los procesos sustantivos de la Universidad.
- Asegurar que la certificación a través de la norma ISO 9001, sea una herramienta útil a la UNICACH en la cultura de la mejora continua.

Programa de fortalecimiento a la programación y el presupuesto.

Estrategia: Impulsar el desarrollo integral del presupuesto de ingresos y egresos de la Universidad, orientando el proceso de programación presupuestaria y la eficiencia del gasto.

Líneas de acción:

- Implementar una reingeniería de la estructura administrativa que favorezca y promueva la ejecución de proyectos de servicio externo.
- Fortalecer los procesos de capacitación orientados hacia la conformación de un presupuesto basado en resultado (PbR)
- Identificar indicadores estratégicos y de gestión para medir el avance y desempeño del presupuesto.

Programa de aseguramiento de la sostenibilidad financiera.

Estrategia: Modernizar la gestión financiera mediante instrumentos, procesos y estructuras competitivas que impriman solides a la administración financiera de la universidad.

Líneas de acción:

- Empezar un proceso ágil y oportuno de capacitación para el desarrollo de herramientas modernas de gestión administrativa y de gerencia financiera.
- Empezar un proceso de reingeniería financiera que identifique los obstáculos y sus causas estructurales para transformar la operación y gestión financiera de manera organizada y armonizada entre las Direcciones Generales de Planeación y de Administración.
- Generar un banco de proyectos para asegurar su incorporación oportuna en las diversas convocatorias de Fondos Extraordinarios.
- Impulsar la venta de servicios profesionales con una estructura administrativa que favorezca la inversión y motive a los profesores e investigadores a participar en estos procesos.

- Fortalecer la gestión de recursos ante las instancias de gobierno federal y estatal, así como ante organismos internacionales.
- Impulsar a través de Fundación UNICACH, estrategias de crecimiento financiero y patrimonial, implementando sorteos, venta de servicios y la vinculación con el sector empresarial.

Programa de evaluación y estadística institucional.

Estrategia: Realizar seguimiento a los programas institucionales de la Universidad, para emitir con datos y evidencias sólidas, juicios de valor sobre su desempeño; además, proveer de información estadística institucionalizada, para la correcta toma de decisiones, permitiendo de esta manera, la integración de mejores proyectos académicos.

Líneas de acción:

- Homologar los procesos de suministro de información y generación de reportes de información.
- Impulsar la automatización de los procesos de la secretaría académica, generando indicadores de tercera generación en lo referente al personal académico y acciones de seguimiento a los procesos educativos más importantes.
- Socializar el sistema y su uso intensivo para la toma de decisiones.
- Capacitar a todo el personal involucrado en el uso de la información para la toma de decisiones para aprovechar el Sistema de Información Estadística Institucional. Así como emitir los reportes formales que sean útiles en los diversos ejercicios de evaluación.
- Considerar dentro del sistema la administración escolar y administrativa para la toma de decisiones a nivel directivo y docente.

Programa de equidad e inclusión universitaria.

Estrategia: Establecer la inclusión sustantiva de las personas con discapacidad con carácter transversal en cada una de las áreas que integran el quehacer universitario y sus diversos componentes institucionales.

Líneas de acción:

- Certificar a la universidad como una institución incluyente; a través de estrategias y acciones que conduzcan a una inclusión sustantiva.

- Posicionar la oferta educativa a los aspirantes con alguna discapacidad como un espacio de desarrollo y una universidad incluyente.
- Promover los ajustes razonables, la no discriminación y el respeto de los miembros con discapacidad en la comunidad universitaria.
- Coadyuvar e incidir en los diversos procesos administrativos y académicos para insertar una visión incluyente institucional en sus objetivos y acciones.
- Participar activamente con los diversos esfuerzos institucionales, académicos, públicos y privados que compartan nuestra visión y mejoren la equidad de oportunidades educativas de los miembros con discapacidad de nuestra comunidad.
- Capacitar y fortalecer el conocimiento de la comunidad universitaria hacia los diversos escenarios y necesidades de la inclusión en la discapacidad.

Programa para fortalecer la gestión administrativa de las áreas centrales.

Estrategia: Construir un nuevo modelo de gestión basado en resultados.

Líneas de acción:

- Dar cumplimiento positivo de acuerdo a un plan de acción a todas las recomendaciones derivadas del proceso de evaluación de la gestión.
- Reorganizar a la administración central de la UNICACH de acuerdo con su magnitud y a través de la simplificación de su operación en congruencia con la visión, objetivos y metas que se proponen alcanzar.
- Actualizar la nueva Estructura Orgánica con fundamento en la Ley Orgánica y el Estatuto General vigente y, a partir de ello, actualizar los Manuales de Organización, Procedimientos y Funciones.
- Iniciar estudios de investigación institucional sobre las problemáticas de la academia y la administración y gestión universitaria, como parte del proceso de construcción de una gestión basada en resultados apoyar la toma de decisiones. Desarrollar estudios de: clima organizacional, trayectorias escolares, reprobación y eficiencia terminal, evaluación de programas como el de internacionalización, tutorías, imagen e identidad institucional; entre otros.
- 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.
- Impulsar un proceso estratégico de mejora regulatoria para hacer más eficientes todos los procesos administrativos.

Programa de defensoría de los derechos universitarios.

Estrategia: Defender los derechos de los miembros de la comunidad universitaria, vigilando su cumplimiento conforme a la legislación universitaria.

