



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS**

**PROPUESTA  
PLAN DE TRABAJO  
GESTIÓN 2012-2018**

**JESÚS ALEJANDRO VERA JIMÉNEZ**

**Febrero 2012**

## ***Presentación.***

Frente a las exigencias del actual contexto, a partir de la gestión 2012-2018, nos proponemos iniciar un nuevo ciclo histórico, mismo que se refleja en la propuesta del plan de trabajo que se presenta a continuación. Este plan es el resultado de un esfuerzo colectivo que recoge la experiencia de los principales actores de la institución, el cual fue construido a partir de un ejercicio de valoración de logros, aciertos e insuficiencias aún no superadas, así como del análisis de los fines y de la misión y visión institucionales. Dicho plan incluye los siguientes apartados: análisis del contexto, diagnóstico institucional, ejes y líneas de acción estratégica.

### ***1. Análisis del contexto.***

#### ***1.1. Contexto social actual.***

El mundo globalizado, en donde habitan 6,500 millones de seres humanos, es sorprendentemente contradictorio. En él conviven grandes éxitos con añejos y nuevos problemas y tensiones. Al tiempo que la riqueza ha crecido exponencialmente, ésta se ha concentrado en unas cuantas manos (0.5% de la población mundial acapara casi el 39% de la riqueza), la mitad de la población vive en la pobreza extrema con menos del equivalente a uno o dos dólares diarios. Mientras los niveles de educación y el acceso a los servicios de salud mejoran, se agudizan las desigualdades, la marginación y la exclusión social; al tiempo que la modernización tecnológica mejora la productividad, aumenta el desempleo y el deterioro ambiental alcanza niveles que ponen en peligro la vida del planeta (Narro, 2008). Guerras de ocupación, hambrunas y devastación ecológica cruzan el escenario de la aldea global. La enorme brecha entre ricos y pobres es puesta en primer plano. “Somos el 99%”, han gritado los excluidos del planeta, mientras el acaudalado 1% se aferra a los mercados y al poder. Las revueltas surgidas en el 2011 reflejan la inconformidad y la indignación frente a esta situación.

Nuestro país, como parte de la aldea global, no escapa a las contradicciones señaladas, pese a sus envidiables condiciones en cuanto a recursos, historia y cultura. Mientras los bancos y las empresas más importantes que cotizan en la bolsa reportan ganancias multimillonarias, la mitad de la población vive en la pobreza y el desempleo es creciente. Según la OCDE, México es el segundo país con mayor desigualdad entre los miembros de ese organismo internacional. Del 2000 a la fecha, tres de cada cuatro puestos de trabajo se han generado en el sector informal. Veintiocho millones de mexicanos, niños la mitad de ellos, viven en inseguridad alimentaria. En cuanto a la educación, alrededor de la tercera parte se encuentra en situación de rezago educativo; sigue habiendo seis millones de analfabetas y siete millones de jóvenes no tienen acceso a la educación ni al trabajo. Los recursos asignados a la educación son insuficientes y, aunque una mayor inversión no resuelve por sí sola la problemática educativa, se requiere mayor financiamiento, a la vez que una utilización más eficiente y eficaz de los recursos disponibles. La educación universitaria debe mejorar sus funciones sustantivas de formación, investigación, extensión y difusión cultural.

Vivimos una crisis profunda que un simple acceso de miedo o desencanto con la modernidad: percibimos cómo, en nosotros y a nuestro alrededor, se disocian por un lado el universo de las técnicas, los mercados, los signos, los flujos, en los que estamos insertos, y, por el otro, el universo interior de nuestra identidad. Somos cada vez más ajenos a las conductas que nos hacen representar los aparatos económicos, políticos o culturales. Nos vemos atrapados en el pantano de los intereses individuales y corporativos. Tenemos la impresión de que nuestro esfuerzo cotidiano no importa en un mundo económico dominado por el dinero, la competencia y la tecnología.

Es innegable que, en este contexto, la educación superior ha adquirido una mayor importancia. En este sentido, la posibilidad de que nuestro país supere dicha crisis y alcance niveles de desarrollo dignos para

toda su población, depende, en buena medida, de las contribuciones que hagan las universidades públicas. Por ello, es imperativo que las IES asuman, con toda responsabilidad, el compromiso de realizar sus funciones sustantivas con la mayor pertinencia social.

### ***1.2. Efectos sobre la educación superior.***

Los efectos de la globalización económica y de sus consecuencias en todos los órdenes de la vida, sobre las universidades mexicanas, han sido y continúan siendo de enorme trascendencia. Hoy, las IES responden a cuestionamientos más radicales sobre su contribución al desarrollo del país en los nuevos escenarios, lo cual implica, entre otras cosas, reorientar la oferta y los métodos educativos, los tipos y temas de investigación, las relaciones entre la universidad y la sociedad, y la filosofía educativa que guía a cada institución. La función crítica tradicional de las IES se ve sometida a la autocrítica y a preguntarse por su razón de ser en el nuevo contexto. Tienen que esclarecer cuáles son sus opciones de valores ante los cambios esperados, pues de estas opciones dependerán sus proyectos académicos.

A medida que se afirman las actuales tendencias globalizadoras en la educación superior (universalización, mayor flexibilidad y movilidad, articulación de niveles educativos, uso de tecnologías, calidad y expansión), se van también esclareciendo, en admirable paralelismo, unas políticas públicas en este nivel que resultan congruentes con los principios que subyacen en dichas tendencias. Así, al énfasis en la competitividad y en la eficiencia empresariales, corresponde la exigencia a las universidades de rendimientos académicos demostrables; al adelgazamiento del Estado y la privatización, la reducción de los recursos financieros asignados y la consecuente presión para que las IES generen ingresos propios; a la regulación por el mercado se corresponde con la evaluación aplicada a las IES, profesores e investigadores; al esfuerzo por aumentar la productividad, la articulación estrecha entre la universidad y la empresa; y a la globalización de la economía, el cumplimiento de los parámetros académicos internacionales.

De estas políticas ha ido surgiendo una nueva ubicación de las IES públicas, que han perdido espacios, y, en contraparte, una revaloración de las privadas, que los han ganado. El desplazamiento de la universidad pública y el elitismo de la privada parecen ser polos de una dinámica necesaria, propiciada por las nuevas reglas del juego derivadas de las tendencias globalizadoras. No es que se pretenda que las IES públicas se desplomen; simplemente se aplican normas de funcionamiento que propician su fracaso. Este proceso de desplazamiento es una expresión particular de la lucha entre la educación pública y la privada por enfrentar los estragos y peligros que deben ser considerados en todo proyecto universitario.

Desde la perspectiva mexicana ¿qué pensar y cómo actuar frente a este proceso, aparentemente necesario e irreversible, de internacionalización y desplazamiento de nuestras universidades públicas? En primer lugar, se requiere plantear los problemas que enfrenta el mundo y que se relacionan con los fenómenos de desestructuración de Estados y mercados, con el trabajo y sus alternativas de desarrollo, con la crisis de los paradigmas de las ciencias naturales y humanas y las propuestas alternativas de construcción y preservación del conocimiento, de la sociedad, de la naturaleza y de la propia vida con los nuevos y viejos medios de comunicación y educación y sus usos y combinaciones posibles. Si tomamos en cuenta estos elementos y los aplicamos en situaciones concretas, podremos hablar de una educación media superior y superior con un sentido práctico que influya en su curso y la lleve por las mejores rutas hacia un verdadero proyecto de democracia, ciencia, tecnología y humanismo (González, 2001).

En el marco de un proyecto de esta naturaleza, habría que dar la bienvenida a la apertura, el intercambio, el impulso a la investigación y a la docencia de calidad, y el contacto con otras tradiciones de educación superior, que pueden ayudarnos a superar vicios arraigados de ineficiencia, burocratismo y dispendio de recursos. Pero no es posible adentrarnos acríticamente por estos caminos, bajo las banderas justificativas de la ciencia universal y la modernización académica. En este sentido se imponen, al menos, tres reflexiones críticas: una primera en torno a las implicaciones de una modernización que tiende a

acentuar las desigualdades sociales, el desempleo (sobre todo entre los jóvenes), la pérdida de valores, la dependencia; entre otros; una segunda en torno a la manera en que se formulan y ejecutan las políticas de educación superior; y una tercera sobre si las universidades públicas han de ser sólo insumos en el designio económico decidido por la racionalidad del gran capital, de si su pertinencia social y calidad se definen por relación al éxito y al dinero, si su operación cotidiana refuerza el curriculum oculto rinde tributo al pragmatismo como valor supremo y, de ser así, ¿dónde quedan los fines fundantes de aquella universidad como comunidad de académicos en búsqueda del conocimiento, espacio de disidencia, compromiso desinteresado con el conocimiento e instancia crítica del acontecer social? Son reflexiones que deben estar presentes en todo proyecto de universidad pública.

