

**Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de  
Educación Superior**



***Plan de Trabajo***

***2005-2009***

**Dr. en Quím. Rafael López Castañares**

## Secretario General Ejecutivo

**Secretaría General Ejecutiva**

**Dr. en Quím. Rafael López Castañares**  
Secretario General Ejecutivo

**M. en A. Ed. Maricruz Moreno Zagal**  
Directora General para el Desarrollo Educativo

**M. en S.P. Ezequiel Jaimes Figueroa**  
Director General de Estudios y Proyectos

**L.A.E. Teresa Sánchez Becerril**  
Directora General de Sistematización y Administración

**M.N.I. Juan Carlos Rivera López**  
Director General de Cooperación

## CONTENIDO

	Página
<b>Presentación</b>	<b>4</b>
<b>1. La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Historia y actualidad</b>	<b>6</b>
<b>2. Contexto de la Educación Superior</b>	<b>9</b>
2.1 Contexto Internacional	9
2.2 Contexto Nacional	11
2.3 Retos	18
<b>3. Estrategia institucional de desarrollo</b>	<b>20</b>
3.1 Misión	20
3.2 Visión 2010 de la ANUIES	21
3.3 Objetivos estratégicos	22
3.4 Estrategias institucionales	22
3.5 Programas estratégicos	24
<b>4. Ejecución</b>	<b>31</b>
4.1 Instrumentación	31
4.2 Seguimiento y Evaluación	31
4.3 Difusión	32
<b>Bibliografía</b>	<b>33</b>
<b>Siglas</b>	<b>34</b>

## **PRESENTACIÓN**

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, a lo largo de sus 56 años de existencia, participa de manera significativa en el diseño, la instrumentación, implementación y evaluación de políticas públicas en materia de educación superior.

Desde su origen, actúa bajo el claro entendimiento de que la educación es un compromiso social ineludible, particularmente ubicando al nivel superior como actor relevante en la acción social, cultural, política y económica de la realidad actual y del futuro inmediato, así como del proyecto de nación que deseamos construir.

Comprenderla en esta perspectiva, nos lleva a asegurar que la educación superior como ente dinámico, enfrenta desafíos y retos que requieren de innovación, recursos y respuestas ágiles, que sólo a partir de voluntades y suma de esfuerzos es posible atender para lograr resultados que impacten de manera positiva en la sociedad. Por esta razón, el transitar de un sistema cerrado, a un sistema abierto, que genere en el nivel superior mayor movimiento hacia la modernidad, la innovación, la equidad, la calidad y la pertinencia, implica coordinación y liderazgo para involucrar a todos los sectores sociales.

La misión de la ANUIES es contribuir a ello y al mejoramiento integral, constante e inflexible de sus instituciones afiliadas, así como impulsar la atención de necesidades de este nivel en las diferentes regiones del país en el marco del federalismo y el fortalecimiento de los diferentes subsistemas.

Como organismo que se renueva constantemente y asume su responsabilidad de encarar exitosamente las diferentes dinámicas, regional, nacional e internacional, ha definido a través de su Secretaría General Ejecutiva, elaborar el Plan de Trabajo 2005-2009 que guíe su actuar para que en el marco de una planeación estratégica, se optimicen recursos, se efficienten las acciones y se trabaje de manera convergente y paralela tanto al interior como al exterior logrando consensos, compromisos y responsabilidades compartidas que lleven a elevar la calidad de la educación superior.

El Plan de Trabajo 2005-2009, es producto de una acción coordinada de quienes integramos la Secretaría General Ejecutiva; tiene su punto de partida en la reflexión y análisis colectivos de la situación actual y futura de la educación superior en México, seguido del establecimiento de objetivos, metas y estrategias que guíen el actuar de la Asociación en los próximos cuatro años y del replanteamiento de las líneas de trabajo para lograr un mayor y mejor impacto en los servicios que ofrece.

La estructura que da forma a este documento, se integra de cuatro partes. En la primera se examina la historia de la Asociación con el propósito de revalorar su trascendencia social y presentar el bosquejo de su estado actual, lo cual permite establecer rezagos y potenciar fortalezas.

La segunda, contextualiza en los planos nacional y mundial las condiciones actuales de la educación superior, lo cual permite esclarecer retos, valorarlos en su justa dimensión para que en un tercer apartado, medular desde nuestra óptica, pueda definirse la estrategia institucional de desarrollo con objetivos, estrategias y programas, guiados por una visión de alcance al año 2010, fundamentada en nuestra misión.

Finalmente, la parte última del documento presenta los medios que harán viable las líneas de acción del Plan de Trabajo 2005-2009, tanto en sus fases de instrumentación, seguimiento y evaluación, como difusión del contenido y de los avances que de manera gradual se irán consiguiendo.

Es necesario señalar que este ejercicio realizado por primera ocasión por una Secretaría General Ejecutiva, puede tener modificaciones una vez que se concluye la propuesta de Educación Superior 2006-2012

Con esta entrega, atendemos el ético deber de transparentar el ejercicio 2005-2009 de la Secretaría General Ejecutiva, a partir de un trabajo que pretende ser debidamente encauzado, comprometido, congruente, pertinente y de calidad, para seguir enalteciendo el noble fin de la ANUIES, de estar al servicio de la educación superior.

Dr. En Q. Rafael López Castañares  
Secretario General Ejecutivo

## **I. LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. HISTORIA Y ACTUALIDAD**

La trayectoria de las organizaciones es un referente obligado para entender su situación actual y proyectar un futuro posible y con certidumbre. La historia de la ANUIES se enmarca en un momento de nuestra historia en que el impulso educativo producido por las políticas así inspiradas en América Latina a partir de la década de los 40's lograba avances importantes<sup>1</sup>.

Como acertada iniciativa de un grupo de dirigentes universitarios, encabezados por el Rector de la UNAM, Gustavo Baz Prada, se impulsó la idea de crear un organismo que aglutinara a las universidades en torno a objetivos y necesidades académicas, problemas administrativos y financieros comunes.

Es así que la entonces denominada Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior, se constituye como asociación civil el 25 de marzo de 1950 firmando 26 Rectores y Directores de Institutos Literarios su creación.

De inmediato, la ANUIES se convierte en la principal promotora que alienta a los gobernadores a instaurar universidades estatales de carácter público, logrando de esta manera, un posicionamiento cada vez más extendido a lo largo del país. En su recorrido histórico pueden identificarse cuatro etapas<sup>2</sup>:

**A. La inicial.** De 1950 a 1965, que corresponde a su nacimiento, a un lento desarrollo y a la primera crisis temprana en sus primeros 15 años a causa del abandono y desdén del Ejecutivo federal.

**B. La de construcción y consolidación.** De 1965 a 1984, la ANUIES emerge para adquirir identidad y vive un momento de expansión del sistema, conoce el apoyo financiero estrepitoso y desordenado de la educación superior y de los primeros ejercicios sobre planeación educativa y sortea las crisis posteriores al movimiento estudiantil de 1968.

**C. La de modernización y tensiones.** De 1984 al 2000 existen tensiones fluctuantes provocadas por la modernización, las exigencias por la implementación sucesiva de paradigmas como la planeación, la evaluación y la acreditación, con el propósito de hacer efectivas la calidad, la competitividad y la productividad.

**D. De continuidad.** Inicia con el gobierno de la alternancia en 2000, donde se mantienen y perfeccionan los patrones de la etapa anterior. La ANUIES asume un papel más protagónico

---

<sup>1</sup> Varela, Petito Gonzalo. Un nuevo desafío para las universidades, la vinculación con el sector productivo, en Universidad contemporánea, t. II, Centro de Estudios sobre la Universidad y Miguel Ángel Porrúa, México, 1999

<sup>2</sup> Medina, Viedas Jorge. La ANUIES y la educación superior 1950-2005, ANUIES, Col. Biblioteca de la educación superior, México, 2005

y crítico diversificando sus relaciones frente a los nuevos actores sociales a causa del nuevo entorno social y político.

En su trayectoria histórica, la ANUIES ha elaborado documentos que para la educación superior mexicana son elementos básicos de desarrollo, implementación e instrumentación de políticas en este nivel; asimismo, ha elaborado propuestas de organismos e instituciones que en la actualidad juegan un papel de fundamental importancia en el nivel superior, como son entre otros, la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES), y el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL).

En la última década, una situación que favoreció la reorientación del sistema universitario público, fue la oportunidad que tuvieron los rectores a través de la ANUIES, de participar en la elaboración del Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, como también en la elaboración del Programa Nacional de Educación 2001-2006, el cual recoge muchos de los programas propuestos por esta asociación enmarcando elementos de cobertura, pertinencia, organización, calidad y equidad.

Asimismo, el documento *La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo*, que logró impactar en el Programa Nacional de Educación 2001-2006, y que actualmente sirve de base en el funcionamiento de las IES.

Como antecedente, en 1998 nuestra Asociación se dio a la tarea de realizar una reflexión en torno a lo que se esperaba de la educación superior mexicana a mediano y largo plazos, por ello acordó construir una visión al año 2020, que es retomada por el documento señalado en el párrafo anterior. Con ella como referente, la ANUIES pudo perfilar acciones estratégicas para el desarrollo del nivel superior y proponer programas en tres ámbitos de acción: el de las instituciones de educación superior, el del propio sistema y el correspondiente al Estado.

La ANUIES considera que el cumplimiento de la visión 2020, llevará al Sistema de Educación Superior en México a su fortalecimiento y a consolidarse como elemento estratégico para el desarrollo del país.

Como se ha reseñado, es innegable que en la historia de nuestro país y de manera específica, en lo que se refiere al desarrollo de la educación superior, la ANUIES ha tenido una presencia fundamental. En esta participación, la voluntad de las comunidades de las instituciones de educación superior, así como de sus dirigentes, han jugado un papel de trascendental relevancia.

Actualmente, la Asociación enfrenta nuevos retos para coadyuvar al fortalecimiento de la educación superior, es por ello que ha identificado la necesidad de atender de manera más cercana y estableciendo mecanismos de mayor presencia, comunicación y decisión con las regiones; asimismo se considera urgente la reestructuración de la Asociación para proporcionar de manera más eficiente y eficaz los servicios que se ofrecen, incorporando nuevos, que la dinámica educativa actual establece y atender de forma óptima las necesidades de las IES afiliadas.





## **2. CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

### **2.1 CONTEXTO INTERNACIONAL**

La sociedad de este nuevo siglo trae consigo una dinámica de cambios constantes que enfrentan las IES con el afán de renovarse, en un marco de mundialización, de intercambio de información, de interconectividad y de complejidad en infraestructura académica y física.

La nuestra es una época de movimientos vertiginosos que van transformando al mundo, y con él, a las sociedades. Como consecuencia, las demandas y dilemas que hoy enfrentan las instituciones de educación superior son diversos y variados. Múltiples aristas entrecruzadas componen la realidad. Los aspectos político, económico, cultural y social, tanto regionales, como nacionales y mundiales, inciden de especial manera en estas instituciones generando una nueva visión más vinculada a su entorno e interesada en garantizar la calidad, la equidad y la pertinencia social de sus programas y servicios.

Actualmente la educación superior no puede ser entendida sin su respectivo contexto sociopolítico, caracterizado con ese continuo movimiento a nivel mundial. En forma dinámica acontece transformaciones en todos los órdenes de la vida humana: en el desarrollo de la ciencia y la tecnología; en el acceso y la distribución de la información; en las formas de organización de las economías de los países agrupados en bloques regionales para obtener mayor ventaja competitiva; en una economía globalizada que acentúa las diferencias entre países pobres y ricos.

Cualquier sociedad inmersa en cambios acelerados en todas las esferas de la vida humana, exige transformaciones profundas en la organización y en la operatividad de la educación en general y específicamente en la educación superior.

El valor estratégico del conocimiento y de la información para las sociedades contemporáneas, refuerza el rol que desempeñan las instituciones de educación superior. Una sociedad que se mueve hacia nuevas metas basadas en el conocimiento, ofrece nuevos horizontes a las instituciones educativas, tanto en sus tareas de formación de profesionales, investigadores y técnicos, como en la generación, aplicación y transferencia del conocimiento para atender los problemas del país.

A nivel internacional, uno de los aspectos que merecen particular atención se refiere al crecimiento de la matrícula. En la última década, ha pasado de 68.6 a 110.7 millones. Particularmente en los países en desarrollo, en ese mismo lapso la matrícula se ha duplicado, al pasar de 29.3 a 58.3 millones; en los países en transición ha crecido de 8.5 a 12.2 millones, en tanto que en los países desarrollados aumentó de 30.8 a 40.3 millones. Como puede observarse, el crecimiento en términos generales ha sido acelerado, previéndose, de acuerdo

con las estimaciones de la UNESCO, que para el año 2020 existan aproximadamente 125 millones de estudiantes en educación superior.

La UNESCO también reporta que la región con mayor crecimiento en cuanto a matrícula es la zona de Asia-Pacífico con un incremento del 114%; Le sigue África con 79%; en tanto que América del Sur y el Caribe ha tenido un aumento del 74% y Europa un 63%.

En el caso de América del Norte, región que incluye a México y el Caribe, actualmente se tiene una población cercana a los 20 millones, de los cuales cerca de las tres cuartas partes se ubican en los Estados Unidos de América. En América del Sur existen 8 millones, de los cuales dos terceras partes se localizan en Argentina y Brasil.

Este organismo internacional apunta que el crecimiento se debe entre otros aspectos, al proceso de globalización, a la importancia creciente del conocimiento, a la disponibilidad de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el potencial de la enseñanza superior en el crecimiento económico de las naciones para reducir la pobreza, el analfabetismo y las enfermedades.

Otro aspecto que merece particular mención en el contexto internacional de la educación superior es el financiamiento. En el informe presentado por la Global University Network for Innovation<sup>3</sup>, se indica que, de la partida presupuestal destinada a la educación, en la última década, 64% de los gobiernos han aumentado la cuota de gasto en este nivel educativo; los países de América del Norte y casi la totalidad de los europeos, han incrementado los gastos en enseñanza superior. Sin embargo, América del Sur es una de las regiones menos favorecidas con este hecho, donde el 66% de las naciones, incluso, han reducido las cuotas estatales.

Si bien es cierto, que no son todos los aspectos, no se puede omitir lo relacionado con la cada vez mayor tendencia de transitar hacia las sociedades del conocimiento, en donde su concepción lleva a replantear el propio concepto de la educación superior.

## 2.2 CONTEXTO NACIONAL

El Sistema de Educación Superior en México está caracterizado por su gran dinamismo, diversidad, heterogeneidad y complejidad como resultado de su composición geográfica, urbana, económica, política y social. En este apartado se describirán los aspectos más relevantes de este nivel educativo, los cuales sirven como punto de partida para la gran parte de los programas planteados<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Global University Network for Innovation, (2006). La enseñanza superior en el mundo 2006. La financiación de las universidades.

<sup>4</sup> La ANUIES cuenta con una caracterización detallada de las instituciones que aquí se señalan.

Para el año 2005 el sistema contaba ya con 1,892 Instituciones de Educación Superior, 713 públicas y 1,179 particulares que se subdividen a su vez en distintos perfiles tipológicos<sup>3</sup>.

#### *Tipología de las IES*

La educación superior comprende instituciones públicas y privadas que atienden a los niveles de técnico superior universitario o profesional asociado, licenciatura y posgrado (en sus niveles de especialidad, maestría y doctorado), y se imparte en instituciones de distintos tipos: universidades federales y estatales, públicas y privadas, institutos tecnológicos, universidades interculturales, universidades tecnológicas, universidades politécnicas y centros públicos de investigación.

#### *Matrícula*

Durante el ciclo 2004-2005 se atendió a una población de 2, 538,256 estudiantes. De los cuales 1, 707 434 realizaron sus estudios en instituciones públicas, significando esto un 67.3 % y 830, 822 en instituciones particulares, siendo el 32. 7%. El 90.2 % de la matrícula de la educación superior se concentra en el nivel de licenciatura, 3.3 por ciento en el técnico superior universitario, y el posgrado cubre el 6.5 % restante.

Del total de estudiantes, 2, 384, 858 realizaron sus estudios en 16 433 programas en modalidades escolarizadas, y el resto en 1655 programas en modalidades no escolarizadas o mixtas. El 50.1% de la matrícula citada correspondió a mujeres y el 49.9 % a hombres.

La cobertura de la licenciatura universitaria y tecnológica se incrementó en buena medida gracias a la creación de nuevas instituciones; al impulso de modelos educativos flexibles; al apoyo de nuevos programas educativos, y al fortalecimiento de los existentes.

La matrícula sigue conservando un mayor porcentaje de concentración en el área de ciencias sociales y administrativas con un 43.2%; seguida del área de ingeniería y tecnología con un 28.7%; el área de educación y humanidades con 15.2%; el área de ciencias de la salud 8.7% y finalmente las áreas de ciencias agropecuarias y ciencias naturales y exactas siguen a la baja registrando sólo un 2.1% cada una.

En cuanto al perfil de los estudiantes que asiste a la educación superior, cabe señalar que el 62% tiene entre 20 y 24 años de edad, el 27.7% son jóvenes entre 17 y 19 años, y el 10.3% cuenta con 25 años o más.

En este mismo ciclo escolar, egresaron 371, 080 estudiantes, de los cuales 65.6% terminó sus estudios en instituciones públicas, y 34.4% lo hizo en instituciones particulares. El egreso de licenciatura conserva el más alto porcentaje, siendo éste del 80.0%, el 14.1% de posgrado, y el 5.9% de técnico superior universitario o profesional asociado.

#### *Profesorado.*

El Sistema Educativo Superior Mexicano es atendido por 248,782 profesores, de los cuales 154,205 están adscritos a instituciones públicas y 94, 577 profesores a instituciones particulares; del total, 38.5% están contratados de tiempo completo, y un 7.5% de tres cuartos y medio tiempo, y el 54% son profesores por horas. Esta gran diversidad en el prototipo de contratación obedece al tipo de programas educativos que se ofertan en las diferentes instituciones.

El nivel de formación de los profesores en los subsistemas público y particular se ha fortalecido con mayores programas de posgrado de calidad, que se ven reflejados en el 52.5% para el primero, y con un 46.5% en el segundo.

A partir de este primer acercamiento, es fundamental realizar tareas relacionadas a comprender la problemática del seguimiento de egresados, sobre todo a partir de experiencias en torno a la innovación de los modelos curriculares de las instituciones, que están generando los cambios necesarios –aunque paulatinos- en el perfil de nuestros egresados. Situación que a su vez, delinea el reto para la redefinición de la oferta educativa y de su pertinencia, sustentada en la innovación de los procesos educativos, que se traduzcan en modelos y metodologías basados en el aprendizaje para favorecer la adquisición y desarrollo de competencias personales, profesionales y científicas en los estudiantes, así como modelos curriculares que posibiliten realizar los estudios en periodos de tiempo más corto, incluyendo en su estructura al posgrado.

#### *Cobertura, equidad y pertinencia.*

Existen grandes desequilibrios en la composición de la matrícula, pero lo más significativo es que se muestran pocos avances en la presente década en la dirección señalada en los programas nacionales de desarrollo de este nivel educativo en cuanto a la reorientación de la misma.

Considerando la creación de nuevas instituciones públicas de educación superior y la ampliación y diversificación de la oferta educativa, en el ciclo ya antes referido, se incorporaron más de 250 mil nuevos lugares, con lo cual se está fortaleciendo la capacidad de desarrollo y atención a la demanda.

Asimismo, la tasa promedio de cobertura tuvo un incremento del 3.2% pasando del ciclo escolar 2000-2001 al 2004-2005, del 20 al 23.2%. Es importante señalar, que la tasa de cobertura, tiene un comportamiento desigual en las diferentes entidades federativas.

En los últimos años la creación de nuevas instituciones, el desarrollo y la diversificación de las opciones, así como la revisión y actualización de los planes y programas de estudio, entre otros factores, favorecieron un rápido crecimiento de la población escolar de posgrado.

Si bien en términos cuantitativos los logros han sido notables, aún prevalecen marcados contrastes en cuanto a la estructura de la población escolar por áreas del conocimiento, en la atención a grupos vulnerables, y en la cobertura en zonas del país con un alto índice de marginación.

La pertinencia tiene que ver de manera fundamental con los contenidos curriculares y con los programas de estudios que son ofrecidos por las IES. La mayoría de las instituciones se han ocupado durante los últimos años a la revisión y reorientación de su oferta educativa. A pesar de ello, aún se identifican diversos problemas en la articulación entre la formación profesional y el mundo del trabajo, como son la insuficiente consideración de las tendencias de los mercados de trabajo regionales y la distancia entre el proceso formativo y las prácticas laborales, acentuada por la vertiginosa rapidez de los cambios científicos y tecnológicos.

Lo anterior constituye una limitante para la incorporación fluida de los egresados al mercado laboral. Asimismo, la carencia de estudios sobre el desempeño de los egresados en el campo profesional impide una eficaz retroalimentación a la planeación académica que facilite la actualización y el diseño de planes y programas de estudio adecuados a las nuevas exigencias sociales.

### *Calidad*

El crecimiento y diversificación del sistema de educación superior en México, así como la expectativa de mejorar los niveles de calidad han requerido del diseño y puesta en práctica de procesos de planeación y de evaluación, así como la operación de una gama de proyectos de innovación en las IES y de programas gubernamentales de apoyo orientados a reforzar las capacidades de las instituciones para su desarrollo institucional.

Por lo que la calidad de las instituciones educativas, toma como referencia los recursos aplicados, el nivel de habilitación de los docentes, el egreso de sus estudiantes, las redes de colaboración, inversión en investigación, la flexibilidad curricular, y la formación orientada al enriquecimiento de los ámbitos profesional y humano, entre otros; todo ello sin perder de vista que una educación de calidad debe de ser accesible a todos los ciudadanos, debe lograr que todos los actores se sientan valorados y comprometidos, estimular el desarrollo del profesorado, y lograr que la evaluación se constituya en un punto de referencia para el mejoramiento de programas, procesos y servicios en beneficio de la sociedad. Entendiendo así, que el mejoramiento de la calidad está íntimamente ligado con la continua innovación tanto en el ámbito académico como en el de los procesos de gestión.

### *Financiamiento*

El tema del financiamiento público a la educación superior ha sido uno de los temas más importantes en las agendas institucionales y de los gobiernos. La ANUIES, a lo largo del tiempo ha formulado diversas propuestas para incrementar sus montos, diseñar mejores formas para su distribución y mejorar su administración en las instituciones.

Sin embargo, el modelo aún predominante de asignación de recursos es el históricamente negociado, basado en el incremento anual de presupuestos anteriores, sin tomar en cuenta en su totalidad los resultados de calidad en el desempeño académico.

Por lo anterior es urgente establecer una agenda de financiamiento que oriente las políticas públicas para actuar con mayores niveles de equidad, cobertura y pertinencia, en la que

mucho ayudaría contar con más estudios que den cuenta de los resultados de prácticas diferenciadas en el financiamiento de la educación superior, así como contar con investigaciones comparadas, que proporcionen información para una mejor toma de decisiones.

Tomando como referencia el contexto anterior, no se puede dejar de mencionar que el Sistema de Educación Superior a pesar de los esfuerzos realizados para su mejoramiento, aún enfrenta una serie de problemas nodales que la Secretaría General Ejecutiva de la ANUIES asume como retos y los traduce a vez como aquellas líneas estratégicas de acción que orientarán su trabajo a lo largo de cuatro años.

#### *Problemas nodales*

La identificación de los principales problemas de la educación superior ha permitido plantear en un ejercicio colectivo estrategias de atención por parte de la Asociación, por lo que se considera fundamental describir los más relevantes.

El sistema de educación superior atiende marginalmente la formación de recursos humanos para el sector primario, que aún ocupa casi la cuarta parte de la PEA del país y el peso de la formación científica y técnica es insuficiente para el nivel de desarrollo de México.

El desarrollo e impacto de los instrumentos de política tecnológica son aún insuficientes para estimular adecuadamente el interés del sector productivo para llevar a cabo proyectos conjuntos con las instituciones educativas.

Las políticas que orientan el desarrollo de la educación superior, particularmente las de los años recientes, persiguen como propósito central el mejoramiento de la calidad de los procesos y servicios de las funciones sustantivas de las IES. Uno de los aspectos fundamentales de la calidad de la educación superior, es la cultura de la evaluación, que plantea grandes tareas que aún no acaban de asentarse en todos los subsistemas, ámbitos y acciones de las IES.

Los alumnos constituyen, junto con el personal académico, los principales actores de la educación superior. Sin embargo, no se cuenta con suficientes políticas integrales para su desarrollo y sólo en años recientes las instituciones han instrumentado programas expresamente dirigidos al apoyo de ambos.

Las instituciones de educación superior que habían atendido a una población mayoritariamente masculina, son ahora escenario de una participación creciente de las mujeres, y en algunas carreras y áreas ha ocurrido una feminización de la matrícula tan importante que ha generado cambios en la fisonomía de las instituciones.

Persisten múltiples problemas de organización y gestión, por lo que se requiere una definición más puntual de las misiones institucionales que refleje las diferencias y que permita construir ventajas de unas instituciones frente a otras.

La cooperación internacional ha adquirido importancia creciente en el marco de las políticas definidas para el desarrollo de la educación superior mexicana; también se ha vuelto un elemento estratégico cuyo fin primordial es el fortalecimiento de las instituciones mediante el aprovechamiento de las ventajas comparativas existentes en cada una de ellas. Las universidades públicas mexicanas tienen una presencia muy significativa en cuanto a la promoción del intercambio y la cooperación académica internacional. Sin embargo, requiere de un mayor fortalecimiento tendiente a la internacionalización de la educación con un sistema nacional de créditos que permitan mayor movilidad estudiantil.

La instrumentación de un sistema de evaluación y acreditación que permita reconocer el grado de calidad de los programas de licenciatura y posgrado, es una condición fundamental para facilitar la cooperación y la movilidad de los estudiantes.

A principios de la presente década la educación superior abierta y/o a distancia cobró una nueva dimensión en la educación superior, por el potencial que ésta representa en un mundo que reconoce cada vez más la importancia del conocimiento y la utilización de la alta tecnología, dando como resultado una ampliación de la oferta educativa en esta modalidad. En México estas modalidades educativas tienen una tradición de más de 50 años. Sin embargo, la oferta educativa del sistema de educación superior en su conjunto, tanto por el número de instituciones como por la oferta de programas en educación abierta y/o a distancia, es aún limitada.

Por el papel que juega la comunicación electrónica para incrementar el intercambio de información científica, tecnológica y académica y como medio estratégico para la educación a distancia, es importante mencionar la necesidad de incrementar y mejorar la infraestructura tecnológica en las IES.

En materia de planeación y coordinación de la educación superior las instancias estatales de planeación, como espacios estratégicos, siguen sin consolidarse y no han operado de manera regular.

Hasta el momento no se ha logrado definir una política de Estado que oriente el desarrollo conjunto de la educación superior con una visión de largo plazo y que garantice la continuidad de los programas.

El marco normativo de la educación superior resulta ya insuficiente para regular su desarrollo, por ello la ANUIES plantea la necesidad de revisar las leyes existentes y avanzar hacia un nuevo marco normativo que responda a los retos actuales y futuros.

Los subsistemas están poco articulados y mantienen una escasa interacción: la educación normal no se ha integrado a la educación superior; los institutos tecnológicos funcionan dentro de un sistema centralizado que requiere de mayor flexibilidad para atender las necesidades locales; las universidades públicas constituyen un conjunto diverso y heterogéneo que dificulta una planeación de conjunto y las instituciones de educación superior particulares se desarrollan en función de sus propias misiones, y con poca articulación entre sí y con las instituciones públicas.



En la última década se han dado avances importantes en materia de información de la educación superior, tanto en el seno de la ANUIES como al interior de instituciones como la SEP y los gobiernos de los estados. Sin embargo, la información de y para la educación superior continúa siendo insuficiente y no siempre consistente. Es necesario contar con información suficientemente confiable y diagnósticos precisos sobre la sociedad y sus escenarios futuros, sobre el funcionamiento interno de las IES.

La insuficiente vinculación entre el sector educativo y el sector laboral que oriente las acciones de planeación y desarrollo de planes y programas de estudio, es una acción pendiente para el fortalecimiento de la pertinencia de las IES.

Las tendencias educativas señalan que la demanda social a las instituciones de educación superior seguirá creciendo, por lo tanto, exige poner en marcha transformaciones fundamentales en los sistemas, organizaciones, calidad, contenidos en la oferta y en la articulación entre la sociedad y la economía con las instituciones, aprovechando la naturaleza de la educación continua.

Como hemos visto el presente siglo se caracterizará por la creación de la cultura del conocimiento. Así, en la medida de que una sociedad dimensiona la necesidad de sistematizar sus experiencias y enfrentarse con talento a los desafíos de la vorágine de la tecnología, podrá orientar al conocimiento de manera efectiva para beneficio del ser humano. Esto habrá de permitir que el saber se convierta en un valor agregado para el país en todos los procesos de producción, de bienes y servicios, contribuyendo a su crecimiento y desarrollo sostenido; de ahí la importancia del papel que en este proceso juegan las Instituciones de Educación Superior, a través de la generación, aplicación y transferencia del conocimiento.

El financiamiento público a la educación superior como tema relevante de discusión y negociación, a pesar de los esfuerzos por aplicar propuestas que generen beneficios homogéneos a las instituciones sigue con una tendencia a la baja en los montos de inversión, por lo que plantea retos importantes a las instituciones al tener que atender a una población creciente y mejorar sus paradigmas de calidad, con recursos aún limitados.

En la última década el gobierno federal ha desarrollado programas específicos que canalizan recursos adicionales extraordinarios al subsidio ordinario de las universidades públicas y que persiguen una mejora de la calidad de los programas y servicios que ofrecen, sin embargo siguen siendo insuficientes.

El tema del financiamiento con sus múltiples aristas está lejos de haberse agotado. Las instituciones públicas tienen ante sí el problema de la política económica caracterizada por hacer de la rentabilidad el criterio central de asignación presupuestal, por lo que es urgente el establecimiento de un nuevo modelo de subsidio multivariado y equitativo que considere entre otros aspectos las diferencias de costo por alumno, en los diferentes subsistemas y por áreas del conocimiento, y que tome en consideración criterios de desempeño institucional

### **2.3. RETOS**

Los tiempos de cambio que vivimos y el desarrollo de la sociedad del conocimiento, abren nuevos debates sobre el papel de la educación en general y sobre la formación de recursos humanos; lo anterior implica discusiones importantes sobre las estrategias y políticas en materia de educación superior. Las repercusiones de estos cambios afectan a la sociedad en su conjunto, y particularmente influyen en nuestro sistema educativo; en consecuencia, éste debe enfrentar diversos retos ante los nuevos contextos nacional e internacional en que nos encontramos inmersos como país.

El sistema de educación superior mexicano, bajo esta óptica tiene los siguientes retos:

- Continuar con su crecimiento que permita mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda de estudios superiores, sin perder de vista la equidad, pertinencia y calidad de la misma.
- Ampliar y diversificar las oportunidades de acceso y permanencia dentro del sistema de los diferentes grupos sociales.
- Estructurar un sistema de educación superior que conjugue la coordinación del sistema como tal con el respeto a la autonomía de las instituciones de educación superior.
- Diversificar los perfiles institucionales de acuerdo con los contextos y requerimientos particulares de cada región y entidades del país.
- Regular la oferta educativa que se presenta en diversas modalidades, a partir de la definición de criterios para evaluar su calidad.
- Fortalecer la capacidad y competitividad académica, a nivel nacional e internacional, de las instituciones de educación superior.
- Impulsar la vinculación de las instituciones con los sectores social, productivo y gubernamental.
- Promover la constitución de sistemas estatales de educación superior que garanticen y faciliten la movilidad de estudiantes, docentes e investigadores, así como la transferencia de créditos.
- Integrar y fortalecer redes de colaboración entre las instituciones, asociaciones y organismos públicos y privados en los diferentes temas de la educación superior.
- Consolidar los mecanismos de evaluación de la calidad y acreditación de los programas, así como de los procesos de certificación correspondientes.
- Contar con organismos consolidados de evaluación del sistema de educación superior, articulado con sistemas similares de otros países.
- Fortalecer la coordinación entre los gobiernos federal y estatales para el Reconocimiento de Validez oficial de Estudios a programas que imparten las instituciones particulares de educación superior.
- Incrementar el financiamiento en sus diferentes ámbitos, federal y estatal, que coadyuve al desarrollo de nuevos esquemas de asignación de recursos.
- Actualizar el marco legislativo sobre educación superior, con el propósito de que éste responda a los requerimientos actuales de las instituciones de educación superior.
- Contar con modelos de gestión institucional que atiendan eficientemente los requerimientos del desarrollo académico.

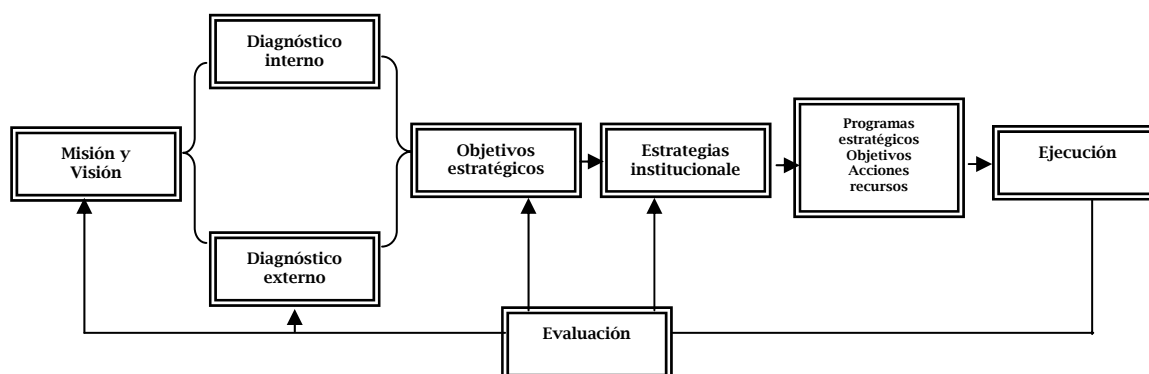
- Contar con modelos educativos acordes a los planteamientos propuestos por organismos nacionales e internacionales.
- Contar con sistemas de información pertinentes que retroalimenten la oferta educativa y los servicios que ofrecen las instituciones de educación superior.

Ante este panorama la ANUIES asume el compromiso de generar programas y estrategias que coadyuven a la atención de estos retos y que lleven a las IES a un mejor desempeño institucional con calidad y pertinencia.

### 3. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL DE DESARROLLO

Ante estos retos la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana, establece una visión estratégica de futuro, en la cual las instituciones asociadas serán los actores principales en los proyectos de gran impacto a nivel nacional e internacional. En la consecución de esos objetivos, la función que asuma la Secretaría General Ejecutiva será de la mayor trascendencia.

En el siguiente cuadro se presenta de manera esquemática el proceso que ha permitido definir programas y que guiará el desarrollo de los mismos, es decir, se plasma en éste la Estrategia Institucional de Desarrollo.



Es importante describir cada uno de los apartados de la estrategia, enfatizando que gran parte del diagnóstico se construyó con el análisis de los contextos descritos en el apartado anterior.

#### 3.1 MISIÓN

La ANUIES agrupa a las principales instituciones de educación superior del país y tiene como misión contribuir a la integración del sistema de educación superior y al mejoramiento integral y permanente de las instituciones afiliadas en los ámbitos de la docencia, la investigación y la difusión de la cultura, en el contexto de los principios democráticos, de

pluralidad, equidad y libertad, para lo cual promueve la complementariedad, la cooperación, la internacionalización y el intercambio académico entre sus miembros".

"Impulsa el desarrollo de la educación superior en las diversas regiones y estados del país en el marco del federalismo y el fortalecimiento de las diferentes modalidades institucionales. Para ello diseña y promueve iniciativas educativas, propone y concerta políticas de Estado en la materia, considerando las atribuciones de los organismos de la sociedad civil y los ámbitos de competencia de los tres niveles de gobierno, y realiza estudios estratégicos para prever las principales tendencias futuras y sustentar la toma de decisiones para consolidar el sistema de educación superior en México".

"Articula y representa los intereses académicos y administrativos de sus afiliadas ante las instancias de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial en los ámbitos federal, estatal y municipal y ante los organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros, relacionados con la educación superior"<sup>5</sup>

### 3.2 VISIÓN 2010 DE LA ANUIES

1. Es reconocida por la sociedad y sus instituciones como el organismo no gubernamental más representativo del sistema de educación superior del país.
2. Es el principal interlocutor no gubernamental en materia de educación superior en México, cuya opinión es tomada en cuenta para la elaboración de políticas de estado para su desarrollo y financiamiento.
3. Es la asociación de instituciones de educación superior más reconocida por los organismos internacionales para el desarrollo de proyectos de intercambio y de cooperación académica
4. Es una institución incubadora de proyectos estratégicos que generan cambios y propician el desarrollo sustentable de la educación superior.
5. Realiza proyectos que articulan los esfuerzos de las instituciones afiliadas tendientes a preservar, promover y difundir la riqueza cultural regional y nacional, en el marco de la cultura universal.
6. Desempeña un papel importante en el fortalecimiento de los organismos de planeación de la educación superior en las entidades federativas.
7. Participa activamente en el establecimiento de los estándares de calidad y en los procesos de planeación, evaluación y acreditación de la educación superior.
8. Cuenta con criterios académicos por tipo de institución para ingresar y permanecer en la Asociación y apoya a las afiliadas en el mejoramiento de su desempeño.
9. La pertenencia a la Asociación representa un motivo de prestigio y orgullo para las instituciones de educación superior.

---

<sup>5</sup> La Misión de la ANUIES y de su Secretaría General Ejecutiva fue aprobada en el marco de los trabajos de la XXIX Sesión Ordinaria de la Asamblea General, celebrada en septiembre de 1998 en la Universidad de Guanajuato y en los Institutos Tecnológicos de Celaya y León; y es la que está vigente.

10. Ofrece beneficios muy importantes a sus afiliadas, lo que asegura su permanencia e incentiva la incorporación de nuevos miembros.
11. Es una organización sólida con miembros comprometidos y con una gran capacidad de convocatoria.
12. Los órganos colegiados de la Asociación son instancias de amplia participación de los titulares de las afiliadas y constituyen espacios efectivos para la toma de decisiones y establecimiento de políticas de colaboración y desarrollo del sistema de educación superior.
13. Refleja la heterogeneidad del sistema al responder a los variados intereses o necesidades de las instituciones y de los subsistemas.
14. Sustenta la integración en el ámbito regional en intereses y necesidades académicas de las instituciones de educación superior, manteniendo al mismo tiempo una sólida unión a nivel nacional.

### **3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Para alcanzar esta visión, la ANUIES se ha formulado los siguientes objetivos estratégicos:

1. Mantener el liderazgo como organismo no gubernamental más representativo de los intereses de las IES afiliadas.
2. Incrementar la pertinencia de la ANUIES desde la perspectiva de las IES afiliadas.
3. Contar con esquemas diferenciados de atención a las IES, según su tipología y condiciones de operación
4. Coadyuvar con la mejora continua de la calidad de la oferta educativa de las IES afiliadas.

### **3.4 ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES**

1. Incrementar el número y tipo de IES afiliadas
2. Crear órganos colegiados que representen los intereses de los diversos tipos de IES y articulen sus esfuerzos
3. Representar a las instituciones afiliadas ante instancias gubernamentales y organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros
4. Promover las relaciones y el establecimiento de convenios con organizaciones nacionales y extranjeras, de los sectores social y productivo
5. Presentar propuestas que atiendan a los intereses académicos y de gestión de las IES afiliadas.
6. Promover proyectos y actividades interinstitucionales que propicien la convergencia de intereses de las instituciones asociadas en los ámbitos nacional, regional y estatal.
7. Fomentar el intercambio nacional, regional y estatal de información, servicios y personal académico y/o especializado entre las instituciones asociadas para una mejor comunicación y realización de tareas comunes.
8. Desarrollar una gestión eficaz y eficiente por parte de la SGE.

9. Participar activamente en el establecimiento de los estándares de calidad y en el diseño de las políticas de evaluación y acreditación de la educación superior.
10. Realizar estudios estratégicos sobre la educación superior para prever los cambios, diseñar y concertar políticas, y sustentar la toma de decisiones.

El siguiente cuadro relaciona los objetivos estratégicos con las estrategias institucionales.

Objetivos estratégicos de la ANUIES	Estrategias institucionales
1. Mantener el liderazgo como organismo no gubernamental representativo de los intereses de las IES afiliadas.	1. Incrementar el número y tipos de IES afiliadas 2. Representar a las instituciones afiliadas ante instancias gubernamentales y organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros. 3. Promover las relaciones y el establecimiento de convenios con organizaciones nacionales y extranjeras, de los sectores social y productivo.
2. Incrementar la pertinencia de la ANUIES desde la perspectiva de las IES afiliadas.	4. Promover proyectos y actividades interinstitucionales que propicien la convergencia de intereses de las instituciones asociadas en los ámbitos nacional, regional y estatal. 5. Fomentar el intercambio nacional, regional y estatal de información, servicios y personal académico y/o especializado entre las instituciones asociadas para una mejor comunicación y realización de tareas comunes. 6. Desarrollar una gestión eficaz y eficiente de la SGE.
3. Contar con esquemas diferenciados de atención a las IES, según su tipología y condiciones de operación	7. Contribuir en el arraigo de la cultura de la planeación en las IES afiliadas. 8. Crear órganos colegiados que representen los intereses de los diversos tipos de IES y articulen sus esfuerzos. 9. Presentar propuestas que atiendan a los intereses académicos y de gestión de las IES afiliadas.
4. Coadyuvar con la mejora continua de la calidad de la oferta educativa de las IES afiliadas.	10. Participar activamente en el establecimiento de los estándares de calidad y en el diseño de las políticas de evaluación y acreditación de la educación superior. 11. Realizar estudios estratégicos sobre la educación superior para prever los cambios, diseñar y concertar políticas, y sustentar la toma de decisiones.

### 3.5 PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

En los siguientes cuadros se refieren los programas estratégicos de la ANUIES por cada una de las estrategias institucionales. Para cada programa se define el objetivo y las acciones a realizar.

<b>Estrategia Institucional</b> <b>INCREMENTAR EL NÚMERO Y TIPO DE IES AFILIADAS</b>	
Programa estratégico Objetivo	Acciones
<i>Afiliación a la ANUIES</i> Fortalecer a la ANUIES como órgano de representación de las instituciones de educación superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y propuesta de indicadores de ingreso y permanencia a la ANUIES</li> <li>• Análisis y evaluación de las propuestas de afiliación a la ANUIES</li> </ul>

<b>Estrategia Institucional</b> <b>CREAR ÓRGANOS COLEGIADOS QUE REPRESENTEN LOS INTERESES DE LOS DIVERSOS TIPOS DE IES Y ARTICULEN SUS ESFUERZOS</b>	
Programa estratégico Objetivo	Acciones
<i>Órganos colegiados</i> Articular esfuerzos y proyectos entre las diversas instancias y organismos de representación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento a los trabajos y acuerdos de los órganos colegiados de la ANUIES</li> <li>• Creación de dos órganos colegiados nuevos que agrupen a las IES a partir de su perfil institucional</li> <li>• Desconcentración e internacionalización de la ANUIES</li> <li>• Elaboración de un prontuario de los acuerdos de los órganos colegiados de la ANUIES</li> </ul>

<b>Estrategia Institucional</b> <b>REPRESENTAR A LAS INSTITUCIONES AFILIADAS ANTE INSTANCIAS GUBERNAMENTALES Y ORGANISMOS PÚBLICOS Y PRIVADOS, NACIONALES Y EXTRANJEROS.</b>	
Programa estratégico Objetivo	Acciones
<i>Representación de las IES</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar una propuesta de política educativa 2006-2012 ante el Gobierno Federal</li> </ul>



Proponer políticas para el desarrollo de la educación superior ante diversos organismos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación ante el gobierno federal para la asignación ordinaria de recursos</li> <li>• Proponer un modelo de asignación adicional al subsidio federal ordinario</li> </ul>
--	--

<b>Estrategia Institucional</b> <b>PROMOVER LAS RELACIONES Y EL ESTABLECIMIENTO DE CONVENIOS CON ORGANIZACIONES NACIONALES Y EXTRANJERAS, DE LOS SECTORES SOCIAL Y PRODUCTIVO.</b>	
<b>Programa estratégico</b> <b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>
<p><i>Extensión y vinculación de la educación superior</i></p> <p>Apoyar las funciones de extensión y difusión y vinculación de las instituciones de educación superior con los diferentes sectores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación, integración y operación del Programa Nacional de Extensión de la Cultura y de los Servicios a través de sus áreas de actividad</li> <li>• Desarrollo del Programa de Movilidad Estudiantil para el Servicio Social.</li> <li>• Instalación de Centros de de Negocios en las IES. Banco Mexicano de Comercio Exterior-ANUIES</li> <li>• Difusión de la barra de la educación superior “Conocimiento y educación para el futuro”. Dirección General de Televisión Educativa-ANUIES</li> <li>• Capacitación a la promoción cultural. CONACULTA-ANUIES</li> <li>• Apoyo al desarrollo de proyectos y premios de vinculación con el sector productivo y social</li> <li>• Impulso de proyectos de servicio social multidisciplinarios en las IES</li> <li>• Atención a la demanda de asesorías relativas a la docencia, la investigación, la difusión cultural, extensión de los servicios y la vinculación</li> </ul>

<b>Estrategia Institucional</b> <b>PROMOVER LAS RELACIONES Y EL ESTABLECIMIENTO DE CONVENIOS CON ORGANIZACIONES NACIONALES Y EXTRANJERAS, DE LOS SECTORES SOCIAL Y PRODUCTIVO (CONTINÚA)</b>	
<b>Programa estratégico</b> <b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>
<p><i>Cooperación nacional e internacional</i></p> <p>Fomentar y continuar relaciones de cooperación con programas nacionales e internacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación, operación y evaluación de los programas internacionales de cooperación.</li> <li>• Coordinación, operación y evaluación de los programas nacionales de cooperación.</li> <li>• Incremento y seguimiento de los convenios, planes y programas de cooperación de las IES que integran las redes de cooperación regional</li> <li>• Fortalecimiento del Programa de Apoyo Académico a Estudiantes Indígenas.</li> </ul>

<b>Estrategia Institucional</b> <b>PRESENTAR PROPUESTAS QUE ATIENDAN A LOS INTERESES ACADÉMICOS Y DE GESTIÓN DE LAS IES AFILIADAS</b>	
<b>Programa estratégico</b> <b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>
<p><i>Formación y actualización de recursos humanos en las IES</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Replanteamiento de la Educación Continua.</li> <li>• Planeación y desarrollo didáctico-pedagógico de programas de</li> </ul>

<p>Apoyar el desarrollo profesional del personal académico, directivo y de gestión de las IES</p>	<p>formación y actualización en el marco de la educación continua en sus diferentes modalidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de necesidades de educación continua en las IES afiliadas</li> <li>• Apoyo a la organización y coordinación de diplomados, talleres y cursos relativos a la extensión de la cultura y los servicios en las IES</li> <li>• Desarrollo de un programa de formación y actualización de cuadros directivos y administrativos de las IES relacionados con la gestión institucional</li> </ul>
<p><i>Apoyo a la gestión de las IES afiliadas</i> Contribuir al conocimiento y diagnóstico de las características del personal de las IES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un diagnóstico sobre la magnitud, composición y características de los recursos humanos que laboran en las IES</li> <li>• Elaborar una propuesta para solucionar el problema de las plantillas del personal no reconocido por la SHCP y la SEP</li> <li>• Revisión de los sistemas de jubilaciones y pensiones de las IES</li> </ul>
<p><i>Apoyo académico a las IES</i> Generar propuestas que sirvan de sustento para el fortalecimiento académico de planes y programas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de una propuesta viable y homogénea de lineamientos para el servicio social.</li> <li>• Creación del Observatorio Mexicano de la Innovación en la Educación Superior.</li> <li>• Realizar estudios que generen información para la toma de decisiones académicas.</li> <li>• Realizar el diagnóstico y replanteamiento de la tutoría académica</li> </ul>

<b>Estrategia Institucional</b> <b>PROMOVER PROYECTOS Y ACTIVIDADES INTERINSTITUCIONALES QUE PROPICIEN LA CONVERGENCIA DE INTERESES DE LAS INSTITUCIONES ASOCIADAS EN LOS ÁMBITOS NACIONAL, REGIONAL Y ESTATAL</b>	
<b>Programa estratégico</b> <b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>
<p><i>Redes de colaboración</i> Promover la integración y consolidación de redes de colaboración en diferentes ámbitos de la educación superior</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración y consolidación de redes regionales de vinculación con el sector productivo</li> <li>• Consolidación de las redes regionales de servicio social</li> <li>• Consolidación de la Red Nacional de Televisión, Video y Nuevas Tecnologías</li> <li>• Consolidación la Red Sistema Nacional de Productoras y Radiodifusoras de las IES (SINPRIES)</li> <li>• Consolidación la Red Nacional de Educación Superior a Distancia</li> <li>• Creación de la Red Iberoamericana de Educación Superior a Distancia (RIESA)</li> <li>• Creación de la red de gestión de conocimiento del Observatorio Mexicano de la Innovación en la Educación Superior (OMIES)</li> <li>• Instrumentación de la Red Nacional de Comunicación Social.</li> <li>• Consolidación de la Red Nacional Alttexto</li> <li>• Fortalecimiento de las redes regionales de planeación</li> <li>• Revisión de los mecanismos de trabajo de las redes nacionales regionales y generales.</li> </ul>

<b>Estrategia Institucional</b> <b>FOMENTAR EL INTERCAMBIO NACIONAL, REGIONAL Y ESTATAL DE INFORMACIÓN, SERVICIOS Y PERSONAL ACADÉMICO Y/O ESPECIALIZADO ENTRE LAS INSTITUCIONES ASOCIADAS PARA UNA MEJOR COMUNICACIÓN Y REALIZACIÓN DE TAREAS COMUNES.</b>	
<b>Programa estratégico</b> <b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>
<p><i>Sistema de información y difusión</i></p> <p>Contar un sistema actualizado que integre y difunda la información sobre la educación superior en México</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción del uso del Sistema de Información y Estadística del Servicio Social (SIESS)</li> <li>• Desarrollo de un Sistema Virtual para la Educación Superior (SIVES)</li> <li>• Elaboración del Catálogo de instrumentos de vinculación y servicio social</li> <li>• Desarrollo del Sitio web del OMIES</li> <li>• Elaboración y difusión del catálogo de la oferta educativa en modalidades alternativas en licenciatura, posgrado y educación continua</li> <li>• Digitalización de bibliografía especializada.</li> <li>• Difusión de los servicios y bases de datos del CISES (Centro de Información Sobre la Educación Superior)</li> <li>• Establecimiento de un sistema de seguridad electrónico para el material del CISES</li> <li>• Elaboración del Boletín CISES</li> <li>• Actualización permanente y oportuna de los catálogos de educación superior</li> </ul>

<b>Estrategia Institucional</b> <b>FOMENTAR EL INTERCAMBIO NACIONAL, REGIONAL Y ESTATAL DE INFORMACIÓN, SERVICIOS Y PERSONAL ACADÉMICO Y/O ESPECIALIZADO ENTRE LAS INSTITUCIONES ASOCIADAS PARA UNA MEJOR COMUNICACIÓN Y REALIZACIÓN DE TAREAS COMUNES (CONTINÚA)</b>	
<b>Programa estratégico</b> <b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>
<p><i>Sistema de información y difusión</i></p> <p>Contar un sistema actualizado que integre y difunda la información sobre la educación superior en México</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Replanteamiento de los anuarios estadísticos</li> <li>• Actualización permanente y oportuna del DIRNIES (Directorio Nacional de Instituciones de Educación Superior), en sus versiones de español e inglés.</li> <li>• Establecimiento de convenios con las IES y otros organismos para la promoción, exhibición, difusión y venta del material editorial de la ANUIES</li> <li>• Elaboración de una base de datos para estudiantes participantes en el Programa de Apoyo a Estudiantes Indígenas</li> <li>• Elaboración de un banco de indicadores de cooperación académica</li> </ul>

<b>Estrategia Institucional</b> <b>DESARROLLAR UNA GESTIÓN EFICAZ Y EFICIENTE DE LA SGE</b>	
<b>Programa estratégico</b> <b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>
<p><i>Eficiencia y eficacia de la SGE</i></p> <p>Atender las necesidades y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación de una plataforma tecnológica del vanguardia en la SGE-ANUIES</li> <li>• Promoción y fomento de los servicios que ofrece la asociación a</li> </ul>

<p>expectativas de las IES afiliadas a través de una comunicación estrecha y permanente</p>	<p>través de Internet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, desarrollo e implementación de diversos instrumentos y canales de comunicación a través del portal de la ANUIES</li> <li>• Administración de la información que se genera en los consejos regionales y publicarla en el portal de la ANUIES</li> <li>• Establecimiento de una política informática para la SGE</li> <li>• Desarrollo del sistema de consulta automatizada del Archivo documental de la ANUIES</li> <li>• Elaboración de un diagnóstico de necesidades documentales de la SGE</li> <li>• Implementación de un programa de gestión y desarrollo del personal de la SGE</li> <li>• Establecimiento de un sistema de gestión de calidad</li> <li>• Establecimiento de normas, sistemas y programas para garantizar el desarrollo óptimo de las funciones</li> <li>• Desarrollo de un sistema de planeación estratégica</li> <li>• Realización de un manual de imagen institucional</li> <li>• Reestructuración orgánica de la SGE</li> <li>• Diseño e implementación de una política editorial para las publicaciones de la ANUIES</li> </ul>
---	--

<p style="text-align: center;"><b>Estrategia Institucional</b> <b>DESARROLLAR UNA GESTIÓN EFICAZ Y EFICIENTE DE LA SGE (CONTINÚA)</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>Programa estratégico</b> <b>Objetivo</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Acciones</b></p>
<p><i>Eficiencia y eficacia de la SGE</i></p> <p>Atender las necesidades y expectativas de las IES afiliadas a través de una comunicación estrecha y permanente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración del Comité editorial para el dictamen de la producción de libros de la ANUIES</li> <li>• Actualización permanente de las publicaciones en línea de la ANUIES</li> <li>• Identificación de organismos nacionales e internacionales para la gestión de recursos financieros adicionales</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Estrategia Institucional</b> <b>PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN EL ESTABLECIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD Y EN EL DISEÑO DE LAS POLÍTICAS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>Programa estratégico</b> <b>Objetivo</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Acciones</b></p>
<p><i>Calidad de la educación superior</i></p> <p>Contribuir a la evaluación de la calidad y a la innovación de los programas de educación superior</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de un organismo que articula a nivel nacional la innovación curricular</li> <li>• Elaboración de un marco de referencia y guía de indicadores para la evaluación de la educación superior a distancia</li> <li>• Publicación y difusión de un marco de referencia para la evaluación de la extensión de la cultura y los servicios de las IES</li> <li>• Elaboración de un marco de referencia y guía de indicadores para la evaluación de los programas de educación continua</li> <li>• Medición del impacto de la evaluación de la educación superior</li> <li>• