



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2016 - 2024

Trazando el Rumbo Institucional

DIRECTORIO

M. en Admón. Mario Andrade Cervantes
Rector

Dr. en C. Francisco Javier Avelar González
Secretario General

DECANOS

M. en C.P. Gabriel Ernesto Pallás Guzmán
Decano del Centro de Ciencias Agropecuarias

M. en C. José de Jesús Ruiz Gallegos
Decano del Centro de Ciencias Básicas

Dr. Raúl Franco Díaz de León
Decano del Centro de Ciencias de la Salud

Dr. en Ing. Mario Eduardo Zermeño de León
Decano del Centro de Ciencias del Diseño y de la Construcción

Dra. en Admón. Sandra Yesenia Pinzón Castro
Decana del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. en Ed. Daniel Eudave Muñoz
Decano del Centro de Ciencias Sociales y Humanidades

M. en RSM. José Luis García Rubalcava
Decano del Centro de las Artes y la Cultura

M. en ME. Juan José Shaadi Rodríguez
Decano del Centro de Educación Media

M. en C. Luis Enrique Arámbula Miranda
Decano del Centro de Ciencias de la Ingeniería

M. en I. José Jorge Saavedra González
Decano del Centro de Ciencias Empresariales

DIRECTORES GENERALES

Dr. en Hist. Víctor Manuel González Esparza
Director General de Difusión y Vinculación

Dra. en Admón. María del Carmen Martínez Serna
Directora General de Docencia de Pregrado

M. en F. Natalia Magdaleno Ramírez
Directora General de Finanzas

M. en Ing. Luis Gilberto Zavala Peñaflor
Director General de Infraestructura Universitaria

Dra. en Ed. Guadalupe Ruiz Cuéllar
Directora General de Investigación y Posgrado

M. en Admón. José Antonio Martínez Murillo
Director General de Planeación y Desarrollo

M. en Fil. Omar Vázquez Gloria
Director General de Servicios Educativos



PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2016-2024

M. en Admón. José Antonio Martínez Murillo
Coordinador General

EQUIPO COLABORADOR

L.A.E. Josefina Almeida Reynoso
L.A.P. Rosa Angélica Franco Hernández
M. en Admón. Juan José Machuca Jaramillo
M. en C.S. Edgar Lázaro Gutiérrez Juárez

EQUIPO DE APOYO

M. en Admón. Anargelia García Silva
M. en F.N. Salvador Iram Martínez López
I.S.C. Abraham Rodríguez Méndez
I.S.C. Antonio Díaz de León Ramírez
I.S.C. Juan Manuel Arriaga Moreno
L.A.E. Pascual Padilla Pedroza
I.I.E. Manuel Alonso Castillo Galván
I.S.C. José Manuel García Esparza
L.S. Carlos Eduardo Pedroza Viscaya

DISEÑO EDITORIAL

L.D.G. Francisco Javier Perales Rivera
Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas

Cuidado editorial

Departamento Editorial
de la Dirección General de Difusión y Vinculación



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



ÍNDICE

Siglas y acrónimos	5
Mensaje del Rector	7
Presentación	9
I. El contexto de la educación superior	11
1.1 Tendencias de la educación a nivel internacional	13
1.1.1 Incremento en la cobertura de educación superior	13
1.1.2 La internacionalización de la educación	14
1.1.3 La calidad educativa, las finanzas y las competencias de la educación superior	15
1.2 La educación superior en México	16
1.3 La educación superior en Aguascalientes	20
II. Ideario institucional	23
2.1 Misión	25
2.2 Visión	25
2.3 Valores institucionales	25
III. Modelo de planeación de la UAA	29
3.1 Modelo de planeación estratégica de la UAA	31
IV. Resultados de la evaluación organizacional	33
4.1 Evaluación organizacional de la UAA	35
4.1.1 Proyecto institucional	35
4.1.2 Gestión universitaria	37
4.1.3 Estructura organizacional	38
4.1.4 Infraestructura	39
4.1.5 Administración del conocimiento	42
4.1.6 Administración de proyectos	43
4.1.7 Programas educativos	45
4.1.8 Líneas de conocimiento	48
4.1.9 Formación y docencia	50
4.1.10 Investigación e innovación	55
4.1.11 Vinculación e incubación	56
4.1.12 Extensión universitaria	58
4.1.13 Sociedad	61
4.1.14 Integración de la cadena educativa	63
4.1.15 Redes interinstitucionales	66
V. Metodología de Marco Lógico	69
5.1 Introducción	71
5.2 Definición del problema	73
5.2.1 Docencia	75
5.2.2 Investigación	77
5.2.3 Vinculación	79
5.2.4 Gestión	81
5.3 Árbol de objetivos	83
5.3.1 Docencia	83
5.3.2 Investigación	85
5.3.3 Vinculación	86
5.3.4 Gestión	87

5.4 Selección de Alternativas	88
5.4.1 Objetivos institucionales y alcances al año 2024	88
5.4.1.1 Docencia	88
5.4.1.2 Investigación	92
5.4.1.3 Vinculación	93
5.4.1.4 Gestión	95
5.5 Definición de la estructura analítica del Programa presupuestario	96
5.6 Matriz de Marco Lógico	96
5.6.1 Resumen narrativo	96
5.6.2 Indicadores	101
5.6.3 Medios de verificación	102
5.6.4 Supuestos	102
Bibliografía	103
Anexos	104

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CUADROS

Cuadro 1. Objetivos del Plan Sectorial de Educación 2013-2018	19
Cuadro 2. Proyecto Tecnologías para la Educación	41
Cuadro 3. Rasgos de la flexibilidad educativa	47
Cuadro 4. Situación actual de la movilidad académica y segundo idioma en la Universidad Autónoma de Aguascalientes	48
Cuadro 5. Docencia: Alcances para el Objetivo 1	89
Cuadro 6. Docencia: Alcances para el Objetivo 2	90
Cuadro 7. Docencia: Alcances para el Objetivo 3	90
Cuadro 8. Docencia: Alcances para el Objetivo 4	91
Cuadro 9. Investigación: Alcances para el Objetivo 1	92
Cuadro 10. Investigación: Alcances para el Objetivo 2	92
Cuadro 11. Investigación: Alcances para el Objetivo 3	93
Cuadro 12. Investigación: Alcances para el Objetivo 4	93
Cuadro 13. Vinculación: Alcances para el Objetivo 1	93
Cuadro 14. Vinculación: Alcances para el Objetivo 2	94
Cuadro 15. Vinculación: Alcances para el Objetivo 3	94
Cuadro 16. Gestión: Alcances para el Objetivo 1	95
Cuadro 17. Gestión: Alcances para el Objetivo 2	95
Cuadro 18. Gestión: Alcances para el Objetivo 3	95
Cuadro 19. Gestión: Alcances para el Objetivo 4	95
Cuadro 20. Gestión: Alcances para el Objetivo 5	96
Cuadro 21. Definición de los fines de la Universidad Autónoma de Aguascalientes	97
Cuadro 22. Definición de los propósitos de la Universidad Autónoma de Aguascalientes	98
Cuadro 23. Definición de los componentes de la Universidad Autónoma de Aguascalientes	98
Cuadro 24. Descripción de la Matriz de Marco Lógico	100
Cuadro 25. Distribución de actividades	100



Cuadro 26. Lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico	101
Cuadro 27. Lógica horizontal de la Matriz de Marco Lógico	102
Cuadro 28. Verificación de los supuestos de la Matriz de Marco Lógico	103

FIGURAS

Figura 1. Esquema de Planeación Estratégica	31
Figura 2. Problemas Comunes en los Proyectos	72
Figura 3. Árbol de Problema de Docencia	76
Figura 4. Árbol de Problema de Investigación	78
Figura 5. Árbol de Problema de Vinculación	80
Figura 6. Árbol de Problema de Gestión	82
Figura 7. Árbol de Objetivos de Docencia	84
Figura 8. Árbol de Objetivos de Investigación	85
Figura 9. Árbol de Objetivos de Vinculación	86
Figura 10. Árbol de Objetivos de Gestión	87

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
CIEES	Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
COPAES	Consejo para la Acreditación de la Educación Superior
IES	Instituciones de Educación Superior
PNPC	Programa Nacional de Posgrados de Calidad
SEP	Secretaría de Educación Pública
SNI	Sistema Nacional de Investigadores
TIC	Tecnologías de la Información y de la Comunicación
UAA	Universidad Autónoma de Aguascalientes
PDI	Plan de Desarrollo Institucional
MML	Metodología de Marco Lógico
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
MIR	Matriz de Indicadores por Resultados
DGPD	Dirección General de Planeación y Desarrollo
DEPI	Departamento de Evaluación y Proyectos Institucionales
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PSGE	Plan Sexenal de Gobierno del Estado
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
FAM	Fondo de Aportaciones Múltiples
USAID	Unidad de Evaluación de la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos
CEDEC	Consultoría en Educación Desarrollo y Capacitación
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
MEI	Modelo Educativo Institucional
EAP	Estructura Analítica del Proyecto
PIFI	Programa Integral de Fortalecimiento Institucional
PROFOCIE	Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas
CUDECO	Centro Universitario de Desarrollo Comunitario
SINED	Sistema Nacional de Educación a Distancia
ICDL	Sistema de Certificación Internacional



MENSAJE DEL RECTOR

Cuando las personas nos proponemos alcanzar un objetivo, evaluamos nuestras fortalezas y el entorno en el cual nos desarrollamos para, con base en ello, diseñar las estrategias que nos permitan alcanzar el fin que nos hemos propuesto.

De la misma manera, una comunidad necesita conocer cuáles son sus áreas de oportunidad, así como los retos que deben superar para hacer realidad las metas que se proponga alcanzar. El Plan de Desarrollo Institucional 2016-2024 cumple este cometido y, además, presenta a detalle las características que nos distinguen y que hemos logrado conformar a lo largo de los años.

Es importante hacer el señalamiento de que estas características nos han permitido cumplir a cabalidad la misión por la cual se fundó la Universidad Autónoma de Aguascalientes: emplear el conocimiento en bien de la sociedad, a través de la formación de profesionistas capaces de promover el desarrollo social y económico de nuestro estado.

Para lograrlo, hemos recurrido a elementos que apoyan nuestra misión y que se han convertido en ejes sustanciales de la labor cotidiana universitaria, tales como la educación de calidad, la investigación pertinente, la vinculación efectiva y la gestión oportuna.

Por lo tanto, en el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2024 se establecen los lineamientos a seguir para que los universitarios podamos dar continuidad a uno de los principios que nos han impulsado a lograr mejores resultados, y que es la mejora continua, un concepto que ha enriquecido la labor cotidiana de los investigadores, docentes, administrativos y alumnos de nuestra institución. Por supuesto, también se señalan aquellas áreas en las cuales podemos ser aún más eficientes en nuestro desempeño institucional.

Con estas acciones, los universitarios nos estamos encaminando hacia un futuro más claro y prometedor para todos, bajo una visión que enaltece la planeación estratégica y la toma de decisiones adecuadas como cualidades que nos han permitido alcanzar una mayor cobertura educativa, incrementar la movilidad, realizar evaluaciones ante organismos nacionales e internacionales de los programas académicos evaluables, así como fortalecer la difusión cultural y la transparencia, además del establecimiento de nuestros lazos con la sociedad, con organismos públicos y con la iniciativa privada.

De esta manera, la Universidad Autónoma de Aguascalientes se está posicionando como un referente nacional e internacional por su calidad y por su contribución al desarrollo y bienestar de la sociedad.

SE LUMEN PROFERRE

M. en Admón. Mario Andrade Cervantes

Rector de la Universidad Autónoma de Aguascalientes



PRESENTACIÓN

La Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA), como la máxima casa de estudios del Estado, ha fundamentado su crecimiento a través de los procesos de planeación y evaluación permanente para alcanzar la visión y rumbo institucional a corto, mediano y largo plazo. Desde sus inicios, la institución ha incorporado la planeación estratégica como el motor para su desarrollo; ha contado con cinco Planes de Desarrollo Institucional (PDI) en los periodos: 1977-1983; 1983-1992; 1993-2001; 1998-2006 y 2007-2015.

El presente Plan de Desarrollo Institucional 2016-2024 constituye el sexto plan de desarrollo. En él se presentan los compromisos de la institución para lograr el cumplimiento de la misión y la visión para el año 2024, bajo el enfoque de la Metodología de Marco Lógico.

Es importante destacar que a partir del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2015, la planeación ha sido flexible, dinámica y descentralizada, y del mismo modo contempla acciones a corto, mediano y largo plazo como parte de la mejora continua y de las necesidades de las distintas áreas de la institución.

Para la elaboración del presente PDI se implementó la Metodología de Marco Lógico (MML) que establece la Ley General de Contabilidad Gubernamental a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Esta metodología contempla las siguientes etapas: definición de problemas e identificación de involucrados, análisis de los problemas, definición de objetivos, selección de alternativas y elaboración de matriz de indicadores.

Durante el año 2014 se realizó el diagnóstico institucional por parte de la Dirección General de Planeación y Desarrollo (DGPD) con la participación del departamento de Evaluación y Proyectos Institucionales (DEPI) como coordinador del trabajo. El diagnóstico se elaboró a través de un modelo de evaluación organizacional para determinar la situación actual e identificar el nivel de madurez de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Como resultado de la información recabada del diagnóstico institucional, se realizó un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que permitió identificar aquellos puntos que se deben reforzar y los que requieren ser resueltos. En este contexto se planteó la misión, visión y valores institucionales con un horizonte al año 2024 aprobados por el H. Consejo Universitario en su sesión extraordinaria del 11 de diciembre de 2014.

En la sesión extraordinaria del H. Consejo Universitario del 17 y 18 de marzo de 2015 se llevó a cabo un taller para la elaboración y aprobación de los objetivos institucionales e indicadores, así como el planteamiento y aprobación de la estructura de cuatro ejes para el PDI 2016-2024: a) Docencia, b) Investigación, c) Vinculación y d) Gestión, que se retomaron como insumo para continuar con la Metodología de Marco Lógico y la elaboración de los programas presupuestales, bajo la premisa de que se continuaría con una planeación anual conforme a las necesidades institucionales y del entorno, vinculada con el cumplimiento de la visión al año 2024.

El PDI 2016-2024 contempla seis matrices de indicadores por resultados: tres para el eje de Docencia, una para el eje de Investigación, una para el eje de Vinculación y una para el eje de Gestión. Atendiendo las disposiciones de las instancias federales y estatales, se establece que la planeación estratégica de la institución debe estar alineada con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, el Plan Sectorial

de Educación 2013-2018, el Plan Sexenal de Gobierno del Estado 2010-2016 y el Programa Estatal de Educación 2010-2016.

Para continuar con el enfoque dinámico, flexible y descentralizado, el presente Plan de Desarrollo 2016-2024, contempla:

- Trabajar con un nuevo sistema en línea como medio de captura, procesamiento, análisis y uso de la información, basado en la Metodología de Marco Lógico, que contenga los elementos para dar respuesta a los requerimientos estatales y federales y para la toma de decisiones como parte del desarrollo institucional.
- Llevar a cabo la actualización anual de la planeación institucional a través de los programas presupuestales, mismos que se evaluarán a partir de acciones realizadas trimestralmente con la visión al año 2024.
- Los programas presupuestales facilitarán la interacción entre las áreas para optimizar acciones y recursos relacionados con la planeación plasmada en los mismos.
- Se llevará a cabo un proceso de evaluación global de los objetivos institucionales y sus alcances en el año 2020 con el propósito de valorar lo realizado durante los años 2016 a 2019 y plantear los retos vigentes de la visión institucional al año 2024 para ser alcanzados en los años restantes 2020 a 2024.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

I. EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR





1.1 TENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN A NIVEL INTERNACIONAL

En las tres últimas décadas, la situación de la educación superior a nivel mundial ha presentado cambios importantes a partir de las Conferencias Mundiales sobre la Educación Superior de 1998 y 2009 auspiciadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), organismo que elabora un planteamiento de las acciones que se deben llevar a cabo para el desarrollo de la educación superior a nivel internacional.

La UNESCO, en la Conferencia sobre la Educación Superior de 1998, reconoce a la educación superior como un servicio público que debe contribuir al desarrollo sociocultural y económico de las naciones, con la intención de estrechar brechas entre los países desarrollados y los menos avanzados en relación con el acceso a la educación superior (UNESCO 1998, en UAA 2007). El tema más relevante de la Conferencia sobre la Educación Superior de 1998 fue la globalización y sus implicaciones para los Estados, la economía mundial y la sociedad. El reto principal de las naciones es el de asegurar a la mayor parte de la población el acceso a la educación superior.

El reto principal de la educación superior, según la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de 2009, es que “[...] La educación superior debería de asumir el liderazgo social en materia de creación de conocimientos de alcance mundial para abordar retos mundiales, entre los que figuran la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, las energías renovables y la salud pública” (UNESCO, 2009:2).

De acuerdo con el objetivo de la Conferencia de 1998, para el año 2009 se observa el avance de la cobertura educativa a nivel mundial; sin embargo, aún existen naciones con algunos rezagos educativos. Actualmente, según la Conferencia de 2009, la educación superior debe de mantener el principio básico de acceso a la educación y disminuir la desigualdad entre las regiones y las personas, mediante un sistema educativo superior de alcance mundial.

1.1.1 Incremento en la cobertura de educación superior

Los países más desarrollados han conseguido que sus tasas de cobertura en educación superior avancen rápidamente, lo que también ha ocurrido en países que partían de niveles inferiores de desarrollo económico, aunque también tenían sistemas de educación básica y media consolidada, como Corea del Sur. Con matices particulares según su nivel de desarrollo, en todos los sistemas educativos del mundo en el contexto de la educación superior, el resultado en el año 2015 es muy diferente al que había en décadas anteriores (Martínez, 2015).

El aumento de la educación superior durante los últimos años ha sido importante, de acuerdo con los datos estadísticos del Instituto de Estadística de la UNESCO (2015): en 1999 a nivel mundial se contaba con una matrícula de 94,227,330 estudiantes en educación superior; para el año 2006 se contaba con una población estudiantil de 146,672,369 y para el año 2012 se contaba con 195,556,567 estudiantes de educación superior a nivel mundial.

El resultado de la ampliación de los sistemas educativos de todo el mundo en los últimos trece años es evidente, y ha tenido un fuerte impacto en las necesidades económicas, sociales y culturales a nivel internacional. Sin embargo, aun cuando la matrícula en educación superior se incrementó en los últimos años, no todas las regiones alcanzaron el mismo nivel. Entre las regiones con mayor ritmo de crecimiento durante

el periodo de 1999 a 2012 se encuentran, en primer lugar, las regiones de Asia del Este y del Pacífico, Norteamérica y Europa Occidental; en segundo lugar se encuentran las regiones del sur y oeste de Asia, Latinoamérica y el Caribe, Europa central y Europa del este; en el último lugar se encuentran las regiones de los Emiratos Árabes, África subsahariana y Asia central.

De acuerdo con Altbach, P., Reisberg, L., y Rumbley, L. (2009) la mundialización de la educación como fenómeno está conformada por las tendencias de la economía mundial, el avance en los sistemas de información y comunicación, la aparición de redes internacionales de conocimiento, el uso del idioma inglés como tendencia internacional que incide en el ámbito público y privado en los niveles macro y micro de las estructuras sociales y económicas. Por lo tanto, los sistemas de educación superior en el mundo no escapan del control y de los efectos de estas tendencias; sin embargo, en los últimos diez años, los sistemas educativos han comenzado a entrar en dificultades debido a los cambios que se han presentado en el plano internacional debido al surgimiento de nuevas pautas de financiamiento, además de contar con sistemas de enseñanza superior cada vez más diversificados en la mayoría de los países y una generalizada disminución global de los niveles académicos, entre otras tendencias.

1.1.2 La internacionalización de la educación

En el caso de la educación superior, la internacionalización, de acuerdo con la UNESCO, se define como “[...] la multiplicidad de políticas y programas que las universidades y las autoridades públicas ponen en práctica frente a la mundialización, consistentes normalmente en enviar a alumnos a cursar estudios en el extranjero, establecer campus filiales en otros países o entablar algún tipo de relación de asociación interinstitucional” Altbach, P., Reisberg, L., y Rumbley, L. (2009).

Entre las tendencias que han incidido de manera determinante en la internacionalización de la educación superior son, en primer lugar, el uso del idioma inglés como lengua que permite la generación y transmisión del conocimiento científico; y en segundo lugar, el uso y acceso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), que han permitido romper las barreras de tiempo y espacio para establecer contacto inmediato con las comunidades científicas y académicas en cualquier parte del mundo.

Actualmente, las universidades han implementado diversas estrategias para obtener beneficios del nuevo entorno mundial, para enviar o atraer estudiantes de otras regiones. De acuerdo con Altbach, P., Reisberg, L., y Rumbley, L. (2009) algunas instituciones han establecido programas educativos en inglés para atraer estudiantes de países anglosajones; asimismo se han asociado con instituciones de prestigio y elaborado proyectos de investigación; éstas son algunas de las estrategias de las Instituciones de Educación Superior (IES) en el mundo con la intención de aumentar la movilidad estudiantil.

A partir de la información recabada por el Instituto de Estadística de la UNESCO, Altbach, P., Reisberg, L., y Rumbley, L. (2009) mencionan que en el año 2000 aproximadamente dos millones de estudiantes fueron al extranjero, mientras que en 2012 fueron cuatro millones, y se espera que para el año 2020 haya siete millones de estudiantes en movilidad internacional.

Las regiones con mayor movilidad estudiantil, según el Instituto de Estadística de la UNESCO (2015) son, en primer lugar, Asia central cuya movilidad estudiantil en 2003 fue de 67,300 estudiantes y para el año 2012 fue de 156,600; en segundo lugar se encuentra África



subsahariana que en el año 2003 tuvo 204,900 estudiantes internacionales y para 2012 contó con 288,200 alumnos. Por otra parte, las regiones con las menores tasas de movilidad son: Asia meridional, Asia occidental, América del Norte, América Latina y el Caribe.

De acuerdo con el Instituto de Estadística de la UNESCO (2015). Los principales centros regionales que atraen a la mayor parte de los estudiantes internacionales son: Estados Unidos con 18%, Reino Unido con 11%, Francia con 7%, Australia con 6% y Alemania con 5%; sin embargo, en algunas regiones la movilidad estudiantil se presenta cerca del país de origen debido a que genera menores costos para el estudiante y por la familiaridad cultural con el país receptor; entre las regiones que presentaron este tipo de movilidad se encuentran los Emiratos Árabes, Europa central, Europa del este y África subsahariana.

Uno de los aspectos positivos de la mundialización de la educación superior es la oferta de nuevas oportunidades de estudio para la población a través de las innovaciones educativas. Sin embargo, algunos expertos indican que los efectos negativos de la mundialización atentan en la falta de autonomía cultural y nacional; asimismo, acentúan la desigualdad de los sistemas educativos entre las regiones más desarrolladas y las menos adelantadas.

De acuerdo con Martínez (2015), anteriormente el objetivo para los sistemas de educación superior era formar la elite que ocuparía puestos directivos en sociedades con bajo nivel de desarrollo económico, político y cultural, con una población formada mayormente por personas de baja escolaridad. Ahora la tarea es formar a la mayor cantidad posible de jóvenes en una variedad de programas de carreras cortas a posdoctorados, pasando por licenciaturas, maestrías y especialidades, para las sociedades del siglo XXI, con economías productivas y democracias sólidas, cohesionadas, cultas, tolerantes y pacíficas, lo que implica que la misión de las instituciones educativas, desde la primaria hasta la universidad, no se reduce a capacitar para tareas técnicas, sino que implica formar integralmente a los futuros ciudadanos. Ahora el sistema de instituciones de educación superior de un país que quiera estar a la altura de los retos de la época y del futuro que se avecina sólo se podrá considerar bueno si logra atender una proporción muy importante de jóvenes, para desempeñar actividades muy variadas (Martínez, 2015).

1.1.3 La calidad educativa, las finanzas y las competencias de la educación superior

La masificación de la educación superior implica un sistema formado por instituciones de distinto perfil, que requieren de recursos humanos y materiales específicos para atender a cuerpos estudiantiles diferentes. La meta genérica de alcanzar la calidad debe especificarse de manera particular en cada caso, y en todos es fundamental atender a los estudiantes según las características que tengan en cada caso (Martínez, 2015).

De acuerdo con Martínez (2015) un sistema masificado se caracteriza por diversas instituciones, en donde algunas de ellas ofrecen formaciones cortas y otras el nivel básico (licenciatura) y algunas también posgrados. Sin embargo, es poco probable que los alumnos que realizaron estudios en las instituciones con formación corta (dos años) puedan complementar su formación en otra institución debido a la heterogeneidad de las formaciones profesionales de cada uno de los programas educativos. La misión de la mayoría de las Instituciones de Educación Superior consiste en la formación profesional y la enseñanza de la población a través de los planes de estudio diseñados de acuerdo con las necesidades que demanda el contexto regional, con la encomienda de lograr que la formación profesional sea pertinente y de calidad.

Por lo tanto, para garantizar estos principios, las IES, han elaborado mecanismos para brindar seguridad a los alumnos mediante las evaluaciones de sus procesos y logrando certificarlos, éstas funcionan como un parámetro estándar que permite la comparabilidad de las instituciones a nivel internacional. Así, por ejemplo, el proyecto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de evaluación de los resultados de educación superior, iniciado en 2006, se centra en la interacción entre los alumnos y el profesorado, las expectativas de carrera, la finalización de los estudios y el éxito al encontrar un empleo, (Altbach, P., Reisberg, L., y Rumbley, L., 2009).

El aumento de la cantidad de estudiantes de educación superior ha supuesto el problema de carácter económico para las naciones y que en el largo plazo será insostenible; por lo tanto, los sistemas de educación superior necesitan reestructurarse. La tendencia en algunas IES es la implementación de una planeación cuidadosa considerando las necesidades de corto y largo plazo; aunque actualmente el incremento de la educación privada es una realidad, y a nivel mundial cerca de 30% de la población estudiantil se encuentra en universidades privadas. (Altbach, P., Reisberg, L., y Rumbley, L., 2009).

1.2 LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

La misión de los gobiernos nacionales consiste en proporcionar educación a todos los sectores de la población y esto ha significado que se tengan que afrontar las desigualdades sociales. La educación superior en México tiene como finalidad ser un instrumento que permita superar las desigualdades de la población, el avance de la democracia, el desarrollo económico y la justicia social. Actualmente, los organismos internacionales obligan a los países a apoyarse en estrategias que permitan contar con una educación superior competitiva y que contribuya a las causas nacionales e internacionales. Los principales retos que enfrenta el sistema de educación superior, de acuerdo con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) (Fernández, 2014), son: cobertura, apoyo a estudiantes, carrera académica, procesos de evaluación, vinculación, financiamiento y transparencia.

De acuerdo con Fernández (2014:2); el primer reto es la cobertura de la educación superior, la cual se ha incrementado en los últimos cuarenta años y actualmente cuenta con aproximadamente más de tres millones de mexicanos; sin embargo, reconoce que es un tema de agenda nacional el seguir trabajando en la cobertura educativa. Uno de los factores negativos que inciden en la cobertura educativa, señala Fernández (2014:3), es que la matrícula de la educación superior en cada una de las entidades federativas es heterogénea, mientras en el Distrito Federal la cobertura es de 60%, en el estado de Chiapas apenas alcanza 15%; por lo tanto, se necesita de un sistema educativo que logre disminuir las desigualdades entre las regiones.

Otro factor asociado con la cobertura educativa, es que aún se mantiene la demanda de los aspirantes por los programas educativos tradicionales, tales como Administración, Derecho, entre otros, lo que provoca una concentración de la matrícula sólo en algunas carreras profesionales que a largo plazo generan un desequilibrio en el mercado de trabajo. Por lo tanto, se debe generar una transición hacia programas educativos que se involucren con los sectores más dinámicos e innovadores. Entre las estrategias que menciona la ANUIES para lograr la meta de la cobertura en el país se encuentran:



- a) Ampliar las oportunidades de estudio en las instituciones de educación superior públicas consolidadas, en lugar de crear nuevas instituciones.
- b) Expansión de la oferta educativa de tipo superior.

