



# **PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

## **2018-2023**

## Contenido

Presentación.....	4
I. Mensaje del C. Gobernador .....	4
II. Presentación Institucional.....	6
III. Marco Jurídico .....	7
Autodiagnóstico Institucional .....	8
COMUNIDAD UNIVERSITARIA .....	8
Cobertura .....	8
Aprendizajes.....	10
Pertinencia .....	14
Calidad.....	16
Tecnologías.....	17
Posgrado e investigación.....	20
Educación continua .....	21
EGRESADOS .....	22
Plan de Desarrollo .....	27
i. Misión de la UPD .....	27
ii. Visión de la UPD hacia al año 2023 .....	27
iii. Líneas generales para el desarrollo institucional .....	28
iv. Políticas para el desarrollo institucional .....	30
v. Líneas específicas de fortalecimiento, objetivos, metas programas y proyectos.....	35
1. Fortalecimiento de la infraestructura institucional. ....	35
2. Gestión para el fortalecimiento Institucional .....	37
3. Elaboración, actualización y complementación de la normatividad universitaria.....	39
4. Mejoramiento del clima y ambiente institucional. ....	40
5. Fomento de la Identidad Institucional .....	41
6. Pertinencia de la oferta educativa .....	42
7. Fortalecimiento de la capacidad académica-administrativa del personal.....	43
8. Fortalecimiento de la competitividad académica y profesional del estudiantado. ....	43
9. Fortalecimiento de la capacidad y competitividad institucional .....	44
10. Fortalecimiento y consolidación de las funciones sustantivas .....	46
11. Fortalecer una cultura de planeación y evaluación Institucional .....	48
vi. Calendarización de metas .....	48

vii.	Modelo de seguimiento y evaluación .....	50
	Marco conceptual .....	50
	Metodología para la evaluación.....	51
	Descripción gráfica del modelo de evaluación y seguimiento del PDI de la UPD.....	54
	Referencias.....	56

## Presentación.

### I. Mensaje del C. Gobernador

Durango vive circunstancias que ponen a prueba nuestra capacidad y unidad ante situaciones sociales, económicas y políticas complejas, que obligan al establecimiento de medidas de austeridad y disciplina económica. Por ello, sin bajar la mira para alcanzar el Durango para todos, ejercemos la función de gobierno con toda responsabilidad, disciplina y eficiencia en el uso de los recursos públicos, con transparencia, honestidad y una alta capacidad de gestión.

La adecuada planeación gubernamental, en función de las demandas sociales, las prioridades de desarrollo identificadas y la visión del Estado que se desea alcanzar, es indispensable para lograr las metas y aspiraciones de los duranguenses.

Por ello, el Programa Sectorial 2017-2022, traza la ruta que habremos de seguir en los próximos años para cimentar las bases de un Sistema Estatal de Planeación, siguiendo un esquema de toma de decisiones basado en el análisis, en una operación integrada y una mayor coordinación entre los tres órdenes de gobierno.

Este Programa está alineado con los objetivos y estrategias del Plan Estatal de Desarrollo 2016–2022, el cual contiene los pilares de lo que será el mejor lugar para vivir, para invertir, para crecer, para trabajar; un Durango para todos, incluyente, sensible a las necesidades de las comunidades y las regiones, combatiendo frontalmente la impunidad y la corrupción y con una nueva forma de hacer política por y para la gente.

Este instrumento rector de la planeación, además de ser un mapa y guía de metas, constituye la expresión de soberanía y reafirmación de la voluntad de los habitantes de nuestro Estado, para construir el futuro que todos anhelamos.

El Programa Sectorial es el documento rector de la Dependencia; en él se establecen objetivos, estrategias y líneas de acción, que guiarán la gestión gubernamental.

Los objetivos son el fin último al que se dirige una acción u operación y son el resultado de una serie de metas y procesos que reflejan una situación deseable que se pretende alcanzar en nuestro Estado. Las estrategias vinculadas a cada uno de los objetivos proyectan los procesos seleccionados a través de los cuales se prevé alcanzar el cumplimiento de los mismos. Las líneas de acción se conciben como la orientación y organización de actividades concretas relacionadas con un campo de acción, de tal forma que se pueda garantizar la integración, articulación y continuidad de esfuerzos, de manera ordenada, coherente y sistemática y se logre el cumplimiento de las estrategias de los planes.

Con el objeto de dar seguimiento al avance en la ejecución del Programa Sectorial 2017-2022, se incluye un Sistema de Indicadores Estratégicos que permitirá observar con toda claridad, el avance y cumplimiento de los objetivos planteados, mediante el

monitoreo de las metas establecidas y los resultados alcanzados en cada uno de los citados indicadores.

Este Sistema de Indicadores generará información precisa y actualizada que facilitará el análisis de la situación en la que se encuentre cada sector estratégico del Estado, lo que permitirá ajustar la ejecución de las acciones de gobierno para maximizar el valor público que la sociedad recibe y, de esta forma, garantizar que se tengan las mejores posibilidades de desarrollo para los duranguenses, respondiendo ágilmente a los cambios del entorno económico, político y social.

La adecuada ejecución de estos planes, conjuntamente con la participación de los diversos sectores sociales, coadyuvará a que el Estado se convierta en un centro de desarrollo económico que permita mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y transforme a Durango en el mejor lugar.

**Dr. José Rosas Aispuro Torres**  
**Gobernador Constitucional del Estado de Durango**

## II. Presentación Institucional

Desde 2013 en que se inició la primera gestión a cargo de mi persona, y a partir del año 2018, primer año de la administración en que el Sr. Gobernador del Estado de Durango, Dr. José Rosas Aispuro Torres, y el Sr. Secretario de Educación, C.P. Rubén Calderón Luján, depositaron su confianza en mí para dirigir a esta querida y noble institución los logros que la Universidad Pedagógica de Durango (UPD) ha alcanzado provienen del trabajo decidido de alumnos, personal académico, personal administrativo y de apoyo, por lo que en mi carácter de Director General y a nombre de todo el equipo directivo que encabeza la actual administración, extiendo a todos mi reconocimiento y sincero agradecimiento por su entrega total y absoluta hacia los proyectos de nuestra universidad.

Con la plena confianza de la mejora continua en que se trabaja, el presente documento muestra el Programa Institucional de Desarrollo de la UPD para el periodo 2018-2023, producto del análisis colegiado de los aspectos más sobresalientes y los retos que afronta y afrontará la institución. Se incluye el planteamiento de objetivos, estrategias y líneas de acción para el cumplimiento de su misión y visión, y que contribuyen a las metas programadas por el Dr. José Rosas Aispuro Torres para el Estado de Durango en materia educativa y de desarrollo social, planteadas en el Eje 2, Gobierno con Sentido Humano y Social, del Plan Estatal de Desarrollo 2018-2022, y con las metas propuestas por el C.P. Rubén Calderón Luján, en la Secretaría de Educación.

Exhorto a toda la comunidad universitaria pedagógica, a seguir en el camino de la voluntad y la dedicación que los caracteriza, para que la UPD continúe su crecimiento y reconocimiento entre la comunidad académica y profesional local, nacional e internacional. Los exhorto además, a que a pesar de las dificultades y obstáculos que se presenten, se promueva el prestigio de la Universidad y a poner el mayor de los esfuerzos por privilegiar el bienestar de la planta docente, administrativa y de apoyo, como aliciente para trabajar de manera comprometida con la educación del estado y del país, con estudiantes y profesionales de la educación provistos de las herramientas necesarias para afrontar con éxito la vida personal y profesional.

**Atentamente:**

**Dr. José Germán Lozano Reyes.**

**Director General.**

### III. Marco Jurídico

La creación de la Universidad Pedagógica de Durango se sustenta en la publicación del Decreto que Crea la Universidad Pedagógica de Durango, signado por el entonces Gobernador Constitucional del Estado de Durango, Lic. Maximiliano Silerio Esparza, el día 10 de junio de 1997.

En dicho documento se estipula que “se crea la Universidad Pedagógica de Durango, como un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con domicilio en la ciudad de Durango, Dgo., como una institución de educación superior integrada al Sistema Estatal de Educación, en coordinación con el órgano central de dicho sistema: la Secretaría de Educación Cultura y Deporte del Gobierno del Estado de Durango” (artículo 1). Además, “formará parte del Sistema Estatal de Formación, Actualización, Capacitación y Superación Profesional para Maestros de Educación Básica, dependiente del sistema nacional, conforme a la regulación normativa expedida por la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal y por la Universidad Pedagógica Nacional (artículo 2); y que de manera general pretenderá la “búsqueda permanente de la excelencia de la educación, mediante la formación de profesionales de la educación, de alta eficiencia y de una sólida formación en los valores humanos y de identidad duranguense y mexicana, que prestigien y desarrollen nuevas potencialidades de la escuela pública, recuperando y revalorando las aportaciones de la tradición pedagógica nacional y promoviendo la innovación educativa, mediante el desarrollo articulado de sus funciones sustantivas” (artículo 3, fracción I).

Dentro de estas funciones sustantivas, el artículo 4 menciona que la Universidad deberá “elaborar, implementar y evaluar el Plan de Desarrollo Institucional conforme a la normatividad federal y local aplicable...” (fracción X).

## AUTODIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Con la finalidad de conocer la percepción de los estudiantes, los profesores y las autoridades educativas sobre la cobertura, aprendizajes, pertinencia, calidad, tecnologías, posgrado e investigación y educación continua que se desarrolla en la Universidad, se aplicó un cuestionario adaptado del TRESMEX (DGSU, 2017) a una muestra de estudiantes con un nivel de confianza de 95% y 5% de margen de error, a todos los profesores y autoridades de la Universidad; recuperando un total de 131 cuestionarios de los alumnos de licenciatura y 59 de posgrado, 41 de profesores y el 100% de autoridades. El análisis se realiza con la frecuencia obtenida de cada uno de los ítems con un baremo donde menos de 25% es bajo, de 26 a 50% es medio, de 51% a 75% es alto y 76% a 100% es muy alto.