Líneas de acción:

- Impulsar la normatividad secundaria para facilitar el trabajo del ombudsman universitario, en aras de promover y garantizar el acceso, goce y disfrute de los derechos humanos de las y los universitarios.
- Promover iniciativas de investigación participativa y aplicada que permitan conocer la situación de los derechos humanos en la UNICACH.
- Promover la firma de un convenio de colaboración académica entre la UNICACH y el Consejo Nacional para prevenir la Discriminación (CONAPRED).
- Promover mecanismos de vinculación inter-institucional que permitan a la UNICACH activar los convenios sostenidos con la Comisión Estatal de los Derechos Humanos, el programa Universitario de Derechos Humanos de la UNAM y el programa de Derechos Humanos de la Ibero Ciudad de México.
- Promover la perspectiva de derechos humanos y no discriminación en programas educativos, legislación y reglamentos universitarios.
- Impulsar una campaña universitaria de sensibilización sobre Derechos humanos y no discriminación por condición de raza, etnia, género, condición económica y grupo etario.
- Establecer un programa de trabajo coordinado con la Defensoría de los Derechos Universitario que permitan el diseño de protocolos de atención para la atención de denuncias relacionadas con los temas de discriminación, acoso o violencia.
- Cursos a distancia y presenciales sobre: “Derechos humanos y no discriminación” (Se encuentran diseñados y se impartieron en el 2013 desde el programa de género universitario).

Programa de administración escolar.

Estrategia: Administrar, planear, coordinar y controlar las actividades administrativas enfocadas a la trayectoria escolar y el desempeño académico de los estudiantes como eje fundamental de la Universidad, en un contexto participativo de mejora continua y evaluación del servicio de calidad que se brinda en los procesos.

Líneas de acción:

- Fortalecer el desarrollo de procesos escolares eficientes, transparentes y confiables ejercidos en estricto cumplimiento a la legalidad y normatividad institucional vigente para dar certeza y atención oportuna a los estudiantes desde su admisión, permanencia, egreso y titulación.
- Desarrollar mecanismos que tiendan a facilitar la comunicación y la coordinación de esfuerzos con las unidades académicas para mejorar significativamente la administración escolar.
- Fortalecer la planeación y ejercicio del proceso de admisión de aspirantes a ingresar a la universidad, en estricto apego a la normatividad institucional y con la concurrencia de esfuerzos de las unidades académicas.
- Promover beneficios a la comunidad estudiantil mediante la difusión, gestión y seguimiento de los diferentes programas de apoyo y capacitación que otorga la Secretaría de Educación en beneficio de la educación superior.
- Impulsar mecanismos institucionales eficientes y transparentes que permitan optimizar los servicios que demanda la comunidad universitaria.
- Facilitar los procesos de expedición, validación y certificación de la documentación oficial que ampara los estudios realizados por los estudiantes en la Universidad, vigilando en cumplimiento de la normatividad institucional.
- Impulsar estrategias para mejorar el proceso de registro y expedición de la cédula profesional.

Programa de actualización de la legislación universitaria.

Estrategia: Actualizar el marco normativo atendiendo las nuevas necesidades y funciones que nos marcan las Leyes correspondientes para estar a la vanguardia en nuestro ámbito de competencia.

Líneas de acción:

- Desarrollar foros de análisis de la legislación universitaria.
- Normalizar la operatividad de todas las unidades académicas a través de la instalación de los órganos colegiados que contempla la Legislación Universitaria. Al igual que los órganos colegiados considerados en los reglamentos vigentes como la Comisión Universitaria de Promoción y Permanencia del Personal Académico, el Comité de Investigación y Posgrado entre otros, también se requiere la actualización de legislación universitaria

como el Reglamento de Investigación y Posgrado, el Reglamento Editorial, La actualización del Reglamento de Ingreso y Promoción del Personal Académico en lo referente a la figura de Investigador, los lineamientos para licencias, los lineamiento de operación de programas de becas alimenticias, usos de laboratorios, la formulación de un código de ética y los lineamientos de la defensoría de los derechos universitarios, entre otros.

- Analizar la legislación de acuerdo con el ámbito de aplicación; los criterios de completitud, independencia, coherencia y consistencia de las normas, y la estructura utilizada para la elaboración del Estatuto y demás reglamentos expedidos durante 2014 y 2015.
- Formular la exposición de motivos de los ordenamientos jurídicos, con objeto de contribuir, en lo posible, a la claridad y comprensión de las normas.

Programa de transparencia y rendición de cuentas.

Estrategia: Recibir, coordinar y dar trámite a las peticiones de acceso a la información a la Universidad, dando respuesta en tiempo y forma a los solicitantes; así como recabar y difundir la información pública a través del portal, fomentando la transparencia y accesibilidad.

Líneas de acción:

- 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.
- Fortalecer la figura de Contraloría Social, para responder tanto a los criterios de las reglas de operación de programas federales en los que la Universidad participa como para impulsar un mecanismo institucional mediante el cual se informe el cumplimiento de compromisos universitarios, así como el manejo adecuado de los recursos asignados a la Universidad y los resultados de las auditorías externas realizadas por despachos registrados ante la Secretaría de la Función Pública.
- Impulsar un proceso de capacitación 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.

- Mejorar los tiempos de entrega de estados financieros y publicitar las cartas de recomendaciones y observaciones al control interno, presentados al órgano previsto en la legislación para su conocimiento y sanción.
- Mejorar el seguimiento a recomendaciones del auditor externo de los estados financieros y fortalecer la operación y difusión de la Contraloría Social de PRODEP y PROFOCIE para garantizar que la Universidad cumpla con los ordenamientos de transparencia y rendición de cuentas respecto de sus procesos, ingresos y patrimonio institucional.

Programa de auditoría general.

Estrategia: Vigilar y coadyuvar al efectivo funcionamiento de la gestión universitaria, salvaguardando los recursos y bienes que integran el patrimonio universitario

Líneas de acción:

- Ampliar la cobertura de las auditorías realizadas por la oficina de la Auditora Interna, y seguimiento a sus recomendaciones
- Solicitar a los auditores externos que incluyan en su dictamen la carta de recomendaciones y sugerencias al control interno, para aumentar la eficiencia de operación.
- Fomentar el conocimiento y actualización de la normativa financiera, a través de un programa de capacitación permanente para la formación del personal administrativo.
- Incrementar los recursos propios de la Universidad.

Programa de crecimiento de la infraestructura física educativa.