El segundo reto de la educación es el apoyo a los estudiantes. De acuerdo con la UNESCO, en el caso de México, la Secretaría de Educación Pública (SEP) ha implementado algunos servicios en zonas desfavorecidas para lograr que la población tenga acceso a la educación superior; en México, en 90% de los estudiantes matriculados se trata de la primera persona de su familia que logra acceder a la universidad y un 40% de ellos vive en zonas en situación de pobreza. (Altbach, P., Reisberg, L., y Rumbley, L., 2009). Por lo tanto, la ANUIES considera prioritaria la continuidad de los programas de apoyo a los estudiantes mediante los programas de becas, debido a la situación de vulnerabilidad de algunos estudiantes, y así les permita concluir sus estudios. El tercer reto que enfrenta el sistema de educación superior es el de la carrera académica, de acuerdo con Fernández (2014:5) “actualmente la planta académica de la educación superior en México muestra evidencias de consolidación y de profesionalización”, aunque también se enfrenta al desafío del relevo generacional que enfrentarán algunas instituciones de educación superior en un futuro a mediano plazo. Por lo tanto, las IES deberán establecer algunas estrategias para asegurar la calidad académica. Los procesos de evaluación son otro de los retos que enfrentan las IES, de acuerdo con Fernández (2014), los procesos de evaluación en México que se pusieron en marcha en décadas pasadas ya han cumplido su objetivo, debido a que se cuenta con un sistema de educación superior ordenado, por lo cual se necesita transitar hacia nuevas evaluaciones, tales como una evaluación del impacto en términos de contribución al desarrollo regional y nacional. En cuanto a la vinculación de las IES, la mayoría cumple con su misión de formar profesionistas con calidad; sin embargo, sólo se necesita que éstas refuercen su vinculación.

Por último, un par de temas que han cobrado interés entre las IES son la disponibilidad de los recursos y la rendición de cuentas. A nivel internacional se presentan cambios importantes para las economías de todos los países a causa de las recurrentes crisis financieras; debido a que estos escenarios de inestabilidad económica se presentan con mayor frecuencia, es necesario que las universidades comiencen a replantear sus sistemas de financiamiento, considerando diferentes actores de la esfera pública y privada; asimismo, la presión a mediano plazo por acceder a fondos de recursos se volverá muy competitiva, por lo cual se debe de garantizar la transparencia de los resultados y el impacto de los objetivos.

A partir de estos retos se presenta una visión para el Estado para lograr la articulación de esfuerzos que permita la generación de una estrategia para la educación superior en México. El Gobierno Federal impulsará a las IES para fortalecer el trabajo académico y la investigación, y favorecer el crecimiento de la oferta educativa. De igual manera, para el año 2018 se aspira a que la cobertura de la educación superior en todas sus modalidades sea de 40% para el grupo de edad de entre 18 y 22 años (SEP, 2013).

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 plantea como objetivo general llevar a México a su máximo potencial a través de cinco metas nacionales: México en Paz, México Incluyente, México con Educación de Calidad, México Próspero y México con Responsabilidad Global. Además de tres estrategias transversales: Democratizar la productividad, Gobierno cercano y moderno, Perspectiva de género. Así como el planteamiento de una política educativa de calidad, que permita transitar hacia una mejor sociedad en donde los ciudadanos puedan desarrollar sus capacidades que permitan vincular la investigación y el desarrollo tecnológico con el sector productivo.

La meta nacional número tres, “México con Educación de Calidad”, tiene la finalidad de: “Lograr una política que articule la educación, la cultura y el deporte con el conocimiento científico, el desarrollo tecnológico y la innovación” (SEGOB, 2013). Enseguida se presenta un breve resumen de los objetivos de la meta.

Objetivo 3.1 Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad

Para llevar a cabo este objetivo se tienen que realizar tres acciones: que los alumnos reciban educación de los mejores maestros; que la evaluación permita elevar la calidad de la enseñanza, aunado con el fomento de la responsabilidad compartida entre directores, padres de familia, alumnos y maestros; y contar con una infraestructura apropiada y moderna (SEGOB, 2013:67).

Objetivo 3.2 Garantizar la inclusión y la equidad en el Sistema Educativo

El segundo objetivo del PND menciona que se necesita garantizar y ampliar las oportunidades de acceso a la educación, permanencia en los estudios y en lo general plantea las siguientes acciones: en primer lugar, incrementar los apoyos a la población, en especial a niños y jóvenes en situaciones de vulnerabilidad; en segundo lugar, la creación de nuevos servicios educativos ampliando los existentes aprovechando las capacidades de los planteles; este objetivo tiene como fin el de disminuir la desigualdad en el sistema de educación nacional, está enfocado a la inclusión de la mujeres en el acceso, permanencia y conclusión de sus estudios (SEGOB, 2013:67).

Objetivo 3.3 Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos

El tercer objetivo menciona que la cultura debe ser un servicio básico que se debe brindar a la población, por lo tanto esto implica que se cuente con una infraestructura adecuada, asimismo que la inversión realizada en este sector se vincule con algunas actividades productivas (SEGOB, 2013:68).

Objetivo 3.4 Promover el deporte de manera incluyente para fomentar una cultura de salud

Las principales acciones que se deben realizar para cumplir con este objetivo son las siguientes: en primer lugar, que la mayoría de la población tenga el acceso a la práctica de las actividades deportivas; en segundo lugar, se cuente con la infraestructura deportiva existente; en tercer lugar, fomentar las actividades deportivas en los jóvenes vinculando su desarrollo deportivo con los programas educativos (SEGOB, 2013:68).

Objetivo 3.5 Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible

La propuesta de este objetivo consiste en la necesidad de cooperación entre las instituciones; en primer lugar, la vinculación entre los diversos actores del ámbito educativo, escuelas, universidades, centros de investigación; y en segundo lugar, que estas instituciones se involucren con la iniciativa privada con la finalidad de promover la inversión privada en sectores más dinámicos. Con estas acciones se fortalecerá la transferencia del conocimiento y se potenciará la competitividad de la mano de obra mexicana (SEGOB, 2013:68).

A partir de los objetivos anteriores, la Secretaría de Educación Pública decretó el Plan Sectorial de Educación 2013-2018, (PSE, 2013-2018) en donde reconoce la necesidad de formar profesionales especializados que impulsen el desarrollo económico de México. La meta principal del PSE 2013-2018 es fortalecer la calidad académica, mediante la mejora de la oferta educativa, así como mejorar los mecanismos de vinculación de las instituciones educativas con el sector productivo, con la intención de mejorar la competitividad a nivel internacional. En el PSE 2013-2018 se prevén seis objetivos para articular el esfuerzo educativo durante este periodo presidencial.

Cuadro 1. Objetivos del Plan Sectorial de Educación 2013-2018

Objetivo 1.	Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población.
Objetivo 2.	Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo, a fin de que contribuya 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 4.	Fortalecer la práctica de actividades físicas y deportivas como un componente de la educación integral.
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

Fuente: SEP 2013, Plan Sectorial de Educación 2013-2018.

A partir del sistema de información implementado por el gobierno federal en el año 2015, para la planeación y seguimiento, se elaboraron las Matrices de Indicadores por Resultados (MIR); la información obtenida permite observar el comportamiento de los objetivos planteados en la meta número tres: “México con Educación de Calidad”. Para valorar el progreso de la meta se establecieron dos indicadores estratégicos: Eficiencia terminal del sistema educativo nacional y Evaluación nacional del logro académico en centros escolares (Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, 2015).

La cobertura de atención a la matrícula de educación superior para el ciclo de 2014-2015 fue superior a 3.5 millones de estudiantes en la modalidad escolarizada, que significó 96 mil alumnos más que el ciclo anterior. Durante este periodo, la licenciatura de modalidad escolarizada alcanzó una cobertura de 30.1% respecto al grupo de edad de 18-22 años de edad (3.3 millones de alumnos), mientras que en la modalidad no escolarizada se alcanzó una cobertura de 34.1% para el mismo grupo de edad, es decir un total de 440.7 mil alumnos (Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, 2015).

Respecto al acceso a la educación superior, de acuerdo con el Tercer Informe Presidencial, se han logrado reducir brechas importantes en educación superior para el ciclo 2014-2015, 1.7 millones de los alumnos atendidos fueron mujeres y 1.8 fueron hombres; respecto a la eficiencia terminal en educación superior, para nivel licenciatura, 75.6% de las mujeres lograron concluir con su carrera profesional (Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, 2015).

1.3 LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AGUASCALIENTES

El Plan Sexenal de Gobierno del Estado de Aguascalientes (PSGE) 2010-2016 se elaboró de acuerdo con lo establecido en la Ley de Planeación del Desarrollo Estatal y Regional del Estado de Aguascalientes.

El PSGE 2010-2016 se elaboró a partir de seis estrategias generales, bajo las cuales se ha buscado mejorar el bienestar de la población; el seguimiento y evaluación de los programas derivados del PSGE se realiza mediante la herramienta Matriz de Indicadores por Resultados (MIR), y forma parte de la Metodología de Marco Lógico, permitiendo establecer una planeación estratégica de los programas del PSGE.

Enseguida se enumeran seis estrategias generales y una descripción de su fin.

a) Progreso económico, empleo y mejores salarios

Contribuir al incremento de la posibilidad de que la sociedad en edad productiva pueda decidir de manera libre y equitativa su futuro, al contar con ingresos suficientes para tener una vida digna (Gobierno del Estado de Aguascalientes, 2010:189).

b) Humanización de la justicia, cultura de la legalidad y seguridad pública

Contribuir a garantizar la seguridad pública y promover una mejor procuración de justicia en la entidad (Gobierno del Estado de Aguascalientes, 2010:192).

c) Gobierno eficiente

Contribuir a elevar los niveles de eficiencia, responsabilidad y transparencia de la Administración Pública Estatal, orientándose hacia los criterios de facilitador y promotor del crecimiento, agente proactivo de la equidad, la justicia social, la democracia y responsable de salvaguardar la seguridad de los ciudadanos (Gobierno del Estado de Aguascalientes, 2010:195).

d) Bienestar social, calidad de vida y servicios públicos

Contribuir a eficientar y ampliar la cobertura de servicios mediante la adecuada aplicación de políticas públicas para mejorar la calidad de vida de la población (Gobierno del Estado de Aguascalientes, 2010:197).

e) Educación de calidad

Contribuir a que de manera equitativa, la totalidad de la población y principalmente los que radican en los municipios de la entidad adquieran conocimientos individual y socialmente valiosos, y de esta forma avanzar con pasos firmes hacia mejores estados de desarrollo en el futuro.

f) Medio ambiente y desarrollo sustentable

Contribuir a privilegiar al máximo y en todo momento el cuidado al medio ambiente y la promoción del desarrollo sustentable, implementando en todos y cada uno de los programas y actividades criterios de reúso e implementación de energías alternativas (Gobierno del Estado de Aguascalientes, 2010:202).

La estrategia general de educación es el inciso e); ésta contiene tres objetivos:

1. Calidad educativa para una formación de excelencia, y tiene como objetivo el promover la educación de calidad como principio básico para el crecimiento económico y bienestar social.



2. Educación al alcance de todos. El objetivo de esta estrategia es generar las condiciones para que toda la población tenga la oportunidad de acceder a la educación y desarrolle las herramientas que le permitan alcanzar mejores condiciones de vida.
3. Educación media y superior para el desarrollo del Estado. El objetivo de esta estrategia es capacitar a los estudiantes desde su formación para elevar su competitividad que les permita insertarse en el campo laboral.

En el caso de la educación superior, las IES en el Estado tuvieron las siguientes contribuciones para la generación de una educación de calidad: los programas educativos evaluables cuentan con reconocimiento de calidad otorgados por la SEP, CIEES y/o COPAES u otro organismo con reconocimiento nacional e internacional como el ABET (Accreditation Board of Engineering and Technology), ACBSP (Accreditation Council for Business Schools and Programs) y ADDSA (Agencia Acreditadora de Arquitectura, Arte y Diseño de Chile, S.A.).

Asimismo, se instaló infraestructura tecnológica educativa de vanguardia de apoyo a la docencia y existen procedimientos que inciden en la mejora de la educación, como la revisión y actualización de los Planes de Estudio, el programa de tutoría, formación integral, capacitación pedagógica y se ha ido impulsando la formación docente en un segundo idioma. Las universidades de educación superior del estado de Aguascalientes cuentan con programas de formación integral para el desarrollo de las actividades deportivas y culturales.

La consolidación de los planteles de reciente creación, con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), contribuyen a la atención de la demanda educativa de educación superior; entre éstos se encuentran el Campus Sur de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, la Universidad Tecnológica de “El Retoño” y la Universidad Tecnológica de Calvillo, permitiendo consolidar la infraestructura educativa.

De acuerdo con el Cuarto Informe de Gobierno 2014¹ la matrícula de educación superior durante el ciclo de 2010-2011 fue de 37,309 alumnos y para el ciclo escolar 2013-2014 había 43, 807 alumnos cursando estudios superiores en el Estado.

Las Universidades que han mostrado un incremento en su matrícula y mejoramiento de sus programas educativos fueron beneficiadas con el Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), entre estas universidades se encuentran: La Universidad Politécnica de Aguascalientes, el Instituto Tecnológico de Aguascalientes, el Instituto Tecnológico del Llano y el Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga. Debido al crecimiento en la infraestructura se ha logrado la absorción del 112.2%² de los egresados de educación media superior, logrando cubrir la demanda de alumnos de los estados circunvecinos (Gobierno del Estado de Aguascalientes, 2014:265).

¹ El Quinto informe de labores del Gobierno 2015 del Estado de Aguascalientes, se presentó al Congreso del Estado entre el 15 y 30 de noviembre. Para efectos de esta publicación se retoman los resultados obtenidos en el Cuarto Informe de Gobierno 2014.

² Dato obtenido del Cuarto Informe de Gobierno de Aguascalientes 2014.





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

II. IDEARIO INSTITUCIONAL





A partir de los resultados del diagnóstico institucional, se realizó una propuesta dirigida a los miembros de la Comisión Ejecutiva Universitaria sobre la misión, visión y los valores universitarios, mismos que fueron sometidos al análisis y aprobación por parte del H. Consejo Universitario en la sesión extraordinaria del 11 de diciembre de 2014.

La misión de una institución es su declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser. La declaración de la misión responde a la pregunta, “¿cuál es la razón de ser?”. Además, identifica la forma en que se define el éxito. La razón de establecer y comunicar la misión, tanto a entidades externas como internas, es el punto de partida que permite que toda la comunidad universitaria se comprometa y actúe en función de ésta, es decir, que se definan los objetivos, el diseño de estrategias, la toma de decisiones y la ejecución de las tareas, para así alcanzar el éxito conforme a lo que se ha trazado.

2.1 MISIÓN

“Impulsar el desarrollo sustentable, justo y equilibrado de nuestra sociedad: formando integralmente, en las diversas dimensiones humanas, a personas con perspectiva global que contribuyan de manera efectiva, comprometida y ética a la solución de las necesidades y problemáticas sociales; generando, difundiendo y aplicando conocimiento e innovación que mejore el nivel de vida y bienestar de la población; y promoviendo el arte, la cultura y el deporte que enriquezcan la vida de las personas” (UAA, 2014).

La visión, en cambio, constituye la declaración guía que indica hacia dónde se proyecta la Universidad, lo que se quiere ser y en lo que se quiere convertir al término de la vigencia del Plan de Desarrollo Institucional.

En ella se ha plasmado el estado futuro al que se aspira con profunda convicción y al que se llegará mediante la ejecución de nuestro Plan de Desarrollo Institucional. Así, la visión de la UAA se define de la siguiente forma:

2.2 VISIÓN

“En el año 2024 la Universidad Autónoma de Aguascalientes será un referente a nivel nacional por su contribución al desarrollo y bienestar de la sociedad, su calidad académica, capacidad de innovación, producción científica, humanista, tecnológica, artística y deportiva, por su reconocimiento internacional y por la eficiencia y eficacia en la administración y gestión de los recursos” (UAA, 2014).

2.3 VALORES INSTITUCIONALES

Para el cumplimiento de la misión y visión, y el desarrollo de las funciones de la docencia, investigación, vinculación y difusión, la Universidad se guiará por los siguientes valores institucionales:

Responsabilidad social

Todo el quehacer universitario, sus fines y sus medios, estarán fuertemente influenciados por una profunda conciencia social y una fuerte orientación hacia la búsqueda incesante del bienestar presente y futuro de nuestra sociedad.

La Universidad reconoce que ante los grandes desafíos que nos presenta el mundo actual, el futuro de la humanidad será posible sólo en la medida en la que solidariamente nos unamos unos con otros para formar una sociedad fundada en el respeto a la naturaleza, los derechos humanos universales, la equidad de género, el desarrollo y la justicia económica; y una cultura de paz y progreso. Esta filosofía permeará entre alumnos, profesores, investigadores y personal administrativo, quienes deberán transmitirlo a la sociedad entera.

La responsabilidad social será, además de un valor, una forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la institución con todos los sectores, instituciones, organizaciones y personas con las que se relaciona y por el establecimiento de metas institucionales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

Humanismo

La educación que imparta la Universidad será eminentemente humanista, en el sentido más amplio y profundo de concebirse como orientada por los valores éticos, buscando el desarrollo integral de la personalidad y facultades del alumno y fomentando su amor a la patria y a la humanidad. La Universidad utilizará sistemas pedagógicos que formen egresados que, además de elevada competencia profesional, tengan un pensamiento creativo y crítico y una visión orgánica y equilibrada de la vida y del universo.

Se buscará que los universitarios se distingan por una sólida cultura general con elementos históricos y filosóficos que comprendan los alcances y limitaciones de la ciencia como base del desarrollo moderno y que desarrollen la sensibilidad hacia diversas manifestaciones artísticas, deportivas y culturales; que sean maduros y tengan actitudes de servicio y compromiso en lo que se refiere a su participación en la vida comunitaria, constituyéndose así como los profesionales que el Estado y el país requieren para la realización del bien común.

Calidad

Los estudios que se impartan en la Universidad deberán ser de la más alta calidad académica a que se pueda aspirar, de acuerdo con las circunstancias. Para ello deberá garantizarse la funcionalidad de las tareas de docencia, investigación, vinculación y difusión. Ésta consiste en la existencia y cumplimiento de planes y programas de estudio y de las normas relativas a la asistencia a sus labores, así como el cumplimiento de sus responsabilidades por parte de profesores y alumnos.

La institución entenderá la calidad como una noción compleja, que incluye las dimensiones de relevancia de los contenidos de planes y programas en relación con las necesidades del entorno social: a) eficacia, tanto interna, en el sentido de cumplimiento de los objetivos propuestos en los programas de trabajo, como externa, en el sentido de satisfacción de las necesidades a las que pretenden dar respuesta esos programas; b) eficiencia, en el sentido de aprovechamiento óptimo de los recursos; y c) equidad, en el sentido de apoyo diferenciado a los alumnos, en la medida en que lo requieran, para que todos alcancen en un grado suficiente los objetivos de los programas.



La calidad se concibe de una forma dinámica, por lo que la institución deberá buscar de manera permanente alcanzar niveles superiores en la realización de la docencia, la investigación, la vinculación y la difusión. En este sentido, la Universidad deberá establecer y perfeccionar mecanismos de evaluación cuantitativa y cualitativa de todas sus funciones, a fin de contar con fundamentos para establecer objetivos de superación que sean, a la vez, alcanzables y desafiantes.

Innovación

Conscientes de los enormes y acelerados cambios en todos los ámbitos, incluyendo por supuesto el de la educación, se pondrá un especial énfasis en estar a la vanguardia, siempre al tanto de los avances del mundo moderno, inventando y creando constantemente nuevas formas de hacer las cosas para mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión de la institución y aumentar el valor que se genera a la sociedad.

La Universidad fomentará una dinámica de cambio y transformación creativa que la mantenga como una institución visionaria y vanguardista, que sea inspiración de otras. Para ello, se estimulará y se brindará soporte y formación a los alumnos, profesores, investigadores y personal administrativo, para que utilicen toda su energía, creatividad, inventiva e ingenio en la aplicación de lo más nuevo y útil para mejorar continuamente las estrategias, modelos, procesos, métodos, y tecnologías, con el fin de optimizar continuamente los resultados y hacer la diferencia en la sociedad.

Autonomía

La autonomía universitaria incluye la facultad de determinar sus planes y programas, fijar los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico y administrar su patrimonio. La Universidad hará efectiva la autonomía que la ley le confiere manteniendo su independencia con respecto a los poderes públicos, los partidos, el sector privado, las iglesias y cualquier otro grupo particular de la sociedad. La institución tendrá relaciones positivas con todos los sectores pero no se identificará ni será manejada por ninguno.

El ejercicio de la autonomía se hará sin detrimento de la responsabilidad social de la institución y de su obligación de rendir cuentas y someterse a mecanismos de evaluación y auditoría que las autoridades estatales y nacionales establezcan.

La Universidad deberá mantenerse en comunicación con su comunidad, no deberá enajenarse de su ámbito social e intervendrá con espíritu crítico y de manera positiva en su vida; la docencia, investigación, vinculación y difusión se planearán de tal suerte que contribuyan al desarrollo integral de Aguascalientes y de México.

Pluralismo

En la Universidad se examinarán y tolerarán todas las corrientes de pensamiento, los hechos históricos y las doctrinas sociales, con la rigurosa objetividad que corresponde a sus fines. Las libertades de cátedra e investigación son inherentes a la esencia de la institución y se entenderán no sólo como derechos individuales de los universitarios a que se respeten plenamente sus opiniones y a que no se impongan criterios no académicos en la interpretación de los diferentes contenidos a que se refieren sus funciones, sino también como derecho de los alumnos a escuchar los más diversos enfoques y orientaciones, siempre en el marco de un programa institucional y en un clima de respeto, ausente de la pretensión de imponer un criterio particular.





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

III. MODELO DE PLANEACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES



3.1 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES

La planeación estratégica es entendida como un proceso sistemático, dinámico, coherente, permanentemente flexible y participativo que permite la previsión de las actividades con sus fases y prioridades, así como de los recursos humanos y materiales para la realización de las funciones sustantivas y adjetivas de la institución (UAA 2007:19).

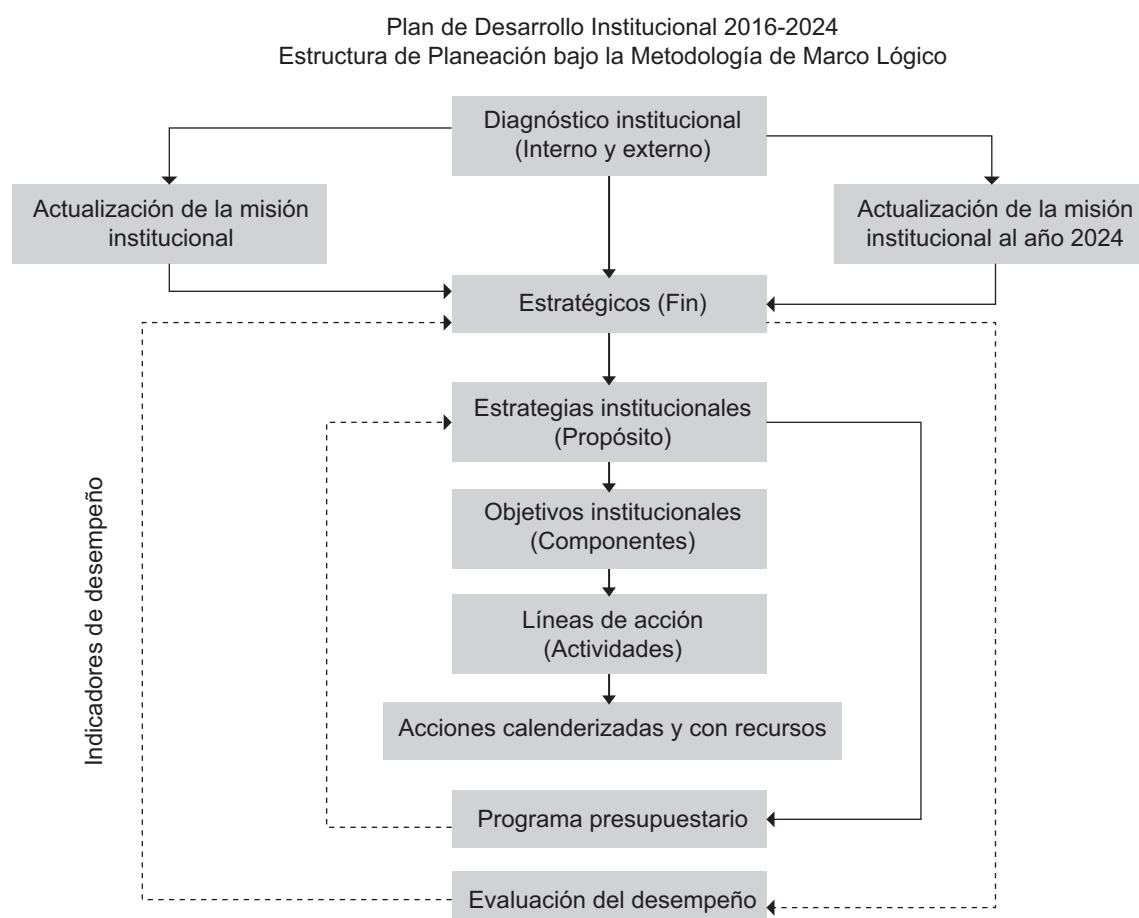
A partir de las transformaciones del entorno y diversas experiencias en la planeación institucional, para el presente PDI, se han incorporado nuevos elementos de la Metodología de Marco Lógico que permitirán guiar las funciones sustantivas para el cumplimiento de la misión y visión para el año 2024.

El proceso de planeación en el nivel macro contempla que ésta será un proceso dinámico y de evaluación permanente que permita verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales, en el corto, mediano y largo plazo; de igual manera, permitirá contrastar los alcances y el impacto de las funciones sustantivas y adjetivas de la institución.

En la primera fase se presenta el proceso de la planeación institucional del PDI 2016-2024, establece la metodología para la elaboración del Diagnóstico Institucional, en el cual se presentan las fortalezas y debilidades de la institución de acuerdo con las dimensiones planteadas en la metodología. A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional se actualizó la misión y la visión institucional. La segunda fase del proceso de planeación se estructuró a partir de las condiciones de la Metodología de Marco Lógico.

El proceso de planeación de manera integral es el siguiente:

Figura 1. Esquema de Planeación Estratégica



Fuente: UAA-DGPD-DEPI, 201.

La elaboración del Plan de Desarrollo se llevó a cabo bajo la Metodología de Marco Lógico. A partir del planteamiento de la misión y la visión institucional, se definieron los componentes de la planeación: En primer lugar se plantearon los ejes estratégicos de la institución (fin), que de acuerdo con los resultados del diagnóstico institucional se definieron cuatro ejes estratégicos (Docencia, Investigación, Vinculación y Gestión). El segundo componente es la definición de las estrategias institucionales, aquí se define el propósito de cada uno de los ejes estratégicos; el tercer elemento son los objetivos institucionales (componentes), en donde se describen las acciones que se deben de realizar para lograr el cumplimiento de la estrategia con la visión al año 2024. El cuarto elemento son las líneas de acción (actividades) de la Universidad y en el último nivel las acciones calendarizadas con recursos de cada una de las áreas orgánicas de la institución, siendo éstas fundamentales para la ejecución de las actividades y desarrollo de las evaluaciones dentro del proceso de planeación.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

IV. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL





4.1 EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UAA

El Diagnóstico Institucional se elaboró a través de un modelo de comportamiento organizacional orientado al sector educativo, y presenta la opinión que la comunidad universitaria, la sociedad y los empleadores tienen de la Universidad Autónoma de Aguascalientes en relación con su imagen, funcionamiento y desempeño; asimismo tiene la finalidad de identificar las oportunidades para potencializar el desarrollo de la institución.

El modelo de evaluación organizacional es flexible, cuenta con 15 dimensiones, cada una con una serie de categorías e indicadores que permitieron conocer la situación de la institución. Con el objetivo de determinar la situación de la Universidad Autónoma de Aguascalientes se llevó a cabo la aplicación de encuestas en línea y presenciales a una muestra representativa para cada uno de los siguientes grupos: personal académico (412); personal administrativo (317), alumnos de la Universidad (616), estudiantes de licenciatura de la UAA que desean estudiar un posgrado (295), sociedad en general (1,358), estudiantes de educación media superior del estado de Aguascalientes (741) y empleadores del estado de Aguascalientes (112).