Además, con el objetivo de conocer aspectos generales de satisfacción de los egresados de la UPD, se llevó a cabo la aplicación de una encuesta para tal efecto, a través de las diferentes plataformas de internet de la institución.

### Cobertura

Para desarrollar las funciones sustantivas de la Universidad (docencia, investigación y difusión y extensión), se cuentan con 70 docentes, de los cuales 61 son de base y los demás de contrato. Del total de docentes el 27.1% tienen el nivel de licenciatura y aunque cuentan con maestría concluida, aún no han obtenido el título de la misma; el 44.2% tiene maestría y el 28.5% cuenta con doctorado, de éstos últimos, 4 pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores.

La Universidad cuenta con amplia oferta educativa de nivel licenciatura y posgrado en el área educativa. Oferta 4 Programas Educativos (PE): de licenciatura (LIE, LCE, LEPEPMI y LE'94), Aunque dos PE se ofertan con modalidades no escolarizadas (LCE Y LE'94), sólo la

LCE incorpora casi en su totalidad recursos virtuales en esta modalidad. En posgrado se oferta el DCPA, La MECPE, la MEB, la MEMSYS, la EEyGPR y la EEEB, y aunque en la mayoría de los programas de posgrado los profesores emplean recursos virtuales en los procesos de enseñanza, ninguno de ellos está diseñado para ofertarse en **modalidad virtual**.

En la Universidad se aplican **pruebas de selección para ingresar a las distintas carreras**, esto congruente con la apreciación de un nivel muy alto de profesores (91.3%) que refieren que sí se aplican; además, a decir de las autoridades, los resultados de las pruebas de selección permiten tomar decisiones sobre el ingreso de los alumnos a la institución.

Sobre **solicitudes a la institución de beca económica**, el 53.4% de los alumnos de licenciatura encuestados han solicitado a la institución y de posgrado el 32.2%. En licenciatura se entiende debido a que la mayoría de los estudiantes no trabajan, pero en el caso de posgrado casi la totalidad de los alumnos tienen un empleo en el sistema educativo.

La Universidad no cuenta con **PE diseñados en su totalidad en línea**.

En las modalidades mixtas y no escolarizadas de las licenciaturas es donde se presenta mayores niveles de deserción. Los alumnos de licenciatura son los que están en riesgo de **deserción escolar** principalmente por razones financieras y por otra opción educativa; aunque los profesores a diferencia de los alumnos, perciben en mayor medida el riesgo por estas dos razones y agregan las cuestiones académicas y personales. Las discrepancias anteriores posiblemente se deban ya que a decir de las autoridades (82.3%), la institución no lleva a cabo estudios sobre deserción escolar.

Existen diferencias en la apreciación de los alumnos de licenciatura (46.6%) y posgrado (28.8%) sobre la oferta institucional de **cursos o talleres para prevención de adicciones o cuidado de la salud**, las diferencias pudieran obedecer a que las acciones que realiza el departamento psicopedagógico de la universidad, son dirigidas principalmente a los alumnos de licenciatura.

Respecto al **empleo de instalaciones de otra institución** el 7.6% de los alumnos de licenciatura y el 15.3% de posgrado refieren que sí las emplean, principalmente laboratorios, canchas, estadios, patios y/o estacionamientos. Cabe señalar que la universidad, aún no cuenta con infraestructura deportiva, pero a decir de las autoridades un (68.5%), la institución cuenta con convenios de colaboración para compartir infraestructura (aulas, laboratorios, talleres, equipos especializados...) con otras instituciones.

**En cuanto a la Oferta de cursos remediales para apoyar a los estudiantes con bajo rendimiento o con dificultades académicas en sus estudios**, el 30.4% de los profesores mencionan que no se ofertan y el 17.4% refiere que desconoce que se oferten.

**En Producción de recursos digitales con propósitos de nivelación de estudiantes con dificultades académicas**, los profesores en un nivel alto (69.6%) refiere no haber elaborado o participado en la elaboración de este tipo de materiales de apoyo. De acuerdo con estos resultados, la institución debe preocuparse por desarrollar estrategias para aquellos alumnos que presentan rezago en el rendimiento académico.

## Aprendizajes

Los alumnos de licenciatura perciben en un nivel alto (59.6%) y los de posgrado en un nivel muy alto (88.1%) de porcentaje acumulado que se incorpora **en las clases de la orientación a la solución de problemas** entre un 51 y 75 y más de 75%.

En un nivel muy alto (51% hasta 75% y más) los estudiantes refieren que los profesores están trabajando **en sus clases el emprendimiento, investigación e innovación**. Por otra parte, reconocen un nivel alto que la institución contribuye más a la **comprensión de los problemas locales, que a los regionales y nacionales**.

En un nivel muy alto, tanto los alumnos de licenciatura (82.5%) como los de posgrado (81.4%), consideran entre algo y mucho la contribución de la institución para su **formación**

**del pensamiento crítico.** Estos se pueden explicar desde la perspectiva de la filosofía de la universidad que está orientada hacia la formación de pensamiento crítico para contribuir a la transformación.

Los estudiantes valoran que la institución ha contribuido mucho en un 43.5% los de licenciatura y en un 42.4% los de posgrado, al desarrollo de **habilidades para la resolución de problemas.**

En cuanto al **desarrollo de habilidades para el trabajo colaborativo,** tanto los alumnos de licenciatura como posgrado lo valoran positivamente en un nivel alto.

Los alumnos de licenciatura (72.5%) en un nivel alto y los de posgrado (84.7%) en un nivel muy alto respondieron que en **los cursos se incorpora el conocimiento de aspectos sociales y éticos relacionados con el campo educativo.**

En un porcentaje acumulado entre buenas y excelentes, tanto los alumnos de licenciatura (81.7%) como los de posgrado (96.6%), valoran en un nivel muy alto las **competencias docentes de sus profesores.**

**Sobre la incorporación de los enfoques de aprendizaje por competencias,** tanto los alumnos de licenciatura (88.6%) como los de posgrado (87.5%) *valoran en un nivel muy alto con un porcentaje acumulado entre la incorporación de este enfoque en algunas y todas las materias que cursan.*

**Sobre el empleo de instrumentos de evaluación como son las pruebas de ejecución** por parte de los profesores, *mientras que los alumnos de licenciatura (54.2%) lo perciben en un nivel alto con un porcentaje acumulado entre muchas y la mayoría de las veces, los de posgrado (17.0) en el mismo porcentaje acumulado lo perciben en un nivel bajo la incorporación de este tipo de pruebas en los procesos de evaluación.* Por otra parte, los profesores refieren con un 73.9% entre que no, muy poco y poco utilizan este tipo de instrumentos.

**Empleo por parte de los profesores de resolución de problemas o situaciones profesionales,** *los alumnos de licenciatura (58.8%) lo perciben en un nivel alto y los de*

*posgrado (49.2%) en un nivel medio* en un porcentaje acumulado entre muchas y la mayoría de las veces. En la misma tendencia que los alumnos de licenciatura, los profesores (82.6%) en un nivel muy alto consideran que incluyen estas temáticas en sus cursos.

El que los alumnos consideren en un nivel muy alto, que los **maestros facilitan el aprendizaje mediante las estrategias que emplean** posiblemente obedezca a que la mayoría de los profesores está formado en el campo pedagógico o bien que un poco más de la mitad ( 52.2%) de los profesores encuestados mencionan que la institución ofrece cursos sobre estrategias pedagógicas centradas en el aprendizaje; pero preocupa que el 73.9% de los profesores refieran que la institución no cuenta con un programa de inducción de profesores.

Los alumnos de licenciatura perciben en menor medida la incorporación de la formación integral en los PE que los alumnos de posgrado.

Tanto los alumnos de licenciatura como los de posgrado perciben la incorporación de los profesores en sus clases y los mismos programas de estudio de **una segunda lengua** en un nivel medio, en este mismo nivel ubican la incorporación de los profesores de temas relacionados con la **responsabilidad social, sustentabilidad, entre otros relacionados**.

En un nivel alto, tanto los alumnos de licenciatura (55.7%) como los de posgrado (67.8%), perciben que la institución **contribuye en algo a el favorecimiento del desarrollo de habilidades interpersonales**.

Sobre la **contribución de la institución para desarrollar capacidades investigativas**, es muy evidente la diferencia de la percepción entre los alumnos de licenciatura y posgrado, mientras que los primeros refieren con un 33.9% que algo, y 0% en mucho que la institución favorece capacidades para realizar investigación. Los alumnos de posgrado reconocen en un nivel muy alto en un porcentaje acumulado de 83.1 % entre algo y mucho. Lo anterior se entiende debido a que en el nivel de posgrado los PE están más orientados a la investigación que los de licenciatura.

Sobre la **contribución de la institución en la preparación para el empleo**, es distinta la percepción de los alumnos de licenciatura y posgrado, ya que mientras los primeros refieren en un nivel bajo (21%) la contribución de la institución en este aspecto, los de posgrado lo hacen en un nivel medio (40.7%).

En cuanto al **empleo por parte de los profesores de exámenes generales de conocimientos al término de sus cursos**, en un porcentaje acumulado *entre no se emplea y muy poco*, los alumnos de licenciatura (38.1%) lo valoran en un nivel medio y los de posgrado (76.3%) en un nivel muy alto. En esta misma tendencia, los profesores refieren con un nivel muy alto (83.9%) *entre no, muy poco y poco que emplean este tipo de instrumentos de evaluación*.

También preocupa la desactualización de algunos planes de estudio que oferta la Universidad, como bien lo reconocen los profesores en un nivel medio, entre que no se han realizado y que es incipiente (47.7%) la **intensidad y calidad en los últimos cinco años para la modificación de planes de estudio para fortalecer la vinculación con el campo profesional de la institución**.

En un nivel alto (65.2%), los profesores consideran entre que no se ha realizado y es incipiente la **intensidad y calidad para incorporar el enfoque de complejidad e interdisciplinariedad en los planes de estudio**.