Estrategia: Garantizar la calidad de la construcción de la infraestructura física de la Universidad de acuerdo a los proyectos institucionales, normas y especificaciones en la materia.

Líneas de acción:

- Levantar un diagnóstico de la capacidad física instalada y de la proyección de su crecimiento con base en el comportamiento de la matrícula.
- Elaborar un plan de crecimiento de la infraestructura que considere todos los parámetros de calidad.

- Mejorar la infraestructura de los espacios asignados al desarrollo de las funciones de la gestión, así como las condiciones óptimas de seguridad y resguardo de información para el desarrollo de sus actividades.

Programa de conservación de la infraestructura física educativa.

Estrategia: Garantizar el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones físicas de la universidad.

Líneas de acción:

- Elaborar un diagnóstico exhaustivo de la infraestructura física instalada para identificar los tiempos de obsolescencia y las necesidades de mantenimiento para planear adecuadamente la óptima conservación de los mismos.
- Con base en el diagnóstico, establecer un plan de acción que se vincule al Programa Operativo Anual y al presupuesto de tal manera que se aseguren ahorros sustanciales a partir de la adecuada previsión.

Programa de mantenimiento de equipos.

Estrategia: Garantizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes muebles, maquinaria, mobiliario y equipo.

Líneas de acción:

- Mantener actualizado el inventario de bienes muebles, maquinaria y equipo de la universidad, considerando los tiempos de obsolescencia.
- Presentar semestralmente un programa de mantenimiento preventivo y correctivo.

Programa de tecnologías de información y comunicaciones.

Estrategia: Asegurar la infraestructura de vanguardia tecnológica institucional que sustente la actividad de la comunidad estudiantil, académica, administrativa y de investigación de la Universidad.

Líneas de acción:

- Sistematización de procesos sustantivos académicos (Tutoría, Servicio Social y Trayectoria Escolar, Plantillas, Desempeño Académico y Desarrollo Académico).

- Impulso a la administración automatizada de expedientes digitales docentes, administrativos y estudiantiles.
- Consolidación de herramientas de información estratégica institucional (Sistema de Información Estadística Institucional, Sistema de Correspondencia Institucional).
- Lanzamiento del portal de servicios especiales para alumnos (seguimiento académico, solicitud de documentos y gestión de servicios).
- Elaboración del portal exclusivo para personal docente y administrativo (información profesional, personal y administrativo).
- Migración total de los módulos del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA) hacia ambientes web controlados.
- Integración de plataformas innovadoras para procesos automatizados (dispositivos móviles y ambientes virtuales).
- Reconstrucción estandarizada de páginas web de las Facultades, Institutos, Centros de Investigación y subsedes
- Crecimiento de la infraestructura tecnológica educativa (video-enlaces) para el fortalecimiento académico.
- Habilitación de salas masivas y especializadas para la diversificación de la enseñanza presencial y virtual.
- Aprovechamiento de la infraestructura educativa virtual para el incremento de captación estudiantil
- Automatización de procesos escolares, académicos y financieros para los programas de la Dirección de Investigación y Posgrado.
- Desarrollo del portal de servicios web para la Dirección de Investigación y Posgrado.
- Homologación de ambientes web de los programas académicos de Posgrado
- Realización del portal web de servicios de internacionalización en diversos idiomas.
- Desarrollo de la web para el contacto y seguimiento de la internacionalización.
- Creación del sistema de administración de acciones de internacionalización institucional.
- Construcción de plataforma para la administración de actividades de extensión universitaria
- Distribución del servicio de Internet 2 y videoconferencia a espacios académicos universitarios.

- Apertura del servicio de conectividad avanzada para la investigación académica y el intercambio de conocimiento internacional
- Mantenimiento y renovación de la infraestructura tecnológica universitaria (redes y telecomunicaciones).
- Renovación tecnológica de espacios académicos y estudiantiles universitarios.
- Incremento constante de la cobertura de conectividad alámbrica e inalámbrica de los espacios académicos de la Universidad.
- Integración de nuevas plataformas de conectividad disponibles en el mercado.
- Refuerzo de la seguridad del equipo crítico de tecnología institucional (plantas de energía, pólizas de garantía).
- Crecimiento de la plataforma tecnológica y conectividad especializada en las subsedes.
- Mantener e incrementar el licenciamiento oficial de las herramientas tecnológicas de la Universidad.
- Habilitación de la infraestructura especializada para el aprendizaje tecnológico del docente.
- Construcción del sitio oficial de herramientas de apoyo al personal, tales como guías, manuales y tutorales entre otros.

Programa de comunicación social universitaria.

Estrategia: Lograr una comunicación eficaz y constante con la comunidad universitaria y la sociedad en general a través de un sistema de comunicación que facilite la difusión de información.

Líneas de acción:

- Elaborar un Programa de Comunicación Social e Imagen Institucional.
- Crear un plan de medios de comunicación social.
- Establecer políticas, objetivos, metas y estrategias para fortalecer el ejercicio de la comunicación social y la imagen institucional.
- Diseñar un nuevo manual de identidad.
- Fortalecer la Radio Universitaria.
- Establecer políticas, objetivos, metas y estrategias para fortalecer el ejercicio de la comunicación social y la imagen institucional.
- Establecer las pautas para la coordinación de los medios de comunicación de la Universidad – radio, TV, prensa, página Web y redes sociales.

IV. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Desde una perspectiva sistémica, la gestión universitaria concatena todos los componentes del quehacer institucional, orientando su accionar a través de cauces normativos y técnicos que le imprimen certeza al proceso estratégico de toma de decisiones. A este propósito se suma la operación del Sistema de Información Estadística Institucional que aportará insumos valiosos para una estratégica toma de decisiones. En este marco, el seguimiento y evaluación constituyen un componente fundamental que cierra e inicia el ciclo iterativo de la planeación, toda vez que a través de este componente se generan datos que al ser abiertos y analizados se convierten en información, que al ser compartida se convierte en conocimiento y que al ser usado y replicado se convierte en experiencia institucional para alcanzar con mayor certeza, mejores resultados.

En este sentido, el presente apartado aborda el componente de seguimiento y evaluación como un proceso enmarcado dentro del Modelo General de Planeación y Evaluación de la Universidad y que concentra finalmente todo el contenido estratégico del Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021 traducido en indicadores y metas de resultado.

4.1 Modelo general de planeación y evaluación institucional

Hoy día es innegable la importancia estratégica de la educación superior como bien público, dentro del contexto macro de la gestión del desarrollo. Por ello, la tarea de las universidades se convierte en un poderoso e ineludible factor de cambio que precisa de mecanismos de diálogo, concertación, organización, coordinación y evaluación para articular esfuerzos y confluir la participación de toda la comunidad, hacia propósitos comunes y de alto impacto.

Hacia este gran propósito apuntan las funciones propias de la planeación universitaria, como labor estratégica que contribuye a programar los objetivos, metas, estrategias y líneas de acción necesarias para lograr la misión y alcanzar, con responsabilidad social, la visión institucional.

No obstante, por su propia naturaleza, la Universidad enfrenta múltiples desafíos para operar con eficiencia y garantizar el óptimo cumplimiento de su misión institucional:

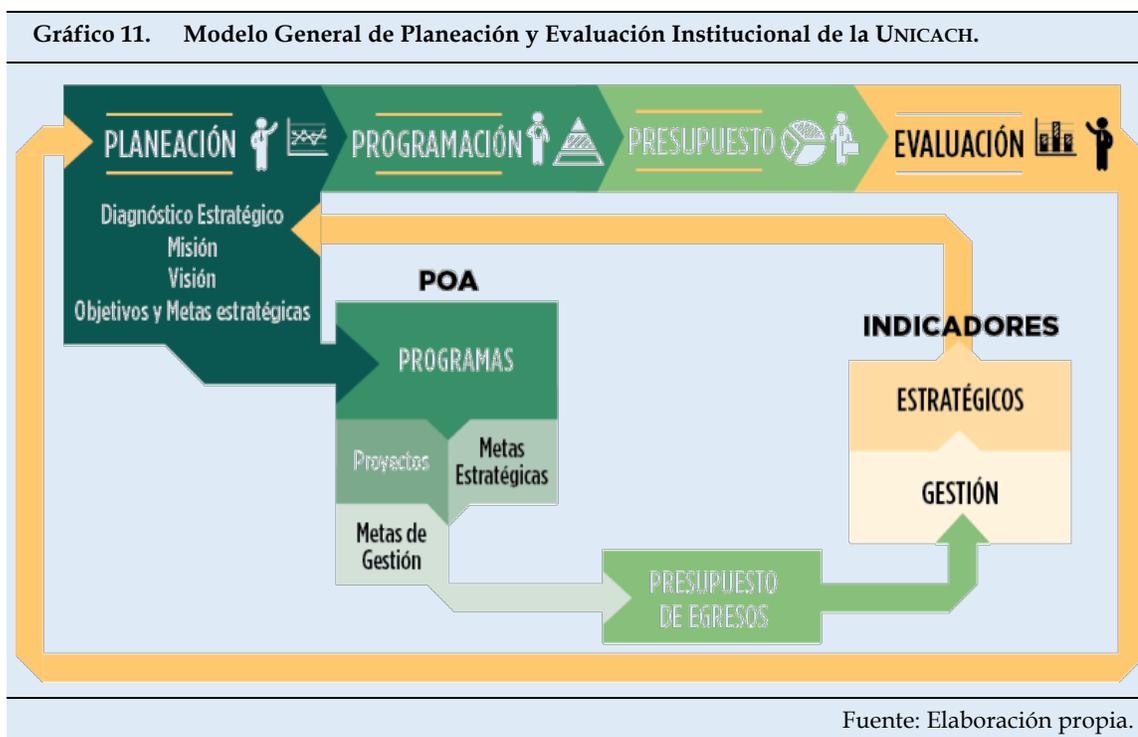
La Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas es una institución de educación superior socialmente responsable, comprometida con la pertinencia y calidad en la formación de profesionales

altamente calificados y en la generación de valiosos aportes a la ciencia, la innovación tecnológica, el arte y la cultura para beneficio del progreso humano.

Estos desafíos abarcan diversos escenarios o contextos del quehacer universitario que van desde la organización y funcionalidad de las instituciones hasta la gestión y obtención de recursos, la eficiencia del gasto y la gestión basada en resultados.

Todos los retos y desafíos identificados tienen un común denominador, romper el viejo paradigma de la administración tradicional y emerger, a partir de la participación colectiva, hacia una nueva forma de ser y hacer dentro de cada unidad académica y dependencia de la administración central, orientando sus esfuerzos al desarrollo de una gestión educativa basada en resultados.

Por ello, la institucionalización del proceso general de planeación obliga a establecer, en principio, la ruta organizada por donde deben converger las necesidades con las capacidades institucionales.



Por lo anterior, la Dirección General de Planeación y Evaluación de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH), opera una serie de procesos e instrumentos que permiten, fundamentados en la legislación universitaria, aportar certeza al desarrollo de planes,

programas, proyectos e iniciativas generados desde la propia administración central como desde las unidades académicas.

Estas acciones y funciones realizadas están representadas en el Modelo General de Planeación, a través del cual, se espera continuar arraigando al quehacer institucional la cultura de la planeación, evaluación y desarrollo organizacional de nuestra Universidad.

El Modelo General de Planeación tiene su fundamento en la legislación universitaria, específicamente en el artículo 6 del Reglamento de Planeación, el cual define esta función como el proceso estratégico integral mediante el cual se sistematiza y orienta un conjunto de acciones inherentes a la Universidad para mejorar el cumplimiento de sus objetivos, fines y funciones, a través de programas y proyectos en un sistema de planeación.

Por sistema se entiende el conjunto integrado de unidades académicas y administrativas que, articuladas entre sí, contribuyen a fortalecer las funciones sustantivas de la universidad a través del ejercicio de la planeación estratégica (Art. 2 del Reglamento de Planeación).

De esta manera, el Sistema de Planeación y Evaluación representa para la Universidad el marco conceptual en el que se fundamenta el ejercicio de esta función, a través de un modelo de operación que concatena los tres principales subsistemas que lo componen.

En el subsistema planeación quedan contenidos todos los instrumentos y referentes de la planeación desde la elaboración de diagnósticos, y actualización de la misión, hasta el planteamiento de la visión y determinación de objetivos, metas y líneas de acción dentro de los planes de desarrollo a nivel institucional, unidad académica y función sustantiva.

Los aspectos normativos y programáticos del Subsistema de Planeación son instrumentados a través de los Programas Operativos Anuales (POA), con lo cual inicia el Subsistema de Programación y Presupuesto; por tanto, este subsistema se materializa en el módulo SIIA-Planeación, a través del cual, las unidades académicas y de la administración central registran las metas que esperan alcanzar durante cada ejercicio de manera integral, incluyendo las que se financiarán con otras fuentes de recursos de carácter extraordinario como el Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativo (PFCE); el Programa Presupuestario Expansión de la Educación Media Superior y Superior (ProExESS), entre otros, en cada uno de los proyectos en los que tiene injerencia, de acuerdo a un catálogo de metas estratégicas y de gestión.

Cabe señalar que este subsistema distingue las metas en estratégicas y de gestión. Las primeras están vinculadas al Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021 y a los compromisos establecidos en los planes de desarrollo por función sustantiva y los planes de desarrollo por unidad académica; mientras que las metas de gestión, devienen de los proyectos

que a su vez están vinculados a dichos programas y son sujetos de asignación de una clave presupuestaria, con lo que se concatena el ciclo programación-presupuesto.

Para facilitar la gestión y el presupuesto basado en resultados, se identifican indicadores estratégicos y de gestión para medir el avance y desempeño que permitan reconocer elementos de juicio para fortalecer la planeación con base en evidencias y, por ende, mejorar los resultados.

Estos indicadores forman parte del contenido de los planes de desarrollo por unidad académica, por lo que también obedecen a una distinción entre estratégicos y de gestión, con los cuales se procura el seguimiento y la evaluación tanto a nivel de insumo-producto (indicadores de gestión), como a nivel resultado e impacto (indicadores estratégicos).

Para fortalecer la operación de este subsistema, 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.

Todos los datos e información generados en cada uno de los subsistemas que conforman el Modelo de Planeación y Evaluación Universitaria, sirven de insumo para el diseño y desarrollo de proyectos financiables vía fondos extraordinarios como el PIFI, ProExOEES, FECES, PADEs, entre otros.

4.2 Matriz de indicadores y metas por programa institucional

El Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021 integra un conjunto de programas institucionales que al desarrollarlos a lo largo de los próximos cuatro años deben dar como resultado el cumplimiento de la Visión de la Universidad para el 2021.

Los avances de los programas institucionales considerados en el PRDI 2017-2021 y sus metas asociadas se valorarán dos veces al año, con la participación del cuerpo directivo de la Institución. En caso de encontrarse rezago en el cumplimiento de las metas, se discutirán y valorarán las políticas y estrategias planteadas, con el fin de poder realizar un replanteamiento de las mismas.

Un insumo importante en la evaluación serán los indicadores de capacidad y competitividad académicas, así como de innovación educativa, que considera en sus documentos estratégicos la Secretaría de Educación Pública, los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIIES), el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y el Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMex).

Para el seguimiento de las metas anuales de los programas institucionales y sus indicadores asociados, se utilizará la plataforma electrónica PLANEACIÓN donde las Unidades Académicas y las áreas de las Administración Central capturan los avances de manera mensual, generándose un reporte de valoración de resultados, mismos que serán del conocimiento en la misma plataforma de los directivos de la institución para tomar las decisiones de mejora pertinentes.

Los datos para realizar los procesos de seguimiento y evaluación del PRDI 2017-2021 serán tomados del Sistema de Información Estadística Institucional, herramienta informática que concentra por ciclo escolar la numeralia estadística a nivel programa educativo, unidad académica e institucional.

Los indicadores y metas estratégicas que se presentan en este apartado, constituyen la estructura operativa que dará soporte al monitoreo o seguimiento de los compromisos establecidos en este Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021. Por consiguiente, el establecimiento de estas metas tendrá un vínculo inmediato con la programación de actividades y metas anuales que cada unidad académica y administrativa considere dentro de su Programa Operativo Anual (POA) facilitando con ello tanto el monitoreo como la evaluación continua, aunque es importante manifestar que en esta sección no se encuentran todos los programas que figuran dentro de la plataforma del Sistema de Planeación POA- UNICACH, ya que solo se dejaron representados aquellos programas que por su naturaleza tienen un impacto mucho más directo en el cumplimiento de las funciones sustantivas de nuestra universidad.

Eje Estratégico 1. Ampliación de la cobertura y aseguramiento de la calidad

Programa de cobertura y diversificación de la oferta educativa

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
PE de licenciatura*	Acumulado	39	42	44	Secretaría Académica/ Dirección de Docencia
Matrícula escolar de licenciatura	Anual	8,410	8,715	9,032	Secretaría Académica/ Dirección de Docencia
Estudiante de nuevo ingreso de licenciatura	Anual	1,563	1,620	1,679	Secretaría Académica/ Dirección de Docencia

* Incluye extensiones de los programas educativos en las sedes.

Programa de fortalecimiento de la modalidad de educación en línea y a distancia

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
PE de licenciatura a distancia	Acumulado	0	3	6	Secretaría Académica/Coord. de Educación Continua y a Distancia
Matrícula inscrita en PE de licenciatura a distancia	Anual	0	60	120	Secretaría Académica/Coord. de Educación Continua y a Distancia
PE de posgrado a distancia	Acumulado	1	2	3	Secretaría Académica/Coord. de Educación Continua y a Distancia
Matrícula inscrita en posgrados a distancia	Anual	27	55	75	Secretaría Académica/Coord. de Educación Continua y a Distancia
PE con al menos una unidad de competencia, asignatura o unidad de aprendizaje en línea*	Acumulado	1	5	10	Secretaría Académica/Coord. de Educación Continua y a Distancia
Curso en línea*	Anual	0	10	20	Secretaría Académica/Coord. de Educación Continua y a Distancia
Docente que imparte educación a distancia	Acumulado	-	20	30	Secretaría Académica/Coord. de Educación Continua y a Distancia

* Aunque estos indicadores no tienen referente inmediato en 2017, es importante considerar su cobertura para efecto de dar sentido al curso de los esfuerzos institucionales en materia de fortalecimiento de la modalidad de educación en línea y a distancia en la UNICACH.

Programa de desarrollo integral de las subsedes regionales

Indicador	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Número de programas de posgrado en las subsedes regionales	Acumulado	1	3	5	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
Número de cuerpos académicos en las subsedes regionales	Acumulado	-	2	4	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
Número de subsedes regionales con conectividad eficiente	Acumulado	-	75%	100%	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
Número de volúmenes en los CUID de las SR	Acumulado	12,533	15,000	25,000	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado

Programa de aseguramiento de la calidad de la oferta educativa

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
PE de licenciatura reconocidos por su calidad (nivel 1 de CIEES y/o acreditados por COPAES)	Acumulado	18	25	30	Secretaría Académica/Dirección de Docencia
Matrícula inscrita en programas educativos reconocidos por su calidad	Acumulado	82%	92%	100%	Secretaría Académica/Dirección de Docencia
Estudiantes titulados por examen de egreso EGEL-CENEVAL	Anual	-	50	100	Secretaría Académica/Dirección de Docencia

Programa de gestión e implementación del Modelo Educativo

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Academia integrada	Acumulado	20	33	40	Secretaría Académica/Dirección de Docencia
Integrante de comités de desarrollo curricular capacitados	Acumulado	5	11	16	Secretaría Académica/Dirección de Docencia
Docente capacitado en el modelo educativo y su implementación	Acumulado	114	150	200	Secretaría Académica/Dirección de Docencia

Programa de seguimiento y actualización curricular

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
PE de licenciatura en el nuevo modelo educativo	Acumulado	74%	80	90	Secretaría Académica/Dirección de Docencia
Plan de estudio en programa de comparabilidad CUMex	Acumulado	3	5	7	Secretaría Académica/Dirección de Docencia

Programa de estudios sobre la universidad

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Estudio de seguimiento de egresados	Acumulado	31	40	47	Dirección General de Planeación y Evaluación
Estudio de empleadores	Acumulado	20	29	36	Dirección General de Planeación y Evaluación
Estudio de padrón de egreso	Acumulado	1	1	1	Dirección General de Planeación y Evaluación
Estudio de satisfacción de estudiantes	Anual	1	1	1	Dirección General de Planeación y Evaluación
Estudio de trayectorias escolares	Anual	1	1	1	Dirección General de Planeación y Evaluación

Eje Estratégico 2. Fortalecimiento de los servicios de atención al estudiante

Programa de formación estudiantil

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Estudiante de licenciatura en proyecto de investigación	Anual	-	20	40	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
Estudiante de licenciatura que recibe capacitación en evento académico	Anual	-	750	1,000	Secretaría Académica/Dirección de Docencia
Programas educativos que incorporan la práctica profesional en su currículo	Acumulado	20	30	35	Secretaría Académica/Dirección de Docencia
Programas educativos que incorporan el servicio social en su currículo	Acumulado	28	35	45	Secretaría Académica/Dirección de Docencia

Proyección de indicadores de trayectoria escolar

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Eficiencia terminal en nivel licenciatura por cohorte generacional	Anual	51%	65%	75%	Secretaría Académica/Dirección de Docencia
Retención en licenciatura al inicio del tercer semestre	Anual	75%	81%	85%	Secretaría Académica/Dirección de Docencia
Tasa de deserción escolar por cohorte generacional	Anual	29%	24%	18%	Secretaría Académica/Dirección de Docencia

Deserción por deficiente rendimiento académico (reprobación)	Anual	17.5%	14%	10%	Secretaría Académica/Dirección de Docencia
Deserción por causas ajenas al rendimiento académico	Anual	11.5%	10%	8%	Secretaría Académica/Dirección de Docencia
Titulación durante el primer año del egreso por cohorte generacional	Anual	8.2%	10%	20%	Secretaría Académica/Dirección de Docencia

Programa institucional de tutoría

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Alumno de licenciatura que recibe tutorías	Acumulado	3,728	3,800	4,000	Secretaría Académica/Dirección de Docencia
Alumno de licenciatura de las subsedes que recibe tutorías	Acumulado	988	1,900	2,500	Secretaría Académica/Dirección de Docencia
Profesor de Tiempo Completo que imparte tutoría	Acumulado	185	200	225	Secretaría Académica/Dirección de Docencia
Profesor de Asignatura que imparte tutoría	Acumulado	142	180	220	Secretaría Académica/Dirección de Docencia

Programa de movilidad estudiantil

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Estudiantes de Licenciatura en Movilidad Nacional	Anual	17	22	25	Dirección General de Relaciones Interinstitucionales
Estudiantes de Licenciatura en Movilidad Internacional.	Anual	15	18	20	Dirección General de Relaciones Interinstitucionales
Estudiantes Nacionales de Licenciatura en Movilidad en la UNICACH	Anual	18	22	24	Dirección General de Relaciones Interinstitucionales
Estudiantes Internacionales de Licenciatura en Movilidad en la UNICACH	Anual	12	12	12	Dirección General de Relaciones Interinstitucionales

Programa institucional de becas y apoyos estudiantiles

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Número de becas	Anual	4,426	4,456	4,556	Dirección de Servicios Escolares

Programa de fortalecimiento de los recursos de información y documentación

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Título de libro impreso	Acumulado	51,880	57,068	62,774	Centro de Información y Documentación
Volumen de libro impreso	Acumulado	155,640	171,204	188,324	Centro de Información y Documentación

Eje Estratégico 3. Fortalecimiento del personal académico

Programa para fortalecer la incorporación de profesores y su habilitación

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Personal académico	Acumulado	835	855	871	Secretaría Académica
Personal académico con posgrado	Acumulado	411	450	470	Secretaría Académica
Profesor de Tiempo Completo (PTC)	Acumulado	212	212	222	Secretaría Académica
PTC con posgrado	Acumulado	188	200	220	Secretaría Académica
PTC con posgrado en su disciplina	Acumulado	-	90%	95%	Secretaría Académica
PTC con doctorado	Acumulado	108	115	120	Secretaría Académica

Programa de educación continua del profesorado

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Profesor que recibe capacitación disciplinaria	Anual	-	435	550	Secretaría Académica
Profesor que recibe capacitación docente	Anual	-	435	550	Secretaría Académica

Programa de evaluación integral al desempeño docente

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Profesor evaluado	Anual	-	50%	100%	Secretaría Académica/Dirección de Docencia
Profesor evaluado por los estudiantes	Anual	-	100%	100%	Secretaría Académica/Dirección de Docencia

Eje Estratégico 4. Fortalecimiento del personal administrativo

Programa de convivencia y clima laboral

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Estudio de clima laboral	Anual	0	1	1	Dirección General de Administración
Encuentros de convivencia para fomentar la unidad universitaria	Anual	1	2	2	Dirección General de Administración

Programa de educación continua del personal administrativo

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017*	2019	2021	
Trabajador administrativo con posgrado	Acumulado	-	254	325	Dirección General de Administración
Trabajador administrativo con capacitación de acuerdo a sus funciones	Anual	-	150	350	Dirección General de Administración

* En 2017, se registraron 728 trabajadores administrativos.

Eje Estratégico 5. Consolidación de la investigación, innovación, creación y posgrado

Programa de fortalecimiento a la investigación

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
PTC en el SNI	Acumulado	13	61	75	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado

PTC en el SNI nivel Candidato	Acumulado	37	17	21	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
PTC en el SNI nivel 1	Acumulado	2	39	45	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
PTC en el SNI nivel 2	Acumulado	2	3	5	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
PTC en el SNI nivel 3	Acumulado	13	2	4	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
PTC en el SNC	Acumulado	0	2	4	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
Solicitud de patente en el IMPI	Acumulado	11	15	17	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
Libro publicado	Acumulado	-	-	-	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
Artículo indizado	Acumulado	-	-	-	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado

Programa para la consolidación de cuerpos académicos y perfiles PRODEP

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Cuerpos Académicos (CA)	Acumulado	17	18	20	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
CA Consolidado	Acumulado	10	11	12	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
CA En Consolidación	Acumulado	4	3	4	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
CA En Formación	Acumulado	3	4	4	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
PTC con el perfil deseable PRODEP	Acumulado	122	140	160	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
Estudiante de licenciatura en proyectos de investigación de los CA	Anual	-	20	40	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
Estudiante de posgrado en proyectos de investigación de los CA	Anual	-	15	30	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado

Programa para la consolidación del posgrado

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Programa de posgrado	Acumulado	20	25	30	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
Programa de doctorado	Acumulado	6	8	10	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
Programa de maestría	Acumulado	12	14	16	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
Programa de especialidad	Acumulado	2	3	4	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
Posgrado en el PNPC de Conacyt	Acumulado	11	14	17	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
Matrícula de posgrado	Anual	256	306	376	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado

Programa de gestión, innovación y desarrollo tecnológico

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Solicitud de patente en el IMPI	Acumulado	11	15	17	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado
Número de empresas de base tecnológica incubadas o creadas	Acumulado	-	-	1	Secretaría Académica/Dirección de Investigación y Posgrado

Eje Estratégico 6. Fortalecimiento de la internacionalización, extensión y vinculación universitaria

Programa de internacionalización

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Convenios vigentes con Instituciones Internacionales	Acumulado	29	37	42	Dirección de Relaciones Interinstitucionales

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Red académica internacional	Acumulado	13	18	23	Dirección de Relaciones Interinstitucionales
Profesor extranjero invitado para estancia académica	Acumulado	10	15	20	Dirección de Relaciones Interinstitucionales
Estudiante internacional de licenciatura de UA	Acumulado	12	14	18	Dirección de Relaciones Interinstitucionales
Certificación de inglés	Acumulado	190	240	280	Dirección de Relaciones Interinstitucionales
Membrecías a Organismos internacionales	Acumulado	1	3	6	Dirección de Relaciones Interinstitucionales

Programa de difusión de la oferta educativa

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Feria profesiográfica	Anual	2	2	2	Dirección de Extensión Universitaria
Escuela de nivel medio superior visitada	Anual	-	10	20	Dirección de Extensión Universitaria

Programa de difusión universitaria

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Impacto en red social (número de seguidores a través de redes sociales)	Anual	12,173	15,000	17,000	Dirección de Comunicación Social
Página Web (número promedio de visitas a la página web por año)*	Anual	25,000	27,000	30,000	Dirección de Comunicación Social

* Este indicador puede desagregarse por país de origen y sección más visitada.

Programa de Universidad Saludable

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Certificación de universidad saludable	Anual	1	1	1	Secretaría Académica/ Dirección de Extensión Universitaria
Campaña de promoción de la salud	Anual	1	2	2	Secretaría Académica/ Dirección de Extensión Universitaria

Capacitación impartida en materia de salud	Anual	-	10	15	Secretaría Académica/ Dirección de Extensión Universitaria
--------------------------------------------	-------	---	----	----	------------------------------------------------------------------

Programa de fortalecimiento de la Bolsa de trabajo Impulsa

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Estudiantes de la Universidad canalizados a un empleo	Anual	114	156	180	Dirección General de Relaciones Interinstitucionales
Egresados participantes en el programa de Inserción Laboral	Anual	0	40	60	Dirección General de Relaciones Interinstitucionales
Capacitación impartida en materia de bolsa de trabajo	Anual	15	24	36	Dirección General de Relaciones Interinstitucionales

Eje Estratégico 7. Fortalecimiento de la gestión universitaria

Programa de desarrollo institucional

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Unidades académicas con plan de desarrollo vigente	Acumulado	10	11	12	Dirección General de Planeación y Evaluación
Plan Rector de Desarrollo Institucional	Anual	1	0	0	Dirección General de Planeación y Evaluación
Plan de Desarrollo Institucional (PDI) Visión 2030		0	1	0	Dirección General de Planeación y Evaluación

Programa de fortalecimiento del Sistema de gestión de la calidad

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Sistema de Gestión de la Calidad certificado mediante la norma ISO	Acumulado	1	1	1	Dirección General de Planeación y Evaluación
Proceso certificado en la norma ISO 9001	Acumulado	25	30	35	Dirección General de Planeación y Evaluación
Proceso certificado en la norma ISO 14000	Acumulado	1	2	3	Dirección General de Planeación y Evaluación

Programa de evaluación y estadística institucional

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Sistema de información institucional consolidado	Acumulado	0	1	1	Dirección General de Planeación y Evaluación
Sistema de planeación consolidado	Acumulado	0	1	1	Dirección General de Planeación y Evaluación
Unidades Académicas con seguimiento de metas	Acumulado	100%	100%	100%	Dirección General de Planeación y Evaluación
Áreas administrativas con seguimiento de metas	Acumulado	100%	100%	100%	Dirección General de Planeación y Evaluación
Anuario estadístico elaborado	Anual	1	1	1	Dirección General de Planeación y Evaluación
Informe rectoral integrado	Anual	1	1	1	Dirección General de Planeación y Evaluación

Programa de defensoría de los derechos universitarios

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Personal universitario capacitado en materia de derechos humanos	Acumulado	50%	60%	100%	Defensoría de los Derechos Universitarios

Programa de tecnologías de información y comunicaciones

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Porcentaje de satisfacción de estudiantes respecto al servicio de internet*	Acumulado	-	-	-	Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones

* Hasta 2017, este indicador no era mensurarlo, por lo que se propone en lo sucesivo medirlo a través del levantamiento de una encuesta anual.

Programa de transparencia y rendición de cuentas

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Página de transparencia actualizada	Acumulado	1	1	1	Oficina de transparencia
Solicitud de información atendida	Anual	100%	100%	100%	Oficina de transparencia
Personal administrativo capacitado en materia de transparencia	Anual	%	%	%	Oficina de transparencia

Programa de auditoría general

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Contraloría Social en operación	Anual	1	1	1	Auditoría General

Indicadores seleccionados de la Dirección General de Administración

Indicador estratégico	Criterio	Meta			Responsable
		2017	2019	2021	
Estructura orgánica (organigrama) actualizada	Acumulado	0	1	1	Dirección General de Administración
Manual de organización actualizado	Acumulado	0	1	1	Dirección General de Administración
Manual de procedimientos actualizado	Acumulado	0	1	1	Dirección General de Administración
Catálogo de perfiles ocupacionales de puesto	Acumulado	0	1	1	Dirección General de Administración
Trabajador administrativo capacitados en su área de desempeño	Anual	-	60	120	Dirección General de Administración
Plan maestro construcciones	Anual	-	1	1	Dirección General de Administración
Programa de mantenimiento de la infraestructura física	Anual	-	1	1	Dirección General de Administración
Programa de mantenimiento del equipamiento universitario	Acumulado	0	1	1	Dirección General de Administración

REFERENCIAS

- Ackoff, R. L. (1996). *Un concepto de planeación de empresas*. México, DF.: Limusa.
- ANUIES (2012a). *Inclusión con responsabilidad social. Una nueva generación de políticas de educación superior*. México: ANUIES, mayo.
- Aguilar Villanueva, L. (2007). *El estudio de las políticas públicas*. Porrúa: México, DF.
- Aguillar Villanueva, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México, DF.: Fondo de Cultura Económica.
- Aguillar Villanueva, L. F. (2007). *La hechura de las políticas públicas*. México, DF.: Porrúa.
- Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.
- Cardozo Brum, M. (2009). *Evaluación y metaevaluación en los programas de desarrollo social*. México, DF.: Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-Xochimilco).
- Fondo Monetario Internacional (2012) *Perspectiva de la Economía Mundial. Reanudación del crecimiento, peligros persistentes. Informe de Estudios Económicos y Financieros*. FMI.
- INEGI (2017). *Censos y conteos de población y vivienda*.
- OCDE (2007). *La educación superior y las regiones: globalmente competitivas y localmente comprometidas*. Francia: OCDE.
- Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*. Caracas: Fundación ALTADIR. Caracas, Venezuela: Fundación Altadir.
- Nusbaum, M., & Sen, A. (1998). *La calidad de vida*. México, DF.: Fondo de Cultura Económica.
- Organización de las Naciones Unidas. (2017). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Santiago de Chile: ONU.
- Rubio, Nava y Tenorio, consultores (2009). *Programa de desarrollo de la educación superior para el estado de Chiapas 2010-2020*. México: Gobierno del Estado de Chiapas, México.
- Sánchez Albavera, F. (2003). *Planificación esstratégica y gestión pública por objetivos*. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.
- Sen, A. (2007). *Desarrollo y libertad*. Bogotá, Colombia: Planeta.SEP (2011): *Radiografías de las Universidades Públicas Estatales 2011*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública.
- UNESCO (1998): *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI. Visión y Acción. Informe Final. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, París, 5-9 de octubre de 1998, pág. 19*.
- UNICACH (2011) *Plan de Desarrollo Institucional UNICACH visión 2025*.