### ***1.3. Los retos y el futuro imaginable.***

En este marco de globalización económica y académica, la UAEM debe enfrentar un reto principal: incrementar sustantivamente la cobertura y hacerlo con equidad y niveles adecuados de calidad y pertinencia social. Para ello debe, por un lado, adecuarse críticamente a las nuevas exigencias del entorno, conservando y fortaleciendo sus propias tradiciones, producto de una historia construida por la comunidad universitaria, y, por otro, plantearse una visión que coadyuve al desarrollo del Estado de Morelos y del país en su conjunto, basada en los valores de justicia y solidaridad con las grandes mayorías y comprometida con mantener vigente un proyecto de futuro más acorde con nuestras raíces y nuestros problemas. Es decir, asumir una visión madura y crítica del proceso de modernización, a la vez que un compromiso con valores humanos a los que no puede renunciar una auténtica universidad pública.

Esto implica, retomar la formación de valores y proponerla como tarea ineludible de nuestra universidad. Reconocer que su misión no es sólo difundir y hacer avanzar el conocimiento sino cuestionar el uso ético que de él se haga; que su tarea no se limita a elaborar proyectos de desarrollo técnicamente viables, sino se extiende a comprometerse con los valores que aseguren su realización; que en su búsqueda de la verdad no puede prescindir de formar las predisposiciones humanas necesarias para encontrarla.

En esta línea de pensamiento, resulta imperativo asociar esa vocación educadora con la idea de progreso, entendido como proceso tendiente a la realización plena del ser humano, donde éste realiza todo lo que le es propio en la búsqueda de un mayor bienestar; idea de progreso ligada a una cosmovisión del hombre y de la historia según la cual, dicha realización plena tiene que ver con el uso del intelecto, mediante el razonamiento y la reflexión; con un mayor conocimiento y su adecuada utilización, con la propiedad y uso de bienes materiales y con la existencia de ciertas normas de convivencia, entre otras condiciones que deben considerarse en la misión de la universidad (Rojas, 2009).

El proyecto que me permito presentar para ocupar el cargo de Rector de la UAEM en el periodo 2012-2018, se propone como espacio de concreción de los valores y principios señalados. Postula una visión humanista para la construcción colectiva de una universidad con calidad y compromiso social en favor de las grandes mayorías, de los jóvenes de hoy y de los que están por venir. Una visión que se propone consolidar y fortalecer a la UAEM, en su carácter de universidad pública, como espacio laico, de libertad, cuestionamiento y disenso, conforme a lo que señala la Fracción Séptima del Artículo Tercero de la Constitución Mexicana. Como espacio privilegiado para superar la disociación entre economía y cultura, entre mercado y educación, entre tendencias globales e identidades nacionales.

Una universidad que asuma como irrenunciables la lucha por la libertad y el cuestionamiento crítico de la realidad social, que cultive la pluralidad y defienda la razón del diferente. Una universidad creativa, innovadora, tolerante y siempre a la búsqueda de acuerdos entre los actores de la comunidad universitaria (Narro, 2009).

Una universidad que construya sus decisiones con la participación de toda la comunidad universitaria mediante el ejercicio irrestricto de la democracia representativa, abierta a la influencia del pensamiento

universal, al desarrollo de todas las corrientes y expresiones de la cultura, al intercambio fructífero, libre y respetuoso de las ideas, en el marco de sus principios fundamentales de autonomía, libertad de cátedra e investigación.

Que al mismo tiempo, esté atenta y actuante ante al avance del conocimiento y ante los descubrimientos y desarrollos que han conducido a cambios profundos en nuestra concepción de la naturaleza y de la propia sociedad humana; a los marcos de relaciones inéditas entre nuevos sujetos sociales; al proceso de globalización y sus impactos; a los escenarios difíciles y complejos que imponen fenómenos como el narcotráfico, la migración, la pobreza, el cambio climático, la contaminación de los ecosistemas, la pérdida de la biodiversidad, entre otros.

En suma, una universidad humanista articulada a las exigencias de investigación y conocimiento del mundo contemporáneo y a las condiciones cambiantes de la sociedad en los ámbitos estatal, nacional y global, con una visión multidisciplinaria y una cultura de trabajo colectivo que propicie compartir eficientemente recursos, experiencias, capacidades y proyectos al interior de sus espacios y con otras IES. Además de propiciar una movilidad académica y estudiantil amplia y flexible, en la perspectiva de impulsar la integración de un verdadero sistema de universidades públicas (Bolívar, 2009). Como se señaló anteriormente, una universidad reflexiva en torno a la racionalidad económica dominante, a la formulación de las políticas de educación superior y a la filosofía y fines de ésta, con miras a la consolidación y fortalecimiento de la universidad pública en general, y de la UAEM en particular, en tanto proyecto democrático y humanista de educación superior como un imperativo para luchar por nuestra sobrevivencia, dentro de un mundo menos inseguro y menos injusto.

Necesitamos vincular nuestra educación universitaria, en todos sus niveles, a la teoría de la sociedad y de la política así como a la formación de la personalidad y del carácter de nuestros estudiantes, incluida la formación en valores. En este sentido, es particularmente importante reconceptualizar el bachillerato universitario en términos de sus fines y objetivos sustantivos, resignificar y redimensionar su indiscutible importancia en la formación de los jóvenes que buscan ingresar a la fuerza de trabajo o continuar educándose como profesionales, articularlo con el nivel superior y asegurar la coherencia y unidad entre ambos niveles. Es indispensable que, a partir de esa reconceptualización, nuestro bachillerato universitario dé respuesta a la actual demanda masiva y heterogénea; que responda a las exigencias y desafíos no sólo económicos, sino políticos, sociales y culturales del entorno, y a las exigencias académicas de la propia licenciatura no menos que a las aspiraciones de los jóvenes. Esto implica, en ambos niveles, propiciar su participación activa en las decisiones institucionales que les afectan.

Comprender a los jóvenes, comprenderlos a tiempo, es hoy urgente; por eso debemos seguir escuchándolos. Vale preguntarnos, por ejemplo, si los criterios usuales de relevancia y pertinencia pueden aplicarse sin redefinirlos a la luz de las culturas juveniles y de los valores que en ellas asoman; si podemos hablar de calidad de la educación, de currículum y métodos pedagógicos sin tomar en cuenta sus modos de percepción y sus intereses, de su modo específico de entender el mundo y de vivirlo; o si podemos plantear los problemas de equidad en el acceso y el aprovechamiento, sin asumir la heterogeneidad de situaciones culturales que viven los jóvenes de hoy. Deberíamos ver las culturas juveniles como un recurso de renovación para recuperar dimensiones olvidadas del desarrollo humano en nuestros bachilleratos. El reto es construir con piezas como esta, junto con los jóvenes, una propuesta educativa universitaria significativa para ellos, que haga apasionante el aprendizaje, que abra los espacios educativos a lo no racional y no instrumental, en beneficio de la imaginación y el gozo de vivir que parece perderse en nuestras escuelas y facultades, y que provea a los jóvenes de un sentido de realización personal y de futuro.

Todo lo anterior nos exige un planteamiento práctico y de corto plazo, cercano a nuestra tarea como actores de la UAEM. Para lograrlo necesitamos cambiar la metáfora de la utopía por proyectos inmediatos y concretos que transformen en forma viable nuestras actuales prácticas institucionales. La universidad no sólo

debe cambiar para adaptarse, sino también, y sobre todo, para preparar un porvenir conforme a una cierta concepción filosófica y humanista de la vida en sociedad. La educación debe formar ciudadanos y profesionales activos capaces de dominar el progreso tecnológico para darle sentido a la vida intelectual y colectiva, para respetar el equilibrio del planeta, hacer reinar la paz, reducir la violencia y forjar un verdadero proyecto de sociedad (Michel, 1996).

La propuesta que se presenta es una alternativa y estrategia congruente que incorpora los grandes retos, valores, aspiraciones y postulados, a través de un conjunto de ejes estratégicos y líneas de acción articulados y orientados a implementar un modelo educativo socialmente pertinente en la UAEM. En ella se reconocen logros con los cuales se cierra un ciclo de gestión institucional y se plantean opciones de valores para sustentar y construir una nueva universidad necesaria y un nuevo proyecto democrático, humanista e incluyente de educación superior, con la participación y el compromiso de los universitarios y de nuevos actores sociales. En este esfuerzo, será irrenunciable la lucha por la calidad y la autonomía académica, por la libertad de cátedra e investigación, contra los sistemas autoritarios y excluyentes, así como por el derecho universal a la educación superior pública, laica y gratuita.

## ***2. Diagnóstico institucional.***

La UAEM se encuentra favorablemente posicionada en el contexto nacional en sus indicadores de capacidad y competitividad académicas; asimismo, muestra avances importantes en la implementación del programa de sistematización administrativa y los resultados para modernizar la infraestructura son significativos. Pese a ello, y sin demérito alguno, a continuación se presenta un diagnóstico institucional en torno a áreas de oportunidad estratégicas, con el propósito de que el posicionamiento actual de la UAEM se vea transversado por la calidad, la relevancia y la pertinencia en su oferta educativa del tipo medio, superior y de posgrado, en sus líneas de generación y aplicación del conocimiento, así como en la difusión de la cultura y extensión de los servicios, de tal suerte que todo ello permita responder con oportunidad a los retos del contexto social actual. De igual manera, se da cuenta de los rezagos que se tienen en materia de normatividad, transparencia, estructura organizativa, administración, infraestructura, condiciones laborales y situación financiera, con el propósito de identificar los desafíos a enfrentar para impulsar el desarrollo de la institución y dar cumplimiento oportuno a sus propósitos dentro de la gestión 2012-2018.

### ***2.1. Formación.***

**Bachillerato.** La Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS), integrada al Plan de Estudios 2009, no ha sido aplicada en su totalidad por los actores de los diferentes procesos (profesores, directivos, orientadores educativos, técnicos académicos, culturales y deportivos) y por tanto se han desaprovechado múltiples oportunidades que en ella se enmarcan. Se cuenta con un incipiente programa estructurado de formación y actualización docente del personal académico, por lo que el proceso enseñanza-aprendizaje sigue operando en su mayoría de manera tradicional basado en la cátedra, además de que no existe un programa sistemático de seguimiento de egresados que permita valorar la pertinencia del aprendizaje, y contribuya a ajustar los contenidos y actividades académicas de este nivel educativo. Asimismo, no se cuenta con un programa de formación y actualización administrativa para el personal directivo y de gestión. La infraestructura física y material del bachillerato muestra un rezago de muchos años, por lo que no se cuenta con las condiciones adecuadas para desarrollar los procesos de trabajo académico que demanda dicha reforma. En la educación abierta y a distancia, no se ha llevado a cabo la reestructuración en función de la RIEMS, debido a algunas debilidades que enfrentan las sedes, como: recursos didácticos, infraestructura, formación docente y la falta de un programa de evaluación de su desempeño.

**Licenciatura.** La oferta de nuevas carreras de nivel licenciatura del programa de regionalización ha obedecido a inercias como la de responder a la demanda a través de carreras tradicionales, brindar opciones que en lo general no son ofertadas por universidades privadas, atender la vocación del Estado de Morelos como entidad agrícola y acoplar la oferta a tendencias nacionales, sin contar con estudios de factibilidad que sustenten la relevancia y la pertinencia social de nuestra oferta académica, así como estudios sobre el campo profesional y sobre el mercado de trabajo en la región; por lo que, en general, estos planes de estudio no han cumplido con los requisitos planteados en los Lineamientos de Diseño y Reestructuración Curricular en vigor. En fechas recientes, los organismos evaluadores de programas educativos, han insistido en que los planes de estudio se revisen y actualicen cada 5 años, considerando los resultados de un análisis de datos de egresados y empleadores. El rezago en el proceso de reestructuración curricular y la presión de los organismos evaluadores y acreditadores, que en la mayoría de los casos han enfatizado la exigencia de reestructurar o actualizar el plan de estudios entre sus recomendaciones, generó en 2011 la necesidad de una iniciativa a escala institucional para actualizar todos aquellos planes que lo requirieran sin obtener el resultado esperado.

**Posgrado.** En un contexto globalizado, la tendencia hacia la calidad en los programas educativos es un asunto de vital importancia; partiendo de esta idea, es necesario un análisis exhaustivo de la pertinencia de la oferta educativa de nivel posgrado de la UAEM. Al interior de nuestra institución se ha marcado una política que asegure que dichos programas cuenten con los estándares de calidad, lo que ha propiciado el cierre o cancelación de un importante número de planes de estudio; sin embargo, la existencia de programas de posgrado también debería enfocarse a que su estructura propicie la especialización de saberes, la reflexión continua y la investigación básica o aplicada, respondiendo con un sentido social, científico y humanista a las necesidades que demanda el contexto local, regional, nacional e internacional.

Actualmente, una de las fortalezas de la institución que impacta principalmente en los programas de posgrado, es la planta docente, que en el ámbito nacional se posiciona en los primeros lugares dentro del Sistema Nacional de Investigadores, con perfil PROMeP y con grado de doctor. Sin embargo, la vinculación entre los Profesores de Tiempo Completo en relación con el desarrollo de los programas de licenciatura y éstos a su vez con el posgrado, sigue siendo un área de oportunidad, misma que deberá ser aprovechada con estrategias que permitan esta correlación y dé como resultado la formación de profesionistas capaces de responder a las necesidades de investigación y desarrollo de los distintos contextos a los que se enfrente. Otra de las áreas de oportunidad es lo referente al fortalecimiento de los programas de nueva creación, la consolidación de los programas en desarrollo y la internacionalización de los programas consolidados.

## **2.2. Investigación.**

La falta de políticas claras de investigación ha propiciado que las líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC) en la universidad no respondan de manera prioritaria a las necesidades del entorno, tal como lo contempla el reglamento vigente en esta materia. En este sentido, el reglamento señala la necesidad de priorizar trabajos sobre las condiciones económicas y los problemas sociales del estado y la nación, para responder con programas y estrategias que aporten a la solución de problemas educativos, ambientales, de salud, agropecuarios, industriales, sociales y económicos en los ámbitos estatal y nacional. En consecuencia, es necesario definir una política institucional de apoyo a la investigación relacionada con los problemas del contexto.

La reciente política pública de conformación de Cuerpos Académicos ha pretendido subsanar esta situación al sugerir la creación de LGAC orientadas a la innovación científica, el desarrollo tecnológico, así como a la formación profesional y de investigación, de forma disciplinar y multidisciplinar, agrupando a

profesores de tiempo completo de distintas disciplinas con áreas afines de estudio. Esta política obliga a dar seguimiento y a evaluar la pertinencia de las LGAC hoy existentes en nuestra institución, su impacto en bachilleratos, licenciaturas y posgrados, así como fortalecer los centros de investigación existentes y crear nuevos en diversos campos del conocimiento. Además, la universidad carece de una política clara de apoyo a la consolidación de las LGAC.

Además, es importante destacar que en materia de vinculación y transferencia de conocimiento no se han impulsado las políticas adecuadas para consolidar programas que respondan a las necesidades de sectores sociales y productivos, así como instancias públicas y privadas de la entidad. Igualmente, se requiere definir una política específica en materia de comunicación del conocimiento a través de medios impresos y electrónicos, ya que lo realizado hasta el momento no es suficiente.

### ***2.3. Difusión de la cultura y extensión de los servicios.***

Los programas y actividades de formación artística y difusión cultural en nuestra universidad se han concentrado primordialmente en el municipio de Cuernavaca, ya que en los campus foráneos no se dispone del personal suficiente e instalaciones adecuadas para la realización de talleres artísticos y actividades de difusión. Por otra parte, hay que destacar que actualmente las instalaciones del Centro Cultural Universitario (CCU) se encuentran en rehabilitación y no se dispone de un espacio alternativo para el desarrollo de estas actividades, ya que el campus Norte no cuenta con instalaciones apropiadas. Además de las limitaciones de espacios y equipamiento, el personal académico que imparte y promueve las actividades culturales no ha recibido capacitación y no se encuentra certificado, situación que redundará en perjuicio de la calidad de los programas. Por último, hay que mencionar que los grupos artísticos que representan a la universidad no han recibido los recursos y la proyección adecuada al interior del Estado y fuera del mismo.

Si bien es claro que en relación con la promoción de la cultura física y la actividad deportiva, la universidad ha mostrado avances muy significativos en infraestructura y equipamiento, también es cierto que los avances mostrados no han beneficiado a los campus foráneos, en los cuales no se cuenta con estos recursos, el material deportivo y el capital humano para cumplir con los propósitos planteados en el ámbito del deporte, lo cual limita los esfuerzos encaminados a la formación integral de los estudiantes inscritos en los programas educativos de las unidades foráneas. Además, no se cuenta con un programa de formación para preparar a los deportistas de alto rendimiento de nuestra universidad, lo cual afecta la competitividad de las selecciones que representan a la institución en eventos nacionales e internacionales.

En relación con los programas de servicio social, aún se mantiene un esquema de asignación de estudiantes en función de la demanda de las instituciones de gobierno y organizaciones no gubernamentales, sin valorar la pertinencia de las solicitudes en relación con los perfiles de los estudiantes y sin considerar la relevancia de los programas y proyectos en términos sociales. Además, no se proporciona el acompañamiento a los estudiantes para brindar la asesoría requerida y no se supervisa a las instituciones o asociaciones con el propósito de que proporcionen a los estudiantes las condiciones que necesitan para realizar las actividades encomendadas.