4.1.1 Proyecto institucional

La dimensión analiza el estado de desarrollo institucional y la imagen que se proyecta. Asimismo, evalúa el cumplimiento de la normatividad aplicable y el alcance de resultados de los objetivos propuestos.

a) Posicionamiento

La categoría evalúa la imagen de la institución, el desempeño y la percepción en general que se tiene de la misma por parte de la población encuestada. Los resultados obtenidos de la comunidad universitaria calificaron la imagen de la UAA como buena (los porcentajes de los grupos que evaluaron la imagen de la UAA como buena son los siguientes: alumnos, 53%; académicos, 58%; administrativos, 69%, y la sociedad con 35%) en relación con otras universidades del estado de Aguascalientes. Por lo tanto, el posicionamiento de la UAA es bueno. Sin embargo, recientemente la Universidad Autónoma de Aguascalientes se encuentra ante un panorama de mayor competencia, por lo que se deben realizar esfuerzos articulados y planeados para mantener y mejorar el posicionamiento, debido a los cambios que se presentan en la Universidad, en particular, el importante crecimiento relacionado con el Campus Sur y el Bachillerato Oriente.

b) Normatividad

La categoría de normatividad evalúa la fortaleza del marco jurídico que sustenta todos los procesos universitarios y que permite promover una vida institucional saludable. La normatividad institucional ha generado un conjunto de pronunciamientos que se han originado principalmente por las controversias, por lo que es importante considerar una reestructura del marco jurídico.

c) Vida institucional

Esta categoría está representada por los indicadores de clima laboral; aunque no se puede considerar un índice de clima laboral en toda su amplitud, la encuesta aplicada al personal académico y administrativo confirma la percepción que predomina un clima positivo en la Universidad. De los académicos y de los administrativos, 50% y 55%, respectivamente, consideran que el clima laboral es bueno; no obstante, 28% de los académicos y 18% de los administrativos lo consideran regular, lo que indica la necesidad de realizar un estudio más profundo que permita detectar las causas.

En relación con la vida institucional y apego a valores en la institución, se tiene una percepción positiva, ya que 48% tanto de académicos como de administrativos opinan que la vivencia ética y de valores es buena, mientras que 20% de los académicos y 24% de los administrativos consultados la perciben como muy buena, contrario a 28% de académicos y 18% de administrativos que califican como regular la vida institucional y apego a valores en la UAA. La opinión de los alumnos fue positiva, teniendo como resultado que 54% de éstos consideran como bueno el ambiente universitario, seguidos de 37% que lo perciben como muy bueno, mientras que sólo 9% lo considera regular.

d) Inteligencia del entorno

La categoría de inteligencia del entorno se evalúa a partir de las acciones que realiza la institución para conocer su entorno. En este sentido, la UAA realiza estudios de mercado, seguimiento de egresados, entre otros. Además, como parte de las propias políticas de calidad para cada programa educativo que se diseña o rediseña, se lleva a cabo un protocolo de pertinencia.

En la institución existe una Comisión de Pertinencia que se encarga de evaluar los proyectos que se presentan respecto a la incorporación de nueva oferta educativa, la cual emite recomendaciones a la Comisión Ejecutiva Universitaria; asimismo, los mecanismos de desarrollo curricular incluyen, de manera sistemática, estudios de pertinencia y de mercado. El proceso de planeación presenta dificultades para mantener la continuidad y el enfoque, la incorporación de requerimientos de cumplimiento en la transparencia y la rendición de cuentas.

e) Planeación y gestión estratégica

En lo que corresponde a la planeación y gestión estratégica se indagó sobre tres aspectos; a) la visión institucional, b) el desarrollo y seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional y c) las principales fortalezas y debilidades de la Universidad. Sobre la visión institucional, la percepción general es positiva ya que 51% de académicos y 60% de administrativos consideran que es adecuada; mientras que 21% y 30% del personal académico y administrativo, respectivamente, la consideran visionaria; contrario a 16% de académicos que sólo la considera justa y sólo 11% de éstos que la considera limitada.

Por su parte, la opinión del personal académico y administrativo acerca del desarrollo y seguimiento del PDI en la Universidad en general es buena, ya que 60% de los académicos y 56% de los administrativos tienen una percepción buena en este rubro. Por último, las principales fortalezas son: la visión y el PDI 2007-2015 con 32% y la infraestructura con 20%; mientras que las debilidades de la institución son: las finanzas, 24%; y la organización y su gente, 10%; de acuerdo al total de las menciones en estos rubros.

f) Inversión

Esta categoría hace referencia al uso de los recursos con los que cuenta la institución. Existe una limitación estructural para invertir en proyectos estratégicos de desarrollo institucional. Sin embargo, existe un área de oportunidad en el proceso de asignación de recursos para enfocarlos en las principales prioridades estratégicas. Los objetivos estratégicos institucionales no se definen y se desarrollan en forma efectiva, estableciendo las prioridades institucionales, por lo que no hay forma de garantizar que la distribución del presupuesto realmente se haga siguiendo criterios de optimización y alineación estratégica a nivel institucional.



4.1.2 Gestión universitaria

En la revisión de la gestión universitaria se obtiene un primer nivel de entendimiento sobre el desempeño de la entidad respecto a conceptos clave como calidad, finanzas, sustentabilidad, transparencia y mejora continua. Se busca entender el nivel de excelencia en la gestión de buenas prácticas de las organizaciones y el tamaño e impacto de la Universidad como institución que persigue objetivos de eficiencia, mejora, cumplimiento y mitigación de impactos negativos en el entorno (sustentabilidad).

a) Finanzas

El estado de las finanzas en la institución es bueno aunque no está asegurado a largo plazo. En los indicadores institucionales se observa que el déficit presupuestal es muy bajo, pero también prácticamente no hay margen de maniobra para generar reservas que prevengan riesgos o permitan la inversión estratégica a mediano y largo plazo. Asimismo, se identifica que el crecimiento de la infraestructura universitaria, con el Campus Sur y el Bachillerato Oriente en los últimos ocho años ha sido muy importante. Sin embargo, el crecimiento es lineal y no forzosamente ajustado a los factores internos y externos. Es necesario cambiar esta tendencia, pues de continuar con el ritmo de crecimiento, las finanzas se verán afectadas ya que las necesidades de la institución no crecen en forma proporcional.

A partir del año 2014, se requiere absorber parte del ingreso propio en sueldos y parte en operación. De acuerdo con la información del departamento de Estadística Institucional, el gasto por alumno ha pasado de \$38,237 a \$63,299 anuales en los últimos nueve años (UAA, 2014b). Esto representa un incremento de 65.54%, muy superior a la inflación. Éste es un dato que debe mantenerse en mejora, a menos que sea notorio que ha aumentado por un incremento sustancial en la calidad.

b) Calidad

El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es una fortaleza de la UAA, está implementado a nivel institucional generando una cultura de estandarización y apego a normas. Es importante señalar que la UAA es de las pocas universidades públicas a nivel nacional que cuenta con un SGC de tal cobertura, mientras que la mayoría sólo lo ha implementado en algunos procesos. La fortaleza del Sistema de Gestión de Calidad está avalada por la cobertura de procesos documentados que inciden directamente en los objetivos de calidad, que alcanza 70% del total de los procesos.

Desde el nacimiento del SGC en 2005, conceptos como procesos, clientes, especificaciones, productos, medición, cumplimiento y auditorías de calidad, han participado en la cultura institucional. La mayoría percibe el enfoque a la calidad y la estandarización, aunque no se han cuantificado los beneficios de manera formal, y es claro que se perciben mejoras.

c) Gestión de la sustentabilidad

En el año 2012, la UAA recibió por parte de la SEMARNAT, el Premio al Mérito Ecológico a Nivel Nacional en la categoría de Educación Formal, por contribuir al desarrollo sustentable y por el impacto significativo de sus proyectos en pro del medio ambiente.

Al obtener esta distinción, se reconoció a la UAA como una institución que fomenta entre la comunidad universitaria una actitud propositiva, que contribuye al desarrollo sustentable de su entorno. Se reconoció también la inclusión en sus planes de estudio a nivel medio superior de la materia de Ecología y Desarrollo Sustentable, así como la

creación a nivel licenciatura del Taller de Educación Ambiental para la Sustentabilidad, y en tan sólo dos años han participado ya más de tres mil estudiantes en diferentes proyectos relacionados con la biodiversidad, agua, energía, manejo de residuos, entre otros.

Asimismo se cuenta con la Licenciatura en Ciencias Ambientales, creada en 2003, que pertenece al Centro de Ciencias Básicas de la Universidad y que tiene como finalidad la formación de profesionistas que contribuyan al cuidado de los sistemas ambientales en atención a las problemáticas que se presentan en los ámbitos de la gestión del recurso agua, gestión de residuos sólidos, gestión de la biodiversidad y contaminación atmosférica con actitud ética, responsable y comprometida con la conservación y mejora del medio ambiente.

d) Transparencia

La Universidad Autónoma de Aguascalientes cuenta con un ambiente de integridad y honestidad; existe una cultura de transparencia fomentada por la ética y los valores institucionales, aunque también cabe decir que existen diversos factores a favor que hacen que la UAA no esté particularmente en la mira de los medios o de otros sectores sociales: se realiza un esfuerzo constante por comunicar proactivamente toda la actividad universitaria; las relaciones con el exterior son óptimas y se reconoce la buena gestión de la Universidad.

Las funciones de transparencia están asignadas al área de Comunicación y Relaciones Públicas de la institución, sin que existan los mecanismos ni la estructura adecuada para gestionarlas de la manera más eficiente.

e) Mejora continua

La mejora continua es parte integral de todo SGC, en ese sentido es evidente que este proceso es parte de la cultura de la comunidad universitaria, que mantiene un énfasis constante en incrementar el desempeño, mejorar los resultados y lograr cada día mayor eficiencia. Sin embargo, de pronto la Universidad está atrapada en la disyuntiva de buscar formas de aumentar el desempeño organizacional o cumplir el sinnúmero de requerimientos que se le imponen. Esto no debería ser un problema si existiera un programa estructurado para rediseñar integralmente la operación y adecuarla a los requerimientos internos y externos con criterios de efectividad, eficacia y eficiencia, pero aún esta visión integral y sistémica está en proceso de conformación.

4.1.3 Estructura organizacional

En esta dimensión se identifica la estructura y características clave del personal de la institución, tanto a nivel administrativo como académico, evaluando aspectos cuantitativos y cualitativos, como el clima laboral, que permite entender aspectos más intangibles como motivación, sentimiento de pertenencia hacia la institución, entre otros.

a) Estructura

El modelo departamental apoya la ejecución de procesos transversales y facilita el trabajo colaborativo. Es necesario fortalecer los mecanismos de colaboración y comunicación entre áreas. Así, las direcciones quedan reducidas a brindar apoyo o se limitan a obligar el cumplimiento de procedimientos o normas a los Centros Académicos, en lugar de desempeñar un papel estratégico en el que provean directrices, lineamientos, modelos, planes o tecnología. Los Centros Académicos siguen su propio desarrollo, lo que ocasiona, entre otras cosas, que éste no sea homogéneo y no se tenga un mayor impacto en los resultados institucionales.



Actualmente, la participación de las áreas centrales ha mejorado y se entiende que éstas tienen facultades para influir en el trabajo académico. Con el Sistema de Gestión de Calidad se han estandarizado y definido con mayor claridad las funciones y responsabilidades a todos los niveles, aunque todavía faltan definiciones en niveles estratégicos y tácticos, ya que el sistema está muy orientado a las funciones operativas.

En cuanto a los Consejos Académicos, se considera la necesidad de evaluar su desempeño, de tal manera que se clarifiquen las funciones específicas del secretario técnico y de los miembros, para así impulsar la calidad de los programas. Por otro lado, la actualización de la descripción de puestos está más actualizada en el caso de los sindicalizados, mientras que se requiere actualizar las funciones de las direcciones y administrativos de confianza; por lo tanto, este aspecto se encuentra desfasado debido a la dinámica de los cambios que se dan en la estructura.

b) Desempeño

El desempeño global en el personal de la UAA es positivo, aunque se percibe que no existe el mismo nivel de compromiso y responsabilidad en todas las personas. Se cuenta con mecanismos para evaluar el desempeño, aunque no se cumple con los objetivos esperados por no actuar con el rigor necesario. La evaluación del personal académico la realiza el jefe de departamento y decano, evaluando el desempeño semestral y el cumplimiento de las obligaciones administrativas del docente. También existe el sistema de evaluación de profesores por parte de los alumnos, y aunque éste ha mejorado, regularmente el personal académico considera que al momento de realizar la evaluación, los alumnos la llevan a cabo de manera poco objetiva. De cualquier manera, en opinión de los docentes, hace falta un sistema de evaluación integral, que se enriquezca con diferentes tipos de evidencias, que se ajuste a la variedad de condiciones en las que trabaja el profesor, que considere la complejidad de las tareas y que establezca parámetros claros y válidos para emitir los juicios con los que se etiqueta el desempeño o la categoría de los docentes.

c) Desarrollo

La UAA es consciente y está atenta de las necesidades de desarrollo y capacitación, ya que para 2013, 78.44% del personal recibió más de 40 horas de capacitación formal. Sin embargo, existen áreas de oportunidad para dar mayor pertinencia a la capacitación, pues no siempre se alinean los programas a los objetivos y a las competencias requeridas.

d) Clima laboral

El clima organizacional y laboral que se genera en la institución es bueno. Éste es un factor que incentiva la permanencia de académicos y administrativos. Lo anterior queda confirmado por 50% de los académicos y 55% de los administrativos, quienes consideran que el clima laboral es bueno. Se ha llevado a cabo un esfuerzo para determinar el clima laboral entre el personal administrativo y personal académico. Aun así, las variables más destacadas que se perciben son las prestaciones, salarios, compañerismo, identidad, ambiente de paz y respeto; mientras que las debilidades fueron la comunicación ineficiente y la falta de equidad.

4.1.4 Infraestructura

En esta dimensión se evalúan aspectos del tamaño y el proceso de gestión e inversión del patrimonio físico y tecnológico, desde su plan de mantenimiento y gestión del gasto, hasta el cumplimiento de planes de mejora y su impacto en el desarrollo de las actividades sustantivas de la institución.

a) Infraestructura física

La infraestructura física de la UAA está conformada por el Campus Central, el Campus Sur, la Posta Zootécnica, el Centro de Educación Media Campus Central y Campus Oriente, la Estación Biológica, la Unidad de Extensión Universitaria, así como los espacios ubicados en el centro de la ciudad. La infraestructura física disponible ha tenido un importante aumento, al pasar de 221,960 m² en 2005 a 428,370 m² en 2013. En cuanto a cantidad, se considera que actualmente las instalaciones son suficientes.

La ocupación de las aulas se ha incrementado de manera importante en 2012, con 80% de ocupación en el Campus Central, por lo que se están realizando esfuerzos para liberar espacios con la construcción de la Torre Administrativa y la habilitación de la Unidad de Extensión Universitaria a partir del ciclo escolar agosto-diciembre de 2016. Mientras que en el Campus Sur y en el Centro de Ciencias Agropecuarias se tiene aproximadamente 50% de ocupación y en el Centro de Educación Media se supera el indicador de 90%.

El presupuesto anual de mantenimiento de planta física es suficiente para mantener las instalaciones en operación, pero no permite remodelaciones mayores. Asimismo, se busca que a través del mantenimiento preventivo, los gastos se hagan más eficientes y se logren ahorros sin afectar la conservación de los inmuebles. En cuanto al programa de mantenimiento, las solicitudes de reparación y el seguimiento a las mismas se hacen a través de un portal web; tan sólo en 2013 se atendieron alrededor de 8,500 solicitudes.

Actualmente, se cuenta con un programa integral para dotar a las instalaciones de eco-tecnología, la modernización incluye la colocación de focos LED, sensores de presencia, llaves de agua automáticas basadas en sensores, sistemas automatizados de iluminación, entre otras tecnologías, para optimizar el costo de mantenimiento y abatir el rezago derivado de la antigüedad de algunas de las instalaciones, alcanzando cerca de 40% de las instalaciones. La opinión de la comunidad universitaria acerca de la infraestructura física de la Universidad es positiva. Finalmente, es importante señalar que si bien las instalaciones e infraestructura son buenas, existen aspectos a mejorar, como es el caso del mobiliario poco funcional, espacios subutilizados, remodelaciones para algunas áreas, tales como baños, aulas y laboratorios.

b) Tecnología

La tecnología en la institución, en conjunto genera un ambiente de innovación y de impulso de la calidad educativa, situándola en los nuevos paradigmas y tendencias educativas a nivel mundial. El reto es que no quede sólo en una visión puramente tecnológica. La alineación entre modelos, los procesos educativos y la tecnología de información es imperativa, y no menos importante es el hecho de que los profesores se actualicen y obtengan las competencias en beneficio de los alumnos y de los procesos de aprendizaje. La visión tecnológica de la Universidad está fuertemente centrada en el proyecto denominado Tecnologías para la Educación, el cual integra diez rubros fundamentales:



Cuadro 2. Proyecto Tecnologías para la Educación

1. Plataforma educativa, "Ámbito Académico"	6. TVeo en el aula
2. Incremento en el ancho de banda	7. Aulas inteligentes
3. Red de videoconferencias	8. Live@edu (Oral Office 365)
4. Laboratorio de cómputo móvil	9. Aulas inteligentes
5. Quioscos de impresión	10. Aulas en red

Fuente: UAA, 2014 b.

El proyecto de *Ámbito Académico* es una plataforma de Gestión Educativa basada en el LMS (Learning Management System) Moodle. Este espacio virtual permite realizar y administrar los procesos de aprendizaje de la UAA, así como el trabajo individual y colegiado de los profesores de la Universidad, además de la incorporación y sistematización integral de los sistemas de información administrativa, con la finalidad de contribuir a la innovación y mejora de la calidad educativa

Los sistemas centrales para la Gestión Administrativa son tres: el SIIMA (Sistema Integral de Información y Modernización Administrativa), e-SIIMA y SIUAA (Sistema de Información de la Universidad Autónoma de Aguascalientes). El SIIMA nació en el año 2000 como un desarrollo propio, es transversal, integrado e interactúa con algunos otros módulos y/o sistemas, cubriendo prácticamente todo el proceso administrativo de la institución, incluyendo la certificación de programas educativos.

Algunas áreas de oportunidad que tiene el SIIMA, son las siguientes:

- a) Desarrollo de módulos o herramientas de explotación de la información, así como la implementación de un Sistema Integral de Inteligencia y Estadística Universitaria.
- b) El conocimiento del SIIMA está en las personas que lo han desarrollado y mantenido a través de los años; esto implica que el diseño y la estructura del sistema no es transferible.
- c) La cobertura e integración de los sistemas es buena, pero se deben de reforzar algunos sistemas y/o módulos, otros necesitan rediseñarse o crear nuevos módulos.

En 2013 se logró dotar de cobertura de red inalámbrica al total de los edificios del Campus Central. Para el caso del Campus Sur la cobertura de red inalámbrica es parte de los requerimientos en la construcción de nuevos edificios y los servicios de internet prácticamente alcanzan la totalidad de los equipos de cómputo. Finalmente, la percepción de la comunidad universitaria acerca de la tecnología de información en la UAA es buena, de acuerdo con las encuestas de opinión, 44% de académicos, 45% de administrativos y 45% de alumnos consideran como buena esta infraestructura, mientras que 26%, 29% y 35%, respectivamente, la consideran como muy buena; sin embargo, 10% de académicos cree que es mala

4.1.5 Administración del conocimiento

Como entidad generadora de conocimiento, es de vital importancia que la institución mida el grado de generación de activos de conocimiento que produce, a través de los cuerpos académicos, alumnos, los eventos y foros académicos para desarrollar redes y buscar ser un ente que permita la transformación y mejora de su entorno socioeconómico y ambiental.

a) Volumen y calidad del acervo

Los recursos bibliotecarios de la UAA son un referente en el Estado de Aguascalientes, y son reconocidos también a nivel regional y nacional. Los activos de conocimiento son muy diversos y entre éstos se pueden encontrar libros (físicos y electrónicos), revistas (físicas y electrónicas), mapas, enciclopedias, tesis, CD/DVD, audios, videos, bases de datos electrónicas y transparencias.

El acervo está distribuido entre las diferentes bibliotecas de acuerdo con las necesidades de cada ubicación; por ejemplo, el acervo de la biblioteca Central es en general de todas las áreas de conocimiento, además cuenta con una colección especial de libros antiguos y la colección Aguascalientes. La biblioteca de La Posta se especializa en ciencias agropecuarias. La biblioteca Norte tiene contenidos especializados en ciencias de la salud y de la construcción. En el Campus Sur, la biblioteca está especializada en ingenierías y ciencias empresariales. Cada año se actualiza el acervo, adquiriendo los títulos que la planta académica solicita y solamente se descontinúa algún título material por daños físicos, aunque se repone en la medida de lo posible. La proporción de volúmenes físicos por estudiante es cercana a los veinte y de títulos es de doce, según estadísticas institucionales.

Por otra parte, en recursos electrónicos existe un convenio con el consorcio CONRICYT del CONACYT, a través del cual se tiene acceso a bases electrónicas; para ello, se debe cumplir con un mínimo de consultas para no perder el derecho de acceso. Se cuenta también con acceso a las bases de datos del Open Access; además se tienen convenios con bibliotecas a nivel mundial para consulta de acervo e, incluso, para obtener físicamente libros que sean requeridos. En cuanto a la producción editorial con el sello institucional, el número de publicaciones universitarias ha ido creciendo consistentemente, pasando de 25 publicaciones en 2007 a 71 en 2013.

b) Procesos de gestión

Los procesos de gestión implican el uso de mecanismos y las técnicas para capturar, organizar y almacenar el conocimiento de las personas para transformarlo en un activo intelectual que genere beneficios y se pueda compartir. En la actualidad, las tecnologías de información permiten contar con herramientas que soportan la gestión del conocimiento, apoyando la recolección, la transferencia, la reutilización, la seguridad y su administración sistemática. El proceso de la gestión del conocimiento tiene los siguientes objetivos:

- Identificar, recabar, organizar y publicar el conocimiento existente.
- Facilitar la creación de nuevo conocimiento.
- Consolidar la innovación.

En la UAA se tienen prácticas que permiten hacer acopio de activos de conocimiento y ponerlos a disposición de la comunidad universitaria, pero no existe una visión integrada y sistémica de enfoques para la gestión del conocimiento. La administración de los activos



de conocimiento se da únicamente a través de los procesos tradicionales de la biblioteca y en el uso de ambientes de aprendizaje habilitados con tecnologías de información dentro del proceso educativo. Aunque existe la plataforma para almacenar, clasificar y socializar el conocimiento dentro del proceso de formación, hace falta establecer en la plataforma de Ámbito Académico una reglamentación que incluya los procesos y las políticas para que este conocimiento se rescate y acumule, clasificándolo e incluso compartiéndolo más allá de cada grupo y materia a la que pertenece. Existe un impulso positivo para crear espacios de colaboración y así compartir información en beneficio del aprendizaje, tales como la gestión de documentos, el sistema de gestión institucional de proyectos de investigación, la plataforma ámbito académico, los sistemas bibliotecarios y las suscripciones de acervo electrónico, la recopilación y publicación de tesis, la página web y el e-SIIMA. Aunque por otro lado hay resistencia para compartir el conocimiento generado, pues los investigadores buscan proteger sus derechos de autor. En este sentido, en la UAA hacen falta procesos y normatividad que regulen y protejan el derecho de autor cuando el conocimiento se socializa por medios electrónicos.

Dado que las bases de datos virtuales son un poco complicadas para consultar y realizar búsquedas, y se requiere el dominio de ciertas destrezas, para ello se está trabajando en un programa de Desarrollo de Habilidades Informativas, tanto para los alumnos como para los profesores/investigadores, lo que contribuirá a elevar las capacidades y la cultura académica.

4.1.6 Administración de proyectos

En esta dimensión se revisa el nivel de efectividad de los proyectos desarrollados por la Universidad con base en los elementos clave de una metodología formal y estándar de administración de proyectos. Esta dimensión cuenta con cuatro categorías: alineación, definición y planeación, ejecución y control y gestión financiera.

a) Alineación

El desarrollo de programas y proyectos ha sido de gran importancia en las universidades formando parte de su quehacer cotidiano. Es por ello que recientemente la forma de definir, ejecutar y evaluar los proyectos está tomando gran importancia para el Gobierno Federal.

De acuerdo con el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se está impulsando la adopción de sistemas de planeación y control de programas basados en la filosofía denominada “Gestión para Resultados”, con el fin de asegurar una correcta utilización de los recursos que provee el Estado, cumpliendo con objetivos de impacto.

Así, mediante la Ley General de Contabilidad Gubernamental, en su artículo 54 se indica lo siguiente: “La información presupuestaria y programática que forme parte de la cuenta pública deberá relacionarse con los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo. Asimismo, deberá incluir los resultados de la evaluación del desempeño de los programas federales, de las entidades federativas, municipales [...] para ello, deberán utilizar indicadores que permitan determinar el cumplimiento de las metas y objetivos [...]” (DOF, 2008).

El día 16 de mayo de 2013, en el *Diario Oficial de la Federación*, se publicaron los lineamientos para la construcción y el diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico. El Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), en dichos lineamientos, señala:

Con la finalidad de definir y establecer las consideraciones en materia de Presupuesto basado en *Resultados* y el Sistema de Evaluación al Desempeño, se hace necesario involucrar la Metodología de Marco Lógico dentro del proceso de armonización contable [...]", (DOF, 2013).

Estas disposiciones obligan a las instituciones a articular, presentar, controlar, reportar y evaluar los proyectos utilizando la Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Indicadores de Resultados, herramientas que permiten detectar problemas trascendentales y plantear objetivos estratégicos que favorezcan la medición y evaluación del desempeño para asegurar que las instituciones generen impacto interno y en la sociedad. En estas circunstancias, es visible que la UAA aún no ha logrado profesionalizar la alineación, definición y gestión de los proyectos, pues éstos se realizan con la mejor disposición, pero sin la suficiente estructura y metodología. En cuanto a la alineación de los proyectos con los objetivos institucionales, se hace un esfuerzo y existen mecanismos para que exista una integración y congruencia entre ellos; tanto los Programas Operativos Anuales (POA's) como los PIFI's (ahora PROFOCIE) se elaboran con suficiente rigurosidad para conectar los proyectos de las áreas con los objetivos institucionales.

Aunado a lo anterior es a través de los Programas Operativos Anuales donde se administra la asignación de los recursos, tomando en consideración las prioridades institucionales. Un mecanismo que permite la alineación estratégica es la revisión y aprobación que hace la Comisión Ejecutiva de los proyectos más relevantes, pues en forma colegiada se cuestiona la relevancia estratégica y la consistencia entre los objetivos y las prioridades institucionales.

Asimismo, los proyectos de investigación siguen un proceso de aprobación, a través de Comités de Pertinencia. Los comités incluyen evaluadores externos para asegurar la objetividad, aunque en forma similar a la libertad de cátedra, se da la libertad de investigación, lo que influye para que los proyectos de investigación tengan cierta autonomía.

b) Definición y planeación

A pesar de que no existe una metodología formal para la planeación y gestión de los proyectos, en el caso de los proyectos especiales que tienen un recurso extraordinario asignado, las reglas son claras en cuanto al presupuesto, tiempos, resultados y recursos, quedan integrados dentro del POA, incluyendo los de fondo ordinario y los extraordinarios. En relación con el registro de los proyectos, se llevan a cabo por cada una de las áreas de la institución, y éstas manejan sus propios formatos y herramientas, por lo que algunos de ellos no cuentan con un registro institucional y sólo se les tiene en cuenta en el POA si incluyen algunas actividades con recursos.

c) Ejecución y control

En la mayoría de los proyectos, especialmente los que cuentan con fondos extraordinarios, se lleva un seguimiento; todos los proyectos llevan una revisión final por sus respectivas áreas a través del POA y en particular en el caso de proyectos externos, los cuales se evalúan a través del organismo que los supervisa.

Los proyectos que requieren control de órganos superiores llevan un mejor seguimiento. En muchos casos existe un fuerte control enfocado hacia las funciones administrativas y financieras más que hacia las cuestiones relacionadas con la calidad, el valor, el impacto, los riesgos, y en general, con los productos y actividades del proyecto. Se percibe que existe un control excesivo, por lo que se requiere modernizar los procesos



administrativos. En este sentido, con una mejor gestión de proyectos es posible mejorar la eficacia y la eficiencia; en general, hace falta puntualizar la cultura de integración para compartir conocimientos en torno a la administración de proyectos. Durante la ejecución de los mismos, el registro de los cambios queda disperso en las áreas que son las responsables de mantenerlo, e incluso, no en todos los casos se da este registro en forma oportuna.

d) Gestión financiera

El control administrativo y financiero de los proyectos suele ser muy riguroso, se asegura que los proyectos tengan un presupuesto asignado, se gestiona la asignación de recursos, se establecen los controles, se respetan las reglas y normas y se evalúan los resultados en materia del ejercicio presupuestal. Para realizar ajustes al presupuesto del proyecto se mantiene la evidencia del presupuesto original y nuevamente se vuelve a someter a aprobación. La manera en la que se definen, planean, ejecutan, controlan y cierran los proyectos es sumamente importante en una universidad y, sorprendentemente, en la mayoría de las universidades públicas en México existe una falta de métodos y herramientas para manejar profesionalmente los proyectos.

La tecnología de gestión de proyectos ayudará a permear la metodología e impulsará la cultura hacia esta importante disciplina. En definitiva, cerrar las brechas en este tema, adoptando la disciplina y generando las capacidades y cultura de proyectos, generará un fuerte impacto, aumentará la eficacia y la eficiencia y ayudará a mantener la alineación con la visión institucional y con las políticas de Gobierno.

4.1.7 Programas educativos

En esta dimensión se examinan diferentes características que hoy en día son aspectos importantes para la toma de decisiones de potenciales alumnos y la obtención de recursos de financiamiento y reconocimiento por parte de organismos nacionales e internacionales. Por lo mismo, es fundamental adaptar o crear programas educativos que se enfoquen al cumplimiento cada vez mayor de criterios de calidad, flexibilidad, internacionalización y sustentabilidad.

a) Volumen

La oferta de programas educativos se incrementó en los últimos dos años con los diez nuevos programas del Campus Sur, para alcanzar una oferta educativa de 65 programas educativos. En posgrado, la oferta educativa se ha incrementado paulatinamente, llegando a un total de 22 programas educativos para 2013; para educación media superior solamente se cuenta con un programa educativo con dos modalidades: una tradicional y otra internacional. La oferta educativa de posgrado en el año 2014 está compuesta por cuarenta programas educativos, de los cuales 40% son especialidades (37.5% son especialidades médicas), 35% son maestrías y 25% doctorados. De estos programas, 25 son institucionales y el resto son por aval académico.

Un 84% de los programas institucionales se encuentran acreditados por el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) de la SEP-CONACYT y 24% cuentan con evaluación internacional. En cuanto a la distribución por áreas del conocimiento, 37.5% son de salud, 22.5% de las ciencias sociales y humanidades, 22.5% de ciencias exactas e ingenierías, 10% de ciencias biológicas y agropecuarias; por último, 7.5% pertenecen a ciencias económicas y administrativas.

El Campus Central ha alcanzado el límite en infraestructura y recursos para ampliar la oferta; la opción es a través de una oferta educativa de programas a distancia o en línea. En este sentido, aunque todavía no está lista la Universidad en Línea, se está trabajando en tener las primeras materias bajo tal modalidad. Éstas son transversales y van a causar impacto en varios programas educativos existentes. De acuerdo con estadísticas de la Universidad, el nivel de cobertura que se está logrando respecto a la demanda real y potencial mediante programas presenciales aún ofrece oportunidades de mejora. En cuanto al volumen de la oferta educativa de la institución, 42% del personal académico y 44% del personal administrativo opinan que es una oferta amplia, y 26% de académicos y administrativos la considera muy amplia.

b) Pertinencia

La pertinencia de los programas educativos determina el grado en el que atienden las necesidades reales del Estado y se refleja en la probabilidad de que los egresados puedan encontrar empleos bien remunerados. Para evaluar la pertinencia de la oferta educativa de pregrado y posgrado se creó la Comisión Institucional como órgano consultivo de la Comisión Ejecutiva y aunque es necesario consolidar su función y afinar criterios de operación, se trata, sin duda, de una excelente iniciativa. Esta comisión realiza el estudio de pertinencia un año previo a la revisión o rediseño del programa de pregrado y posgrado; en él se revisan variables importantes como la eficiencia terminal, el grado de demanda, la satisfacción de empleadores y se propone un plan de mejora para el rediseño.

De acuerdo con la normatividad, los programas educativos se revisan cada cinco o seis años. La primera revisión se realiza un año después de que egresa la primera generación. Existen programas educativos que tienen cuarenta años desde su creación y requieren una reforma completa. Más que eliminar o agregar programas, lo que se necesita es consolidar los programas educativos que existen, con énfasis en la pertinencia, la calidad y la renovación de los contenidos curriculares.

En cuanto al posgrado, se presentan las siguientes reflexiones: La Dirección General de Investigación y Posgrado inició en el año 2005 la reestructuración de los programas de posgrado y a partir de ese momento se han impulsado programas pertinentes, factibles y con reconocimiento de calidad; gracias a esto último, se incrementó sustancialmente el número de programas de posgrado con reconocimiento de calidad. Se ha cuidado el crecimiento de los programas de posgrado, ya que uno de los criterios es asegurar los indicadores de calidad, cuidando la pertinencia y factibilidad para ofertar programas de posgrado. En términos porcentuales, 57% de los académicos considera que la pertinencia es alta y 13% muy alta; para los administrativos, 62% opina que es alta y 17% muy alta; mientras que para los alumnos 45% es alta y para 21% es muy alta.

c) Calidad

Con relación al Modelo Educativo Institucional (MEI) de la UAA, se concibe la educación como un proceso intencional y sistemático, cuya finalidad es la formación integral de la persona. El modelo pretende una educación de calidad, que sea equitativa, pertinente, permanente, responsable, innovadora, flexible, factible, sistémica, altamente especializada, enfocada al estudiante y a su aprendizaje.

Asimismo, se busca orientar acciones y sumar esfuerzos del personal académico y administrativo para que contribuyan al desarrollo de la formación humanista caracterizada por la formación profesional, intelectual, actitudinal, de valores, física, cultural y social.



100% de los Programas Educativos evaluables de pregrado están acreditados y/o clasificados en el nivel 1 de CIEES. Los que no son evaluables son programas en consolidación que aún no cuentan con los requisitos para ser evaluados ante algún organismo acreditador. En cuanto a la calidad de los programas educativos, se aprecia una opinión positiva entre la comunidad universitaria; en el caso de los académicos, 61% la considera buena y 21% muy buena; mientras que para los administrativos. 58% la considera buena y 30% muy buena; y en el caso de los alumnos, 56% la considera buena y 27% muy buena. Cabe señalar que en los tres grupos de opinión el porcentaje más representativo se ubica en la valoración de “buena calidad”.

En el caso de la calidad de los programas educativos de posgrado, se ha realizado un trabajo importante. Los programas de la UAA reconocidos por el PNPC son veintiuno, y uno se encuentra en proceso de acreditación. El número de programas educativos adscritos al padrón es de cuatro, lo que coincide con los programas que cuentan con reconocimiento internacional. Los programas educativos más reconocidos a nivel nacional son Medicina, que está dentro de los 10 primeros a nivel nacional, así como Estomatología y Optometría. Esta última también tiene un importante reconocimiento a nivel internacional.

d) Flexibilidad

Desde la última década del siglo XX hasta la actualidad, en numerosas instituciones de educación superior de nuestro país se plantea la flexibilidad curricular, académica y administrativa, como una tendencia que caracteriza el funcionamiento, grado de apertura e innovación de sus programas académicos, particularmente en los procesos de formación profesional. La flexibilidad, de acuerdo a la información revisada en el sitio electrónico *Secretaría de Educación Pública www.dgespe.gob.mx*, se expresa incorporando los siguientes rasgos:

Cuadro 3. Rasgos de la flexibilidad educativa

1. Adopción de un sistema de créditos.
2. Selección, por parte de los estudiantes, de un conjunto de cursos dentro de su trayectoria de formación.
3. Diversificación y ampliación de actividades, espacios y actores en el proceso formativo.
4. Creación de sistemas de asesoría y tutoría.
5. Impulso a procesos de movilidad de los estudiantes.
6. Desarrollo de programas de formación en diversas modalidades con apoyo de las TIC.
7. Reconocimiento y acreditación de competencias adquiridas fuera del contexto escolar.
8. Limitación de las actividades presenciales del estudiante.
9. Modificación en la duración de las carreras.
10. Diversificación de opciones de titulación.

Fuente: UAA, 2014b.

Considerando los rasgos anteriores, se puede decir que existen algunos que en la Universidad se cubren de manera parcial y no han sido incorporados al modelo, lo que permite emitir una valoración sobre una flexibilidad curricular regular. Se ha avanzado en las materias optativas libres, a través del catálogo institucional de materias en pregrado; se busca que los alumnos tengan mayor flexibilidad. En cuanto al posgrado, a pesar de que se considera que se requiere realizar trabajo en el tema de flexibilidad, los aspirantes de posgrado tienen una opinión muy positiva de la UAA, ya que 68% considera que es la institución que cuenta con los programas más flexibles en el Estado, con un amplio

margen de ventaja sobre el Tecnológico de Monterrey y el ITA, ubicados en segundo y tercer lugar, respectivamente, según la opinión de los aspirantes.

e) Internacionalización

El diseño de los programas considera que los comités que hacen el plan de estudio organicen estrategias para establecer la internacionalización. Dos temas son de particular relevancia para avanzar rápidamente en el tema de la internacionalización: por un lado se refiere a la movilidad académica e intercambios; y por otro, al dominio de un segundo idioma, con énfasis en el inglés.

Cuadro 4. Situación actual de la movilidad académica y segundo idioma en la Universidad Autónoma de Aguascalientes

Movilidad Académica	Segundo idioma
Se llevan a cabo convenios con instituciones a nivel internacional.	Requisito de titulación en la institución.
Existe un departamento de intercambio académico.	Iniciando el proceso para impartir clases en inglés.
Lograr la flexibilidad curricular de los planes de estudio.	Capacitar a la planta docente para impartir materias en segundo idioma.
	Existe un proyecto de diagnóstico del nivel de inglés para definir acciones de mejora.
	Pláticas y conferencias en idiomas extranjeros.

Fuente: UAA, 2014b.

f) Sustentabilidad

Éste es un término de relativa reciente creación y uso en el mundo. La sustentabilidad se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno. Por extensión, se aplica a la explotación de un recurso por debajo del límite de renovación del mismo. Desde la perspectiva de la prosperidad humana y según el Informe Brundtland de 1987, la sostenibilidad consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades.

De esta definición se desprende que la sustentabilidad no está relacionada únicamente con los temas ecológicos. Se refiere al equilibrio entre tres factores fundamentales que deben coexistir para crear condiciones de vida posibles y duraderas que son el factor económico, el medio ambiental y el social.

En la UAA existen esfuerzos independientes para incluir contenidos de sustentabilidad en los programas educativos, aunque se carece de una política establecida. Se trabaja en este tema más a través de la formación humanista, lo cual le confiere un carácter un tanto filosófico únicamente.

4.1.8 Líneas de conocimiento

Esta dimensión busca observar si las líneas de conocimiento investigadas y estudiadas en la Universidad son suficientes y pertinentes respecto a los temas relevantes de la región, para fomentar su desarrollo y su crecimiento.



a) Pertinencia

En el contexto del modelo que se ha aplicado para este diagnóstico, se entiende por líneas de conocimiento aquellas áreas estratégicas de generación y aplicación del conocimiento que, por considerarse claves en el desarrollo del Estado de Aguascalientes o por tener un amplio campo de acción para estudiantes, egresados, docentes e investigadores, representan un área vocacional y de enfoque para la institución.

En este sentido, un área o línea de conocimiento estratégica para la Universidad debería ejercerse de manera multidisciplinaria, a través de esfuerzos articulados y transversales, a fin de crear soluciones integrales que contribuyan a la formación de los estudiantes y al desarrollo sostenible de los sectores sociales, económicos, políticos y culturales del Estado. Bajo esta definición, es necesaria una determinación clara de las líneas que orientan la vocación institucional para generar –mediante esfuerzos sistemáticos, integrales y multidisciplinarios–, soluciones de fondo en beneficio de la sociedad.

Existen líneas creadas desde las capacidades de los cuerpos académicos de los Centros que comparten una orientación. Las líneas de conocimiento más relevantes en la institución son las siguientes:

- Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC)
- Toxicología
- Fisiología
- PYMES
- Desarrollo local
- Manejo de agro-ecosistemas
- Biotecnología vegetal

b) Relevancia

Es evidente la contribución relevante de la Universidad al desarrollo económico y social del Estado y la región, impacto que se ha dado debido a algunos factores: un enfoque social que permite a la Universidad mantenerse cerca de los requerimientos sociales y económicos del Estado, capacidad académica, y un Estado pequeño, estable, y con problemas no tan acentuados como en otras regiones de la República Mexicana. Sin embargo, es claro que identificando y estableciendo una clara estrategia de líneas institucionales de generación y aplicación del conocimiento para el Estado, los esfuerzos estarían mejor direccionados, con una mayor incidencia y resultados de mayor impacto y pertinencia social. Es necesario articular mayores esfuerzos en el trabajo multidisciplinario en el que participen alumnos, profesores e investigadores de todos los niveles, trabajando en conjunto para resolver un problema mayor.

c) Gestión

Una de las fortalezas de la UAA estriba precisamente en la gestión universitaria, dado su enfoque hacia sistemas de calidad. Sin embargo, en este contexto es muy difícil hablar de gestión de las líneas de conocimiento, pues no se encuentra bien establecido ese enfoque en la Universidad. Si se evalúa la capacidad para integrar esfuerzos y administrar recursos humanos, técnicos y financieros, se puede decir que el resultado es bueno; pero si el énfasis se pone en la integración de líneas de generación y aplicación de conocimiento, para articular proyectos entre Universidad, iniciativa privada y Gobierno, entonces la conclusión es que la gestión es insuficiente y hace falta una planeación en este rubro.

Aun así, la experiencia y la estructura de la organización han ayudado a integrar de manera paulatina los esfuerzos en las academias y entre los departamentos. Cabe señalar que la connotación que se le da a este tema en la UAA es diferente al sentido que tiene dentro del modelo de referencia utilizado en el estudio de diagnóstico. Hasta ahora, en la Universidad las líneas de conocimiento se definen alrededor de la experiencia de los cuerpos académicos y de los grupos de investigación; sin embargo, son mucho más que eso en el contexto de lo estratégico, pues se refieren a la definición que la Universidad hace de las áreas del conocimiento o temas en los que estratégicamente debe estar enfocada.

Es necesario establecer la definición de líneas del conocimiento de manera integral en la UAA. Por supuesto, en distintas áreas de la Universidad se puede vislumbrar y discutir lo que cada una considera relevante para tener impacto y se trabaja a favor de aquellos objetivos; pero a nivel institucional hacen falta definiciones transversales que promuevan la focalización, la eliminación de duplicidad de esfuerzos, y que favorezcan el trabajo colaborativo multidisciplinario.

4.1.9 Formación y docencia

En esta dimensión se evalúa el tamaño de la matrícula y todos los aspectos relacionados con la calidad, acceso y adecuación de los estudios, para lograr que los egresados sean profesionistas exitosos con empleo. Es fundamental que las instituciones educativas de nivel superior formen alumnos que puedan validar y usar sus conocimientos adquiridos para mejorar su entorno, mediante egresados que respondan a las necesidades de la sociedad.

a) Volumen

De acuerdo con las estadísticas institucionales obtenidas del Diagnóstico Institucional de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, para el ciclo escolar 2013-2014, la matrícula de la UAA está conformada de la siguiente manera: licenciatura, 14,038; bachillerato, 2,886; y posgrado, 344. Un aspecto que influye en la matrícula de ciertas carreras es que los alumnos se aplican al proceso de selección en varias instituciones y se quedan en la primera que los acepte. Mediante la educación semi-presencial o en línea se prevé un incremento de 5% en la matrícula. El Campus Sur está en proceso de desarrollo y maduración; en él se han cuidado todos los aspectos para asegurar que tenga los mismos estándares de calidad que el Campus Central y que cuente con instalaciones e infraestructura de vanguardia.

A partir del año 2010 se incrementó la matrícula a raíz de la apertura del Campus Sur; sin embargo, el incremento proyectado de la matrícula ha sido menor debido a la naturaleza de los programas y al índice de deserción. En términos generales, ha demandado una mejor eficiencia para atender la mayor matrícula con los mismos recursos, desde el punto de vista administrativo, aunque se requiere rediseñar los procesos para lograr la eficiencia requerida, así como un aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicaciones, para lo que sería necesario aplicar un enfoque integral de reingeniería. Algunas carreras de nueva creación tienen baja demanda, quizá por falta de promoción y reclutamiento de los aspirantes. En el caso del Campus Sur otro factor a considerar es la lejanía y la falta de transporte público.

La proporción de estudiantes por profesor varía de un programa a otro, pero actualmente es suficiente; se tiene un promedio de 2 a 4 alumnos por profesor en todos los niveles. Es importante señalar que existen profesores de tiempo completo con grado



de maestría y doctorado que han expresado desinterés por participar en los programas de posgrado. Se espera incrementar la demanda estudiantil y mejorar la matrícula en todos los programas de posgrado, siempre cuidando la capacidad académica y la viabilidad financiera. Sin embargo, para poder incrementar la matrícula, antes se tienen que fortalecer los núcleos académicos incorporando más profesores de tiempo completo.

Otra expectativa es ampliar las modalidades en los programas vigentes de posgrado para impartirse a distancia, principalmente en los programas profesionalizantes. Con esto, se esperaría tener un grupo a distancia y otro presencial, atendiendo a un mayor número de personas siempre y cuando exista la capacidad académica, la infraestructura técnica y los lineamientos base.

Es importante señalar que, aun cuando no se tiene un gran número de posgrados a distancia, en varios programas se han realizado numerosos cursos y conferencias a distancia, utilizando las aulas interactivas con las que cuentan las áreas académicas.

Es necesario fortalecer la difusión de los programas de posgrado, pues aunque se han hecho grandes esfuerzos para promocionarlos, se considera que esto debe hacerse con mayor eficacia llegando a más nichos de interés. Una posibilidad para el extranjero es aprovechar los espacios del CONACYT y de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado. Asimismo, se debe cuidar que todo programa de posgrado esté en el PNCP y que haya una mejor articulación con los programas de licenciatura, estableciendo actividades que los vinculen con el posgrado, de tal manera que se favorezca el interés de los estudiantes para continuar sus estudios.

b) Calidad y pertinencia

Dos elementos que permiten conocer la calidad de la formación en una Universidad y la pertinencia de las carreras respecto a la demanda laboral, son los índices de colocación de egresado y el grado de satisfacción de los empleadores. Por supuesto, no son los únicos elementos que influyen, pero son importantes y los datos obtenidos respecto a estos grupos se presentan dentro del diagnóstico externo.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, se preguntó a las organizaciones que valoraran a la mejor Universidad dentro del estado de Aguascalientes en relación con la experiencia de sus egresados, y los resultados muestran que la Universidad Autónoma de Aguascalientes, con 54.5% de las menciones, fue la universidad mejor evaluada por la experiencia de sus egresados, lo que significa un proceso formativo óptimo; en segundo lugar se encuentra el Instituto Tecnológico de Aguascalientes con 17.9%; y por último, el Tecnológico de Monterrey con 10.7%.

La planta académica de pregrado cuenta con 420 profesores de tiempo completo (PTC's) aproximadamente y alrededor de 1300 profesores de asignatura. La opinión de la comunidad universitaria acerca de la calidad de la planta docente es buena; entre el personal académico son un poco más las personas que opinan que es regular contra las que opinan que es muy buena (25% vs 18%); lo mismo sucede entre el personal administrativo en el que la relación es de 21% regular y 16% muy buena. Finalmente, entre los alumnos, sí es ligeramente superior el porcentaje de aquellos que opinan que la planta docente es muy buena (23%), comparada con los que opinan que es regular (18%).

El dominio de lenguas extranjeras es un tema de suma importancia para brindar mayor competitividad y oportunidades a los alumnos. A pesar de que ha existido una

mejoría, ésta constituye un área de oportunidad. Un ejemplo de ello es que, con la finalidad de inculcar en los estudiantes una visión global, existen programas de intercambio académico, y los programas y los sitios más elegidos son Sudamérica y España, por la similitud cultural del idioma y la falta del dominio de una lengua extranjera.

El emprendedurismo es también una característica que se busca impulsar; para esto existe el Programa Emprendedor que incentiva a los estudiantes a la creación de nuevas empresas a través de cursos optativos. De igual forma existe una incubadora de negocios y también la labor del tutor influye en el desarrollo de estas capacidades. En los programas profesionalizantes de posgrado, principalmente en las áreas económicas y administrativas, el emprendedurismo se inculca a través del desarrollo del estudio de casos en empresas de la localidad y de realizar estancias de investigación aplicada en empresas internacionales. En años recientes, el número de proyectos dentro del programa emprendedor ha aumentado considerablemente; en 2013 se lograron 80 proyectos.

En cuanto a la aplicación del MEI y de las tecnologías de información existen brechas importantes, ya que no se aplica de manera consistente, pues depende de cada profesor. Entre los principales obstáculos se encuentra que la UAA está pasando por una etapa de cambio generacional y es notorio que los profesores con mayor antigüedad presenten resistencia al cambio; otro factor es que el modelo educativo está definido pero no se ha logrado aterrizar a nivel de programas y diseño de materiales claros y efectivos en cada curso para el desarrollo de las capacidades de los alumnos. Los profesores interinos no están sujetos a un proceso de evaluación como el que llevan los profesores numerarios y falta información y capacitación sobre el MEI.

En cambio, en posgrado, el Modelo Educativo y las Tecnologías de Información y Comunicación están mejor establecidos, ya que desde el diseño curricular se consideran. Aun así, los principales obstáculos que se presentan son la falta de iniciativa de algunos profesores, algunos docentes manifiestan resistencia para transitar hacia las tecnologías y fortalecer la formación de profesores y que todos apliquen las estrategias de la tecnología educativa. Un factor que incide de manera importante en la calidad es la formación con la que llegan los estudiantes de nuevo ingreso. Para que dicho proceso sea eficaz, debe haber un plan de estudios, un modelo educativo, profesores, instalaciones, tecnología y algunos otros factores de calidad; sin embargo, es importante que los alumnos se inserten en el proceso con un mínimo de cualidades que permitan su desarrollo profesional. En este sentido, las universidades públicas tienen un gran compromiso dado que la mayoría de los estudiantes llegan de escuelas públicas con las carencias que tiene el sistema de educación básica. Existe coincidencia en que las principales carencias con las que llegan los alumnos de bachillerato son: la falta de habilidad en el razonamiento lógico y matemático, dificultades en la comunicación verbal y escrita, y bajo nivel de inglés; sin embargo, una de sus fortalezas es el uso de las tecnologías de información.

En posgrados, las principales carencias de los alumnos son: habilidades deficientes en lectura y redacción, en conocimientos para la investigación, en estadística, ausencia de actitud de trabajo en equipo y poca habilidad para el aprendizaje autosuficiente. Las repercusiones son graves, ya que no se logra el avance esperado en el plan de estudios, en la productividad de los estudiantes y en la movilidad; si bien se han logrado incrementar estos indicadores, se podría avanzar más si el estudiante trajera una buena formación, conocimientos básicos de investigación y actitudes que le permitan concretar su especialización.



c) Eficiencia

La eficiencia terminal en pregrado es un tema de interés institucional, pues las cifras de eficiencia terminal para 2013 fueron de 55.55%. La tasa de egreso semestral es del orden de 75%. Si bien estos datos se encuentran dentro de la media nacional, la UAA tiene la responsabilidad de aumentar el porcentaje; primero, porque busca constantemente un desempeño superior al promedio; y segundo, porque los beneficios institucionales son considerables. En promedio se considera que los alumnos de pregrado permanecen en la Universidad un 40% más del tiempo en que deberían concluir su carrera. El porcentaje de abandono en los tres primeros semestres es de 32%, principalmente por causas económicas o porque los estudiantes tienen la percepción de que la carrera no era lo que esperaban. De acuerdo con el estudio institucional de abandono, 16% se cambia de institución, 15% se cambia de carrera, 16% no cuenta con recursos, 8% trabaja y no puede continuar con sus estudios.

Entre las causas de deserción figuran la insuficiente orientación vocacional, deficientes conocimientos y habilidades para enfrentar las exigencias del nivel superior. El rezago se presenta fundamentalmente en Ciencias Básicas, Matemáticas y Metodología. Las tutorías, cuyo principal objetivo ha sido contribuir a optimizar las tasas de mejoramiento académico, de retención y eficiencia terminal, han tenido una trayectoria donde queda clara la voluntad de la institución de impulsarla, pero faltan recursos, evaluación y reorganización para que verdaderamente contribuyan a una formación de calidad y a reducir los índices de deserción.

En cuanto al posgrado, la eficiencia terminal es buena, en promedio es superior al indicador de calidad señalado a nivel nacional, superior a 70%. Existe una retención satisfactoria gracias al seguimiento riguroso y sistemático de los secretarios técnicos y del departamento de Apoyo al Posgrado y a que la dedicación del estudiante es de tiempo completo. En todos los programas de posgrado se está consciente de la importancia de cuidar este indicador para mantener el PNPC.

La estancia promedio de un estudiante de posgrado en la Universidad varía de acuerdo al nivel del programa: en maestría, 2.6 años (el plan de estudios es de dos años); en doctorado tradicional, 3.5 años (el plan de estudios es de tres años); en el doctorado directo, 4.8 años (el plan es de cuatro años). En posgrado, los factores que influyen para una buena eficiencia terminal son: becas que permiten que los estudiantes se dediquen exclusivamente al posgrado, seguimiento riguroso y sistemático por parte de las secretarías técnicas y del departamento de Apoyo al Posgrado, seguimiento supervisado por parte de los tutores.

d) Equidad

Un factor que contribuye a la equidad es el apoyo económico a quien más lo requiere para poder alcanzar una educación superior. En este sentido, en pregrado existen una serie de programas encaminados a apoyar a los estudiantes que por sus condiciones socioeconómicas lo requieren:

- Existe el crédito educativo; se otorgan alrededor de 500 créditos que ayudan a cubrir el costo de colegiatura durante el proceso educativo.
- Existen becas de excelencia y deportivas para jóvenes de alto rendimiento, aunque son limitadas.
- Existen algunos descuentos a los artistas que pertenecen a grupos musicales de la Universidad.
- Existen becas de manutención, pero éstas son externas a la Universidad.

- Los trabajadores e hijos de los trabajadores son exentos de pago.
- También están exentos los hijos de los ejidatarios que donaron los terrenos a la institución.

Aunque son numerosos los apoyos, se requiere un sistema de becas y apoyos más sólido que maneje criterios y políticas claras, que apoye a los más necesitados y a los mejores estudiantes, deportistas y artistas; esto no sólo fomentará la equidad, sino también la calidad. En el posgrado, todos los estudiantes gozan del beneficio de poder solicitar una beca si así lo desean y en caso de proceder, se les otorga 100% por el CONACYT más el subsidio de la Universidad equivalente a 85% de la colegiatura real. En posgrado no se otorga crédito escolar, ya que sólo se cobra lo equivalente a la licenciatura y los alumnos tienen beca CONACYT. Para aquellos estudiantes que no tienen el subsidio, se cobra toda la colegiatura, según el plan de arbitrios, pero los precios son adecuados, ya que sólo cubren el costo.

Por otro lado, existe una muy buena cultura de tolerancia, respeto y aceptación por parte de toda la comunidad universitaria hacia las minorías. El enfoque humanista que ha caracterizado a la Universidad, aunado a la cultura propia del aguascalentense, permite vivir un clima de paz y respeto social. Los mismos profesores promueven los valores institucionales éticos y morales y los aplican.

Para proteger este valor, el del respeto a las minorías y la prevención de prácticas discriminatorias, también se han instrumentado diversos mecanismos institucionales:

- Defensoría universitaria.
- Programa institucional de equidad de género.
- Políticas institucionales que consideran las prácticas de equidad.
- Accesos preparados para minusválidos.
- Butacas para zurdos.
- La biblioteca tiene facilidades para invidentes y débiles visuales.

e) Internacionalización

La internacionalización es prioritaria en el proyecto institucional de la UAA; se ha logrado un avance en los procesos de internacionalización e incluso se coloca en el primer lugar respecto a las acreditaciones internacionales de pregrado y posgrado. La UAA fue la primera universidad en el país en someterse a la evaluación integral de CIEES para el reconocimiento de su calidad institucional, lo cual la coloca en una excelente posición para avanzar decididamente en este tema.

Se ha trabajado para lograr intercambios, estancias y cursos de verano con instituciones extranjeras; sin embargo, es necesario incrementar exponencialmente las relaciones bilaterales académicas y participar activamente en investigaciones, desarrollo de cuerpos académicos y proyectos estudiantiles con universidades de otros países, que permitan a los alumnos y profesores adquirir experiencia, relacionarse interinstitucionalmente y mejorar el dominio de otros idiomas, entre otros. En los años recientes, se ha generado un número creciente de convenios con instituciones educativas, tanto nacionales como internacionales con fines de movilidad e internacionalización. Al año 2013, en el ámbito internacional, 4.89% de alumnos de licenciatura realizaron algún intercambio, mientras que en el ámbito local sólo fue de 1.47%.

En cuanto a los programas de posgrado, se tiene un enfoque muy claro para inculcar en los alumnos una visión global, porque tanto en las materias como durante el



desarrollo de la tesis o trabajo práctico, se trasmite la necesidad de una visión global de competencia, así como el impulsar la movilidad nacional e internacional y la participación en eventos académicos que fortalezcan la formación y esa visión global. Se cuenta con colaboraciones académicas para posgrado en países como: EEUU, Canadá, España, Finlandia, Colombia, Francia, Japón, entre otros.

Los beneficios que se han obtenido a través de las colaboraciones son incrementar los indicadores de CONACYT y las relaciones entre grupos de investigación. Se han firmado convenios de colaboración con empresas privadas y públicas, principalmente para realizar diferentes proyectos de investigación con el fin de resolver problemas específicos y con activa participación no sólo de los estudiantes de posgrado sino también del pregrado. En cuanto a las principales barreras que inhiben el intercambio y movilidad internacional entre los alumnos de posgrado se encuentra el idioma, por lo cual la movilidad se realiza en países donde se cuenta con una similitud cultural con el idioma, asimismo los recursos económicos limitan el intercambio entre los estudiantes. Entre otras barreras se pueden mencionar la falta de cooperación y vinculación de los profesores en el plano internacional, así como factores de índole personal, tales como los lazos familiares que inhiben la movilidad.

4.1.10 Investigación e innovación

Con esta dimensión se obtiene un entendimiento y perspectiva contundentes de los resultados del cuerpo académico dedicado a proyectos de investigación, evaluando el impacto que tiene en el desarrollo de conocimientos novedosos y el liderazgo que tiene la institución, tanto a nivel nacional como internacional.

a) Calidad y productividad

A pesar de que la UAA es una universidad con un enfoque prioritariamente docente, la investigación se ha desarrollado con buen nivel, aunque aún falta mucho por hacer. El número de proyectos se mantiene estable y alcanza los 150 proyectos anuales. A nivel estatal es de las pocas universidades en donde se realiza investigación, lo que la convierte en una generadora de conocimientos que sirven para reforzar los programas educativos. Esta distinción es muy importante, si se parte de los criterios mediante los cuales se habrá de valorar la efectividad y la eficacia de dichos trabajos. La investigación básica deberá ser relevante y la investigación aplicada y el desarrollo tendrán por fuerza que ser pertinentes. La finalidad siempre debe ser resolver un problema real de la sociedad o construir conocimiento nuevo que pueda resolver problemas sociales reales.

Es deseable una definición estratégica sobre el tipo de investigación que la Universidad debe realizar; según datos institucionales, 57% de los proyectos de investigación son de la llamada básica; en cuanto a proyectos de investigación aplicada, el porcentaje es de 33%, y de proyectos de desarrollo tecnológico es de 10%.

El porcentaje de profesores de tiempo completo que participan en proyectos de investigación financiados internamente está arriba de 50%, y el porcentaje que lo hace con financiamiento externo es de alrededor de 25%, por lo que se puede inferir que se requiere incrementar las fuentes de financiamiento externo. Al año 2014 el porcentaje de profesores-investigadores que forman parte del SNI con respecto al total de PTC's es de 24%.

En general, la infraestructura de investigación es buena; sin embargo, algunos laboratorios como los de ciencias naturales están saturados y si crece la demanda podrían

entrar en crisis en un futuro cercano. El Sistema de Proyectos de Investigación apoya la gestión y la concentración de la información de todos los proyectos durante su ciclo de vida. Se tiene registro de los participantes, así como de los productos del proyecto de investigación. Sin embargo, no se almacenan los resultados de los proyectos, sólo queda guardada la información relacionada con los atributos del proyecto y sus variables más importantes para el seguimiento y evaluación.

b) Pertinencia

Para asegurar la pertinencia de los proyectos de investigación se realiza una evaluación por parte del decano y el jefe del departamento, así como por tres investigadores, de los cuales, al menos dos tienen que ser externos. Aunque hay criterios de evaluación del proyecto que obligan a que exista una aplicación del conocimiento, se observa que los mecanismos institucionales formales para evaluar la pertinencia se refieren a cuando las prioridades no siempre están claras, y se busca evaluar la congruencia con las prioridades del centro académico y departamento. Por otra parte, tampoco se tiene mucha claridad respecto a las necesidades del entorno, porque no se realizan estudios para determinarlas; en la medida de lo posible se busca que exista una contribución a resolverlas. En la actualidad, entre los problemas relevantes que se han resuelto o se está contribuyendo a resolver a través de la investigación en la UAA, están el Saneamiento de aguas del río San Pedro, e Insuficiencia renal.

c) Recursos Financieros

El monto destinado a proyectos de investigación presenta en general un crecimiento consistente. El importe destinado a proyectos de investigación en 2012 fue de 70 millones de pesos; esto, sin embargo, incluye sueldos y gastos de operación. Para financiar los proyectos de investigación se han utilizado diferentes fuentes de financiamiento: Fondos de CONACYT, PROMEP, y recursos propios de la Universidad; no obstante, es necesario incrementar estas fuentes buscando financiamiento privado, público o a través de organizaciones mundiales. Contrario a lo que ocurre en los países más desarrollados, la investigación no es una fuente de generación de recursos para la UAA, pero existen algunas oportunidades para obtener recursos a partir de ella, que podrían ser:

- Desarrollar investigación aplicada a través de centros de investigación bien establecidos que brinden servicios formales y constantes a empresas privadas y dependencias públicas en forma rentable y sostenible.
- Lograr que la investigación se lleve hasta la transferencia de conocimiento y éste produzca bienes y servicios rentables.
- Generar patentes.
- Promover y participar en el desarrollo de parques tecnológicos, consultoría y otros.

4.1.11 Vinculación e incubación

En esta dimensión se evalúa el nivel de integración entre empresas públicas y privadas con la Universidad, tanto a nivel del número de proyectos conjuntos o de mejora como los servicios prestados hacia afuera de la Universidad.

a) Calidad y pertinencia

Se busca constantemente que el conocimiento que se genera en la Universidad y su quehacer tengan un impacto efectivo en la sociedad. En los últimos años se viene trabajando en la conformación de un modelo de vinculación al que lo distinguen elementos destacables y precisos como: estrategias, procesos definidos, modelos de negocios,



reglamentación adecuada, entre otros. Con el propósito de garantizar su efectividad hace falta lograr la integralidad institucional del modelo, para lo cual es necesario resolver aspectos relacionados con la normatividad que permitan manifestar tanto al interno como al externo de la Universidad, el trabajo de vinculación como un esfuerzo global institucional con una coordinación central y no como esfuerzos aislados llevados a cabo por diferentes áreas.

La relación interna entre el área de Vinculación y los Centros Académicos tiene importantes áreas de oportunidad. Recientemente ha habido un mayor acercamiento y se fortalece la relación mediante la difusión de la labor de vinculación e integración de su trabajo con el de los Centros Académicos, para concebirla como un área de real cooperación estratégica, y no sólo como un soporte administrativo y de apoyo para la gestoría. La creación de la oficina de transferencia tecnológica es importante, dado que institucionalmente se busca dar un énfasis importante a este rubro. El departamento de Vinculación ofrece servicios tales como la Unidad de Negocios e Incubadora de Empresas, Bolsa Universitaria de Trabajo –la que desde su fundación en 2006 lleva acumulado un registro de 3,626 empresas y tiene un promedio de colocación anual de 429 personas, entre estudiantes y egresados–, Universi-tiendas, Servicios Concesionados, Becas de Vinculación con el Sector Privado y Social, Centro de Evaluación de Competencias Laborales CE-UAA, Atención a programas Sociales y Gubernamentales.

Uno de los aciertos para la generación de nuevos negocios es la conformación del modelo para la incubación de empresas. Éste se sustenta en un modelo de asesoría y ayuda para la gestión de fondos públicos. Aunque existen otras áreas que promueven la incubadora, una limitante es que solamente se cuenta con una persona dedicada a esta tarea.

La Unidad Médico Didáctica ofrece los servicios de optometría, estomatología, rehabilitación física y cirugía ambulatoria mediante las clínicas que los alumnos llevan en su formación académica. Asimismo, a través de la Clínica de Servicios Médicos Universitarios, la Unidad Médica de Bachillerato Central, Servicio Médico de la Posta Zootécnica, Servicio Médico de Preparatoria Oriente y Servicio Médico de Campus Sur, la UAA ofrece servicios de atención primaria a la salud, incluyendo el primer nivel de atención, algunas especialidades en la planta alta de la Unidad Médico Didáctica y servicio de laboratorio clínico a toda la comunidad universitaria, compuesta por alumnos, docentes, personal administrativo y al público en general que lo solicite, previa cita. Además, coordina las actividades Universidad Saludable y Servicio Universitario de Atención Pre-hospitalaria.

b) Productividad

Para 2013, se contaba con un poco más de 50 convenios activos con la iniciativa privada para el desarrollo de proyectos productivos. En la incubadora de empresas se atienden alrededor de unos veinte proyectos al año, de los cuales fructifican alrededor de 30%. Los servicios ofrecidos a la sociedad se han mantenido en un nivel constante desde 2008, en un total de quince anuales, con un alcance cercano a las 75,000 personas beneficiadas. Éstos incluyen servicios de salud y asesoría legal, acercando a las comunidades marginadas a través de los Centros Universitarios de Desarrollo Comunitario (CUDECO).

El modelo de incubación se sustenta en brindar asesoría y apoyo en la gestión de fondos públicos, aunque cabe aclarar que también existen otras áreas que la promueven.

Las actividades de vinculación que se llevan a cabo con asociaciones o instituciones educativas nacionales crecieron sustancialmente entre 2012 y 2013 para llegar a un total de

55, a diferencia de las que se realizan con asociaciones o instituciones internacionales que se mantienen muy por debajo de ese número.

c) Recursos financieros

Los recursos propios que se generan en la UAA provienen principalmente de las colegiaturas, tanto de pregrado como de posgrado y también de la educación continua. Sin embargo, en realidad es muy baja la cantidad de recursos generados por los proyectos de vinculación, lo cual es una enorme área de oportunidad. La legislación no permite actualmente el establecimiento de empresas universitarias que generen recursos económicos. La librería, sin embargo, es una excepción, pues es una empresa propia que genera recursos, en la que se vendieron más de 20,000 títulos en 2013. Desde el punto de vista estratégico, la Universidad ha dado una gran importancia a la vinculación con los diferentes sectores de la sociedad, buscando de manera consciente y permanente que el conocimiento generado por la Universidad tenga un impacto en la sociedad y en los diferentes sectores.

En este sentido, no cabe duda que la institución tiene influencia en el desempeño del estado de Aguascalientes. A raíz de una serie de cambios organizacionales se han visto progresos importantes en la manera en la que se gestiona la difusión y la vinculación, aunque es importante enfatizar que la vinculación de una Universidad no tiene que ver con las funciones de un área, sino de la estrategia integral, enfoques y procesos que se realizan en toda la Universidad. La vinculación no es una función, sino un enfoque transversal. Generar recursos propios debería ser una de las prioridades institucionales y la vinculación es el mayor medio para lograrlo, pues al mismo tiempo que se crea valor económico para la Universidad, se logra valor social y riqueza para los sectores públicos y privados, en un círculo virtuoso que la institución está obligada a consolidar.

4.1.12 Extensión universitaria

Identifica el impacto que tiene en la sociedad y en los egresados de formación universitaria convencional, mostrando la calidad y visibilidad que tiene la institución en la sociedad. Se analizan en cuanto a la capacidad de la Universidad para participar en la generación de ingresos que permitan un desarrollo cada vez mayor.

a) Difusión de la cultura y el arte

La Dirección General de Vinculación y Difusión intenta reimpulsar a la UAA como promotora de la cultura en el estado, mezclando los enfoques anteriores y otorgándole una nueva relevancia social, aunque hay una visión más amplia del tema cultural, el objetivo del departamento de Difusión Cultural es contribuir al enriquecimiento de la formación integral, la sensibilidad y el talento individual de todos los alumnos, a través del acercamiento a los temas culturales, promoviendo actividades artísticas en distintos espacios universitarios.

El desarrollo y fomento del arte y la cultura se encuentra en un nuevo estado de formación, ya que se están retomando algunos programas y se han iniciado otros para fomentar el crecimiento de los artistas y grupos, tales como concursos de talentos, programas de danza y festival de cortometrajes.

Los eventos artísticos y culturales con reconocimiento estatal o nacional son:

- Polifonía Universitaria.
- Cinema Universidad.



- Tour de cine francés.
- Farándula Universitaria.
- Las galerías de arte.
- Museo Nacional de la Muerte.

El número de eventos artísticos, culturales y deportivos ha aumentado de manera importante a partir de 2009, año en que se realizaron 252 eventos, con un incremento significativo en 2011 con 277 eventos, y finalmente en 2013 se alcanzaron 634 eventos, lo que corresponde al periodo en el que el departamento de Difusión se hizo cargo de los mismos, como se observa, bajo el enfoque de formación integral. De acuerdo con estadísticas institucionales, en 2013 se llevaron a cabo más de 300 actividades culturales dirigidas a los estudiantes.

Los mecanismos que existen para detectar y promover los talentos artísticos y culturales al interior de la Universidad son:

- Los concursos que se llevan a cabo en las galerías universitarias.
- Los concursos de talentos universitarios (recientemente se recibieron 100 cuentos, de los cuales se premiaron tres, con dos menciones honoríficas y hubo once que resultaron sobresalientes).

A lo largo de los últimos años, ha habido un número constante de artistas que presentan sus obras en distintos foros y exposiciones. Existen ahora diversas condiciones para esperar que este número se eleve considerablemente, tanto por el mayor impulso del departamento de Difusión Cultural, como por la consolidación del Centro de las Artes y la Cultura.

Aguascalientes es un estado que muestra interés por el arte y la cultura, pero no se distingue por ser una sociedad eminentemente cultural. Por lo general, los eventos se llevan a cabo en foros de la institución y no en espacios externos.

Se ha contado con el apoyo por parte de Radio y Televisión Universitaria a través de la grabación y difusión de programas y carteleras, y se cuenta también con espacios para promover los eventos. No se cuenta con grupos o artistas destacados dentro de la institución y tampoco está definido un tratamiento especial para ellos, en caso de existir. En años recientes se ha enfocado más al desarrollo del talento local e interno. Evidentemente, la administración actual se inclina por este enfoque, aunque también busca el equilibrio y quiere darle más alcance social a este tema.

b) Educación continua

La educación continua es una actividad académica organizada, flexible, innovadora y eficaz, dirigida a personas con formación profesional, técnica o laboral reconocida, que requieren ampliar o reforzar sus conocimientos para un mejor desempeño en su trabajo, a fin de lograr un mayor desarrollo personal y profesional. Se cuenta con programas que ofrecen alternativas de desarrollo de habilidades o manejo de nuevas herramientas que complementan la actividad laboral de las personas y contribuyen al desarrollo personal y profesional de los individuos y de las empresas.

Al paso de los años, este servicio se ha consolidado de tal manera que existe una gran demanda, lo que es reflejo de la aceptación de los programas. Estos cursos se ofrecen desde hace ya más de 35 años con la finalidad de contribuir al desarrollo de las personas e impulsar el crecimiento social y económico del estado. Incluso la demanda

ha fomentado la creación de nuevas ofertas en el ámbito de diplomados y cursos en línea, programas académicos que abarcan una variada temática y que son dirigidos a la sociedad en general y a personas con diversos gustos y/o tienen necesidad de adquirir nuevos conocimientos o desarrollar habilidades a nivel cultural, social o de superación personal, para los cuales no se precisa cubrir ningún tipo de requisito académico.

La UAA ofrece educación no sólo a los jóvenes sino a la sociedad en general. Esto permite el desarrollo, tanto en el aspecto personal, familiar y profesional. La oferta de educación continua cuenta con los siguientes elementos:

- Educación en línea
- Nodo SINED UAA
- Certificación ICDL
- Diplomados
- Diplomados en el área cultural
- Educación de adultos
- Asesoría y gestión educativa
- Acreditación

En el periodo 2013, se abrieron 85 cursos de Educación Continua, de 172 que se ofertaron. Cada año se manejan tres periodos de cursos. También se ofrecen cursos personalizados a la medida de las necesidades de las empresas, que representan aproximadamente 30% del total; sin embargo, pese a contar con menos programas, el número de participantes en educación continua es elevado y se sigue incrementando. En la actualidad se atiende aproximadamente a 2,700 personas al año. Al cierre de 2013, esta cifra fue de 2,100 participantes. Los participantes en educación no formal sí han tenido un descenso significativo en los últimos años.

La cantidad de lugares ofrecidos en cursos de Extensión Universitaria en modalidad presencial en 2013 superó los 3,500 y el porcentaje de ocupación llegó a 60%. En el caso de los cursos de extensión no existe una oferta en modalidad a distancia. Los Centros Académicos generan una oferta con sus profesores, ya sea internos o externos. En los cursos personalizados se buscan los instructores ya sea dentro o fuera de la Universidad.

El costo de los cursos se determina considerando los honorarios por instructores y/o materiales requeridos. No se pagan honorarios a los profesores de nómina, por normativa y por restricciones de la nómina electrónica, además de que los cursos se pueden impartir dentro de la carga normal, sin recibir paga extra y los profesores generan sus propios materiales y se respetan los derechos de autor citando las fuentes. Por lo general, se recurre a instructores externos (en un 95%), por los requerimientos de los temas y por las restricciones de pago de honorarios a los profesores de la Universidad.

El seguimiento, la logística de impartición y la administración escolar, generan importantes cargas de trabajo. La evaluación se realiza en forma sistemática calificando al instructor, los contenidos y materiales, en general. La cadena educativa de educación continua forma parte del SGC y está conformada de la siguiente forma, pese a sus grandes fortalezas, hay que destacar 3 áreas de oportunidad importantes del modelo de extensión y educación continua de la UAA:

1. Es necesario un modelo educativo específico para la educación continua, ya que se platica directamente con los instructores para orientarlos en los mejores métodos y principios.



2. Se dan quejas por las instalaciones, ya que no siempre se imparten los cursos en las aulas más adecuadas debido a la insuficiencia de aulas que presenta actualmente la institución.
3. En este aspecto, sobre todo en los cursos para gerentes y directivos de empresas, el ambiente que se genera no es muy profesional, pues suele ser más un ambiente escolar que ejecutivo.

c) Deporte

Recientemente se ha desarrollado el Modelo Deportivo Institucional en el que se está planteando conjuntar los enfoques de desarrollo integral, formación, mejora de salud, recreación y deporte competitivo. Está aprobado por la Comisión Ejecutiva, pero aún no se implementa del todo y está en espera de apoyos y patrocinios. La descripción completa de este modelo se puede consultar en el Documento Diagnóstico Institucional, noviembre 2014.

Hasta la fecha, el enfoque del deporte en la UAA ha sido más bien con fines académicos y se considera parte de la formación integral. Se está tratando de influir en el desarrollo deportivo del Estado a través del eje estratégico de fomento de la actividad física y el deporte que incluye varios programas que ya existen: la actividad física laboral, el curso de verano infantil que se ofrece al público en general (49% general-51% interno), escuelas de iniciación deportiva y ligas deportivas infantiles. Adicionalmente, se cuenta con las ligas deportivas universitarias y se realizan eventos especiales como la carrera atlética, el maratón acuático, el duatlón, entre otras.

De acuerdo con datos del departamento de Deportes, se tienen las ligas deportivas universitarias con alrededor de 80 equipos de fútbol principalmente, con un total de 900 alumnos participando, en bachillerato se tienen 3,495 alumnos participando en los programas curriculares de atletismo, existen 285 alumnos que participan en selecciones, en la alberca participan 900 alumnos como parte de su proceso de formación integral, en clubes deportivos se cuenta con 1600 alumnos como parte del programa de formación integral, anualmente se inscriben 450 participantes al curso de verano, y se cuenta con 170 participantes en escuelas de iniciación deportiva.

De acuerdo con la percepción del personal del departamento, el porcentaje de los recursos financieros de la UAA que se destinan al deporte es bastante bajo. En muchos de los eventos se cobra una cuota para la recuperación de los gastos. En general las actividades deportivas son autosustentables, aunque no se cuenta con mayores ingresos o patrocinios para mejorar o ampliar los programas. Igual que en el fomento al arte y la cultura, no existen procesos para la captación, desarrollo y patrocinio de deportistas de alto rendimiento. Además, la normatividad institucional, al exigir que todo aspirante supere los requisitos regulares de admisión (sin ninguna clase de consideración por sus talentos o méritos deportivos), propicia que se pierdan esos talentos.

Para la práctica del deporte se tiene una buena infraestructura y se ha generado un modelo estratégico bastante bien formulado para impulsarlo; sin embargo, éste no ha sido aún desplegado ni patrocinado por la Universidad.

4.1.13 Sociedad

a) Desempeño económico

La Universidad ha tenido un impacto positivo, pues ha colocado a sus egresados en actividades productivas, cubriendo la demanda de empleo existente y contribuyendo a la profesionalización de las organizaciones. Sin embargo, hace falta una mayor orientación

para cubrir las necesidades estratégicas del estado, así como para generar líderes y emprendedores que contribuyan de manera más directa en el desarrollo económico. A pesar de las importantes contribuciones de la Universidad en el desarrollo económico, existen algunas oportunidades de mejora como:

- Trabajar con los empresarios para que valoren en qué aspectos pueden beneficiarse de la vinculación con la Universidad.
- Dar un impulso mayor a la investigación aplicada, a fin de tener más impacto en el estado.
- Generar una visión más estratégica a través de la creación de ecosistemas de desarrollo, mediante el modelo Triple Hélice que plantea la integración Universidad – Empresa – Gobierno, creando conjuntamente riqueza con un proyecto común.

La industria que más contribuye al desarrollo económico del estado es la industria automotriz, misma que está cubierta por las nuevas carreras del Campus Sur, según lo señalado en los talleres de análisis cualitativo. Las industrias que se consideran estratégicas o de alto potencial en el estado son la agroalimentaria y la de tecnología de información y comunicaciones, tal como plantea el Plan de Desarrollo Estatal, y en este sentido, muchas de las nuevas carreras están pensadas para cubrir estas necesidades. La carrera de Agronegocios busca cubrir las necesidades de la industria agroalimentaria, que es considerada una prioridad en el Programa Sectorial 2010-2016 del Gobierno de Aguascalientes, en el que se busca la reactivación del cambio y el desarrollo de infraestructura para el sector agropecuario.

Una forma en que la Universidad podría contribuir decididamente al desarrollo del estado es apoyando industrias que hoy no existen, pero que se pueden impulsar a través de la innovación y de los esfuerzos articulados con el Gobierno. Entre éstas se encuentra la industria vitivinícola y la industria del diseño de modas; esta última ha aprovechado la exposición y proyección del evento Intermoda.

Por otra parte, las industrias que han caído en decadencia en el estado son la producción textil, la agricultura y la ganadería. Sin embargo, no existe una dependencia que tenga un efecto adverso en la Universidad, por el contrario, se ha evolucionado hacia agronegocios y hacia la industria de la moda, como se mencionó anteriormente.

Adicionalmente, la Universidad realiza acciones y proyectos productivos que generan desarrollo económico, como por ejemplo:

- Desarrollo de un centro de investigación en Tecnomec.
- Cartera de alrededor de 160 proyectos.
- La mayoría de los proyectos cuenta con apoyo del CONACYT.
- Los proyectos se generaron a través de un maestro o de un alumno, quienes realizaron el vínculo entre los sectores productivos y la Universidad.
- En los proyectos de vinculación, un 15% de recursos son reservados para la Universidad y se pueden utilizar para equipamiento u operación del proyecto.
- El nivel de satisfacción de las empresas es bueno.
- Existen algunas quejas por la lentitud de los procesos administrativos de la Universidad.
- Se busca que los proyectos sean auto-sostenibles una vez que entran en operación.



b) Desempeño social

La contribución de la UAA al desarrollo del estado, en particular en los aspectos económicos y sociales ha sido muy importante, por lo que el Plan de Desarrollo Institucional vislumbra grandes oportunidades de incrementar decididamente esta contribución. La oferta de difusión cultural ha ido creciendo y en el estado hay un interés importante en los aspectos culturales. Por ejemplo, el fundador de la Orquesta Azteca (orquesta de niños) mencionó que en Aguascalientes se presentó la mayor cantidad de solicitudes a nivel nacional, según lo manifestado en los talleres de análisis cualitativo. Desde su creación, la Universidad ha tenido un impacto importante en el desarrollo social del estado a través de programas culturales, como por ejemplo la Cineteca, el programa de Polifonía Universitaria, programas de teatro, etc. Debido al enfoque humanista y de formación integral, los egresados contribuyen de manera importante al desarrollo social del Estado.

El Centro de las Artes y la Cultura, a pesar de su reciente creación, ha realizado una contribución importante a la cultura a través de sus carreras, así como de diversos programas y eventos.

Existen diferentes programas y proyectos de desarrollo social, tanto de salud como de trabajo social y optometría, entre otros. Se está trabajando, en conjunto con el Gobierno, en el programa “Adopta una comunidad” en donde los alumnos de diferentes carreras participan con pláticas y talleres que buscan mejorar las condiciones sociales y brindar atención a problemas de adicciones. También hay grupos de apoyo para atender los altos índices de suicidio; de la misma forma, el alcoholismo es un problema importante que requiere ser atendido. Se cuenta con un proyecto en el cual se acercan las comunidades a la Universidad para ofertar sus productos y recibir cursos que les ayuden en el desarrollo económico y social.

c) Desempeño ecológico

En el estado existe una cultura de cuidado del medio ambiente, con una conciencia de la necesidad de preservar los recursos naturales, lo que se puede apreciar en la existencia de plantas tratadoras de agua en las que aproximadamente 90% de las aguas utilizadas son tratadas. Sin embargo, la orientación estratégica del estado le está apostando a industrias de alto consumo de recursos y contaminantes, como la automotriz. Adicionalmente a los esfuerzos que se realizan en forma interna, la Universidad Autónoma de Aguascalientes está tratando de influir y aportar a la preservación del medio ambiente a través de diferentes mecanismos:

- A través de oferta educativa en la que, aparte de los contenidos de muchos programas educativos, existe una carrera de Ciencias Ambientales, de reciente creación.
- A través de un programa de cursos institucionales de concientización.
- Con una cultura arraigada acerca de la conciencia ambiental y la preservación que se refleja también hacia el exterior de la Universidad.
- Mediante la planta de tratamiento de agua que existe en la Universidad.
- Por medio de programas de radio y televisión universitaria que promueven el tema del cuidado del medio ambiente.

4.1.14 Integración de la cadena educativa

La cadena educativa debe verse como el proceso longitudinal que permite incorporar a un alumno, someterlo a un proceso de transformación educativa, colocarlo exitosamente en el mercado laboral, cubriendo plenamente sus necesidades, y darle soporte en la

actualización académica, seguimiento y continuidad para mantener su lealtad hacia la institución. En este sentido, es necesario que la institución conciba cada uno de los eslabones de esta cadena, rompiendo paradigmas e integrando más los procesos, desde las instituciones de educación media superior, el mercado, la sociedad y particularmente los empleadores. Acorde con esta conceptualización del proceso educativo, se puede decir que la UAA realiza diversas actividades que agregan valor a la cadena, pero no propiamente tiene una conceptualización sistémica e innovadora de ella, como se verá en las siguientes páginas.

Acercas de la primera etapa de la cadena (la relación con las instituciones de educación media)

La UAA tiene dos Centros de Educación Media propios y 55 incorporados (con convenio). De los bachilleratos con convenio, ingresaron a la Universidad en 2013, 350 estudiantes. Se espera duplicar el porcentaje de los que ingresan a la UAA hasta en un 30%, con el incremento del egreso en los bachilleratos propios y los incorporados. Aunque no hay privilegios especiales para los aspirantes que provienen de bachilleratos de la UAA o incorporados, sí existe una serie de beneficios relevantes para los alumnos:

- Al entrar a una carrera de la UAA ya se conoce el proceso educativo y el sistema de la Universidad.
- Los egresados bajo el plan de estudios del bachillerato UAA cuentan con la calidad (en términos de exigencia, nivel académico, acceso a infraestructura, capacidad de aprendizaje, concordancia de programas educativos) para facilitarles el ingreso a las carreras seleccionadas como primeras opciones.
- Se promueve la aceptación social, lo que contribuye a la autoestima del aspirante.
- La relación costo-beneficio al estar en un bachillerato de la UAA es excelente, dado que éste cuenta con excelente infraestructura y nivel académico a costos sumamente bajos.
- Existen ocho niveles de inglés y dos niveles de francés, lo que permite desarrollar mejor el dominio de la lengua extranjera.
- El mismo plan de estudios lo adoptan las escuelas incorporadas.

Con el fin de orientar a los estudiantes, la UAA cuenta con un área de orientación educativa en la Universidad que provee apoyo en los bachilleratos incorporados. Sin embargo, es necesario replantear los esfuerzos de orientación vocacional para adaptarse a las necesidades actuales, pues considerando la gran deserción que se tiene en los primeros meses en la licenciatura, es evidente que estos programas necesitan consolidarse. También se realizan esfuerzos de orientación profesiográfica en los bachilleratos no incorporados, en donde se proveen materiales e información completa acerca del proceso de selección y admisión, así como de la oferta de carreras. Se realizan conferencias y eventos de difusión para llevar a los bachilleratos información profesiográfica acerca de la oferta de la Universidad.

El porcentaje de alumnos que reciben orientación es aún relativamente bajo, ya que en 2013, 26% recibió orientación profesiográfica, lo que representa un número de aproximadamente 3,700 alumnos de los 14,000 que componen la matrícula total de la UAA. También se llevan a cabo eventos en los que se solicita a todos los Centros Académicos que presenten su oferta académica y se invita a alrededor de 455 bachilleratos a participar. Otro evento relevante es la Feria Universitaria que muestra el quehacer de la Universidad y promueve los programas educativos. Sin embargo, es necesaria una estrategia de mercadotecnia más integral y sistemática.



Como ya se ha mencionado, se realizan distintas acciones de promoción de las carreras, pero falta una estrategia mercadológica más vigorosa y dirigida, más persuasiva, que posicione las innumerables ventajas que ofrece la UAA y su oferta integral, en vez de quedarse sólo en la distribución de información. Para la selección de los aspirantes se toma en consideración el examen EXANI-II del CENEVAL y el examen que aplica la institución, además del promedio de bachillerato. Finalmente, se lleva a cabo un proceso de estandarización de las calificaciones mediante métodos estadísticos, por lo que la selección es un proceso naturalmente democrático, orientado a la equidad. Aunque el examen de admisión se considera efectivo como filtro, en condiciones de alta o muy baja demanda pierde efectividad.

Como ya se ha mencionado, un desafío para la Universidad es el hecho de que, con frecuencia, los estudiantes llegan del bachillerato con importantes carencias. Algunas de ellas son falta de:

- Habilidades para el manejo de datos y el análisis cuantitativo.
- Razonamiento lógico y matemático.
- Facilidad en la lectura y en la comunicación oral y escrita.
- En algunos casos, el nivel de inglés.
- Valores humanistas.

Algunas de las carencias se pueden subsanar, sin embargo está fuera del control de la Universidad el incidir en el sistema de creencias, problemas socioeconómicos y aspectos culturales; en otros aspectos se pueden cerrar un poco las brechas, como las que tienen relación con modelos mentales y de razonamiento, pero puede no ser suficiente, por tratarse de una etapa muy tardía. En la inducción al sistema universitario no hay consistencia ni homogeneidad y esto se considera una debilidad, pues ésta se da por Centro Académico, a cargo de docentes que se apoyan en el folleto de información que emite el departamento de Estadística Institucional. Se requiere un mejor proceso de inducción con un enfoque más integral, para que éste no quede a nivel de sesiones informativas acerca de los planes y reglamentos de la Universidad.

Acerca de la etapa de formación

El enfoque educativo de la UAA es de formación integral, lo cual le ha valido reconocimientos y elogios. En este proceso, se cuenta con múltiples elementos que propician una educación de calidad, entre los que se destacan los siguientes:

- Un modelo educativo sólido.
- Plataformas tecnológicas de apoyo a la educación.
- Tutorías.
- Servicio social.
- Prácticas profesionales.
- Deporte curricular.
- Cursos de formación humanista.
- Cursos de inglés e idiomas.
- Movilidad académica.

Acerca de la etapa de colocación de egresados

Con regularidad se llevan a cabo esfuerzos de comunicación acerca de los programas con reconocimiento de calidad. Los programas de prácticas profesionales influyen de manera indirecta para que los empleadores consideren a los alumnos como una opción de contratación futura. Existe la Bolsa Universitaria de Trabajo, cuyo objetivo es servir

de enlace entre los sectores empleadores del estado, de la región y del país con los estudiantes y egresados de la Universidad Autónoma de Aguascalientes que estén interesados en contar con un empleo profesional. El área de bolsa de trabajo cuenta con un sistema de cómputo donde se da de alta a la persona que está buscando empleo, apoya a contactarlo con las empresas y le brinda seguimiento.

No se realizan esfuerzos sistemáticos de marketing que permitan promover y posicionar a los egresados ante los empleadores potenciales. La UAA mantiene una gran cantidad de convenios con empresas e instituciones para la colocación de egresados. Sin bien el número ha fluctuado, llegó hasta 1,000 en el año 2010 y quedó cerca de los 600 en 2013. Aunque estas cifras no siempre funcionan cabalmente, demuestran la voluntad de la UAA por contribuir a que los egresados obtengan empleo. El único dato del que se dispone es del reciente 2013. Este dato indica que 19% de los que se colocaron en un empleo lo hicieron gracias a la Bolsa de Trabajo Institucional. Esto significa que este medio tiene un buen nivel de eficacia.

Acerca de las etapas de seguimiento a egresados y educación continua

El seguimiento a egresados en la Universidad Autónoma de Aguascalientes es un proceso bien establecido. Tal vez aún falten mecanismos más potentes y un mejor aprovechamiento de las tecnologías de información para darle mayor eficacia y lograr una óptima interacción, pero sin duda, se obtiene información valiosa y frecuente. Asimismo, 100% de los programas tienen instrumentado el seguimiento a egresados, lo cual es un logro importante. Esto permite a la institución en su totalidad, y a los Centros Académicos en lo particular, conocer las necesidades de los empleadores y de los propios egresados, lo cual hace posible generar una oferta educativa más pertinente, tanto en el pregrado como en posgrado; además, acerca la oferta de educación continua a ambos, generando valor y mayor lealtad.

4.1.15 Redes interinstitucionales

La vinculación que tiene la investigación con la iniciativa privada y el Gobierno es bastante baja. Lo anterior está acorde con la realidad del país, que nunca ha encontrado un sistema en el que las organizaciones públicas y privadas consideren a las Universidades motores de su desarrollo, como sí sucede en países desarrollados. Esto, que suele ser responsabilidad, tanto de los centros de investigación como de las empresas y dependencias del Gobierno, sucede también con la UAA, que no ha desarrollado una estrategia y un modelo para acercar realmente las necesidades de los sectores a su quehacer en el campo de la investigación y el desarrollo. Existen la conciencia y los deseos, pero se carece de un modelo estratégico que resulte sostenible social y económicamente para tal fin.

Aunque no siempre funcionan plenamente, se tienen varias redes interinstitucionales para incrementar y potencializar la investigación. El número de convenios con otras instituciones ha ido aumentando consistentemente desde el año 2009. En cuanto al porcentaje de cuerpos académicos que participan en redes nacionales es de aproximadamente 55% y en internacionales es de 35%. No obstante, estos números han sido muy irregulares. Se logra obtener financiamiento aunque no todo el que se requiere y se podría obtener. Se debe buscar obtener mayores recursos de programas de CONACYT y de otras instituciones.

El número de redes de colaboración nacional tuvo un auge en 2010, cuando llegó casi a la cantidad de 80, lo que se reflejó en un aumento de los proyectos de



investigación que participaron en redes hasta alcanzar un 70% en el año siguiente. Sin embargo, los convenios de redes de colaboración cayeron sensiblemente en 2011 y se han recuperado ligeramente en los años subsecuentes. Como dato positivo se anota que en 2013 se incrementó sustancialmente el porcentaje de proyectos que se realizan en convenio con redes de colaboración nacionales. Esto contrasta con el dato de que las redes de colaboración internacionales son prácticamente inexistentes. Aunque existen convenios de movilidad con instituciones nacionales e internacionales, actualmente no se cuenta con profesores de tiempo completo que estén realizando intercambios a nivel nacional ni internacional. A pesar de esto, sí existe colaboración en proyectos de investigación a nivel nacional e internacional, aunque se da en forma remota, a través de herramientas de comunicación y colaboración electrónica.





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

V. METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO



5.1 INTRODUCCIÓN

A lo largo de su trayectoria, la UAA ha elaborado una planeación estratégica que le ha redundado en fortaleza ha permitido mantenerla vigente en el transcurso del tiempo y; sin embargo, en el contexto del cumplimiento normativo actual, el modelo de planeación institucional se tropicaliza a los requerimientos normativos de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

A partir de estos lineamientos, las disposiciones gubernamentales se encuentran enfocadas en la aplicación de una metodología para el diseño, evaluación y seguimiento de proyectos denominada Metodología de Marco Lógico (MML).

La MML tiene origen en el marco de la evaluación de proyectos de desarrollo que trata de definir el funcionamiento de un proyecto, si éste produjo los resultados esperados, si los medios y recursos empleados tuvieron el impacto apropiado, y si no fuera así, poder identificar las causas del mal desempeño del proyecto. A finales de la década de los años sesenta se requirió una mejora significativa en los procedimientos y metodologías de evaluación, lo que propició la gestación de una nueva e innovadora concepción del proceso de evaluación y sus instrumentos.

La Unidad de Evaluación de la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID) fue la que tomó la iniciativa para la definición de un nuevo y mejorado método de evaluación, encargando el diseño a la Consultora Fry & Associates. La iniciativa dio respuesta a una línea de trabajo precedente sobre la necesidad de mejora de los sistemas para la evaluación; esto se dio en virtud de que las acciones de USAID estaban orientadas a la culminación de dicho proceso. El primer informe reveló que el principal problema no radicaba, en su totalidad, en los sistemas de evaluación sino en la propia estructura de diseño del proyecto. Por lo tanto, los obstáculos reales para una evaluación consistente eran la ausencia de elementos de medición, es decir, se debería contar con los programas bien definidos, los objetivos de proyectos y metas que se deberían alcanzar y que así se diera la posibilidad de hacer una adecuada medición y una coherente atribución de responsabilidades. A finales de los años sesenta surgieron las primeras versiones del método que finalmente cristalizan en el primer Marco Lógico (Rosenberg & Larry, 1979), gracias a los trabajos realizados por Practical Concepts Inc.

De acuerdo con el artículo “Presupuesto basado en resultados: Origen y aplicación en México”, (Pérez-Jácome Friscione, 2012) se menciona que para el caso de México fue necesario alinear los objetivos y las metas de los diversos programas federales con el Plan Nacional de Desarrollo (PND), y para la realización de los mismos se incorporó la Metodología de Marco Lógico con la finalidad de evaluar los resultados de los programas federales, retroalimentar a los administradores de dichos programas y mejorar la calidad de información que se entrega al Congreso y a la sociedad.

En la actualidad, se busca orientar eficientemente la cantidad provista de bienes y servicios públicos mediante la asignación de recursos a los programas que sean pertinentes y estratégicos para obtener los resultados esperados; es por ello que la Universidad Autónoma de Aguascalientes, al recibir recursos federales y estatales para llevar a cabo las funciones sustantivas necesarias, incorpora para la elaboración del PDI esta metodología para cumplir con las disposiciones generales de la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley de Transparencia.

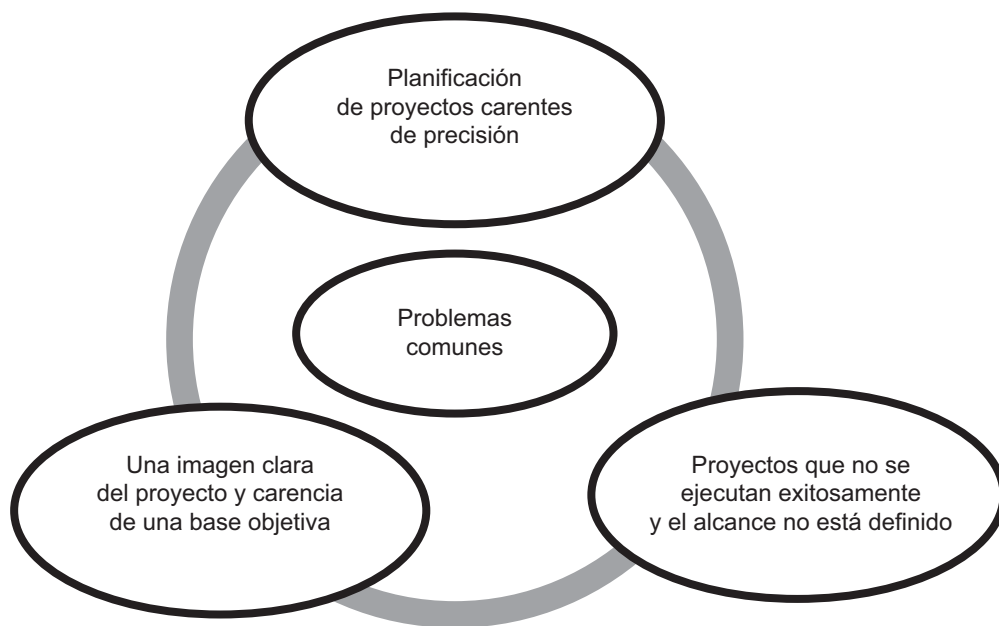
¿Qué es la Metodología de Marco Lógico?

De acuerdo con la Consultoría en Educación, Desarrollo y Capacitación (CEDEC), el marco lógico es una metodología que tiene el poder de comunicar los objetivos de un proyecto

de manera clara y comprensible en una sola matriz. Las ventajas de esta metodología residen en que pueden incorporar todas las necesidades y puntos de vista de los actores involucrados en el proyecto y su entorno.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), define la Metodología de Marco Lógico como una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005). Se menciona que está centrada en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y con la finalidad de facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. Esta metodología fue elaborada para dar respuesta a tres problemas comunes en la elaboración de proyectos:

Figura 2. Problemas Comunes en los Proyectos



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2005.

De acuerdo con la CEPAL, la MML da solución a estos problemas, y provee ciertas ventajas sobre enfoques menos estructurados:

- Brinda una terminología uniforme que facilita la comunicación y evita ambigüedades.
- Establece un formato para definir los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los involucrados en el proyecto.
- Suministra un temario analítico común para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, así como para la interpretación de éste.
- Enfoca el trabajo técnico en aspectos críticos.

Es importante manifestar que la Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico son distintas; la primera de ellas contempla el análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz de Marco Lógico, la cual muestra de manera resumida lo que el proyecto pretende hacer, además presenta el

cómo y cuáles son los supuestos claves, asimismo serán monitorizados los insumos del proyecto y la evaluación de los productos del proyecto.

De esta manera, la CEPAL distingue dos etapas clave para llevar a cabo la MML para el desarrollo, paso a paso, de cada una de las fases de identificación y del diseño del ciclo de vida del proyecto:

1. Identificar el problema y las alternativas de solución, donde se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas. Existen cuatro tipos de análisis para realizar: el análisis de involucrados, el análisis de problemas, el análisis de objetivos y el análisis de estrategias.
2. La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la Matriz de Marco Lógico.

Sin embargo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en su publicación “Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados” indica seis etapas para la aplicación de la Matriz de Marco Lógico:

1. Definición del problema.
2. Análisis del problema.
3. Definición del objetivo.
4. Selección de alternativa.
5. Definición de la Estructura Analítica del Programa Presupuestario (EAPP).
6. Elaboración de la Matriz de Indicadores por Resultados.

Lo anterior es una equivalencia a lo establecido por la CEPAL, de acuerdo con las Disposiciones Generales para la Rendición de Cuentas, la Universidad Autónoma de Aguascalientes realizó las labores necesarias de acuerdo con estos lineamientos para dar cumplimiento a lo establecido, por lo que las etapas de seguimiento se describen de acuerdo con lo estipulado por la SHCP.

5.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El proceso de planificación inicia con la percepción de un problema y la necesidad para solucionarlo. Dicha percepción, necesidad o situación puede surgir desde distintos ámbitos. Es importante llevar a cabo un análisis estructurado de la situación existente, así como identificar a los involucrados, ya que permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos.

Así, la definición del problema se centra en establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema que origina la necesidad de la intervención del organismo para establecer la necesidad a satisfacer, el problema a solucionar, identificar el problema potencial, la oportunidad por aprovechar, la amenaza por superar. Asimismo, identificar el área de enfoque que enfrenta el problema o necesidad y en qué magnitud lo hace, con la finalidad de orientar las acciones con resultados específicos y concretos que entreguen más y mejores bienes y servicios al área de enfoque, o bien, que representan oportunidades de bienestar y progreso.

Análisis del problema

Para conocer el entorno del problema, es necesario analizar el origen, comportamiento y consecuencias, a fin de establecer las diversas causas, así como sus efectos, para lo cual se debe:

- a) Analizar e identificar lo que se considere como problema principal.
- b) Establecer el problema central, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
- c) Definir los efectos más importantes del problema.
- d) Detectar las causas del problema central, es decir, buscar los elementos que podrían provocar el problema.
- e) Una vez que el problema central, las causas y los efectos están identificados, se construye el árbol de problemas. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente.
- f) Revisar la validez e integridad del árbol y asegurarse de que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central esté correctamente definido y que las relaciones estén expresadas de forma adecuada.

De esta manera, la Universidad Autónoma de Aguascalientes, de acuerdo con los resultados que se obtuvieron en el Diagnóstico Institucional, permitió la elaboración de los árboles de problemas, éstos tienen relación con cada una de las funciones sustantivas de la institución: Docencia, Investigación, Vinculación y Gestión.

A partir de los resultados del Diagnóstico Institucional se problematizaron las debilidades mostradas en el documento; de esta manera, se comienza con la primera fase de la Metodología de Marco Lógico; por lo tanto, se elaboró la definición de los problemas para cada una de las funciones sustantivas de la institución: Docencia, Investigación, Vinculación y Gestión.



5.2.1 Docencia

Definición del problema

La misión de la Universidad consiste en formar profesionistas integralmente en las diversas dimensiones humanas, por lo tanto el propósito como institución de educación superior consiste en la formación profesional con la mejor calidad. Sin embargo, para lograr este propósito, hay que tomar en cuenta algunas consideraciones. En primer lugar, existe una limitación para ofertar nuevos programas educativos, ya que la infraestructura física de la Universidad en el campus central ha alcanzado su máximo nivel de capacidad de respuesta a las necesidades de espacio; en segundo lugar es que algunas áreas académicas cuentan con insuficiencia de Profesores de Tiempo Completo (PTC); por último, también se necesitan actualizar algunos programas educativos.

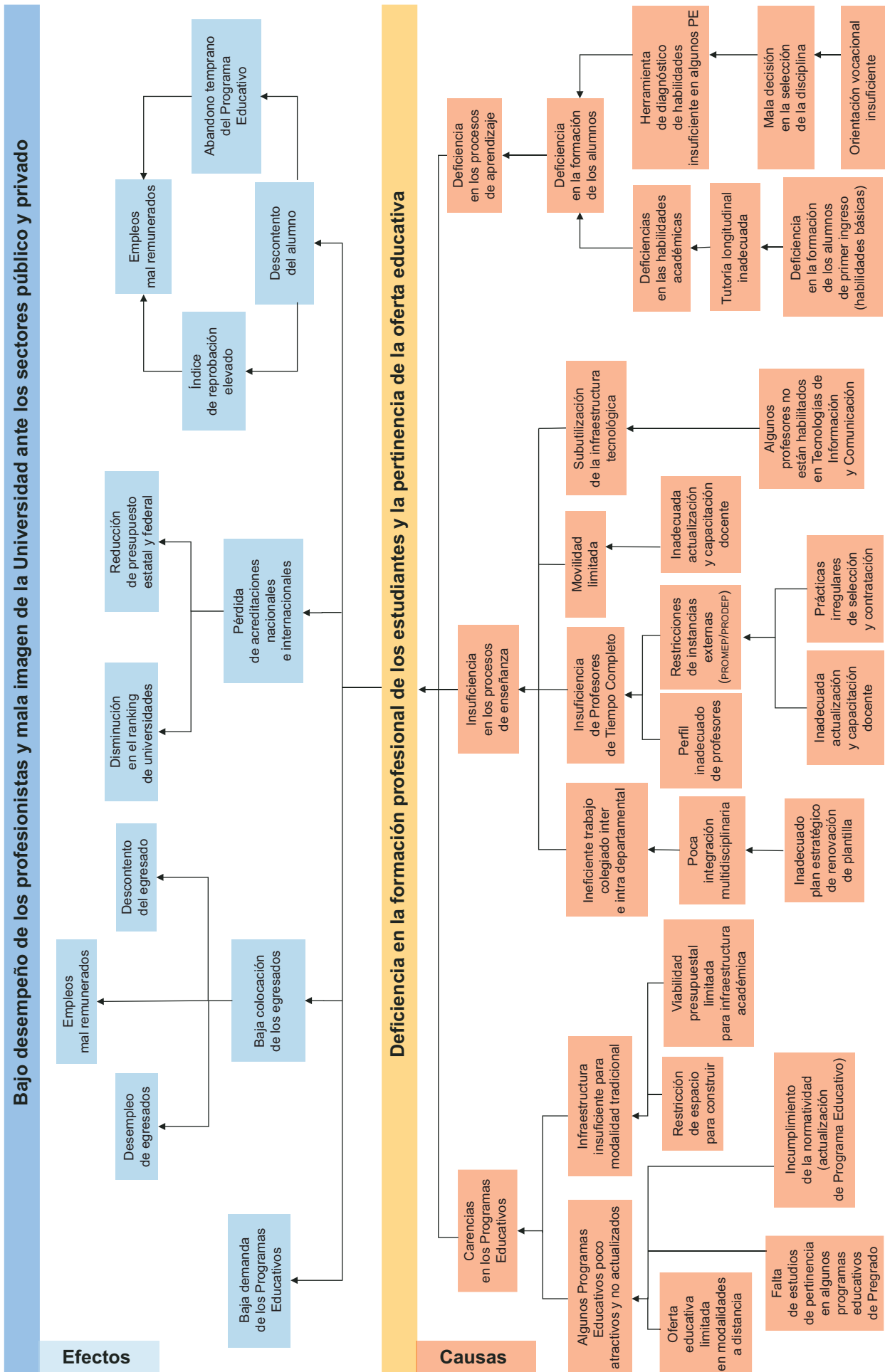
Otro factor que limita la calidad de la docencia en la institución, es que no se utilizan las plataformas tecnológicas educativas en su totalidad, debido a que algunos PTC no están habilitados en el uso de las TIC, además de que en el corto y mediano plazo habrá una jubilación de un buen número de personas de la planta académica, por lo que se deberán de tomar las estrategias adecuadas para su reemplazo sin que esto demerite la calidad educativa; esto da lugar a que aún la Universidad no cuente con programas educativos en otras modalidades, principalmente educación a distancia.

Existe además un factor que incide en la función de la Docencia, y es que algunos de los alumnos muestran algunas deficiencias en su formación; por ejemplo, el nivel de inglés de algunos estudiantes es bajo, por lo tanto, la Universidad tiene que resolver este tipo de rezagos en la formación de los aspirantes; aunque, por otra parte, también el perfil de algunos de los profesores requiere cualidades y habilidades más allá del dominio de su materia, tales como el dominio de un segundo idioma y el uso efectivo de la tecnología.

Árbol de problema

El primer árbol está sustentado dentro del eje de Docencia, los actores involucrados son los alumnos, los docentes y el modelo educativo; por lo tanto, en su conjunto se planteó que la situación a resolver es fortalecer la eficiencia en la formación profesional y la pertinencia de la oferta educativa; en caso de no promover acciones, los efectos del problema pueden llevar al desprestigio de la institución ante la sociedad. En la siguiente figura se presenta el árbol de problema.

Figura 3. Árbol de Problema de Docencia



Este árbol es sólo un ejemplo metodológico, a partir de un diagnóstico más amplio.

Fuente: Elaboración UAA. DGPD-DEPI 2015.



5.2.2 Investigación

Definición del problema

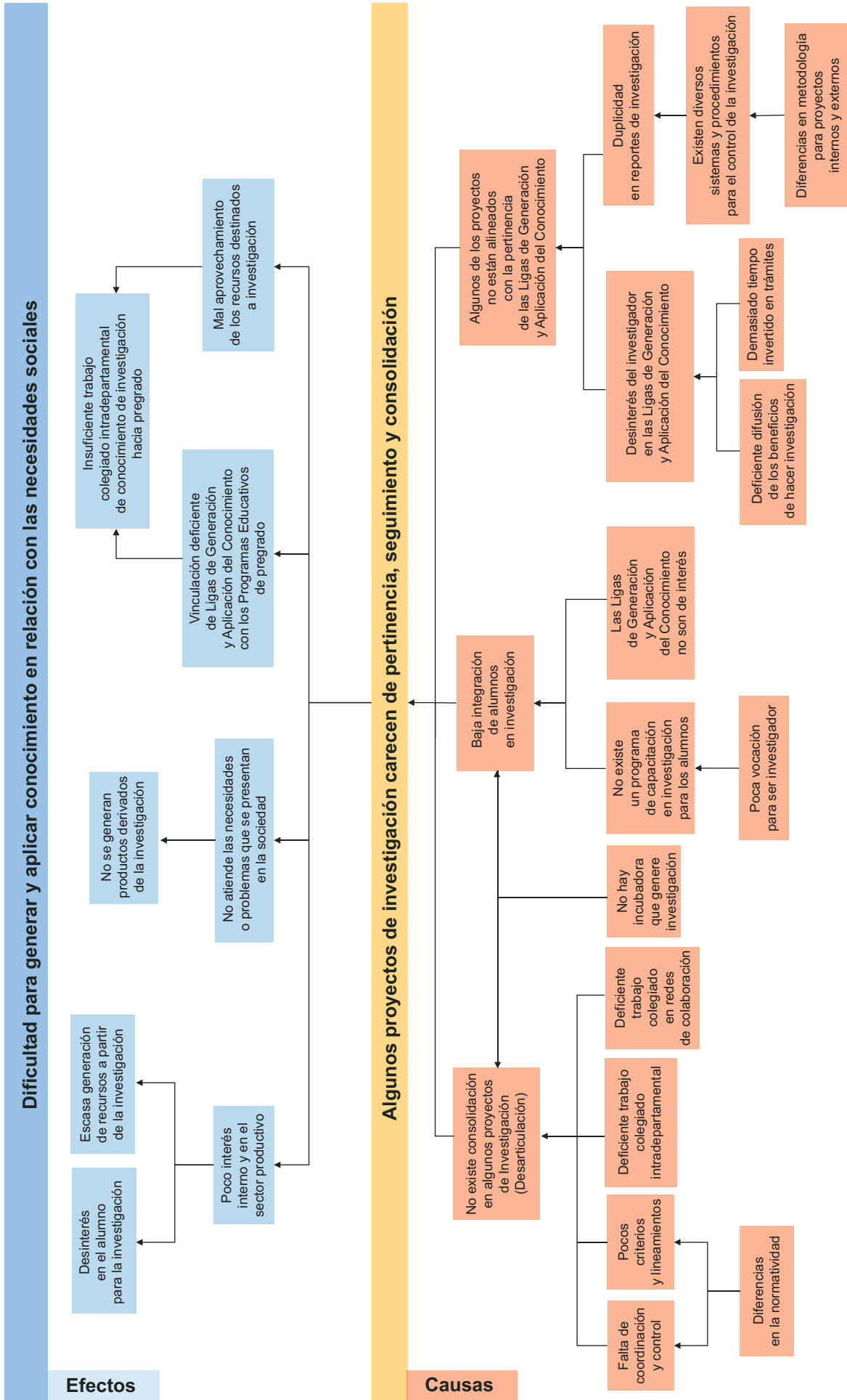
El enfoque de la Universidad está orientado principalmente a la docencia, aunque en sus funciones esenciales está definida la investigación. Paulatinamente, se han incrementado sus capacidades, aunque los resultados en función de número de publicaciones, número de patentes, e impacto social y económico en la región, constituyen un área de oportunidad para crecer.

Entre las principales debilidades que presenta la función de investigación en la institución están las siguientes: En primer lugar hace falta clarificar la vocación y orientación de los programas y proyectos de investigación. En segundo lugar, es necesario definir las líneas estratégicas del conocimiento sobre las cuales la Universidad debe unificar esfuerzos y recursos para lograr un mayor impacto en vez de muchos y pequeños proyectos en áreas distintas. En tercer lugar, la vinculación con los sectores productivos y la sociedad es incipiente, por lo que hay que mejorar los mecanismos de vinculación de la Universidad.

Árbol de problema

El segundo árbol de problema es el de Investigación. Dado que representa un área de oportunidad para la institución se planteó el problema de la siguiente manera: algunos proyectos de investigación carecen de pertinencia, seguimiento y consolidación. A continuación, se identifican los efectos y causas que dan origen a esta problemática.

Figura 4. Árbol de Problema de Investigación



Este árbol es sólo un ejemplo metodológico, a partir de un diagnóstico más amplio.

Fuente: Elaboración UAA. DGPD-DEPI 2015.



5.2.3 Vinculación

Definición del problema

Por vinculación se entiende la relación amplia que se establece entre la Universidad y la sociedad en su conjunto, en la que la institución participa a los diversos grupos sociales el conocimiento, los servicios y la cultura que se generan en ella. Desde la creación de la UAA, este acercamiento ha seguido el cauce natural de compartir primero los conocimientos a través de la extensión, seguido de servicios en las diversas áreas especializadas de los centros académicos; en los últimos años se viene contemplando, además, un mayor involucramiento con las empresas de la entidad.

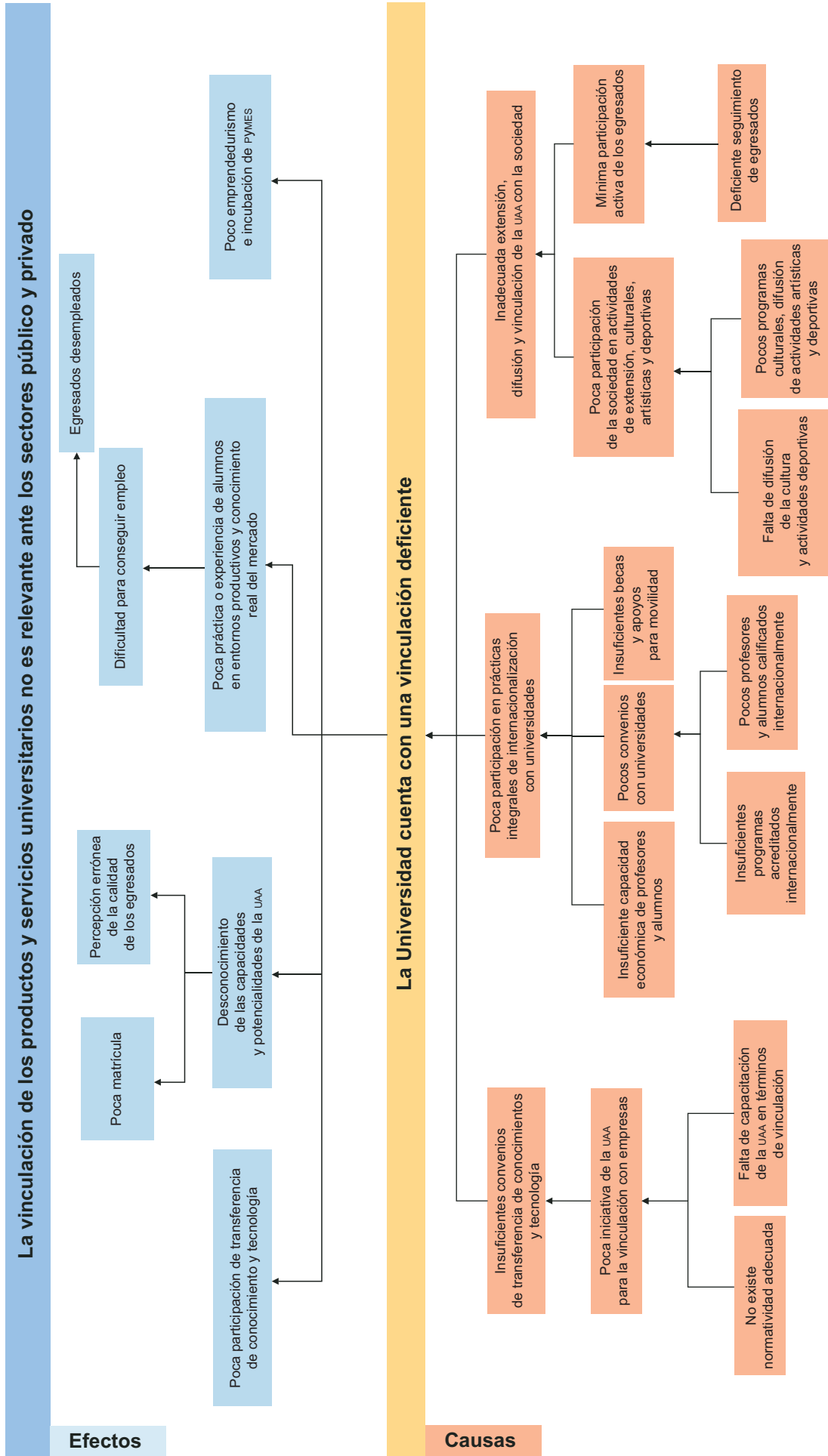
La vinculación es un proceso transversal e integral que implica una mayor coordinación entre las diferentes áreas, pues la institución presenta la tendencia a la fragmentación propiciada por el modelo departamental en que está estructurada.

De lo anterior se infiere que el área de oportunidad para la vinculación es ampliar los grupos sociales a los que se les ofrece servicios especializados y conocimiento, por un lado; y por otro, afrontar el reto de estrechar las relaciones de intercambio de conocimiento y capacitación con el sector empresarial. Todo lo anterior, coordinado por un área que se desempeñe bajo una perspectiva integral de esta importante función de la Universidad.

Árbol de problema

Se visualiza que la Universidad cuenta con una vinculación fragmentada y con importantes retos y oportunidades a enfrentar, y al mismo tiempo, como un área de oportunidad para los próximos años.

Figura 5. Árbol de Problema de Vinculación



Este árbol es sólo un ejemplo metodológico, a partir de un diagnóstico más amplio.

Fuente: Elaboración UAA. DGPD-DEPI 2015.



5.2.4 Gestión

Definición del problema

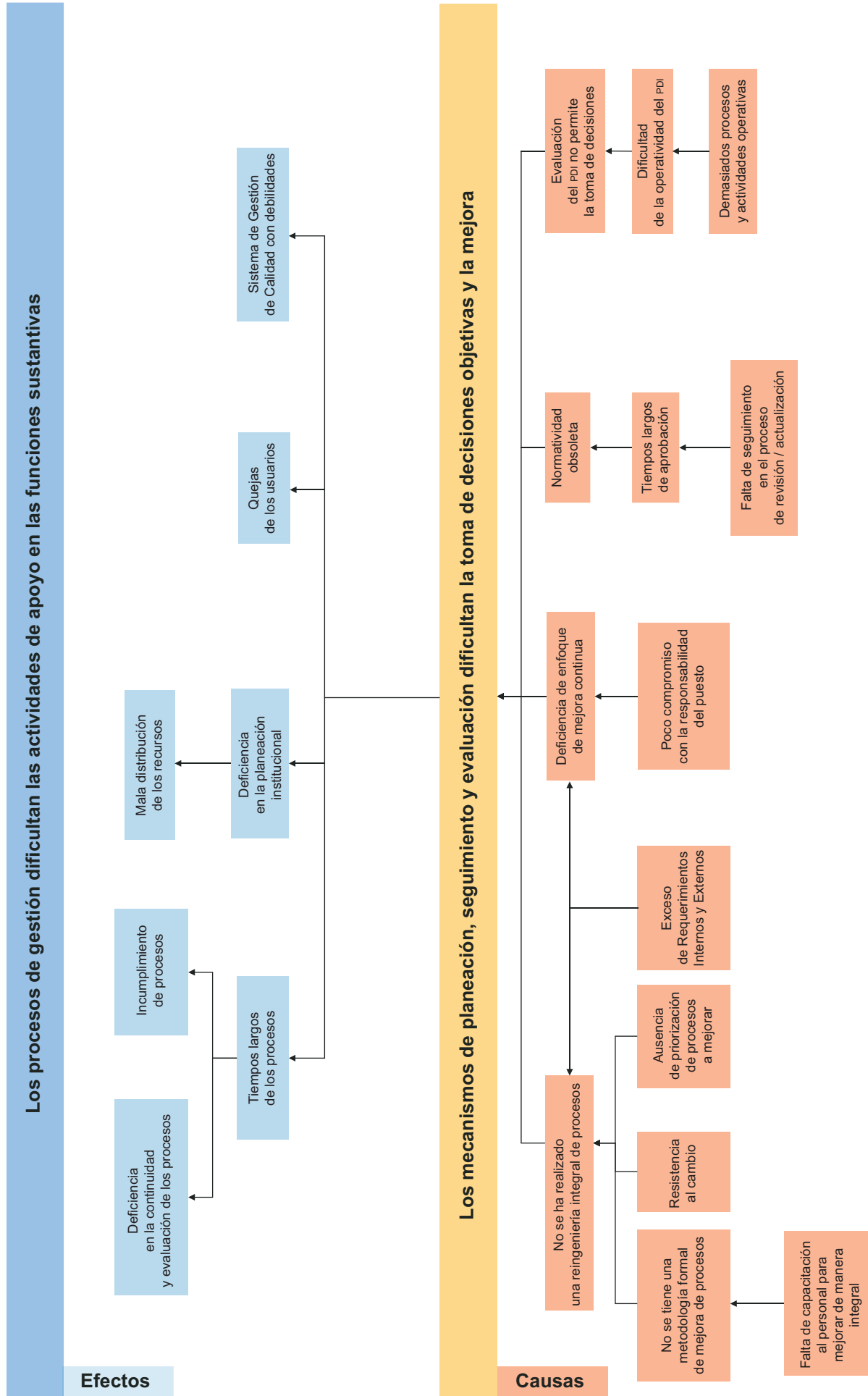
El Sistema Integral de Gestión de la Calidad abarca prácticamente todos los procesos de la Universidad. Sin embargo, es importante resaltar que por la forma en la que se implementó y por la manera en la que se administra el sistema, además de varios beneficios que ha traído a la institución, también ha generado algunos problemas: en primer lugar una cultura de cumplimiento, más que de calidad; por supuesto, se entiende que el apego a procedimientos y políticas es básico en un sistema de calidad, pero se percibe que en ocasiones en la UAA se queda atrapado más en la forma que en el fondo perdiendo flexibilidad y eficacia.

Hace falta definir un enfoque integral de procesos, pues cada área ha definido los suyos, lo que ha ocasionado que se genere un ambiente burocrático y/o fragmentado que limita el logro de objetivos. Por último, algunos procesos requieren reingeniería mayor que sólo se lograría con intervenciones mayores, con un trabajo más integrado y estratégico y con una metodología distinta.

Árbol de problema

El último problema identificado de acuerdo con los resultados del diagnóstico, visualiza que algunos procesos de Gestión resultan inadecuados y que esto en el largo plazo puede ocasionar que los mecanismos de planeación y toma de decisiones pierdan efectividad.

Figura 6. Árbol de Problema de Gestión



Este árbol es sólo un ejemplo metodológico, a partir de un diagnóstico más amplio.

Fuente: Elaboración UAA. DGPD-DEPI 2015.



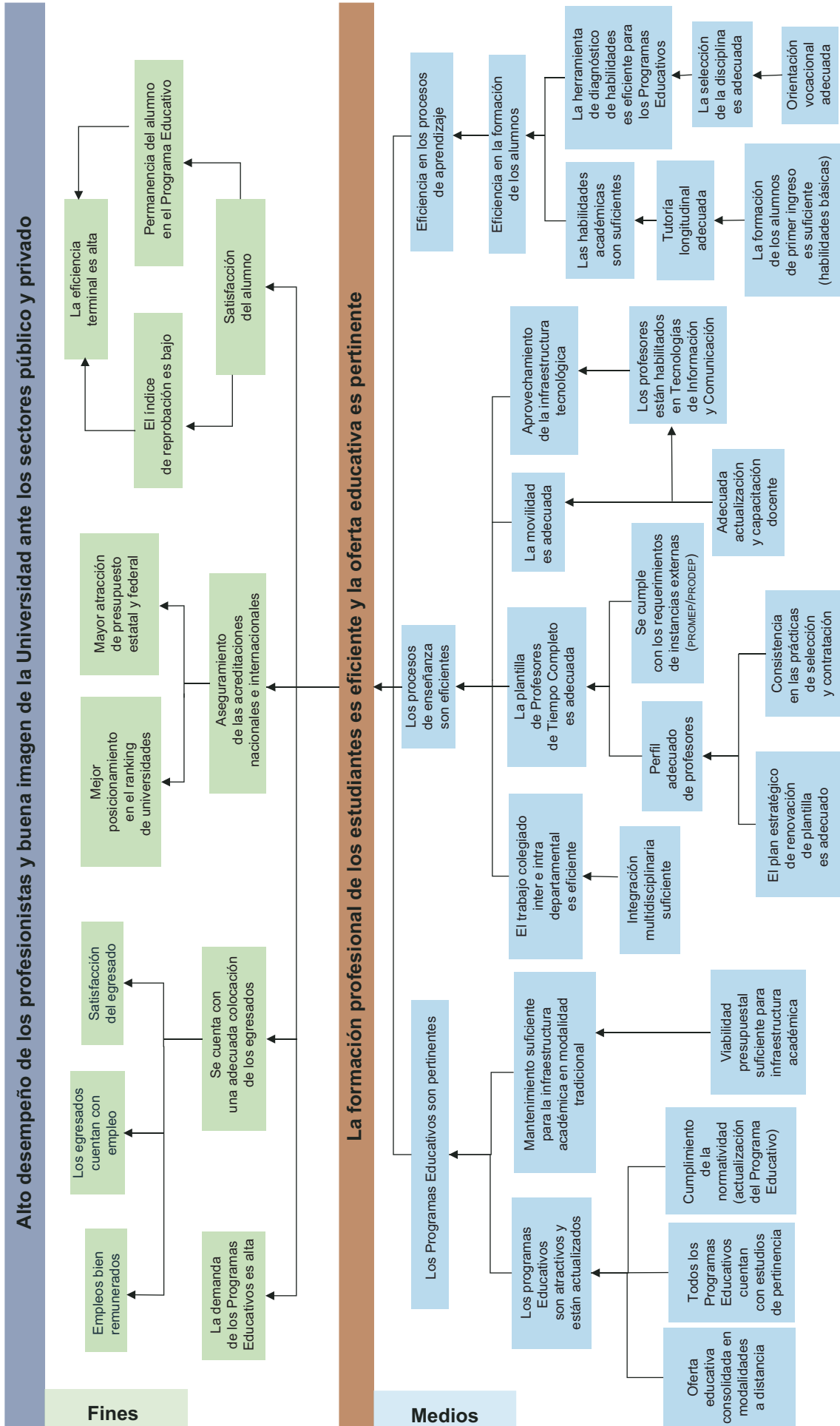
5.3 ÁRBOL DE OBJETIVOS

El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez que se hayan resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.

5.3.1 Docencia

De acuerdo con la problemática planteada en el primer árbol de problemas, el objetivo es que los estudiantes tendrán una eficiente formación profesional y que la oferta educativa será pertinente y por lo tanto, para el cumplimiento de este objetivo, se tendrán que desarrollar estrategias para llevar a cabo el cumplimiento del mismo.

Figura 7. Árbol de Objetivos de Docencia

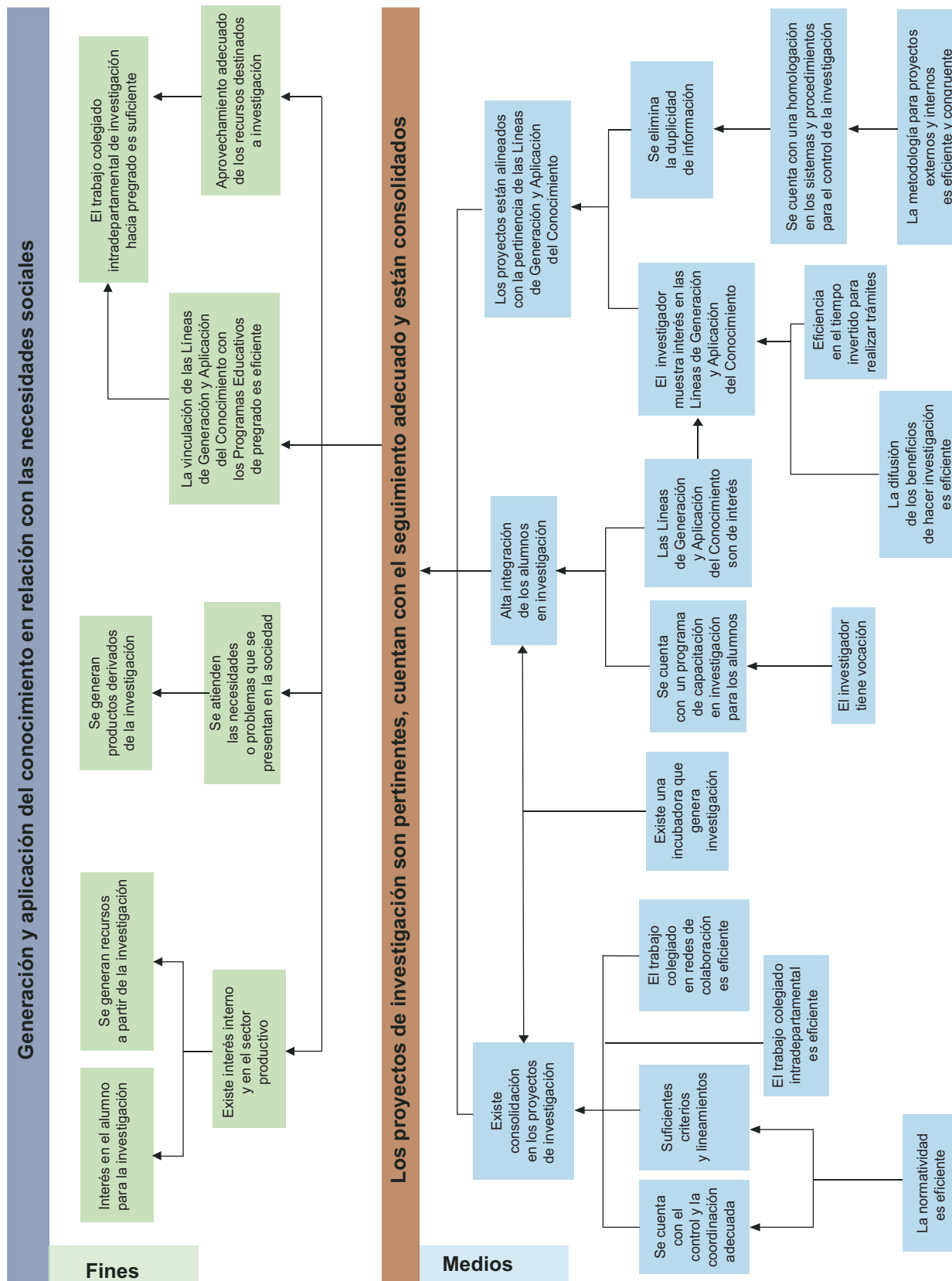


Fuente: Elaboración UAA. DGPD-DEPI 2015.

5.3.2 Investigación

El árbol de objetivos número dos está centrado en que los proyectos de investigación contarán con pertinencia, seguimiento y consolidación.

Figura 8. Árbol de Objetivos de Investigación

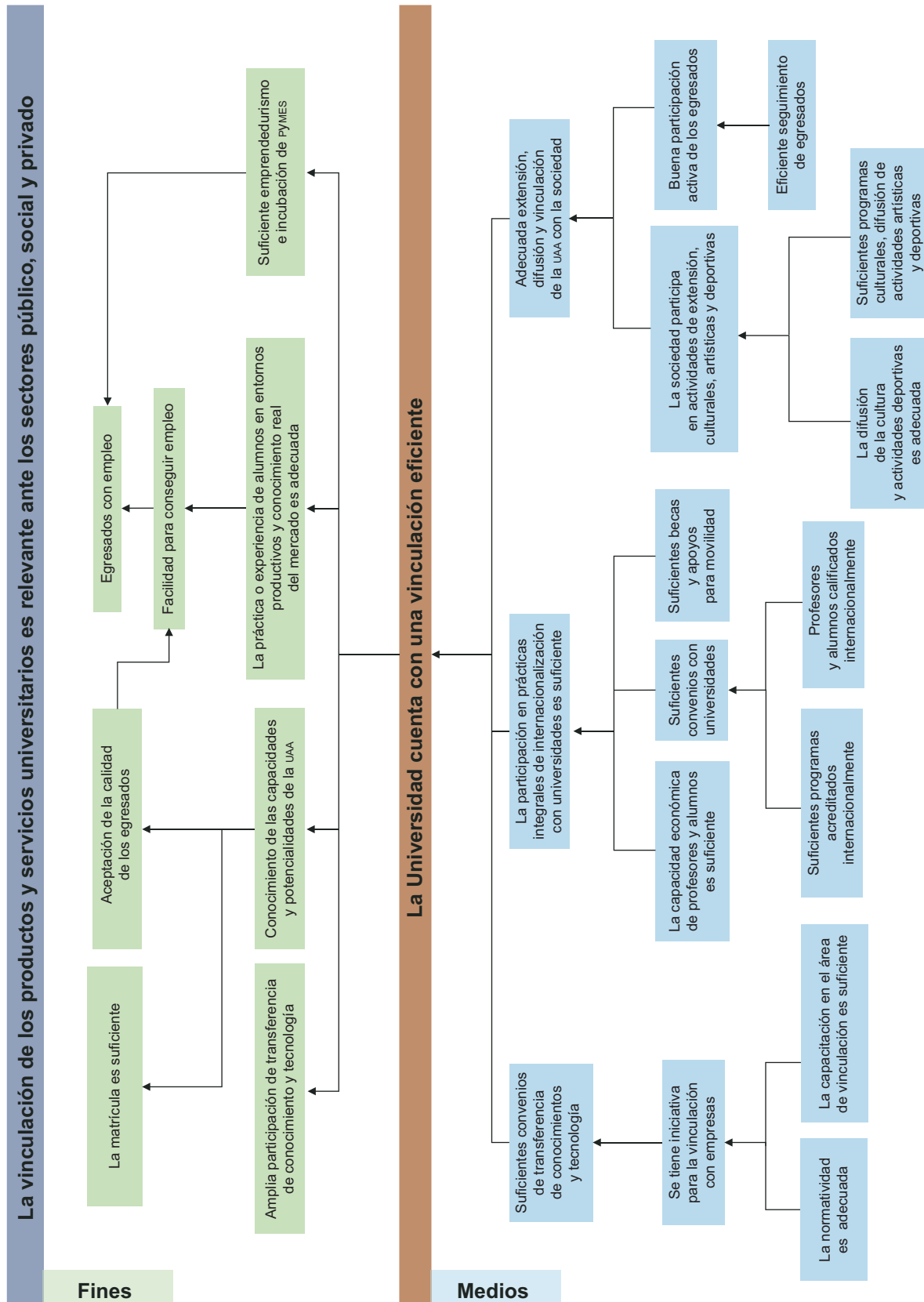


Fuente: Elaboración UAA. DGPD-DEPI 2015.

5.3.3 Vinculación

El árbol número tres se enfoca en que la UAA tendrá como objetivo contar con una vinculación eficiente.

Figura 9. Árbol de Objetivos de Vinculación

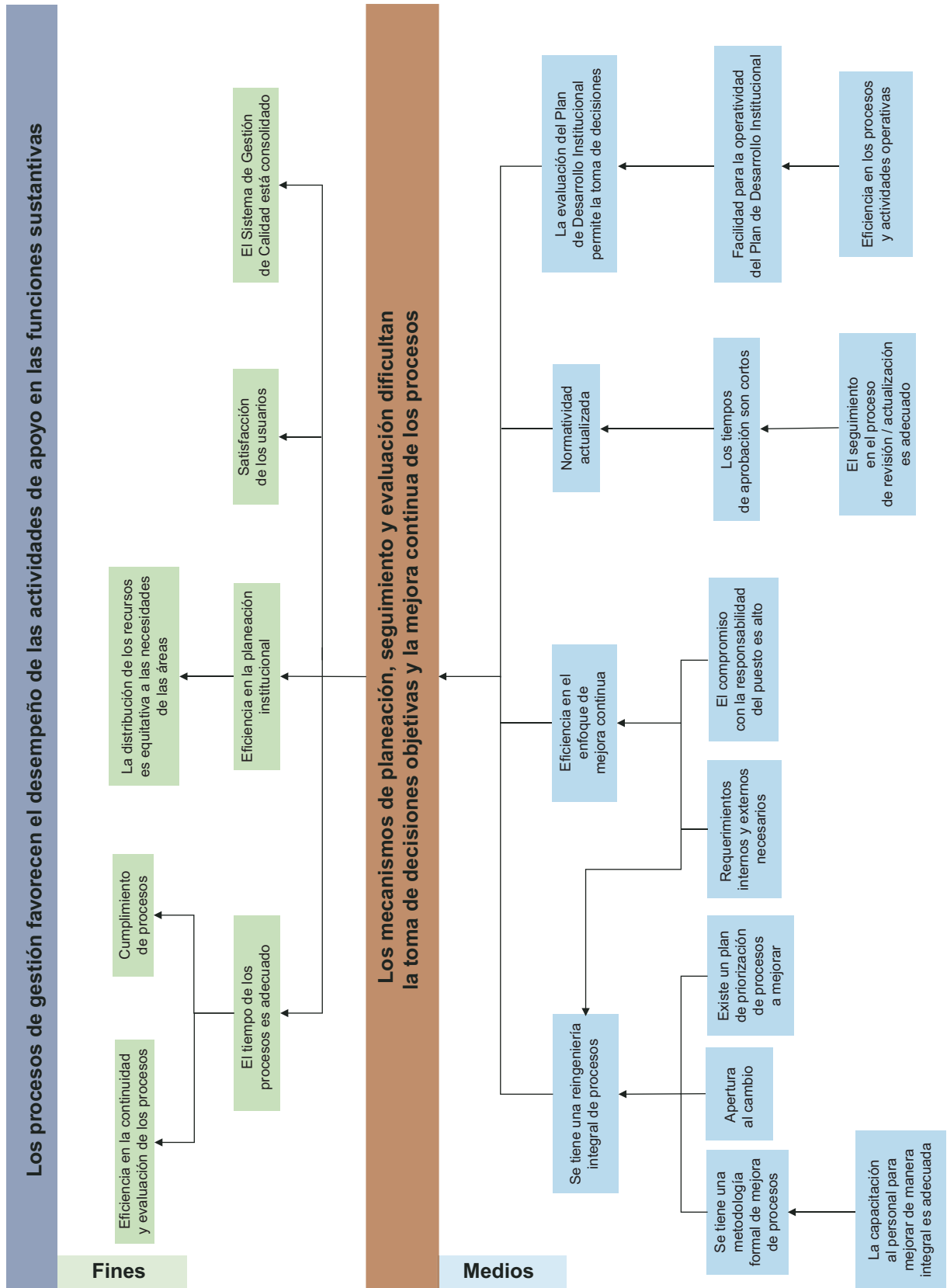


Fuente: Elaboración UAA. DGPD-DEPI 2015.

5.3.4 Gestión

El árbol número cuatro enfatiza que el objetivo de la institución es lograr que los procesos de gestión sean adecuados y que permitan que la toma de decisiones sea efectiva.

Figura 10. Árbol de Objetivos de Gestión



Fuente: Elaboración UAA. DGPD-DEPI 2015.

5.4 SELECCIÓN DE ALTERNATIVA

Esta fase de la metodología determina las actividades y medios que integran la estructura del programa y sirve para determinar las medidas que constituirán la intervención gubernamental. Consiste en analizar y valorar cuidadosamente las opciones de acción más efectivas para lograr los objetivos deseados; seleccionar, dentro del árbol de objetivos, las opciones de medios que pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades de éxito, considerando las restricciones que apliquen en cada caso, particularmente su factibilidad técnica y presupuestaria; corresponde a la última fase de la identificación de la solución del problema planteado. Radica en la selección de una alternativa para alcanzar los objetivos deseados. Este análisis requiere:

- La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos.
- Criterios precisos que permitan elegir las estrategias.
- La selección de la estrategia aplicable a la intervención.

Así pues, dada la fase de selección de alternativas y tras haber definido las necesidades institucionales, se integran los siguientes objetivos aprobados por el H. Consejo Universitario en su sesión extraordinaria del 17 y 18 de marzo de año 2015.

5.4.1 Objetivos Institucionales y alcances al año 2024

A partir de las prioridades institucionales que se detectaron mediante la Metodología de Marco Lógico, se definieron las funciones sustantivas de la Universidad, de acuerdo con el estatuto universitario y se delimitaron los objetivos institucionales para cada una de las funciones, los cuales se presentan enseguida, mostrando el alcance de logro que se pretender tener al año 2024.

Cabe señalar que durante la sesión extraordinaria de los días 17 y 18 de marzo de 2015, el H. Consejo Universitario aprobó los Objetivos Institucionales del Plan de Desarrollo Institucional 2016-2024 en conjunto con los Indicadores Estratégicos, mismos que quedaron sujetos a los ajustes necesarios por parte de la Dirección General de Planeación y Desarrollo debido a la Metodología empleada para la elaboración de la Matriz de Indicadores por Resultados (MIR) y las fichas técnicas de cada uno de ellos.

5.4.1.1 Docencia

La docencia tiene como propósito formar integralmente y con un alto sentido humanista a los estudiantes en programas y procesos educativos de alta calidad reconocidos nacional e internacionalmente; de esta forma, los egresados son altamente competentes y contribuyen de forma efectiva al desarrollo sustentable de su entorno.



Objetivo 1: Ofertar programas de educación media superior, pregrado y posgrado con reconocimiento por su calidad y pertinencia social, con un enfoque innovador y global.

Cuadro 5. Docencia: Alcances para el Objetivo 1

Indicador	Alcance 2024
Porcentaje de eficiencia terminal por cohorte generacional a nivel educación media.	87%
Porcentaje de eficiencia terminal por cohorte generacional a nivel pregrado.	65%
Porcentaje de eficiencia terminal por cohorte generacional a nivel posgrado.	92%
Porcentaje de titulación de pregrado.	45%
Porcentaje de titulación de posgrado.	92%
Porcentaje de programas educativos de educación media acreditados.	100%
Porcentaje de programas educativos de pregrado acreditados.	100%
Porcentaje de programas educativos de pregrado acreditados internacionalmente.	35%
Porcentaje de programas educativos de posgrado en el PNPC.	86%
Porcentaje de programas educativos de posgrado en el PNPC en nivel consolidado.	50%
Porcentaje de programas educativos de posgrado acreditados internacionalmente.	10*
Porcentaje de alumnos con reconocimiento satisfactorio y sobresaliente en examen general de egreso. (EGEL).	75%
Porcentaje de decremento en el índice de reprobación semestral por materia a nivel educación media.	8%
Porcentaje de decremento en el índice de reprobación semestral por materia a nivel licenciatura.	8%
Porcentaje de decremento en el abandono temprano semestral a nivel educación media.	23%
Porcentaje de decremento en el abandono temprano semestral a nivel licenciatura.	23%

* El indicador existente sólo contemplaba el número absoluto y se encuentra en proceso de revisión para cumplir con las características descritas en la Metodología.

Objetivo 2: Contar con una plantilla de profesores habilitados con posgrado y actualizados en metodologías de enseñanza, tecnologías educativas innovadoras y en un segundo idioma de acuerdo al MEI, para incrementar la calidad educativa.

Cuadro 6. Docencia: Alcances para el Objetivo 2

Indicador	Alcance 2024
Porcentaje de PTC con posgrado.	99%
Porcentaje de profesores de tiempo completo actualizados en metodologías de enseñanza de acuerdo al Modelo Educativo Institucional.	60%
Porcentaje de profesores de tiempo completo actualizados en tecnologías educativas innovadoras de acuerdo al Modelo Educativo Institucional.	60%
Porcentaje de profesores de tiempo completo actualizados en un segundo idioma de acuerdo al Modelo Educativo Institucional.	60%

Objetivo 3: Fortalecer el trabajo colegiado intradepartamental e interdepartamental para consolidar la calidad educativa.

Cuadro 7. Docencia: Alcances para el Objetivo 3

Indicador	Alcance 2024
Porcentaje de cumplimiento de productos comprometidos en los planes de trabajo desarrollados por Comités de Diseño y Rediseño y Comités de Evaluación.	*
Porcentaje de cumplimiento de productos comprometidos en los planes de trabajo desarrollados por Consejos Académicos.	*
Porcentaje de cumplimiento de productos comprometidos en los planes de trabajo desarrollados por Cuerpos Académicos.	*
Porcentaje de cumplimiento de productos comprometidos en los planes de trabajo desarrollados por las Academias.	*

* Indicadores en proceso de revisión y definición de alcance.

Objetivo 4: Fortalecer la formación integral de los estudiantes a través de los programas institucionales de orientación vocacional, tutorías, formación humanista, lenguas extranjeras, servicio social, prácticas profesionales, equidad de género y movilidad, para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.



Cuadro 8. Docencia: Alcances para el Objetivo 4

Indicador	Alcance 2024
Porcentaje de alumnos de educación media con requisitos completos antes de egresar.	100%
Porcentaje de alumnos de pregrado con requisitos de egreso completos antes de egresar.	100%
Porcentaje de alumnos de licenciatura con movilidad nacional e internacional.	5%
Porcentaje de alumnos de licenciatura en movilidad nacional e internacional.	5%
Porcentaje de alumnos de licenciatura en movilidad recibidos.	5%
Porcentaje de alumnos de posgrado con movilidad nacional e internacional.	5%
Porcentaje de alumnos de posgrado en movilidad nacional e internacional.	5%
Porcentaje de alumnos de posgrado recibidos en movilidad.	5%
Porcentaje de estudiantes de educación media en actividades de cultura física y deportiva.	69%
Porcentaje de estudiantes de pregrado en actividades deportivas y cultura física.	69%

5.4.1.2 Investigación

La investigación desarrollada en la institución permite generar, gestionar y aplicar conocimiento de vanguardia que responde a claras necesidades del contexto.

Objetivo 1: Fortalecer el desarrollo de la investigación de las diversas áreas del conocimiento cultivadas en la Universidad.

Cuadro 9. Investigación: Alcances para el Objetivo 1

Indicador	Alcance 2024
Porcentaje de incremento anual de artículos indexados internacionalmente por investigador responsable de proyecto.	1.5*
Porcentaje de investigaciones en trámites de registro de patente.	20*
Porcentaje de incremento de libros publicados por año en editoriales de difusión nacional externas.	35*
Porcentaje de incremento de capítulos de libro publicados por año en editoriales de difusión nacional externas.	60*
Porcentaje de incremento de libros publicados por año en editoriales de difusión internacional.	35*
Porcentaje de incremento de capítulos de libro publicados por año en editoriales de difusión internacional.	60*
Porcentaje de PTC adscritos al Sistema Nacional de Investigadores.	50%
Porcentaje de cuerpos académicos consolidados.	70%
Porcentaje de proyectos de investigación con financiamiento externo.	·
Porcentaje de proyectos de investigación con financiamiento interno.	·

* El indicador existente sólo contemplaba el número absoluto y se encuentra en proceso de revisión para cumplir con las características descritas en la Metodología.

· Indicadores en proceso de revisión y definición de alcance.

Objetivo 2: Incrementar el impacto social de los productos de la investigación.

Cuadro 10. Investigación: Alcances para el Objetivo 2

Indicador	Alcance 2024
Porcentaje de proyectos contratados o solicitados por usuarios externos.	10%
Porcentaje de proyectos orientados a la atención de una problemática social.	60%
Porcentaje de proyectos cuyos resultados sean empleados por algún sector de la sociedad.	40%

Objetivo 3: Orientar la investigación hacia la generación de recursos financieros institucionales.

Cuadro 11. Investigación: Alcances para el Objetivo 3

Indicador	Alcance 2024
Porcentaje de proyectos de investigación que generan recursos para la institución.	10%
Porcentaje de recursos netos generados por proyectos de investigación.	25%

Objetivo 4: Asegurar la pertinencia y relevancia de las líneas de generación y aplicación del conocimiento y su articulación con las demás funciones sustantivas de la institución.

Cuadro 12. Investigación: Alcances para el Objetivo 4

Indicador	Alcance 2024
Porcentaje de proyectos de investigación que incorporan estudiantes de posgrado.	100%
Porcentaje de proyectos de investigación que incorporan estudiantes de pregrado.	100%
Porcentaje de proyectos con formación de recursos humanos en el posgrado PNPC.	100%
Porcentaje de Profesores de Tiempo Completo con perfil PRODEP.	85%

5.4.1.3 Vinculación

La vinculación representa el medio a través del cual la UAA da a conocer el conocimiento y mantiene lazos estrechos y efectivos de colaboración con la comunidad así como de aportación significativa al desarrollo de la sociedad.

Objetivo 1: Fortalecer y consolidar la vinculación de la Universidad Autónoma de Aguascalientes con organizaciones sociales (civiles, privadas y gubernamentales) a través de la transferencia de conocimientos y tecnología.

Cuadro 13. Vinculación: Alcances para el Objetivo 1

Indicador	Alcance 2024
Porcentaje de incremento de organizaciones vinculadas a la UAA.	300*
Porcentaje de incremento en el número de convenios de vinculación para la transferencia de conocimientos y tecnología.	15*

* El indicador existente sólo contemplaba el número absoluto y se encuentra en proceso de revisión para cumplir con las características descritas en la Metodología.

Objetivo 2: Promover una perspectiva y prácticas integrales de internacionalización en la UAA para que la comunidad universitaria y otras instituciones se apoyen mutuamente en la adquisición de competencias para la participación global.

Cuadro 14. Vinculación: Alcances para el Objetivo 2

Indicador	Alcance 2024
Porcentaje de alumnos de posgrado con movilidad nacional e internacional.	400*
Porcentaje de profesores que participan en actividades internacionales con universidades de prestigio.	30*
Porcentaje de programas educativos de posgrado acreditados internacionalmente.	15*
Porcentaje de programas educativos de pregrado acreditados internacionalmente.	15*
Porcentaje de incremento en los convenios con universidades extranjeras.	30*
Porcentaje de incremento de profesores extranjeros que participan en la institución.	**
Porcentaje de programas educativos de pregrado con doble titulación con universidades de prestigio internacional.	**
Porcentaje de proyectos de investigación con financiamiento externo.	.
Porcentaje de proyectos de investigación con financiamiento interno.	.

*El indicador existente sólo contemplaba el número absoluto y se encuentra en proceso de revisión para cumplir con las características descritas en la Metodología.

** Indicadores en proceso de revisión y definición de alcance.

Objetivo 3: Consolidar las actividades de extensión, difusión y vinculación de la comunidad universitaria a partir de una orientación eficaz hacia diversos públicos y usuarios considerando su naturaleza y necesidades.

Cuadro 15. Vinculación: Alcances para el Objetivo 3

Indicador	Alcance 2024
Porcentaje de incremento de universitarios que participan en actividades culturales, artísticas y deportivas.	25%
Incremento de actividades de difusión, extensión y vinculación en conjunto con otras instituciones.	450*
Incremento en el número de personas que participan en actividades de extensión, difusión y vinculación.	10,000*
Incremento de egresados en alguna actividad con la UAA.	3,500*
Porcentaje de cursos y diplomados en línea.	25*

* El indicador existente sólo contemplaba el número absoluto y se encuentra en proceso de revisión para cumplir con las características descritas en la Metodología.

5.4.1.4 Gestión

La institución presenta eficientes y dinámicas actividades de apoyo que facilitan y enriquecen el desarrollo de las funciones sustantivas al tiempo que se adaptan con la rapidez que demandan las necesidades de éstas, contribuyendo a configurarse como un sistema en mejora constante, congruente con su naturaleza educativa y con las necesidades del entorno.

Objetivo 1: Actualizar de manera pertinente la normativa institucional para atender eficazmente el desarrollo y las necesidades estructurales de la Universidad.

Cuadro 16. Gestión: Alcances para el Objetivo 1

Indicador	Alcance 2024
Porcentaje de actualizaciones a la Ley Orgánica y Estatuto.	100%
Porcentaje de incremento de políticas elaboradas.	100%
Porcentaje de políticas actualizadas.	100%

Objetivo 2: Fortalecer el sistema de gestión de calidad para brindar un soporte eficiente a los Ejes Estratégicos de la Universidad conforme a la exigencia de la mejora continua.

Cuadro 17. Gestión: Alcances para el Objetivo 2

Indicador	Alcance 2024
Porcentaje de procesos certificados en la Norma ISO 9001.	100%
Porcentaje de procesos certificados en la norma ISO 14000.	100%

Objetivo 3: Garantizar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional como un instrumento eficiente y efectivo para la continuidad y evaluación de las metas de la Universidad.

Cuadro 18. Gestión: Alcances para el Objetivo 3

Indicador	Alcance 2024
Porcentaje de cumplimiento de los objetivos institucionales.	100%

Objetivo 4: Consolidar la eficiencia financiera de la institución para asegurar su estabilidad y sustentabilidad.

Cuadro 19. Gestión: Alcances para el Objetivo 4

Indicador	Alcance 2024
Porcentaje de decremento del déficit de las finanzas de la institución.	0%
Porcentaje de presupuesto generado con recursos propios.	25%

Objetivo 5: Garantizar la eficiencia de los procesos administrativos para optimizar la gestión institucional.

Cuadro 20. Gestión: Alcances para el Objetivo 5

Indicador	Alcance 2024
Porcentaje de incremento en los procesos optimizados.	5*
Porcentaje de personal administrativo contratado que cumple con su perfil de puesto.	100%
Porcentaje de personal administrativo capacitado.	100%

* El indicador existente sólo contemplaba el número absoluto y se encuentra en proceso de revisión para cumplir con las características descritas en la Metodología.

5.5 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

Teniendo ya seleccionada una alternativa, previamente a la construcción de la Matriz de Marco Lógico, es recomendable construir la Estructura Analítica del Proyecto (EAP) para establecer niveles jerárquicos, como el fin, el objetivo central del proyecto (propósito), los componentes (productos) y las actividades. Definido esto, se podrá construir la matriz. Lo anterior, debido a la necesidad de ajustar el análisis de selección de la alternativa (estrategia) óptima y expresarla en una matriz que la resuma. La EAP se estructura desde abajo hacia arriba, de igual manera que un árbol, estableciendo una jerarquía vertical, de tal modo que las actividades aparecen en la parte inferior del árbol, se sube un nivel para los componentes, otro para el propósito y finalmente en la parte superior se encuentran los fines del proyecto.

Lo siguiente es pasar de la EAP a una Matriz de Marco Lógico con lo que enmarca la EAP en una matriz de cuatro por cuatro, que contiene diferentes elementos en orden vertical: Fin, Propósito, Componentes y Actividades, y en sentido horizontal: Resumen narrativo, Indicadores, Medios de verificación y Supuestos. Se utiliza para perfilar los niveles del resumen narrativo de la MIR, definir la línea base del programa y el horizonte de los resultados esperados durante la vida útil del mismo y para la construcción de los indicadores.

5.6 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

La Matriz de Marco Lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. La Universidad Autónoma de Aguascalientes cuenta con seis Matrices de Marco Lógico. En los siguientes párrafos se muestran cada uno de sus componentes.

5.6.1 Resumen narrativo

Fin

El fin de un proyecto es una descripción de la solución a problemas de nivel superior que se han diagnosticado. Representa un objetivo de desarrollo que generalmente obedece a un nivel estratégico, es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el proyecto encaja, y describe el impacto a largo plazo al cual se espera contribuir.

Deben enfatizarse dos cosas acerca del fin. En primer lugar es suficiente que el proyecto contribuya de manera significativa al logro del fin. En segundo, la definición del fin no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento, por lo tanto es un fin a largo plazo el cual contribuirá a la operación del proyecto. Cabe señalar que diversos proyectos o medidas pueden contribuir a la solución de problemas que han sido identificados, pero es improbable que un proyecto en sí mismo resuelva el o los problemas.

Cuadro 21. Definición de los fines de la UAA

Fin	Resumen narrativo
Docencia	Formar integralmente y con un alto sentido humanista a los estudiantes en programas y procesos educativos de alta calidad reconocidos nacional e internacionalmente; de esta forma, los egresados son altamente competentes y contribuyen de forma efectiva al desarrollo sustentable de su entorno.
Investigación	Generar, gestionar y aplicar conocimiento de vanguardia que responde a las necesidades del contexto.
Vinculación	Difundir el conocimiento y mantener lazos estrechos y efectivos de colaboración con la comunidad así como de aportación significativa al desarrollo de la sociedad.
Gestión	Facilitar y enriquecer el desarrollo de las funciones sustantivas al tiempo que se adaptan con la rapidez que demandan las necesidades de éstas, contribuyendo a configurarse como un sistema en mejora constante, congruente con su naturaleza educativa y con las necesidades del entorno.

Fuente: Elaboración DGPD-DEPI 2015.

Propósito

El propósito describe el efecto directo o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto. Es una hipótesis sobre lo que debería ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los componentes. El título del proyecto debe surgir directamente de la definición del propósito. La Matriz de Marco Lógico requiere que cada proyecto tenga solamente un propósito.

La razón de ello es claridad. Si existe más de un propósito hay ambigüedad y puede surgir una situación de trueque en la cual el proyecto se aproxima más a un objetivo al costo de alejarse de otro. En tal situación, el ejecutor puede escoger perseguir el propósito que percibe como el de mayor importancia o el más fácil de lograr, o el menos costoso. Esto, sin embargo, puede no ser el que otros involucrados conciben como el más importante.

Cuadro 22. Definición de propósitos de la UAA

Fin	Propósito
Docencia	Los estudiantes tendrán una eficiente formación profesional y la oferta educativa será pertinente.
Investigación	Los proyectos de investigación contarán con pertinencia, seguimiento y consolidación.
Vinculación	La Universidad contará con una vinculación eficiente.
Gestión	Los procesos de gestión serán adecuados.

Fuente: Elaboración DGPD-DEPI 2015.

Componentes

Los componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que la institución produzca dentro del presupuesto que se le asigna. Cada uno de los componentes del proyecto tiene que ser necesario para lograr el propósito y es razonable suponer que si los componentes se producen adecuadamente, se logrará el propósito.

Los componentes son el contenido del contrato del proyecto y se deben expresar claramente. Con base en la Metodología, se distinguen los siguientes componentes, que corresponden a los objetivos señalados con anterioridad.

Cuadro 23. Definición de componentes de la UAA

Fin	Propósito	Componentes
Docencia	Los estudiantes tendrán una eficiente formación profesional y la oferta educativa será pertinente.	<ul style="list-style-type: none"> Ofertar programas de educación media superior, pregrado y posgrado con reconocimiento por su calidad y pertinencia social, con un enfoque innovador y global. Contar con una plantilla de profesores habilitados con posgrado y actualizados en metodologías de enseñanza, tecnologías educativas innovadoras y en un segundo idioma de acuerdo con el MEI, para incrementar la calidad educativa. Fortalecer el trabajo colegiado intradepartamental e interdepartamental para consolidar la calidad educativa. Fortalecer la formación integral de los estudiantes a través de los programas institucionales de orientación vocacional, tutorías, formación humanista, lenguas extranjeras, servicio social, prácticas profesionales, equidad de género y movilidad, para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
Investigación	Los proyectos de investigación contarán con pertinencia, seguimiento y consolidación.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el desarrollo de la investigación de las diversas áreas del conocimiento cultivadas en la Universidad. Incrementar el impacto social de los productos de la investigación. Orientar la investigación hacia la generación de recursos financieros institucionales. Asegurar la pertinencia y relevancia de las líneas de generación y aplicación del conocimiento y su articulación con las demás funciones sustantivas de la institución.



Fin	Propósito	Componentes
Vinculación	La Universidad contará con una vinculación eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer y consolidar la vinculación de la Universidad Autónoma de Aguascalientes con organizaciones sociales (civiles, privadas y gubernamentales) a través de la transferencia de conocimientos y tecnología. Promover una perspectiva y prácticas integrales de internacionalización en la UAA para que la comunidad universitaria y otras instituciones se apoyen mutuamente en la adquisición de competencias para la participación global. Consolidar las actividades de extensión, difusión y vinculación de la comunidad universitaria a partir de una orientación eficaz hacia diversos públicos y usuarios considerando su naturaleza y necesidades.
Gestión	Los procesos de gestión serán adecuados.	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar de manera pertinente la normativa institucional para atender eficazmente el desarrollo y las necesidades estructurales de la Universidad. Fortalecer el sistema de gestión de calidad para brindar un soporte eficiente a los Ejes Estratégicos de la Universidad conforme a la exigencia de la mejora continua. Garantizar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional como un instrumento eficiente y efectivo para la continuidad y evaluación de las metas de la Universidad. Consolidar la eficiencia financiera de la institución para asegurar su estabilidad y sustentabilidad. Garantizar la eficiencia de los procesos administrativos para optimizar la gestión Institucional.

Fuente: Elaboración DGPD-DEPI 2015.

Actividades

Las actividades son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada componente e implican la utilización de recursos. Es importante elaborar una lista detallada de actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución, las cuales deben estar en orden cronológico y agrupadas por componente. Sin embargo, la matriz no debe incluir todas las actividades, se sugiere presentar separadamente el detalle de acciones, con sus tiempos y recursos, de tal manera que la ejecución se vincule en forma directa con el diseño del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (resultados específicos a alcanzar).
- Medios de verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 24. Descripción de la Matriz de Marco Lógico

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Resumen narrativo de los objetivos y actividades.	Indicadores, son los resultados específicos a alcanzar.	Los medios por los cuales se podrán verificar el impacto/ medición del programa.	Factores externos que implican riesgos y no se llegue a la meta planteada.
Fin	Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.			
Propósito	Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.			
Componentes	Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.			
Actividades	Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.			

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2005.

El número total de actividades es de 175. En el cuadro siguiente se presenta la distribución.

Cuadro 25. Distribución de actividades

FIN	MIR	# DE ACTIVIDADES
Docencia	Docencia Educación Media	14
	Docencia Educación Superior	44
	Docencia Posgrado	28
Investigación	Investigación	17
Vinculación	Vinculación	18
Gestión	Gestión	54
TOTAL DE ACTIVIDADES		175

Fuente: Elaboración DGPD-DEPI 2015.

Lógica vertical

La Matriz de Marco Lógico se construye de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos; a esto se le denomina lógica vertical. Si el proyecto está bien diseñado, lo que sigue es válido:

- Las actividades especificadas para cada componente son necesarias para producir el componente.
- Cada componente es necesario para lograr el propósito del proyecto.
- No falta ninguno de los componentes necesarios para lograr el propósito del proyecto.
- Si se logra el propósito del proyecto, contribuirá al logro del fin.

- Se indican claramente el fin, el propósito, los componentes y las actividades.
- El fin es una respuesta al problema más importante en el sector.

Cuadro 26. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2005.

5.6.2 Indicadores

Los indicadores presentan información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el proyecto.

Indicadores de fin y de propósito

Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. Aunque hay varios indicadores potenciales de resultados esperados, la Matriz de Marco Lógico debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que el propósito se ha logrado. Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. Los mejores indicadores contribuyen a asegurar una buena gestión del proyecto y permite decidir si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el propósito del proyecto.

1. Indicadores de componentes

Los indicadores de los componentes son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo.

2. Indicadores de actividades

El presupuesto del proyecto aparece como el indicador de actividad en la fila correspondiente. El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que genera un componente.

Evaluación de la columna de los indicadores

Es recomendable revisar la columna de los indicadores, para lo cual deberá verificarse que:

- Los indicadores de propósito no sean un resumen de los componentes, sino una medida del resultado de tener los componentes en operación;
- Los indicadores de propósito midan lo que es importante;
- Todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo;

- Los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles;
- El presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las actividades identificadas.

5.6.3 Medios de verificación

La Matriz de Marco Lógico indica dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores. Ello obliga a los planificadores del proyecto a identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, quizás como una actividad del proyecto. No toda la información tiene que ser estadística. La producción de componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista.


Lógica horizontal

El conjunto de los objetivos, indicadores y medios de verificación define lo que se conoce como Lógica horizontal en la Matriz de Marco Lógico. Ésta puede resumirse en los siguientes puntos:

- Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
- Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.

Cuadro 27. Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2005.

5.6.2 Supuestos

Cada proyecto comprende riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. La Matriz de Marco Lógico requiere que el equipo de diseño de proyecto identifique los riesgos en cada etapa: actividad, componente, propósito y fin. El riesgo se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. El razonamiento es el siguiente:

Si llevamos a cabo las actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces produciremos los componentes indicados. Si producimos los componentes indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el propósito del proyecto. Si logramos el propósito del proyecto y todavía se siguen demostrando los supuestos

ulteriores, entonces contribuiremos al logro del fin. Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparte el equipo de diseño del proyecto, el prestatario, el financiador y el ejecutor, que deben participar en el proceso de diseño del proyecto.

Cuadro 28. Verificación de los supuestos de la Matriz de Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2005.

Los supuestos del proyecto tienen una característica importante: los riesgos se definen como que están más allá del control directo del proyecto. El equipo de diseño de proyecto se interroga qué podría ir mal a cada nivel.

La columna de supuestos juega un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución. La etapa de planificación sirve para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando componentes adicionales en el proyecto mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Altbach, P., Reisberg, L., y Rumbley, L. (2009). Tras la pista de una revolución académica: Informe sobre las tendencias actuales. Resumen para la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior organizada por la UNESCO en 2009. UNESCO, Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001831/183168s.pdf>
- Auditoría Superior del Estado de Puebla (16-17 de abril de 2015). Curso de Presupuesto Basado en Resultados [diapositivas de PowerPoint].
- Diario Oficial de la Federación (2013). Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico. Mayo 16, 2013, Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299144&fecha=16/05/2013
- Diario Oficial de la Federación (2008). Decreto por el que se expide la Ley General de Contabilidad Gubernamental y se derogan diversas disposiciones de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Diciembre 31, 2008, Recuperado de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5076629&fecha=31/12/2008
- Fernández, E. (Marzo, 2014). Retos de la educación superior en México: la visión de la ANUIES. Recuperado de <http://mexicosocial.org/index.php/secciones/especial/item/477-retos-de-la-educacion-superior-en-mexico-la-vision-de-la-anui>
- Gobierno de la República, (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México, D.F.
- Gobierno del Estado de Aguascalientes, (2010). *Plan Sexenal de Gobierno del Estado 2010-2016*. Aguascalientes, Ags.

- Gobierno del Estado de Aguascalientes, (2014). *Cuarto Informe de Gobierno*. 2014: Gobierno del Estado de Aguascalientes. Aguascalientes. México.
- Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Presidencia de la República (2015) Tercer Informe de Gobierno 2014-2015. Presidencia de la República. México.
- Instituto de Estadística de la UNESCO. (2015). Global Flow of Tertiary-Level Students. Recuperado de <http://www.uis.unesco.org/Education/Pages/international-student-flow-viz.aspx>
- Martínez, Rizo, F. (2015). El contexto internacional de la educación superior consideraciones para el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. (Documento mecanoscrito).
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior-2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo, (París, 5-8 julio de 2009), Recuperado de http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf
- Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). *Metodología de marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile.
- Pérez-Jácome Friscione, D. (2012). *Presupuesto basado en resultados: Origen y aplicación en México*.
- Rosenberg, L., & Larry, P. (1979). *The Logical Framework: A Manager's Guide to a Scientific Approach to Design and Evaluation*. Practical Concepts Incorporated. Washington, D.C.
- Secretaría de Gobernación. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: Gobierno de la República*. 2013-2018. México. SEGOB.
- Secretaría de Educación Pública, (2013). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*. México, D.F.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (2014). *Estructura Programática a emplear en el Proyecto de Presupuesto de Egresos 2015*. México, D.F.
- Secretaría de Educación Pública, (2013). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*. México, D.F.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (s/f). Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados. Recuperado de: <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20MIR.pdf>.
- Universidad Autónoma de Aguascalientes (2007). *Plan de Desarrollo Institucional 2007-2015. Hacia un renovado horizonte*. Aguascalientes, México. UAA.
- Universidad Autónoma de Aguascalientes (2014) *Actualización de misión, visión y valores. Plan de Desarrollo Institucional 2016-2024*. Aguascalientes. México. UAA.
- Universidad Autónoma de Aguascalientes (2014b). *Diagnóstico Institucional. Plan de Desarrollo 2016-2024*. Aguascalientes. México. UAA. Documento interno.

ANEXOS

- ANEXO 1:** Alineación de los Programas Presupuestales de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- ANEXO 2:** Matrices de Indicadores por Resultados.
- ANEXO 3:** Ficha de Indicadores de Desempeño.

Nota: La información correspondiente a los anexos que se mencionan se puede consultar en el CD que se integra a esta publicación.

**PLAN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL 2016 - 2024**
Trazando el Rumbo Institucional

Departamento de Gestión de Calidad

Se terminó de imprimir en febrero de 2016
en Multicolor Industria Gráfica, S.A. de C.V.
José María Chávez No. 3408, Ciudad Industrial
C.P. 20290, Aguascalientes, Ags.
con un tiraje de 300 ejemplares.

Código: DI-070200-02
Rev: 01
Emisión: 25/02/16