Y de la misma manera En un nivel alto (65.2%) entre que no se han realizado y es incipiente la **intensidad y calidad los procesos de seguimiento y evaluación formativos en la institución**.

Los profesores perciben en un nivel alto (65.2%), que en los últimos años no se han realizado o es incipiente los procesos de evaluación para la resolución de problemas de la institución.

Los profesores consideran en un nivel muy alto entre que es incipiente y que falta por mejorar la calidad (78.3%) de los esfuerzos institucionales en los últimos cinco años para **elaborar proyectos institucionales del o para el campo profesional**.

El 100% de los profesores refieren que no o no saben que la institución tenga programas de movilidad docente con otras instituciones, área de oportunidad importante para el desarrollo institucional.

## Pertinencia

*Los alumnos de licenciatura refieren en un nivel alto, que en las clases no han **trabajado proyectos, casos o problemas relacionados sobre el desarrollo económico y social del estado**; a diferencia de éstos, los alumnos de *posgrado refieren también en un nivel alto que sí han desarrollado este tipo de trabajos académicos.**

A diferencia de los alumnos de licenciatura que refieren en un nivel alto que tienen **oportunidad de participar en prácticas de organizaciones de los sectores públicos y privados**, esto mismo lo refieren los de posgrado pero en el sentido en que no tienen oportunidad de participar.

En un porcentaje acumulado entre algo y mucho tanto los alumnos de licenciatura (89.3%) como de posgrado (78.0%) perciben en un nivel muy alto que la educación que reciben les ayuda a **ingresar al mercado laboral**.

En un nivel muy alto (82.6%) los profesores reconocen que en los programas de estudio en los que participan trabajan con **proyectos o problemas sobre el desarrollo económico y social del estado**.

**En cuanto a la participación de profesores invitados nacionales**, los alumnos de licenciatura (71.0%) en un nivel alto y los de posgrado (94.9%) *en un nivel muy alto refieren no contar con la participación de profesores a nivel nacional, en esta misma línea el 68.0% de las autoridades refieren que ninguno y menos de 25% en la actualización de los programas se consideran invitar a profesores nacionales.*

Tanto los alumnos de licenciatura como de posgrado, refieren *en un nivel muy alto que no han contado en sus clases con profesores de nivel internacionales, en esta misma*

**tendencia el 80% de las autoridades refieren que ningún programa en su última actualización considera profesores invitados internacionales.**

En cuanto si la **carrera incluye proyectos de emprendimiento o desarrollo de negocios o empresas**, los alumnos de licenciatura refieren en un nivel alto y los de posgrado en un nivel muy alto ya que consideran que no se incluyen este tipo de acciones en su carrera.

En un porcentaje acumulado entre no se y no ofrece, tanto los alumnos de licenciatura (81.7%) como los de posgrado (91.5%) perciben en un nivel muy alto que no saben o no ofrece **la institución apoyos para estudiar algún periodo en otra institución.**

En un porcentaje acumulado entre no sabe y no se trabajan los **programas institucionales para la resolución de problemas complejos del estado o región**, tanto los alumnos de licenciatura (60.3%) como los de posgrado (62.7%) refieren en un nivel alto.

Los alumnos de licenciatura en un nivel alto y los de posgrado en un *nivel muy alto* refieren que en las materias que cursan no participan en **proyectos para emprendedores como parte de su formación**. En esta misma tendencia, tanto los alumnos de licenciatura como los de posgrado refieren en un nivel alto que en sus materias no tienen **oportunidad de participar en servicio de consultoría a empresas y organizaciones sociales**. Así mismo, los alumnos de licenciatura en un nivel alto y los de posgrado en un nivel muy alto refieren que no tienen **oportunidad de participar en proyectos interdisciplinarios nacionales**.

En un nivel alto en porcentaje acumulado entre no sabe y no, tanto los alumnos de licenciatura (77.1%) como de posgrado (62.7%) refieren no saben o la institución no **desarrolla estudios de mercado laboral para egresados de licenciatura**.

Sólo el 39.1% de los profesores de la universidad reconocen que alinean su materia entre el 51 y 75% al **plan estatal**, en este mismo porcentaje, sólo el 17.4 refiere que incorpora la educación dual o alternancia en su materia que imparte.

Mientras que los profesores refieren con un 21.7% que ninguna ocasión incorporan en su materia **prácticas de investigación** en la propia institución, esto mismo lo refieren pero en

un 52.2% con otras instituciones. La realización de **prácticas de investigación con otras instituciones** resulta un área de oportunidad.

Casi la mitad de los profesores refieren en un nivel medio que no saben si en los procesos de **revisión curricular institucionales se utilizan los resultados en la formación de los sectores: productivos, sociales y no gubernamentales y empleadores**

En un 65% los profesores refieren que dentro del programa que imparten no han **participado en proyectos, estancias, consultorías, entre otros, para atender la resolución de problemas complejos de su estado y/o región**. Lo anterior se pudiera explicar debido que a decir de las autoridades de la universidad, la institución no cuenta con programas de apoyo a estudiantes y profesores para la movilidad en redes de colaboración sobre prácticas educativas.

## Calidad

*En un porcentaje acumulado entre bueno y excelente se encuentra en un nivel alto la percepción que tienen los alumnos de licenciatura (68.7%) y en un nivel medio los de posgrado (44.1%) sobre el **prestigio de la educación a nivel licenciatura que brinda la institución**.*

*En un porcentaje acumulado entre bueno y excelente se encuentra en un nivel alto la percepción que tienen tanto los alumnos de licenciatura (53.5%) como los de posgrado (66.1%) sobre el **prestigio de la educación a nivel posgrado que brinda la institución**.*

*En un porcentaje acumulado entre bueno y excelente se encuentra en un nivel alto la percepción que tienen tanto los alumnos de licenciatura (64.2%) como los de posgrado (71.2%) sobre el **prestigio de la institución en investigación**.*

*En un porcentaje acumulado entre regular y bueno se encuentra en un nivel alto la percepción que tienen los alumnos de licenciatura (61.0%) y muy alto los de posgrado (76.2%) sobre el **prestigio de la institución en responsabilidad social**.*

La totalidad de los profesores refieren que al inicio de su materia **proporcionan a los estudiantes los criterios de evaluación de su desempeño y producto a entregar** y en un nivel muy alto (82.6%) que las pruebas son diseñadas por el propio docente.

En un porcentaje acumulado entre no sabe y no, *tanto los alumnos de licenciatura (60.3%) como los de posgrado (50.8%), perciben en un nivel alto* que en la institución no se aplican **pruebas de certificación de idiomas**.

En un porcentaje acumulado entre no sabe y no, *tanto los alumnos de licenciatura (65.7%) como los de posgrado (61.0%), perciben en un nivel alto* que en la institución no se aplican **pruebas de certificación del campo profesional**.

En un porcentaje acumulado entre no sabe y no, *tanto los alumnos de licenciatura (77.9%) como los de posgrado (88.1%), perciben en un nivel muy alto* que en la institución no se aplican **pruebas de certificación tecnológica**.

Sobre la **evaluación del desempeño docente**, el 43% de los profesores menciona que la institución no cuenta con procedimientos internos para evaluarlos individualmente.

A decir de las autoridades educativas (80%), ningún PE cuenta con **acreditación nacional e internacional**.

## Tecnologías

Respecto a la frecuencia del **empleo de software multimedia en sus materias durante el último periodo escolar** los docentes reconocen en un nivel alto (73.9%) que muchas veces los emplean, así como en un nivel muy alto reconocen que muchas veces emplean el correo electrónico (78.3) y emplean en menor nivel las redes sociales como Facebook, twitter, etc.

*En un porcentaje acumulado entre regular y buena se encuentra en un nivel muy alto la percepción que tienen tanto los alumnos de licenciatura (85.5%) como los de posgrado (91.5%) sobre el nivel de los profesores en cuanto al uso de las tic's.*

Sobre el **empleo en las materias de libros electrónicos**, los *alumnos de licenciatura (71.8%) refieren en un nivel alto y los de posgrado (93.0%) muy alto* en un porcentaje acumulado entre la mayoría y todas las ocasiones en que se emplean este tipo de recursos en sus materias.

*En un porcentaje acumulado entre mala y regular se encuentra en un nivel alto la percepción que tienen tanto los alumnos de licenciatura (57.3%) como los de posgrado (50.9%) sobre la calidad de conectividad en las aulas de la institución. A decir de las autoridades, se cuenta con mayor conectividad en las oficinas académicas y administrativas que en las aulas.*

**En cuanto al Empleo en las materias de e-portafolios**, tanto los *alumnos de licenciatura (55.0%) como los de posgrado (67.8%) en un nivel alto* en un porcentaje acumulado entre ninguna y pocas ocasiones en que emplean este tipo de recursos en sus materias.

**Empleo en las materias de blogs**, los *alumnos de licenciatura (79.4%) en un nivel muy alto y los de posgrado (71.2%) en un nivel alto* en un porcentaje acumulado entre ninguna y pocas ocasiones en que emplean este tipo de recursos en sus materias.

**Empleo en las materias de software de edición colaborativa (wikis, google docs, etc...)**, los *alumnos de licenciatura (79.4%) en un nivel medio y los de posgrado (54.3%) en un nivel alto* en un porcentaje acumulado entre ninguna y pocas ocasiones en que emplean este tipo de recursos en sus materias.

**Empleo en las materias de software multimedia**, los *alumnos de licenciatura (54.2%) refieren en un nivel alto* en un porcentaje acumulado entre ninguna y pocas ocasiones en que emplean este tipo de recursos en sus materias. *Por otra parte, los alumnos de posgrado (81.3%) en un nivel muy alto refieren en un porcentaje acumulado en que la mayoría y todas las ocasiones emplean este tipo de recursos.*

**Empleo en las materias de redes sociales**, los *alumnos de licenciatura (50.4%)* refieren en un nivel medio y los de *posgrado (56.0%)* en un nivel alto en un porcentaje acumulado entre ninguna y pocas ocasiones en que emplean este tipo de recursos en sus materias.

**Empleo en las materias de informática móvil**, los *alumnos de licenciatura (59.8%)* refieren en un nivel alto en un porcentaje acumulado entre ninguna y pocas ocasiones en que emplean este tipo de recursos en sus materias. *Por otra parte, los alumnos de posgrado (61.0%)* en un nivel alto refieren en un porcentaje acumulado en que la mayoría y todas las ocasiones emplean este tipo de recursos.

Los alumnos de *licenciatura refieren en un nivel alto con un porcentaje acumulado entre nunca o una o dos veces de 56.5%* que han consultado **índice impresos durante el último periodo escolar**, contrario a los anterior, *con un nivel muy alto los alumnos de posgrado refieren con un porcentaje acumulado de 84.7% que de tres a cuatro y más de cuatro veces han consultado este tipo de materiales.*

Los alumnos de *licenciatura refieren en un nivel alto con un porcentaje acumulado entre nunca o una o dos veces de 73.2%* que han consultado **revistas impresas durante el último periodo escolar**, contrario a los anterior, *con un nivel alto los alumnos de posgrado refieren con un porcentaje acumulado de 57.6% que de tres a cuatro y más de cuatro veces han consultado este tipo de materiales.*

Los alumnos de *licenciatura refieren en un nivel alto con un porcentaje acumulado entre nunca o una o dos veces de 61.1%* que han consultado **revistas impresas especiales durante el último periodo escolar**, contrario a los anterior, *con un nivel alto los alumnos de posgrado refieren con un porcentaje acumulado de 55.9% que de tres a cuatro y más de cuatro veces han consultado este tipo de materiales.*

Los alumnos de *licenciatura refieren en un nivel medio con un porcentaje acumulado entre nunca y pocas veces de 50.4%* que han empleado **bibliotecas digitales de otras instituciones**, contrario a los anterior, *con un nivel alto los alumnos de posgrado refieren con un porcentaje acumulado de 57.6% que algo y muchas veces han consultado este tipo de materiales.*

Los alumnos de *licenciatura* refieren en un nivel alto con un porcentaje acumulado entre nunca y pocas veces de 54.2% que han empleado **recursos digitales de otras instituciones**, contrario a los anterior, con un nivel alto los alumnos de *posgrado* refieren con un porcentaje acumulado de 66.1% que algo y muchas veces han consultado este tipo de materiales.

Sobre la **impartición en línea de asignaturas en el último periodo académico**, los profesores refieren en un porcentaje acumulado de 65.2%, que ninguna y una ocasión han impartido cursos en esta modalidad. En la misma tendencia se encuentra el empleo de **recursos digitales ((objetos de aprendizaje, cursos abiertos en línea, materiales de aprendizaje digitales)** ya que han empleado entre ninguna, una y hasta dos veces (60.9%) considerando los datos anteriores, se explica que los docentes perciban sus competencias en el uso de las TICS para el diseño de actividades, producción de recursos y de ambientes de aprendizaje en formatos digitales como regulares en un 30.4%, buenas 43.5% y excelentes en un 26.1%.

En un porcentaje alto del (69.6%), los docentes refieren que no han participado en encuestas sobre el uso de tecnología en la institución, ya que todos reconocen que no han participado en jornada de capacitación que ofrece el Consorcio Nacional De recursos de Información Ciencia y Tecnología (CONRICYT).

En un nivel muy alto (87%) los docentes han usado **bibliotecas virtuales de otras instituciones, así como recursos digitales** (objetos de aprendizaje, cursos abiertos en línea, materiales de aprendizaje digitales). También en un nivel alto (60.9%) los docentes reconocen que la **institución no cuenta con lineamientos para la producción de recursos en formato digital**. Lo anterior se pudiera explicar, debido a que las autoridades reconocen (70%) que menos del 25% de los cursos que se ofertan en la institución se emplean **plataformas educativas interinstitucionales abiertas**.

Posgrado e investigación

Aunque la Institución no cuenta con plazas de docente-investigador, en la Universidad se realiza investigación de corte educativo, posiblemente por eso el 52.2% de los docentes encuestados refieren que son **profesores investigadores**. De acuerdo con los registros institucionales, el 31% de los docentes de la Universidad realizan investigación. Por otra parte, el 82.6% de los encuestados refieren que en **la Universidad se realiza investigación educativa sobre modelos de formación a nivel superior**, investigación que ha generado programas educativos a nivel posgrado como la maestría en educación media superior y superior.

En cuanto a las **redes interinstitucionales para prácticas docentes e investigación**, el 56.5% de los docentes encuestados refieren que no participan en ninguna red y el 30.4% menciona que participa de una a dos redes. Sobre la participación en proyectos interinstitucionales con financiamiento a fondos concursables, el 60.9% de los participantes refiere que no ha participado.

Resulta interesante que los profesores (17.4%) refieren que no aplica la realización de **ajustes a su carga académica para ajustarse al perfil deseable**, posiblemente lo anterior obedezca a que éstos, no conocen a qué refiere el perfil deseable.

El 78.3% de los profesores encuestados refieren no haber participado en **clúster regionales de investigaciones aplicadas**.

Las autoridades educativas de la universidad reconocen que en un nivel bajo (menos de 25%) se realizan **estudios sobre expectativas laborales de los estudiantes, expectativas de estudios, necesidades de formación para organizaciones sociales y no gubernamentales, de satisfacción de empleados, entre otros**.

#### Educación continua

Llama la atención que aunque la universidad oferta dos **cursos para la formación de profesores al año**, el 43.5% de los encuestados refieren no haber participado en la

institución a ningún curso en el último año y el 78.3% tampoco lo ha hecho ninguna ocasión en **modalidad virtual**; el 65.2% refiere que no ha participado en ningún **cursos interinstitucional** como alumno; y el 82.6% tampoco ha participado en **cursos internacionales en el último año** como alumno. Se podría hipotetizar que no hay apertura institucional para la asistencia a cursos interinstitucionales e internacionales, pero si tampoco asisten los profesores a los que oferta la universidad, entonces, o no es de su interés formarse o las temáticas no están relacionadas con sus necesidades formativas. Lo anterior se explica en que el 56.5% y el 30.4% refieren no haber sido invitados y ocasionalmente respectivamente, a participar en encuestas realizadas por la institución sobre sus necesidades de formación, capacitación y/o actualización.

## EGRESADOS

Con el objetivo de conocer aspectos generales de satisfacción de los egresados de la UPD, se llevó a cabo la aplicación de una encuesta para tal efecto, durante el periodo comprendido del 23 de marzo al 11 de abril del presente año, a través de las diferentes plataformas de internet de la institución. En suma lograron recuperarse 33 encuestas.

El instrumento, además de recuperar datos de carácter sociodemográfico y académicos, pregunta al respecto de la satisfacción y formación académica, y de su relación con el desempeño profesional (laboral). Cabe hacer mención que la escala de satisfacción se determinó en puntaje de 0 a 100, donde 0 representa total insatisfacción y 100 una satisfacción total.

De esta manera, el promedio en que los egresados estiman que la Universidad cumplió sus expectativas se situó en 79 puntos.

La valoración en cuando al diseño académico del programa educativo que cursaron, alcanzó un promedio de 72.16 puntos, de manera específica en los aspectos evaluados, los puntajes fueron los siguientes (tabla 1).



Tabla 1. Valoración en cuanto al diseño académico.

No.	Aspecto	Valoración
1	Asignaturas teóricas	84
2	Asignaturas prácticas	70
3	Congruencia entre asignaturas	76
4	Contenidos actualizados de las asignaturas	67
5	Servicio social	70
6	Prácticas profesionales	66

Se destacan en los aspectos anteriores, el diseño de las asignaturas teóricas como el aspecto mejor valorado (84 puntos), mientras que el diseño de las prácticas profesionales y los contenidos actualizados de las asignaturas fueron los aspectos más bajos, con 66 y 67 puntos respectivamente.

Los componentes del programa educativo, fueron valorados en su conjunto con un promedio de 77.75 puntos, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Valoración de componentes del programa educativo.

No.	Área	Valoración
1	Humanística	70
2	Competencias genéricas	77
3	Competencias profesionales disciplinares	82
4	Competencias profesionales específicas	82

Como se aprecia, las competencias profesionales fueron los elementos mayormente valorados, sean disciplinares o específicas (82 puntos en cada caso), mientras que el área humanística fue la que obtuvo el puntaje más bajo (70).

En cuanto a los conocimientos, habilidades y destrezas que formaron durante su carrera (tabla 3), se destaca la comunicación verbal y escrita, el manejo de fuentes de información y el trabajo en equipo como los elementos con mayor puntaje (83, 82 y 81, respectivamente), mientras que el conocimiento y aplicación del enfoque de sistemas, la cultura general y el emprendedurismo obtuvieron los menores registros (73, 74 y 74 puntos, respectivamente).

Tabla 3. Valoración de conocimientos, habilidades y destrezas.

No.	Conocimientos, habilidades y destrezas	Valoración n
1	Comunicación verbal y escrita	83
2	Capacidad para solucionar problemas	79
3	Cultura general	74
4	Liderazgo	79
5	Manejo de fuentes de información	82
6	Trabajo en equipo	81
7	Emprendedurismo	74
8	Conocimiento y aplicación del enfoque de sistemas	73
9	Uso y aplicación de tecnologías	78
10	Manejo de equipo	78
11	Aplicación de conocimiento teórico	79

De manera general, los conocimientos, habilidades y destrezas se valoraron con un puntaje de 78.18.

Por otra parte, el impacto del servicio social para el desarrollo de las actividades profesionales del egresado se situó en 69 puntos.

El empleo que los encuestados tienen, consideran que se relaciona con su carrera en un 75%, lo que les hace estar satisfechos con su empleo en un 71%.

Por último, el nivel en que se considera que están cubiertos ciertos elementos dentro de la formación académica para desempeñarse en una sociedad globalizada reportó un promedio de 64.16 puntos, que desglosado por aspecto, como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Aspectos de formación académica para una sociedad globalizada.

<b>No.</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Valoración</b>
1	Formación académica general	69
2	Segundo idioma	50
3	TIC	67
4	Adaptabilidad multicultural	66
5	Nivel de conocimientos teórico-prácticos en las áreas básicas	67
6	Nivel de conocimientos teórico-prácticos en las áreas específicas	66

De los anteriores, el aspecto de la formación en un segundo idioma fue el más bajo (50 puntos), mientras que el de mayor puntaje lo fue la formación académica general (69 puntos).

## Plan de Desarrollo

### i. Misión de la UPD

La misión de la Universidad Pedagógica de Durango (UPD) es su razón de ser; en ella se establecen los principios y valores filosóficos, antropológicos, ontológicos y psicológicos que la distinguen, y a partir de los cuales se determina sus competencias distintivas de su visión de futuro y la contribución de sus servicios al desarrollo de la sociedad. La misión está explicitada en su Decreto de Creación (1997, p.p. 12 y13) y es:

*la búsqueda permanente de la excelencia de la educación, mediante la formación de profesionales de la educación, de alta eficiencia y de una sólida formación en los valores humanos y de identidad duranguense y mexicana, que prestigien y desarrollen nuevas potencialidades de la Escuela Pública, recuperando y revalorando las aportaciones de la tradición pedagógica nacional y promoviendo la innovación educativa, mediante el desarrollo articulado de sus funciones sustantivas.*

A fin de mantener su vigencia, la Universidad Pedagógica de Durango requiere reflexionar de manera permanente sobre su misión y visión que son aspectos esenciales de los cuales se deriva su proyecto educativo.

### ii. Visión de la UPD hacia al año 2023

Siguiendo a Tunnerman (2005), en este Plan de Desarrollo Institucional se conceptúa a la visión como el conjunto de propósitos amplios del deber ser de la UPD, que le servirán de guía para inspirarla hacia la búsqueda de un futuro determinado. En este sentido la visión será un marco de referencia de la Universidad acerca de lo que **“se desea hacer”** como institución organizada que le permita integrar e inspirar a sus miembros con sentido de largo plazo. En este sentido, la visión de la UPD al año 2023, es ser:

*Una IES estratégica para el desarrollo sostenible del estado de Durango mediante la formación, capacitación y actualización de profesionales de la educación con altos niveles de competitividad a través de la generación, aplicación, difusión y divulgación de conocimiento que coadyuve a la mejora de los servicios educativos; asimismo beneficiar a su comunidad y a amplios grupos de la sociedad con la extensión de sus servicios y difusión de la cultura.*

### iii. Líneas generales para el desarrollo institucional

#### **1. Administración eficiente de recursos**

Para lograr el aseguramiento del buen funcionamiento de la universidad, es importante reconocer el papel central que significa una administración eficiente de los recursos humanos, materiales, técnicos, tecnológicos y financieros.

Por ello, la consolidación de una cultura basada en la legalidad, transparencia y bien institucional cobra especial relevancia para el cumplimiento de los objetivos que la UPD se propone.

#### **2. Fortalecimiento del personal**

Para lograr la misión y visión institucionales, la Universidad debe consolidar una planta académica y administrativa eficiente, eficaz y productiva, con una sólida identidad institucional, con apertura a la inclusión y al trabajo colaborativo, a partir de reconocer el esfuerzo individual y colectivo y potenciando su desarrollo profesional y personal.

#### **3. Implementación de procesos de calidad**

Las tendencias internacionales, nacionales y estatales, asumen la calidad de los procesos a través de su certificación y acreditación por organismos competentes, de forma que la Universidad proveerá procesos académicos y administrativos con alta eficacia y calidad humana, tendientes a la mejora continua y a la satisfacción de sus usuarios.

#### **4. Consolidación del uso de las TIC**

La sociedad del conocimiento, de la información y de la comunicación, desde hace algunos años plantea nuevas maneras de comunicación, de convivencia, incluso de construcción de conocimiento y aunque muchas veces la discusión se centra en si se aplica o no en las aulas, la realidad es que debe orientarse a cómo elevar la calidad del proceso de enseñanza y que al momento de integrarse se debe plantear que lo educativo trascienda a lo tecnológico.

Y así como los avances científicos y técnicos están en constante evolución, también lo están la formación de personas y grupos por lo que los docentes, administrativos y estudiantes deben estar preparados y actualizados para afrontar dicha evolución, por lo que en este sentido es importante que la universidad cuente con una infraestructura tecnológica suficiente y adecuada para el desarrollo de sus funciones.

#### **5. Innovación y desarrollo de los procesos académicos y administrativos**

Normalmente, la innovación está asociada con avances científicos de gran impacto y tecnologías “duras”. Sin embargo, es evidente que la gestión en la Universidad también hace parte del campo de influencia de la innovación. Por ello, en mayor o menor grado, todo avance en esta materia, involucra una recomposición o reestructuración de los procesos administrativos y académicos.

Un modelo como el de Kline (en Escorsa y Valls, 2005) permitirá obtener una perspectiva más compleja del proceso innovador, donde las interrelaciones y la complejidad desempeñan un papel importante, es indudable que existen fundamentos para comenzar

en nuestra Universidad a recuperar un terreno poco explorado dentro del quehacer administrativo a la par del académico como un binomio indisoluble; en este sentido el proceso incluirá, nuevos instrumentos, métodos didácticos y metodologías de apoyo necesarios para poder transmitir esa nueva esencia como parte de este ser y hacer.

## **6. Fomento a la cultura e identidad**

Se entiende que toda institución educativa pública tiene la obligación de promover la conservación de las culturas propias de los pueblos y entidades del país, que conforman la identidad, mediante el respeto a sus valores, tradiciones, sin menoscabo de la perspectiva del futuro.

A fin de fortalecer la identidad institucional se promoverá el involucramiento de la comunidad universitaria en estrategias que fomenten el aprecio y respeto a las diversas culturas de los pueblos y a la de la propia institución, mediante el respeto a las diferencias, intercambios, colaboración y participación interinstitucional.

### **iv. Políticas para el desarrollo institucional**

Las políticas de desarrollo institucional son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, y al mismo tiempo se convierten, en criterios generales de ejecución que propician el logro de los objetivos y facilitan la implementación de estrategias.<sup>1</sup> Los principios que sustentan estas políticas, son derivados de los marcos normativo, filosófico y pedagógico de la Universidad Pedagógica de Durango.

#### **1. Con relación a sus usuarios**

Tradicionalmente los usuarios de los servicios educativos que brinda la UPD, habían sido los profesionales de la Educación Básica, preferentemente los profesores. En la actualidad,

---

<sup>1</sup> SEP. (2007). Programa Integral de Fortalecimiento Institucional.

la Universidad ha diversificado su oferta educativa a diferentes usuarios, como son: las personas que cuentan con el nivel educativo de bachillerato y les interesa cursar una carrera en el campo de la educación; a los profesionales de la educación media superior y superior; a los profesionales de otros campos que encuentran en los servicios educativos que la Universidad presta, herramientas para el desempeño de su profesión; así como a adultos y jóvenes que requieren atención para su desarrollo personal.

En este sentido, el enfoque pedagógico que adopta la UPD “educar para la vida” o “educación permanente”, tiene plena vigencia de acuerdo al quehacer institucional que en este momento realiza.

Por lo tanto la política de la Universidad con relación a sus usuarios es la siguiente:

- *Ofertar servicios educativos de calidad, que consideren la diversidad de necesidades que plantean los distintos tipos de usuarios, mismas que una vez satisfechas, les posibiliten el aprendizaje para toda la vida.*
- *implementar mecanismos de certificación que permitan conocer y dar seguimiento a la satisfacción de los usuarios la Universidad*

## **2. Con relación al desarrollo organizacional de la Universidad**

Actualmente, las demandas que plantea la sociedad actual así como la competitividad en la que están insertas las Instituciones de Educación Superior en su ámbito regional, nacional e internacional, hacen necesaria a una Universidad dinámica, vigorosa en su vida académica y con un desarrollo organizacional; mismo que garantice un clima y ambiente de trabajo de calidad, a tono con el quehacer universitario y los servicios educativos con los que la Universidad sirve a su comunidad.

De esta forma la política de la UPD, con relación a su desarrollo interno, esto es, su desarrollo organizacional se plantea como sigue:

*Asegurar un clima organizacional saludable y de trabajo que permita la colegiabilidad y la colaboración entre el personal de la Universidad, a través del fomento de canales de participación y comunicación, de tal manera que la democracia participativa en la toma de decisiones permita oportunidades de desarrollo para toda la comunidad universitaria que posibilite el logro de la misión y visión institucional.*

### **3. Con relación al medio social y comunitario**

Como toda Universidad Pública, que expresa su razón de ser a través del cumplimiento de su Misión, la UPD, rescata el sentido de su existencia en su inserción en el medio social y comunitario, sirviendo a éste mediante la oferta de servicios educativos de calidad y con equidad que sean potenciadores del desarrollo sustentable en dicho contexto.

Por lo anterior, las políticas de la UPD, para el fortalecimiento de su medio social y comunitario deberán procurar una vinculación y articulación entre las políticas económicas, sociales y ambientales, del estado, que supone a la vez la articulación de los medios apropiados.

Para alcanzar las opciones en armonía con el quehacer social de la comunidad deberá:

- *Consolidar la conformación de una comunidad de servicios que permita la vinculación con sectores y organizaciones sociales, gubernamentales y no gubernamentales y de la iniciativa privada que posibiliten a la Universidad la gestión del conocimiento regional para satisfacer y atender necesidades sociales, a fin de que ésta contribuya al mejoramiento de la calidad de vida y al desarrollo sostenible, en el ámbito estatal y regional.*

- *Fortalecer la vinculación con sectores y organizaciones sociales que vean satisfechas sus demandas para mejorar su calidad de vida, mediante el desarrollo de comunidades como organizaciones y colegios, constituidos con los egresados y los alumnos de la Universidad, a través de proyectos como: servicio social, prácticas profesionales y el mismo desempeño profesional que realizan los egresados de la Universidad. Así como mediante la investigación científica.*

#### **4. Con relación a las dependencias e instituciones educativas en el orden estatal y federal con los que la UPD se vincula para el cumplimiento de su misión**

La Universidad como parte del sistema educativo nacional no es ajena a las necesidades y retos que este sistema plantea, de forma que pretende hacer pertinente su quehacer con las prioridades de las políticas nacionales y estatales y con base en su status jurídico, contribuir de forma más determinante en una relación de igualdad con las instancias educativas, mediante propuestas sustentadas en investigaciones con alto rigor metodológico a fin de mejorar la calidad y equidad de la educación pública impartida en el país y específicamente en el ámbito regional.

- En este sentido, la Universidad se plantea la siguiente política en relación a las dependencias educativas nacionales y estatales:
- *Mantener y/o enriquecer la relación institucional de pares, con las dependencias e instituciones educativas del Estado de Durango, así como del ámbito federal; que permitan por una parte, mejorar los servicios que presta la UPD, y por otra, la posibilidad de colaborar, apoyar, e incidir en la mejora de los servicios y proponer política educativa para el sistema educativo, de conformidad con el estatuto jurídico de la Universidad.*

#### **5. Con relación a otras Universidades e Instituciones de Educación Superior en el ámbito Estatal, Regional, Nacional e Internacional.**

En este contexto de cambios vertiginosos en todos los órdenes de la vida, cada vez se hace más evidente que las Instituciones de Educación Superior no pueden responder eficiente y eficazmente de manera endogámica a los retos que la sociedad actual y del conocimiento les plantea, de ahí que el quehacer interinstitucional a través de redes académicas entre entidades pares, está permitiendo y se hace necesario para cumplir con la función social que tienen asignada.

Por lo que se requiere:

*Fomentar la vinculación interinstitucional, a través de convenios de colaboración académica, de investigación, de movilidad y de difusión cultural que permitan ejercer plenamente la acción educativa de la Universidad Pedagógica de Durango, en el ámbito estatal y regional así como incursionar progresivamente en el contexto nacional e internacional, adoptando un trato de pares como condicionante de toda acción conjunta en la que participe la UPD para lograr un posicionamiento institucional en el ámbito de las Instituciones de Educación Superior.*

## **6. Con relación al personal académico y administrativo de la Universidad Pedagógica de Durango**

Se reconoce en esta política, que la Universidad somos todos, por lo que, al tiempo que la universidad demanda de todos, sin importar distinciones de puesto o adscripción, un cumplimiento riguroso y competitivo de nuestra función universitaria. También se reconoce que el crecimiento y transformación de la UPD está determinado por el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores universitarios y de su calidad de vida de estos, adoptando un criterio democrático, inclusivo y participativo para atenderlas.

Desde esta premisa, la política hacia el Personal de la UPD, es como sigue:

- *Asegurar que el personal de la Universidad cuente con los recursos, espacios, tiempos y oportunidades tanto para el cumplimiento competitivo de su función universitaria, como para su desarrollo profesional y personal.*

## **7. Con relación a la Infraestructura de la Universidad**

Considerando que una universidad pública, para mantenerse competitiva, ofertando servicios educativos de calidad con equidad y con sentido de oportunidad, en las locaciones, espacios y modalidades en que los usuarios requieren se les satisfaga, para tal efecto, la UPD, mantiene como política para el desarrollo de su infraestructura, la siguiente.

- *Continuar con el desarrollo y modernización de los espacios áulicos con instalaciones tecnológicas de vanguardia, así como bibliotecas virtuales, salas de informática y de educación a distancia, laboratorios, espacios para la difusión cultural y el deporte, espacios de inclusión, módulos para los profesores e investigadores, institutos y centros de investigación con sus servicios de apoyo requeridos para el desarrollo de la Misión que refleje una Universidad de calidad y excelencia.*

### **v. Líneas específicas de fortalecimiento, objetivos, metas programas y proyectos.**

#### **1. Fortalecimiento de la infraestructura institucional.**

Considerando el incremento permanente de la demanda de usuarios en los diferentes programas educativos y servicios que oferta la institución, la necesidad de incorporar la tecnología a los procesos educativos y administrativos que se generen en la universidad, para mejorar los procesos académicos, de docencia, investigación, extensión y difusión de la cultura pedagógica, los servicios de apoyo, y aquellos programas para el desarrollo integral de la comunidad académica, es necesario, además de, conservar y mantener en

condiciones óptimas la infraestructura y equipamiento actual, construir nuevos espacios con infraestructura y equipamiento físico y tecnológico, congruente con el crecimiento organizacional y la proyección institucional de la UPD.

**Objetivo 1.1.** Implementar estrategias de conservación de la infraestructura física, tecnológica y recursos materiales.

**Metas:**

- 1.1.1 Mantener de manera permanente un registro actualizado con las asignaciones de las diferentes áreas de la institución.
- 1.1.2 Cada responsable contará con un plan de conservación de la infraestructura institucional.
- 1.1.3 Realizar un informe trimestral con las incidencias del plan de conservación de la infraestructura institucional (reparaciones, reposiciones, etc.).

**Objetivo 1.2.** Ampliar la infraestructura física para favorecer el desarrollo óptimo de las funciones sustantivas de la Universidad.

**Metas:**

- 1.2.1 Contar con una cancha de usos múltiples con domo
- 1.2.2 Contar con más espacios de descanso/recreación (jardines, bancas, mesas, sombrillas, etc.)
- 1.2.3 Iniciar con la gestión para la ampliación del terreno que comprende la universidad

**Objetivo 1.3.** Ampliar la infraestructura tecnológica para el fortalecimiento de las funciones sustantivas de la Universidad, la diversificación de la oferta educativa y el acceso a información de frontera.

**Metas:**

- 1.3.1 Mantener equipada de manera permanente cada aula con computadora, cañón y pizarrón interactivo

- 1.3.2 Equipamiento de una tercera sala de cómputo.
- 1.3.3 Red de internet adecuada y eficiente.
- 1.3.4 Contar con servidores expandibles pertinentes y adecuados que cubran las necesidades de la Universidad.

**Objetivo 1.4.** Contar con los recursos materiales y tecnológicos suficientes y pertinentes para el desarrollo de los procesos académico, administrativos y de servicios de la Universidad.

**Metas:**

- 1.4.1 Equipar con medios y accesorios de telecomunicaciones.
- 1.4.2 Contar y actualizar de manera permanente licencias de programas.

**Programa:** Fortalecimiento de la infraestructura institucional

**Proyectos:**

- Conservación de la infraestructura institucional (1.1)
- Ampliación de la infraestructura institucional (física, tecnológica, material) (1.2, 1.3 y 1.4)

## 2. Gestión para el fortalecimiento Institucional

A fin de posicionar a la Universidad como instancia estratégica para el desarrollo educativo del estado de Durango, y para que ésta logre el reconocimiento nacional por sus altos niveles de competitividad académica y por el cumplimiento eficaz de su función social, es impostergable una gestión que incluya el fortalecimiento de una cultura de la legalidad, la transparencia y rendición de cuentas basada en la implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados.

Asimismo, la gestión para el fortalecimiento institucional incluye la obtención de fondos a través de los concursos del sector público y privado que permitan la captación de mayores recursos (humanos, materiales, técnicos, tecnológicos y financieros).

**Objetivo 2.1.** Implementar mecanismos de monitoreo y evaluación para el fortalecimiento de la cultura de la legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

**Metas:**

- 2.1.1. Contar e implementar con programas de auditorías internas a procesos clave, por lo menos una por semestre.
- 2.1.2 Contar e implementar un programa anual de capacitación relacionados con la transparencia y rendición de cuentas
- 2.1.3 Realizar una evaluación anual al cumplimiento de los requerimientos legales relacionados con la transparencia y rendición de cuentas, así como del impacto de ello sobre la cultura organizacional.

**Objetivo 2.2** Promover la obtención de fondos públicos y privados para el fortalecimiento institucional, en materia de recursos humanos, materiales, técnicos y tecnológicos.

**Metas:**

- 2.2.1 Inscribir de manera permanente a la Universidad en diferentes instancias y organismos públicos y privados, con la finalidad de que se le permita el acceso a fondos en el ámbito social y educativo.
- 2.2.2 Incentivar el trabajo colaborativo, intercolegial e interinstitucional, para el diseño de proyectos de alto impacto.
- 2.2.3 Participar, al menos una vez al año en convocatorias para el acceso a fondos públicos y privados.
- 2.2.4 Gestionar y transparentar la aplicación de los recursos derivados del acceso a fondos públicos y privados.

**Programa:** Gestión para el fortalecimiento institucional

**Proyectos:**

- Monitoreo y evaluación para el fortalecimiento de la cultura de la legalidad, transparencia y rendición de cuentas (2.1)
- Adquisición de fondos públicos y privados para el fortalecimiento institucional (2.2)

### 3. Elaboración, actualización y complementación de la normatividad universitaria

Para responder a las políticas educativas de las IES y del quehacer académico institucional actual, es ineludible la elaboración y actualización de la normatividad que permita por una parte, mejorar los procesos de comunicación interna entre las áreas, y por otra, dirimir las diferencias y encausar el trabajo académico y administrativo a través de la aplicación de dicha normatividad. Además la pertinencia de ésta, permitirá a la universidad atender las demandas externas a la institución.

**Objetivo 3.1.** Elaboración, actualización y complementación de la normatividad universitaria.

**Metas:**

- 3.1.1 Contar con la normatividad de los procesos institucionales que no cuenten con ella.
- 3.1.2 Tener actualizada la normatividad para que sea pertinente con el quehacer institucional con sentido social y humano

**Objetivo 3.2.** Alinear la normatividad interna de la universidad.

**Meta:**

- 3.2.1 Tener alineada la normatividad interna de la Universidad

**Programa:** Normatividad universitaria.

**Proyecto:** Elaboración, actualización y complementación de la Normatividad Universitaria (3.1, 3.2).

#### 4. Mejoramiento del clima y ambiente institucional.

Para que el personal se desarrolle en un ambiente institucional de trabajo colaborativo, estimulante, incluyente y propicio para la creatividad, el aprendizaje y la superación; son necesarias estrategias y acciones que generen profesionalismo, identidad, integración y consolidación institucional.

**Objetivo 4.1.** Fortalecer el trabajo colaborativo al interior de cada uno de los espacios académicos y administrativos.

**Meta:**

4.1.1 Trabajar de forma colaborativa al interior de cada uno de los espacios académicos y administrativos.

**Objetivo 4.2.** Fomentar una actitud positiva hacia el trabajo en cada uno de los espacios académicos y administrativos.

**Meta:**

4.2.1 Mantener una actitud positiva hacia el trabajo en cada uno de los espacios académicos y administrativos.

**Objetivo 4.3.** Reconocer y premiar permanente y públicamente el mejor desempeño, en cada espacio de trabajo.

**Meta:**

4.3.1 Elaborar un proyecto de reconocimiento y premiación permanente del mejor desempeño en cada espacio de trabajo.

**Programa:** Mejoramiento del clima y ambiente institucional

**Proyectos:**

- Fortalecimiento del trabajo colaborativo en los espacios académicos y administrativos (4.1, 4.2).

- Reconocimiento al desempeño académico y administrativo del personal de la institución (4.3).

## 5. Fomento de la Identidad Institucional

A fin de fortalecer la identidad institucional se deberá involucrar a la comunidad universitaria en estrategias y acciones que fomenten el aprecio y el respeto a la propia institución a través de intercambios, colaboración y participación.

**Objetivo 5.1.** Fomentar el desarrollo de la identidad institucional en los ámbitos: filosófico, social, normativo y cultural, para promover la misión y visión institucional.

### **Meta:**

- 5.1.1 Contar e implementar un programa anual para el desarrollo de la identidad institucional en los ámbitos: filosófico, social, normativo y cultural, para promover la misión y visión institucional.

**Objetivo 5.2.** Contar con un área de comunicación social para el fomento de la identidad institucional.

### **Meta:**

- 5.2.1 Crear el área de comunicación social.

**Programa:** Fomento de la identidad institucional

### **Proyectos:**

- Desarrollo de la identidad institucional en los ámbitos: filosófico, social, normativo y cultural (5.1)
- Creación del área de Comunicación social (5.2)

## 6. Pertinencia de la oferta educativa

Continuar consolidando una oferta educativa pertinente, actualizada y de calidad a través de la elaboración, implementación y evaluación (interna y externa) de diseños curriculares que respondan a las demandas actuales de los sectores social y productivo, incluyendo la utilización de tecnologías innovadoras que solucionen y consoliden el aprendizaje de los alumnos y atiendan las necesidades socioeducativas; a través de las modalidades presencial, virtual y mixta.

Se procurará la continuidad del perfil de egreso desde el nivel de licenciatura hasta doctorado, con la finalidad de formar profesionales especializadas en diversas ramas del conocimiento educativo.

**Objetivo 6.1.** Diseñar y actualizar programas educativos pertinentes que respondan a las demandas actuales de los sectores sociales y productivos y promover la continuidad entre el pregrado y posgrado.

### **Metas:**

- 6.1.1 Lograr la continuidad de al menos un programa educativo que ofrece la UPD entre el pregrado y posgrado.
- 6.1.2 Ofertar cursos complementarios que satisfagan las necesidades académicas y laborales de manera permanente.
- 6.1.3 Rediseñar dos programas de posgrado.
- 6.1.4 Diseñar un programa para atender a la población del medio indígena
- 6.1.5 Contar y operar con un programa permanente de formación continua.

**Objetivo 6.2.** Asegurar la calidad de la oferta educativa en los diferentes programas y modalidades.

### **Meta:**

- 6.2.1 Lograr que 2 programas que ofrece la universidad sean reconocidos por instancias acreditadoras.

**Programa:** Pertinencia y calidad de la oferta educativa

**Proyectos:**

- Diseño y actualización de programas educativos (6.1)
- Acreditación de programas educativas (6.2. 9.1)

**7. Fortalecimiento de la capacidad académica-administrativa del personal**

Promover la habilitación permanente (profesionalización, actualización, capacitación y certificación) del personal académico, administrativo y de apoyo de nuevo ingreso y en servicio para el desempeño de un trabajo de calidad y calidez que responda a la misión y visión de la Institución. Incrementar el número de profesores de tiempo completo en las funciones de investigación, docencia, tutoría y gestión.

**Objetivo 7.1.** Promover la habilitación y la formación del personal académico y administrativo, mediante programas de actualización que den respuesta a las exigencias internas y externas

**Metas:**

- 7.1.1 Diseñar y desarrollar un programa de inducción y capacitación para el personal de nuevo ingreso.
- 7.1.2 Desarrollar un programa permanente de formación y actualización del personal académico y administrativo.

**Programa:** Fortalecimiento de la capacidad académica-administrativa del personal.

**Proyecto:** Desarrollo profesional del personal universitario (7.1)

**8. Fortalecimiento de la competitividad académica y profesional del estudiantado.**

Implementar estrategias y acciones que aseguren una trayectoria formativa exitosa y de calidad en los estudiantes, a través de programas de tutorías, apoyo psicopedagógico, médico, becas, fomento a la cultura y el deporte, titulación, uso de las TIC, empleo y autoempleo, aprendizaje de idiomas, seguimiento de egresados, movilidad y estancias.

**Objetivo 8.1.** Fortalecer los programas de apoyo estudiantil que aseguren una trayectoria exitosa y de calidad, detectando nuevas necesidades en los estudiantes.

**Meta:**

8.1.1 Lograr que la totalidad de los estudiantes de licenciatura tengan acceso al departamento psicopedagógico y al programa de tutorías.

**Objetivo 8.2.** Asegurar la permanencia y eficiencia terminal de los estudiantes

**Meta:**

8.2.1 Gestionar de manera permanente el incremento de becas.

**Objetivo 8.3.** Fortalecer los procesos de titulación de los estudiantes

**Meta:**

8.3.1 Ofrecer programas de titulación.

**Programa:** Fortalecimiento de programas de apoyo estudiantil

**Proyectos:**

- Mantenimiento y mejoramiento de los programas existentes de apoyo estudiantil (8.1 y 8.2)
- Mejoramiento de los programas y procesos de titulación (8.3)

## 9. Fortalecimiento de la capacidad y competitividad institucional

La obtención del reconocimiento de la Universidad por parte de organismos estatales, nacionales e internacionales, así como la inclusión en sus programas (ANUIES, PROMEP, CONACyT, entre otros), teniendo como base la competitividad institucional reflejada en la vinculación con los sectores social (preferentemente con instituciones educativas pares) y productivo, la ocupación laboral de sus egresados, en el desempeño docente y en el desarrollo y divulgación del conocimiento, en los ámbitos estatal, nacional e internacional.

**Objetivo 9.1.** Incorporar programas de posgrado en los Programas Nacionales de Posgrado de Calidad del CONACYT.

**Meta:**

9.1.1 Incorporar un programa de posgrado en los Programas Nacionales de Posgrado de Calidad del CONACYT.

**Objetivo 9.2.** Incorporar Cuerpos Académicos de nueva creación en el Programa de Mejoramiento del Profesorado.

**Meta:**

9.2.1 Incorporar dos Cuerpos Académicos de nueva creación en el Programa de Mejoramiento del Profesorado.

**Objetivo 9.3.** Incorporar a los profesores de TC en el Programa de Mejoramiento del Profesorado y al Sistema Nacional de Investigadores.

9.3.1 Incorporar cada año, a 2 profesores de TC en el Programa de Mejoramiento del Profesorado.

9.3.2 Incorporar y mantener cada año a 1 profesor en el Sistema Nacional de Investigadores.

**Objetivo 9.4.** Promover la Certificación de profesores y de espacios académico-administrativo.

**Metas:**

9.4.1 Promover cada año la certificación de 10 profesores.

9.4.2 Promover cada año la certificación de un espacio académico-administrativo.

**Objetivo 9.5.** Establecer convenios marcos y específicos interinstitucionales para ofertar programas de pregrado; para generar y difundir conocimiento; así como desarrollar movilidad de estudiantes y profesores. Además, con instituciones públicas y privadas empleadoras para promover el perfil de los egresados.

**Metas:**

- 9.5.1 Establecer y operar tres convenios marcos y específicos interinstitucionales (BUAP, UV, ITSON) para ofertar la Licenciatura en Docencia Mediada por Tecnología y la Maestría en Ciencias para el Aprendizaje; para generar y difundir conocimiento.
- 9.5.2 Establecer y operar un convenio interinstitucional nacional y/o internacional por año para desarrollar investigación, movilidad de estudiantes y profesores, intercambio académico cultural y deportivo.
- 9.5.3 Establecer y operar dos convenios marcos y específicos por año, con instituciones públicas y/o privadas empleadoras para promover el perfil de los egresados.

**Programa:** Fortalecimiento de la capacidad y competitividad institucional.

**Proyectos:**

- Certificación de procesos (9.4)
- Certificación de competencias profesionales e investigativas (individual y colectiva) (9.2,9.3, 9.4)
- Desarrollo de movilidad estudiantil y profesores (9.5)
- Promoción del empleo y autoempleo de estudiantes (9.5)

## 10. Fortalecimiento y consolidación de las funciones sustantivas

Para que la Universidad desarrolle las funciones sustantivas con niveles crecientes de calidad y de esta manera cumpla con su misión, visión y responsabilidad social que coadyuven al desarrollo social y comunitario, es necesario generar y/o mantener condiciones óptimas que aseguren y fortalezcan el desarrollo equilibrado y mejora de la calidad de sus funciones sustantivas.

**Objetivo 10.1.** Proyectar el trabajo académico a través de vínculos que favorezcan el intercambio y la participación en redes nacionales e internacionales.

**Meta:**

10.1.1 Crear una red interinstitucional que permita establecer el intercambio entre comunidades académicas de universidades estatales, nacionales e internacionales con el propósito de promover el desarrollo de las áreas del conocimiento científico, social y tecnológico con un alto grado de responsabilidad social, elaborando convenios para intercambio y realización de proyectos en conjunto.

**Objetivo 10.2.** Fortalecer el modelo actual de vinculación de la universidad bajo la perspectiva de la innovación de manera que articule las funciones sustantivas de la universidad al interior y potencialice sus capacidades al exterior, en la creación de soluciones a problemáticas específicas, así como la generación de recursos humanos que sean pertinentes al desarrollo educativo del país.

**Metas:**

10.2.1 Crear y operar un programa de vinculación y articulación de las funciones sustantivas bajo la perspectiva de la innovación e interdisciplinariedad.

10.2.2 Conformar de manera permanente las áreas académicas y administrativas y de servicio de acuerdo a los perfiles profesionales de con que cuenta la institución con la intención de emprender acciones que consoliden y poseen a la universidad en estándares de calidad.

**Programa:** Fortalecimiento y consolidación de las funciones sustantivas.

**Proyectos:**

- Creación de red interinstitucional (10.1)
- Creación y desarrollo de un modelo integral de vinculación y extensión universitaria (10.2)
- Fortalecimiento de la generación y difusión del conocimiento social

## 11. Fortalecer una cultura de planeación y evaluación Institucional

A fin de asegurar el desarrollo sistemático del quehacer institucional, que coadyuven al fortalecimiento de la universidad, es necesario generar estrategias que promuevan y posibiliten una cultura de planeación y evaluación basada en resultados.

**Objetivo 11.1.** Consolidar las redes de trabajo y por áreas del conocimiento que permitan potenciar las capacidades institucionales en los temas de planeación y evaluación con impacto local y nacional.

### Meta:

11.1.1 Elaborar y operar la planeación y evaluación anual en cada área académica y administrativa de acuerdo al presente Plan de Desarrollo Institucional.

**Programa:** Fortalecer la cultura de planeación y evaluación Institucional.

**Proyecto:** Planeación y evaluación de las áreas académicas y administrativas.

### vi. Calendarización de metas

Meta	2018	2019		2020		2021		2022		2023	
	Ago-dic	Ene-jul	Ago-dic								
1.1.1											
1.1.2											
1.1.3											
1.2.1											
1.2.2											
1.2.3											
1.3.1											
1.3.2											
1.3.3											
1.3.4											

Meta	2018	2019		2020		2021		2022		2023	
	Ago-dic	Ene-jul	Ago-dic								
1.4.1											
1.4.2											
2.1.1											
2.1.2											
2.1.3											
2.2.1											
2.2.2											
2.2.3											
2.2.4											
3.1.1											
3.1.2											
3.2.1											
4.1.1											
4.2.1											
4.3.1											
5.1.1											
5.2.1											
6.1.1											
6.1.2											
6.1.3											
6.1.4											
6.1.5											
6.2.1											
7.1.1											
7.1.2											
8.1.1											
8.2.1											
8.3.1											

Meta	2018	2019		2020		2021		2022		2023	
	Ago-dic	Ene-jul	Ago-dic								
9.1.1											
9.2.1											
9.3.1											
9.3.2											
9.4.1											
9.4.2											
9.5.1											
9.5.2											
9.5.3											
10.1.1											
10.2.1											
10.2.2											
11.1.1											

## vii. Modelo de seguimiento y evaluación

### Marco conceptual

El fortalecimiento institucional es definido como el diseño y desarrollo permanente y sistematizado de una serie de acciones para crear y consolidar capacidades con miras a lograr los objetivos de una organización; se considera, así, que mediante el desarrollo del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) la UPD creará y consolidará bases estructurales y normativas, recursos, capacidades y cultura institucional que de manera eficiente, coadyuvarán al desarrollo del quehacer institucional con calidad para el logro de la misión que le ha sido encomendada y la visión prospectiva que la comunidad universitaria tiene de la institución. Esto implica un alto nivel de motivación de los actores involucrados que conlleve a un compromiso con el desarrollo institucional eficaz y de calidad, atendiendo a los procesos de planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y retroalimentación sistemáticos implicados en el PDI.

Considerando la importancia que tienen el seguimiento, la evaluación y realimentación permanentes y sistemáticas para asegurar el fortalecimiento institucional, se construye el presente modelo de evaluación y seguimiento del PDI de la UPD. Este modelo retoma, haciendo las observaciones pertinentes, una propuesta del Banco Interamericano de Desarrollo para evaluar proyectos de desarrollo institucional (Espinoza, 2005). Este organismo conceptualiza a la evaluación como un proceso inherente para el logro continuo del desarrollo institucional, mediante el reconocimiento de las principales lecciones aprendidas que contribuyan, por un lado, a la realimentación de los proyectos, pero por el otro, a mejorar el diseño, ejecución, realimentación y evaluación de proyectos posteriores.

#### Metodología para la evaluación

El modelo de evaluación y seguimiento del PDI de la UPD considera importante la indagación del rol desempeñado por los principales factores internos y externos críticos, para crear y consolidar condiciones que fortalezcan el desarrollo del PDI mediante la comparación de la situación previa y posterior a la ejecución del plan.

La metodología que se empleará para la evaluación y seguimiento del PDI, comprende cuatro fases: la primera consiste en dar cuenta del estado actual de la situación institucional anterior a la planeación y ejecución del plan para el fortalecimiento institucional; en la segunda, se analiza el diseño y ejecución de las acciones estratégicas, considerando la percepción de los actores involucrados en cada etapa; en la tercera, se examinan los resultados de las operaciones, la contribución del plan al desarrollo institucional, y en la última, se realizan una serie de conclusiones y recomendaciones respecto al diseño, ejecución y evaluación del plan, y, de manera general, se identifican los factores dinámicos y multivariantes de índole interno y externo que deben ser perfeccionados para alcanzar niveles más altos de fortalecimiento institucional.

#### **Fase I. Situación previa al plan**

En esta fase se analiza la justificación del PDI, la identificación de las principales problemáticas, fortalezas y se jerarquizan las necesidades de las que se derivan las políticas y líneas de acción del plan, las capacidades institucionales internas, así como las oportunidades y amenazas del contexto político, económico sociocultural y educativo que pueden influir en el logro de los objetivos del plan.

### **Fase II. Implementación de los programas y proyectos**

Esta fase consiste en realizar un historial de la operación del proceso desarrollado en cada una de las líneas para el fortalecimiento institucional, mediante el análisis del diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del PDI, con la participación de los actores involucrados, principalmente en las acciones estratégicas desarrolladas.

### **Fase III. Situación posterior al plan**

En esta fase se busca reconocer los resultados institucionales obtenidos a través de la ejecución del PDI, mediante la comparación de la situación previa identificada (fase I) y la capacidad institucional posterior al desarrollo del plan, en cuanto al logro de los objetivos y metas de cada una de las líneas estratégicas del plan (fase II).

### **Fase IV. Proceso de síntesis del informe general de evaluación del PDI**

En esta fase se analizan los factores críticos en cuanto a la incidencia efectiva de las acciones estratégicas, programas y proyectos que contribuyan en gran medida al fortalecimiento de la institución, lecciones que permitan mantener o replantear la visión y misión de la universidad sin soslayar los factores contextuales involucrados en la dinámica de la institución. En esta fase se contempla hacer un balance del impacto de los procesos de evaluación externa para el fortalecimiento institucional, mediante indicadores de evaluación como: cantidad y nivel de procesos certificados por organismos evaluadores externos, nivel de posicionamiento de la universidad en el contexto educativo considerando los ámbitos nacional y regional, los programas de calidad reconocidos por organismos nacionales de evaluación, entre otros.

Los actores involucrados en el desarrollo de la evaluación serán las comisiones intercolegiales designadas para tal efecto en coordinación con el Departamento de Planeación y Evaluación.

## Descripción gráfica del modelo de evaluación y seguimiento del PDI de la UPD

En la figura 1 se muestran cada una de las fases contempladas en la metodología de la evaluación y seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional de la UPD. Como puede apreciarse en cada fase, se hace énfasis en la lógica de cada acción evaluativa así como en los criterios de evaluación tomados en cuenta para ello.

Figura 1

### Modelo de Evaluación v Seguimiento para PDI de UPD



La figura 1 presenta de forma inductiva de un proceso general de evaluación y seguimiento ajustado a cuatro fases, correspondientes a la identificación y programación, a la implementación y a la evaluación final del PDI. Los subproductos evaluativos de cada fase, en la forma de documentos de análisis, informes, relatorías y síntesis de revisión que cada grupo focal elaboraría en el campo de acción de cada Línea de Fortalecimiento, pasarían a integrar, en una fase final de síntesis y aprendizaje, un informe general de evaluación del PDI de la UPD.

Dicho informe general de evaluación del PDI servirá de base para la implementación de acciones correctivas en la ejecución general de cada línea de fortalecimiento, dentro del plan; así mismo podrá servir dicho documento, como un importante componente en el diseño del nuevo PDI, que venga a sustituir al actual plan objeto de la evaluación.

La temporalidad a la que debe sujetarse todo el proceso de evaluación y seguimiento descrito, para las cuatro fases implicadas en el desarrollo del PDI de la UPD, deberán efectuarse (procesos de evaluación y seguimiento) cada dos años durante la operación del PDI, de forma que puedan tener lugar de ser necesarias, las acciones correctivas en tanto efectos deseados planteados en el presente modelo de evaluación y seguimiento.

## Referencias

- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw-Hill.
- Escorsa, P. & Valls, J. (2005). Tecnología e innovación en la empresa. México: Alfaomega.
- Mc Adam, R. & Mc Clelland, J. (2002). Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry. *Technovation*, 22(2), 113-121.
- <http://modelosdeinnovacion.blogspot.mx/p/modelo-de-kline-1985.html>