El incremento de la pobreza de las comunidades marginadas y de las poblaciones vulnerables de México, en general y, del Estado de Morelos, en particular, implica asumir un papel decidido para atender la formación de las nuevas generaciones de profesionistas con conciencia y compromiso ético-social, investigar los problemas más apremiantes de la entidad, así como expandir los servicios y beneficios de la cultura para promover el desarrollo de la comunidad en los municipios de Morelos y la región. En este sentido, la universidad ha impulsado un programa de vinculación con la comunidad para promover el desarrollo de los sectores sociales en condición de exclusión; sin embargo, hay que reconocer que los esfuerzos gestados son incipientes, ya que no se ha contratado al suficiente personal y tampoco se han gestionado los recursos necesarios para potenciar estas acciones en beneficio de la población.



La vinculación de la universidad con instituciones, empresas y sectores productivos para impulsar proyectos de investigación y desarrollo, así como para proporcionar capacitación e implementar programas de educación continua, es una asignatura pendiente que debemos potenciar, ya que últimamente se ha disminuido la capacidad de respuesta de la institución en materia de vinculación, por problemas de contraloría y razones burocráticas, entre otras.

#### **2.4. Normatividad.**

Si bien es cierto que la Ley Orgánica se reformó en el año 2008, aún queda pendiente que el Estado garantice plenamente el genuino ejercicio de la autonomía universitaria, conforme lo mandata la Constitución, así como la garantía de una partida presupuestal que asegure el cumplimiento de los fines sustantivos de esta universidad pública. La reforma a la Ley Orgánica, permitió designar y establecer las formas de gobierno, las autoridades universitarias y la organización interna, a efecto de renovar el compromiso con la sociedad. Una vez entrada en vigencia, los universitarios trabajamos en la construcción del Estatuto Universitario, como consecuencia de la atribución inherente a la autonomía universitaria para expedir reglamentos internos que regulen la vida orgánica de la UAEM. De esta forma, con el Estatuto Universitario se buscó reglamentar aquellos aspectos que la Ley Orgánica establece de manera general. Una vez expedido el Estatuto Universitario, la institución entró en una etapa de análisis y revisión de toda la normativa interior. Resultado de lo anterior, a la fecha, se han creado 10 reglamentos de carácter general, se han expedido seis acuerdos generales que norman diversos aspectos y se han hecho 25 reformas a distintos reglamentos.

Pese a lo anterior, es importante destacar que la Ley Orgánica y el Estatuto Universitario no conceden suficientes atribuciones a la Junta de Gobierno, al Consejo Universitario, Consejos Técnicos y otros cuerpos colegiados, así como a las administraciones de las Unidades Académicas que conforman la UAEM, para coadyuvar al cumplimiento de los propósitos de la universidad, centralizando el poder en la figura del rector, situación que debe ser revisada. Además, la mayoría de los reglamentos expedidos de carácter general, son verticales y no responden a las funciones sustantivas, ya que obedecen más a criterios de orden administrativo. El no definir claramente qué es lo que necesita normarse y qué es lo estrictamente administrativo, ha traído como consecuencia que se sobre regule y se abuse de figuras jurídico normativas. Como resultado de lo anterior, tenemos la creación de infinidad de comités institucionales, que básicamente tienen las mismas funciones y los mismos integrantes.

En materia de defensoría de derechos académicos y en respuesta a lo mandado por la legislación universitaria se elaboró y aprobó por el Consejo Universitario el Reglamento General de los Derechos Académicos. No obstante, pese a los esfuerzos realizados por la procuraduría encargada, no se han logrado superar las violaciones más recurrentes, ya que las recomendaciones no son vinculatorias y no se encuentran articuladas a un reglamento de responsabilidades.

#### **2.5. Transparencia.**

Como sujeto Obligado de la Ley de Información Pública, Estadística y Protección de Datos Personales del Estado de Morelos, la universidad se ha caracterizado en los últimos años por obtener puntajes elevados en materia de transparencia. De esta forma, en la última evaluación de 2011, la institución obtuvo una calificación de 99.9 de 100 puntos, ubicándose solo por debajo del Instituto Morelense de Información Pública y Estadística, del total de los sujetos que se encuentran obligados.

Si bien se ha dado cumplimiento en tiempo y forma a las solicitudes de información y se ha llevado a cabo la publicación de la información no clasificada como reservada en el portal de transparencia de la UAEM, en materia de archivos no se han alcanzado los estándares de los organismos certificadores, ya que no se cuenta con un sistema de archivos de conformidad con los lineamientos y criterios emitidos al

respecto, por lo que es importante que se sistematicen los procesos de manera ordenada, para el registro y control de los expedientes y documentos en las distintas unidades académicas y dependencias administrativas, con la finalidad de consolidar los procedimientos de transparencia institucional.

Por otra parte, es importante señalar que en relación con la vigilancia de la aplicación de los recursos públicos asignados a la universidad a través de diferentes programas, federales y concurrentes, de financiamiento extraordinario, los esfuerzos realizados no han permitido consolidar el programa de las contralorías sociales para impulsar una cultura en la rendición de cuentas por parte de las instancias que se encargan del ejercicio del presupuesto asignado, lo cual no implica una malversación de recursos.

## **2.6. Estructura organizacional.**

La estructura académica de la institución, por disposición estatutaria y siguiendo los cánones del modelo napoleónico, se organiza en Escuelas, Facultades, Institutos y Centros de Investigación. Estas unidades académicas están agrupadas, a su vez, en una Dependencia de Educación Media Superior y en seis Dependencias de Educación Superior. En 2010 se impulsó una propuesta de estructura departamental en la universidad en función de campos de conocimiento científico, misma que no fue aceptada por la comunidad universitaria. Sensibles a este contexto, se requiere poner en operación las referidas dependencias de educación y departamentalizar la estructura al interior de las escuelas, facultades, centros e institutos que aun no lo hayan hecho. Esto con miras a generar las condiciones necesarias para implementar el Modelo Universitario (MU) ya consensado y aprobado por la comunidad universitaria, a efectos de generar un conocimiento más transdisciplinar y articular la formación en sus distintos tipos y niveles de estudio.

La estructura organizacional de la universidad es muy compleja ya que cuenta con 254 dependencias administrativas, las cuales operan de manera azarosa y presentan disfunciones que han impedido que las líneas de mando, los procesos de gestión y las funciones sustantivas se ajusten a los criterios de organización previstos en la Legislación Universitaria, tales como: la descentralización administrativa, la innovación, la racionalidad financiera, la transdisciplinariedad del conocimiento, así como la vinculación entre docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de sus servicios. La centralización de la autoridad ha imposibilitado la simplificación administrativa para agilizar los procesos de gestión de personal, presupuesto, contabilidad, servicios escolares, entre otros. Por otra parte, los mecanismos de planeación académica, administrativa y financiera, son realizados por distintas dependencias sin que exista una instancia que coordine, armonice y evalúe las acciones emprendidas.

## **2.7. Procesos de gestión.**

Actualmente, la institución no cuenta con la capacidad técnica para ofrecer un servicio de calidad y oportuno en materia de sistemas con sustrato tecnológico, que favorezca la descentralización de procesos y asegure una administración más eficiente y eficaz. Entre otras razones, está la falta de manuales de funciones y procedimientos, que redunden en una relación más adecuada entre puesto-trabajador-resultados, la ausencia de políticas de sistemas para estandarizar las actividades rutinarias de carácter operativo, desfases constantes en la generación de información y carencia de recursos para mejorar las áreas de soporte técnico.

Es decir, aún no se ha implementado una solución integral para mejorar los procesos que en materia administrativa representan la mejora de las actividades académicas, situación que se ve reflejada en la falta de un sistema que estructure la información y facilite su manejo para reducir los tiempos de respuesta y asegurar la oportunidad en las decisiones, ya que gran parte de los procesos de gestión operan de manera aislada y de forma manual. Ante la falta de un sistema adecuado y el crecimiento constante de matrícula y personal se han agudizado los problemas de gestión.

Por consiguiente, es de suma importancia asegurar que todos los procesos operativos de las distintas instancias, académicas y administrativas, sean sistematizados y automatizados, aprovechando las tecnologías

más apropiadas. Esto hace necesario agilizar la puesta en marcha del sistema integral que se encuentra en desarrollo; lo cual, implicará superar las resistencias al cambio propias de nuestra cultura e iniciar un proceso de capacitación del personal de confianza y administrativo de la institución.

El sistema de información que se está desarrollando se conforma de los siguientes módulos: escolar, financiero y de personal, los cuales sustentarán los principales procesos tanto académicos como administrativos; igualmente, contempla un número considerable de aplicaciones complementarias que brindarán apoyo a actividades no sustantivas pero importantes. Sin embargo, actualmente aún no es posible contar con los elementos suficientes para determinar su funcionalidad, ya que no se ha comprobado su confiabilidad y adaptabilidad institucional.

### **2.8. Regulación del personal.**

La contratación del personal no responde a políticas de desarrollo institucional y a una planeación estratégica, sino a necesidades coyunturales que son atendidas parcialmente y sin criterios de selección que ponderen los perfiles requeridos para los puestos vacantes. Para la contratación del personal de confianza no existe un procedimiento administrativo que regule el proceso de selección y contratación, generalmente la selección del personal es definida por la instancia solicitante sin un análisis del perfil en función del puesto, trayendo como consecuencia en muchas ocasiones una rotación innecesaria del personal.

Para la contratación de personal administrativo sindicalizado se cuenta con el Reglamento de Admisión, en el cual se establecen los Lineamientos Administrativos para su Selección y Contratación, priorizando criterios escalafonarios en lugar de valorar las capacidades y la preparación. Estos lineamientos no se adecuan a las necesidades actuales, ya que los perfiles de los puestos se basan en los requisitos de un catálogo de funciones que es obsoleto y no permite la polivalencia en múltiples categorías.

En la contratación del personal académico se implementa un proceso de admisión y promoción del personal docente, debidamente establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Académico. Sin embargo, los procedimientos no se han ajustado a las exigencias de los programas educativos y a las diferentes modalidades de formación, situación que obstaculiza el dinamismo académico que demanda el contexto. El ingreso, promoción y permanencia del personal académico de tiempo completo se regula con un reglamento que necesita ser revisado para su actualización.

La inexistencia de un programa para profesionalizar a los trabajadores de confianza que realizan las funciones administrativas de planeación y supervisión, ha generado un incremento en la rotación del personal en detrimento de la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión, así como un quebranto financiero por concepto de finiquitos y liquidaciones. Además, no se cuenta con un programa de evaluación y estímulo al desempeño de las actividades realizadas por los trabajadores de confianza; por su parte, el reglamento y procedimientos de evaluación del desempeño de los trabajadores académicos y administrativos sindicalizados es necesario revisarlo y actualizarlo.

### **2.9. Infraestructura y equipamiento.**

La institución se encuentra en constante crecimiento, en consecuencia es imprescindible implementar un proyecto de desarrollo de la infraestructura y el equipamiento en los diferentes campus y sedes locales, para acelerar la conclusión de las obras en curso; tales como: los edificios de la Facultad de Ciencias Químicas e Ingeniería y la Facultad de Psicología, así como los edificios de la biblioteca y de vinculación, entre otros. Igualmente, es indispensable programar la construcción de los edificios de las unidades académicas de: Farmacia, Arquitectura, Instituto de Ciencias de la Educación, así como de algunas unidades de los campus foráneos.

Además, hay que destacar que los recursos destinados para el mantenimiento de edificios ya existentes e instalaciones no han sido suficientes y en consecuencia las edificaciones e instalaciones de diferentes

espacios de la institución muestran ya un deterioro evidente, en especial es de mencionar las instalaciones eléctricas. Así, es urgente diseñar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo que contemple la rehabilitación y conservación de edificios e instalaciones eléctricas, hidráulicas, sanitarias, de investigación, así como de plantas de tratamiento y disposición de residuos.

Mención especial merece el atraso mostrado en materia ambiental, ya que los avances del Programa de Gestión Ambiental para atender las observaciones de las auditorías respectivas no son significativos y en consecuencia, la mayoría de las instalaciones de las unidades académicas y dependencias administrativas no han alcanzado la certificación. Así, es necesario canalizar los recursos y articular los esfuerzos en esta materia para resolver los problemas que enfrentamos como institución.

### **2.10. *Financiamiento.***

El subsidio ordinario de la UAEM en 2007 fue de 569 millones 529 mil pesos, 23% otorgado por el Estado y 77% por la Federación. El subsidio ordinario de la UAEM para 2012 es de 887 millones 703 mil 675 pesos, 23% otorgado por el Estado y 77% por la Federación. Así, el incremento del subsidio ordinario en el período 2007-2012 fue de 55.86%, en términos nominales. Este presupuesto únicamente permite atender las necesidades de salarios y prestaciones, así como gastos de operación; sin embargo, no es suficiente para amortizar el déficit estructural que asciende a 130 millones de pesos, mismo que se encuentra integrado por horas no reconocidas del personal académico, estímulos al desempeño de los profesores investigadores de tiempo completo, así como pensiones y jubilaciones.

El recurso extraordinario de la UAEM proviene de fondos de concurso. En 2007 el recurso extraordinario fue de 100 millones 225 mil 556 pesos, 17% aportación estatal y 83% aportación federal. Para 2012 el recurso extraordinario es de 89 millones 998 mil 822 pesos, 42% aportación estatal y 58% aportación federal, lo cual muestra una disminución considerable. Así, el decremento del subsidio extraordinario en el período 2007-2012 fue de 10 millones 226 mil 734 pesos, lo cual representa un 10% menos. Este presupuesto, no permite atender el déficit estructural, ya que únicamente puede destinarse a cubrir algunas necesidades de las unidades académicas en relación con la mejora de la infraestructura física, equipamiento, mantenimiento de equipo científico e instalaciones, compra de material de oficina y de equipo de laboratorio, así como servicios diversos como la recolección de residuos, la asistencia a eventos académicos (de estudiantes y profesores), estancias de investigación (de estudiantes y profesores), movilidad estudiantil, publicaciones y realización de eventos académicos.

Por consiguiente, es importante impulsar medidas de gestión más efectivas con actores políticos para incrementar los subsidios, así como buscar fuentes alternas de financiamiento e impulsar proyectos de vinculación que le generen más recursos a la institución, sin ceder a la tentación de incrementar las cuotas a los estudiantes.

### **2.11. *Seguridad ciudadana.***

Por último, no se puede obviar el problema de la inseguridad, ya que últimamente se han agudizado los robos y asaltos, entre otros delitos, en perjuicio de la comunidad de estudiantes y trabajadores, principalmente, en las inmediaciones de las instalaciones universitarias. Por consiguiente, es necesario que se potencien los esfuerzos del comité de seguridad y se articulen acciones con las instancias de seguridad municipal, estatal y federal para dar respuesta a la problemática que presentan todos los campus y sedes de la UAEM. Además, resulta fundamental la sinergia de esfuerzos con la Universidad Nacional Autónoma de México para enfrentar y resolver de manera conjunta los problemas de infraestructura, equipamiento y capacitación de personal, así como para gestionar ante las autoridades los apoyos necesarios para atender los problemas de inseguridad.

### ***3. Ejes y líneas de acción estratégica.***

#### ***3.1. Consolidación de programas de formación pertinentes a las necesidades del contexto.***

**Bachillerato.** Mejorar la calidad de los aprendizajes es un propósito central de toda institución educativa. Muchos de los alumnos de la universidad provienen de diversos contextos socioculturales y de estratos socioeconómicos desfavorables. Esto representa un gran reto, pues la calidad educativa está necesariamente asociada a la equidad. El rezago educativo, la deserción y la reprobación, son fenómenos que aún prevalecen en la institución. Las tasas de eficiencia terminal son insatisfactorias, lo cual se debe a múltiples factores, internos y externos, y no se pueden atribuir sólo a los estudiantes y a los docentes. Es un imperativo colocar a los estudiantes en el centro de la gestión institucional por lo cual proponemos:

- Definir e implementar una política institucional para el desarrollo y fortalecimiento del nivel medio superior, y para garantizar una mayor coordinación y articulación con el nivel superior.
- Implementar un programa estructurado y sistemático de formación, actualización docente, capacitación en gestión y liderazgo, y sistema tutorial.
- Consolidar la implementación del plan de estudios 2009.
- Gestionar recursos para subsanar las deficiencias de infraestructura física y material.
- Propiciar acciones que permitan mejorar significativamente el desempeño escolar, abatir el rezago educativo, la deserción, la reprobación, y aumentar las tasas de eficiencia terminal.
- Propiciar el tránsito y la movilidad estudiantil.
- Consolidar la planta académica mediante procesos de superación y evaluación colegiada.
- Consolidar el reconocimiento por el Sistema Nacional de Bachillerato.
- Impulsar en sus diferentes sedes el trabajo académico y administrativo del Sistema de Educación Abierta y a Distancia.

**Licenciatura.** La formación de profesionales plantea diversos retos a las IES públicas. La mayoría de ellos tienen que ver con los cambios en el mercado laboral, el avance científico y tecnológico, las crisis económicas recurrentes, el consecuente estancamiento de la economía, la pertinencia social de la oferta educativa, así como la agudización de los fenómenos de desempleo y subempleo de los egresados. En estas condiciones, la UAEM debe ofrecer una formación integral que incluya una conciencia ética-social. Se deben plantear acciones dirigidas a dar credibilidad y legitimidad a los egresados de la institución en todos los sectores: público, privado, social, científico, cultural y político, por lo cual proponemos:

- Instrumentar un sistema de planeación, evaluación y gestión educativa a través de Cuerpos Colegiados para revisar y actualizar los planes y programas de estudio de acuerdo con las exigencias del entorno nacional e internacional, con el propósito de brindar mayor flexibilidad curricular y formación por competencias.
- Fortalecer la vinculación de las carreras con la investigación y los problemas nacionales y determinar la apertura de nuevas opciones con estas características de manera conjunta entre facultades e institutos, con apoyo de los centros de investigación.
- Revisión de la conformación de las Dependencias de Educación Superior (DES), desde una visión real de conjunto para atender la formación de los estudiantes.
- Incorporar a los planes y programas de estudios la formación en valores de manera enfática y transversal.
- Impulsar la movilidad e internacionalización de los estudiantes, a través de convenios institucionales, becas, programas de revalidación, estancias de estudio en instituciones nacionales y extranjeras, entre otros.

- Ampliar y diversificar la oferta educativa, mediante la educación continua y modalidades en línea y a distancia.
- Replantear el sentido y los objetivos del servicio social y las prácticas profesionales, así como la supervisión y evaluación de los mismos.
- Fortalecer y consolidar el Programa Institucional de Tutorías (PIT).
- Incrementar y fortalecer el número de programas educativos acreditados, mediante la implantación de área de acreditación y evaluación curricular de los PE.

**Posgrado.** La política institucional, en correspondencia con las políticas nacionales, establece el proceso de evaluación del posgrado considerando variables como: estructura del programa, estudiantes, personal académico, infraestructura, resultados y cooperación con otros sectores de la sociedad. La metodología de trabajo para la evaluación considera la participación de los siguientes actores: Profesores de Tiempo Completo (PTC), Profesores de Tiempo Parcial (PTP), estudiantes, egresados, empleadores, directivos y administrativos. Sin embargo, es imperativo revisar dicha política y adecuarla a las condiciones concretas de nuestra universidad, así como a las necesidades de formación que exige el actual contexto socioeconómico, abriendo la posibilidad de generar programas educativos no sólo en investigación, sino también profesionalizantes, socialmente pertinentes, por ello proponemos:

- Impulsar la pertinencia y cobertura de los programas educativos de posgrado de la UAEM, fortaleciendo a todos aquellos que cuentan actualmente con los estándares de calidad y creando programas de posgrado profesionalizantes que den respuesta a necesidades específicas de nuestra región.
- Vincular los Programas Educativos (PE) de posgrado con los PE de licenciatura y con el bachillerato, garantizando la fluidez y continuidad en la formación de los recursos humanos.
- Generar un programa de apoyo a la consolidación de la investigación y los PE de posgrado, que tenga dentro de sus propósitos: fomentar la permanencia de internacionalización de los PE, a través del fortalecimiento de los núcleos académicos básicos asociados a los PE, consolidación y mantenimiento de la infraestructura, movilidad y fomento de redes de investigación, entre otros.
- Incrementar y fortalecer los programas de posgrado dentro del padrón nacional de posgrado de calidad (PNPC).

### ***3.2. Fortalecimiento de la investigación.***

La investigación es una función sustantiva de la universidad. En este rubro, la UAEM debe buscar tener un mayor impacto, en cuanto a la solución de los principales problemas del contexto local, nacional e internacional. Para ello, debe incrementar y mejorar sus programas de investigación, tanto en las áreas científicas, tecnológicas, sociales, humanísticas y educativas, vinculándolas a los grandes retos nacionales y al diseño e implementación de políticas públicas. Por lo cual proponemos:

- Propiciar una mayor articulación de las funciones de docencia e investigación, a partir de proyectos multidisciplinarios e interdisciplinarios, de carácter colegiado.
- Potenciar la creación de redes temáticas entre IES nacionales e internacionales.
- Definir e implementar políticas institucionales de investigación que coadyuven a garantizar la pertinencia social de las LGAC.
- Fomentar la LGAC sobre investigación educativa que transverse a la UAEM.
- Propiciar la cooperación con entidades públicas y privadas para coadyuvar a la solución de problemas.

- Fortalecer las distintas instancias de investigación en los diferentes campus, institutos y sedes regionales, con el propósito de que se cuente con las condiciones de infraestructura, materiales y consumibles.
- Propiciar la evaluación permanente de proyectos de investigación auspiciados por la institución, en función de criterios de relevancia y pertinencia social, que responda a las necesidades del contexto local y nacional.
- Generar un programa institucional de apoyo y fortalecimiento a la investigación a través de bolsas concursables para el financiamiento de actividades de investigación. Asimismo, implementar un programa especial de financiamiento de proyectos de investigación bilaterales.
- Revisar los mecanismos y criterios de evaluación relacionados con el ingreso, la promoción y permanencia, así como con el reglamento de estímulos al desempeño académico.
- Definir una estrategia de fomento a la innovación, transferencia tecnológica y propiedad intelectual.
- Gestionar un servicio de inter e intranet funcional y eficiente.
- Promover el acceso a revistas electrónicas en todas las áreas del conocimiento que se cultivan en la institución.
- Constituir un colegio de consultores que coadyuven con la rectoría para definir e impulsar políticas de investigación.
- Generar un programa de incentivos para PTC que contribuyan a la formación académica de los estudiantes de nivel medio superior.

### ***3.3. Diversificación de las acciones de difusión de la cultura y la extensión de los servicios.***

Concebimos a nuestra universidad como una institución abierta a la sociedad de la que forma parte, sociedad que también debe ser, punto de partida para su propia transformación. Esto es, como conciencia de cambio y, en este sentido, como instrumento de asimilación y de difusión. Asimilar el mundo mediante la docencia y la investigación para transformarlo; difundir lo que este mundo es y lo que puede llegar a ser mediante la acción transformadora de cada universitario, estudiante, maestro, investigador y egresado. De esto se desprende el imperativo de recuperar el sentido original de la extensión universitaria; de construir una nueva relación más horizontal, estrecha y comprometida de nuestra universidad con su entorno social; una relación de comunicación y mutuo aprendizaje que permita un constante diálogo e intercambio de saberes entre dos interlocutores de igual importancia e interactuantes. Desde esta perspectiva de cambio se propone:

- Reformular el concepto, los objetivos y las orientaciones de la extensión universitaria y definir una política institucional para llevar a cabo esta función sustantiva.
- Propiciar la formulación de un plan estratégico de desarrollo de la extensión universitaria.
- Implementar un programa integral de difusión cultural que incluya la búsqueda de nuevos espacios, la modernización del equipamiento disponible, la capacitación de cuadros, la incorporación de nuevas áreas de acción, la atención a diversas manifestaciones culturales y la creación de centros culturales en los municipios morelenses.
- Implementar un programa integral de servicios médicos, promoción y educación para la salud, prevención y atención de las adicciones y detección de factores de riesgo para la comunidad universitaria, articulado con la promoción de la cultura física y el deporte.
- Definir e implementar políticas y estrategias institucionales de desarrollo comunitario en el marco de los objetivos y orientaciones de la extensión universitaria, consolidando programas de vinculación con la comunidad.

- Definir e implementar una política institucional de educación continua que incluya criterios para articularla a las unidades académicas en relación con la formación y capacitación de egresados y profesionales de diferentes instituciones y empresas privadas.

### ***3.4. Actualización de la normatividad vigente.***

Algunos de los ordenamientos universitarios requieren una revisión integral y deben ser actualizados, empezando por la Ley Orgánica y el Estatuto Universitario vigentes, los cuales limitan y condicionan la conformación y atribuciones de las autoridades universitarias y de la Junta de Gobierno, centrando la autoridad en la figura del Rector. La UAEM requiere urgentemente de instrumentos jurídicos flexibles y acordes con la dinámica actual de la vida universitaria. Para ello se propone:

- Plantear al congreso del estado la necesidad de actualizar la Ley Orgánica y a la comunidad universitaria el Estatuto Universitario, de tal manera que se subsane las insuficiencias y deficiencias de los actuales ordenamientos, con la participación comprometida de la Junta de Gobierno y de la comunidad universitaria en su conjunto.
- Revisar y analizar la reglamentación del funcionamiento administrativo y académico, a fin de garantizar la pertinencia institucional de cada uno de los apartados que dicha reglamentación incluye.
- Implementar un programa integral de difusión de la normatividad universitaria, a través de los medios electrónicos e impresos, foros, conferencias y publicación de compendios de la legislación universitaria, para garantizar un estado de derecho en el contexto institucional.

### ***3.5. Consolidación de los procesos de transparencia.***

La institución ha venido cumpliendo satisfactoriamente, en tiempo y forma, con los requerimientos de información que en materia de transparencia le ha hecho la Unidad de Información Pública del Estado. Sin embargo, es necesario socializar el derecho a la información y rendición de cuentas, sobre todo en las unidades académicas de las diferentes sedes regionales de nuestra universidad. Por otro lado, se deben atender las exigencias de observancia y aplicación de los lineamientos y criterios emitidos en materia de archivos por el Instituto Estatal de Documentación y Archivo y el Instituto Morelense de Información Pública y Estadística; así como la normatividad en materia de Contraloría Social de los diferentes programas para el desarrollo institucional, estatales y federales. Para ello se propone:

- Implementar un programa que potencie la participación de la comunidad universitaria, al interior de cada una de las unidades académicas, orientado a consolidar la legitimidad y credibilidad de la universidad ante la comunidad universitaria y la sociedad en su conjunto.
- Crear un sistema de archivos de la institución con el objeto de facilitar la obtención y el acceso a la información pública, garantizar la custodia y conservación de los archivos universitarios.
- Implementar un programa de socialización sobre la función, objetivos e instrumentos de la contraloría social en la universidad, en cada una de las unidades académicas, tanto en el campus Norte como en cada una de los campus foráneos y sedes regionales.

### ***3.6. Revisión y adecuación del modelo de organización institucional.***

Se ha planteado aquí el desafío de construir una nueva universidad más democrática, lo que implica, entre otras cosas, propiciar cambios sustantivos en su organización y formas de gobierno. A pesar de su tamaño y complejidad actuales, la universidad mantiene una organización centralizada, tanto en lo académico como en lo administrativo y presupuestal. Se requiere una organización que permita tomar decisiones oportunas y hacer más eficiente la gestión de todas las unidades e instancias universitarias. Es imperativo fomentar una mayor participación de ellas en las decisiones que les afectan y propiciar formas de



organización que favorezcan el adecuado desarrollo de las funciones universitarias y el trabajo de académicos y estudiantes. Para eso se propone:

- Definir e implementar un modelo pertinente de organización académico-administrativa de la institución, que garantice la gestión eficiente de todas las unidades universitarias y favorezca su participación en las decisiones que les afectan.
- Implementar un programa estratégico de mejora continua del modelo de organización académico-administrativa de la universidad.
- Formular e implementar un proyecto estratégico de desarrollo de la organización académico-administrativa.

### ***3.7. Mejora de la gestión institucional.***

Actualmente existe la tendencia a considerar la administración como un fin en sí misma y no como un medio al servicio de los fines institucionales. En esta lógica, la administración no siempre sirve a las funciones sustantivas, ni atiende eficientemente a los estudiantes, profesores y diversos actores, razón de ser de la universidad. Por ello se propone:

- Definir e implementar un modelo de administración flexible que permita la descentralización de procesos en la perspectiva de garantizar una administración eficiente y transparente en todas las unidades universitarias y propiciar su participación en las decisiones que les afectan.
- Establecer una política de mejora continua de la administración institucional que se sustente en la generación de información eficaz, eficiente, confiable y pertinente.
- Implementar un proyecto de comunicación intrainstitucional que propicie la participación de todas aquellas áreas operativas con objetivos afines, así como la realización de acciones conjuntas y coordinadas.
- Impulsar la modernización de la gestión administrativa de la universidad ampliando la cobertura de las tecnologías de información, integrando áreas, propiciando la colaboración y certificando aquellos procesos que produzcan mayor impacto, con la finalidad de alcanzar los estándares de calidad establecidos.
- Implementar un sistema de evaluación y seguimiento que permita mejorar la toma de decisiones.
- Definir y aplicar una estrategia alternativa de implementación del Sistema Integral de Información Administrativa.
- Implementar acciones necesarias para las certificaciones de los procesos de gestión de la administración central y las unidades académicas.

### ***3.8. Institucionalización de procesos de planeación estratégica y evaluación permanentes.***

Los desafíos inéditos que la aldea global está presentando, desde la integración a los mercados internacionales hasta la conformación de una sociedad más libre, justa y solidaria, exigen a la UAEM emprender un serio y permanente ejercicio de planeación y evaluación institucional desde donde se impulsen los cambios necesarios para responder a dichos desafíos.

Generar procesos de cambio en el plano de la vida cotidiana universitaria no es tarea que dependa única, ni fundamentalmente, de los órganos directivos y administrativos, sino que está en manos de todos los actores universitarios. De ahí que se tengan que revisar y redefinir los procesos de planeación y ampliar los espacios para llevarla a cabo, bajo premisas distintas a las que sustentan los modelos de planeación burocrática-racional. Los cambios necesarios serán más viables si se utilizan procesos de planeación flexibles y participativos. La planeación estratégica se postula como opción viable y pertinente frente a una realidad caracterizada por lo imprevisto y la simultaneidad de escenarios.

La legitimidad de la planeación estratégica se encuentra en que en lugar de privilegiar la racionalidad técnica, ella pone acento en la percepción de lo político e histórico; más que establecer opciones para una realidad estable y previsible, asume una realidad disruptiva e incierta; en lugar de decidir desde arriba y desde el centro, promueve el establecimiento de redes de participación; en lugar de proyectar ideas sesgadas y dilémicas, fomenta alternativas flexibles y ajustadas a la incertidumbre y la paradoja.

Por todo ello, la planeación estratégica se postula como una estrategia de acción para impulsar un proyecto de cambio institucional en la UAEM, para lo cual se deberá:

- Definir e implementar una política y un sistema de planeación estratégica institucional que propicien la mejora continua del proyecto de desarrollo de la UAEM.
- Impulsar procesos innovadores, flexibles y participativos que articulen la captación, el análisis, la decisión, la acción y la evaluación de acuerdo con misión, visión y valores definidos para la UAEM.
- Propiciar la formulación e implementación conjunta de proyectos estratégicos multidisciplinarios, interdisciplinarios e interdepartamentales de intervención, orientados a transformar un campo de la realidad institucional.
- Fortalecer los procesos de planeación que median las relaciones de la UAEM con las distintas instancias de planeación y programación del Estado.

### ***3.9. Revisión y mejora de las condiciones laborales.***

Revisar, de manera permanente, las condiciones laborales es una actividad fundamental para impulsar un cambio en la cultura institucional, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los propósitos de la institución e incrementar su capacidad y competitividad; para lo cual se propone:

- Diseñar las herramientas para que los trabajadores puedan acceder a su expediente electrónico, con la finalidad de que conozcan datos, como quinquenio, antigüedad y permisos.
- Implementar un control de asistencia electrónico, para mejorar el sistema administrativo en beneficio de los trabajadores.
- Analizar y evaluar los requerimientos del personal académico, administrativo, y de confianza en función de la matrícula y planes de estudio vigentes en cada unidad académica.
- Rediseñar una estructura organizacional de las unidades administrativas hasta niveles operativos, para evitar la duplicidad de funciones y eliminar las que resulten obsoletas.
- Elaborar perfiles de puesto del personal administrativo y académico de confianza con la finalidad de que se establezcan funciones y roles de trabajo, así como, los métodos de crecimiento laboral.
- Implementar un programa de carrera administrativa con la finalidad de apoyar la permanencia en el trabajo, reducir la rotación de personal y disminuir los pasivos laborales.
- Analizar los diversos puestos, funciones y requisitos del personal administrativo sindicalizado con la finalidad de una reestructuración en sus reglamentos de ingreso y catálogo de puestos existentes, así como de los perfiles de ingreso del personal académico.
- Mejorar la calidad y pertinencia de los programas de capacitación y habilitación, así como de los criterios y mecanismos de evaluación del desempeño, mediante una revisión integral de los contratos colectivos.

### ***3.10. Modernización de la infraestructura.***

Las condiciones económicas prevalecientes en nuestro país y las políticas derivadas de ellas han restringido los recursos asignados a la ampliación, mantenimiento y modernización de la infraestructura de la universidad. Este supuesto exige una utilización más eficiente de los recursos disponibles para mantener y mejorar las condiciones de la infraestructura, así como para implementar programas más racionales de modernización. Por ello se propone:

- Definir e implementar un plan estratégico viable de modernización de la infraestructura universitaria que incluya un programa de mantenimiento permanente de las edificaciones, instalaciones y equipamientos de investigación.
- Fortalecer la actual Dirección de Obras en la perspectiva de incrementar su capacidad de respuesta ante las necesidades de infraestructura y mantenimiento que demandan las distintas áreas de la universidad.
- Implementar proyectos estratégicos para crear nuevos espacios físicos con base en las necesidades de las Escuelas, Facultades, Institutos, Centros de Investigación y áreas administrativas.

### ***3.11. Diversificación de las fuentes de financiamiento.***

Las crisis económicas recurrentes y las políticas educativas recientes han restringido cada vez más los recursos asignados a las universidades públicas. No ha habido respuesta a la demanda de establecer una política de Estado que garantice un financiamiento suficiente y adecuado. La UAEM depende fundamentalmente de recursos públicos para su funcionamiento; los recursos propios que genera representan una parte proporcional muy modesta de su presupuesto anual. Es imperativo buscar formas alternativas para allegarse recursos adicionales, que no sean a través de las cuotas escolares. Para ello se propone:

- Definir e implementar un plan estratégico de acceso a fuentes alternativas de financiamiento que considere las experiencias institucionales en este rubro y aproveche las oportunidades del entorno y la cooperación nacional e internacional.
- Ampliar y consolidar los convenios de cooperación que permitan a la UAEM obtener recursos financieros adicionales a los subsidios.
- Fomentar la constitución de empresas universitarias, que respondan a demandas del entorno y tengan viabilidad financiera.
- Establecer estrategias que fomenten y apoyen el registro de patentes, su explotación y comercialización.

### ***3.12. Implementación de procesos de cambio de cultura institucional.***

La universidad es el contexto sociocultural donde se construyen, reconstruyen y concretan aprendizajes propiamente significativos por el peso que social y culturalmente tienen. En este sentido, la cultura institucional juega un papel central en la gestión, organización y participación de los actores en los procesos de cambio e innovación educativa. Es el núcleo central donde las políticas y las acciones encuentran apoyo o resistencia concreta para su realización, y desde el cual tienden a reproducirse las inercias, las prácticas y las rutinas propias de la institución.

El sentido y el significado de la educación provienen, básicamente, de esa cultura. En la actividad diaria de la institución, los distintos actores establecen códigos que determinan los procesos, formas y estilos de relación, interacción y participación al interior de los espacios institucionales. Las prácticas y sus códigos, estilos, formas, signos y significados son un producto histórico de la actividad cotidiana. Muchas tradiciones y formas de actuación, que no responden a los desafíos que enfrenta hoy la universidad, deben de ser superadas como condición necesaria para aspirar a una nueva universidad.

De aquí la necesidad de ubicar a la cultura institucional como eje articulador de todo proyecto de cambio que, por su propia naturaleza, tiende a confrontarse con las prácticas, formas y estilos de relación entre los distintos actores. Por ello habrá que:

- Incorporar la cultura institucional del cambio social y la mejora continua como eje central en la gestión universitaria.
- Propiciar estudios sobre la manera en que la cultura institucional contribuye a construir, reconstruir, transformar o reproducir la realidad universitaria.
- Estimular procesos de planeación participativa que propicien la resignificación de la cultura universitaria y de sus prácticas, a fin de ubicar de mejor manera el sentido y los alcances del proyecto de desarrollo institucional y garantizar su adecuada implementación.
- Propiciar la realización de acciones orientadas a transformar las prácticas, formas y estilos de relación entre los distintos actores universitarios, en el marco de la misión, la visión y los valores institucionales.

### ***3.13. Fortalecimiento y consolidación de las relaciones con los Colegios, Sindicatos, Federación de Estudiantes y Junta de Gobierno.***

La estabilidad de nuestra universidad es fundamental para impulsar su desarrollo y dar cumplimiento a sus propósitos. Por consiguiente, es necesario renovar y fortalecer la relación con el Colegio de Directores y el Colegio de Profesores, a fin de definir de manera conjunta las políticas y programas educativos, de investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios. De igual forma, es fundamental que se mantenga una relación de respeto irrestricto a la autonomía de los sindicatos y de la Federación de Estudiantes, así como una relación estratégica para impulsar los cambios que requiere la estructura universitaria y la cultura laboral y de participación estudiantil. Por otra parte, la Rectoría deberá replantear su relación con la Junta de Gobierno, a efectos de definir e impulsar estrategias que apunten el desarrollo institucional y promuevan su proyección nacional e internacional. Para lo cual se propone:

- Reorientar los reglamentos de los Colegios de Directores y Profesores para modificar la dinámica y los propósitos de su relación con la Rectoría, con la finalidad de ampliar su participación en la toma de decisiones en los ámbitos académico y administrativo.
- Asegurar el cumplimiento de los contratos colectivos de trabajo y mantener una relación de respeto y cordialidad con el Sindicato Académico y el Sindicato Administrativo, en las revisiones contractuales, buscando generar, en todo momento, las condiciones que garanticen el cumplimiento de los fines sustantivos de la Universidad.
- Impulsar y mantener un diálogo abierto y constante con la Federación de Estudiantes Universitarios de Morelos, con el propósito de atender sus demandas sin violentar su autonomía.
- Definir una agenda de trabajo con la Junta de Gobierno orientada a construir soluciones a los problemas estructurales de la universidad en materia académica, normativa, organizativa y administrativa.

### ***3.14. Ampliación y fortalecimiento de la cooperación interinstitucional.***

Ante los desafíos del entorno nacional e internacional, la cooperación interinstitucional se visualiza como una de las estrategias para enfrentar dichos desafíos. Se demanda la construcción de una cooperación interinstitucional sustentada en la participación de nuevos actores sociales y de un nuevo esquema de articulación entre ellos.

El diálogo, el intercambio, las consultas y la voluntad de aprender de otros constituyen los pilares de esa cooperación. En este ámbito, la universidad ha mantenido y ampliado significativamente la cooperación

académica con instituciones similares mexicanas y del extranjero. Sin embargo, ante el avance del conocimiento y la complejidad cada vez mayor de los fenómenos sociales, económicos, políticos y culturales del mundo globalizado, es necesario que esa cooperación se diversifique y consolide. Para ello se deberá:

- Definir e implementar una política institucional de cooperación orientada a ampliar y consolidar la proyección nacional e internacional de la institución.
- Diversificar, fortalecer y consolidar la cooperación con el resto de las Universidades Públicas del país, especial y particularmente con la Universidad Nacional Autónoma de México, al mismo tiempo que con las demás instituciones que conforman la ANUIES.
- Ampliar y fortalecer la cooperación con la Universidad Nacional Autónoma de México, en la perspectiva de abrir la posibilidad de generar una nueva oferta educativa en beneficio de la sociedad morelense.
- Emprender acciones orientadas a reposicionar a la institución en las clasificaciones nacionales e internacionales en términos de la calidad de sus funciones sustantivas, de acreditación de sus planes y programas de estudios y de certificación de sus egresados.
- Definir e implementar estrategias de gestión y financiamiento para incrementar la capacidad de cooperación de la universidad.
- Refrendar y establecer acuerdos y convenios de cooperación científica e innovación tecnológica con organismos públicos e instancias privadas, nacionales e internacionales.

#### ***A manera de colofón.***

En los albores del siglo XXI, asistimos a la emergencia de una sociedad global, plural, diversa y compleja, interdependiente y dinámica, cuyos desafíos y oportunidades poco se parecen a los que enfrentaron las instituciones de la posguerra. En este nuevo entorno, la democracia, la educación, el pluralismo, el multiculturalismo y el mercado convergen y tienen que sobrevivirse a sí mismos.

Ante este escenario, ninguna institución de educación superior puede prescindir de una estrategia de posicionamiento y redefinición que le permita continuar su desarrollo frente a los nuevos desafíos y oportunidades del entorno, a la vez que garantice la consolidación de los avances históricos logrados. Así, con fundamento en este documento, construido con la participación de diversos actores de los distintos sectores que conforman la comunidad universitaria, a saber: estudiantes, académicos, directores y administrativos, se elaborará el plan institucional de desarrollo de la UAEM para la gestión 2012-2018, mismo que habrá de instrumentar el posicionamiento y las redefiniciones aquí planteadas.

#### ***Referencias bibliográficas.***

Bolívar, Z. F. (2009). La Universidad pública: espacio vital para la nación mexicana. *Revista de la Universidad de México*, No. 59, 24-29.

González, C. P. (2001). *La universidad necesaria en el siglo XXI*. México: Ediciones ERA.

Michel, A. (1996). Las competencias básicas para el siglo XXI: un enfoque sistémico del cambio. *Futuribles, OCDE*, No. 210, 5-30.

Narro, R. J. (2008). *Lineamientos para la elaboración de una propuesta académica para el periodo 2007-2011*. México: UNAM.

Narro, R. J. (2009). UNAM, Príncipe de Asturias 2009. Institución con gran historia. *Revista de la Universidad de México*, Núm. 68, 5-6.

Rojas, M. Coord. (2009). Consideraciones sobre el concepto de progreso. En: M. Rojas (Coord.), *Midiendo el progreso de las sociedades. Foro consultivo científico y tecnológico*, (pp. 15-27). México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico.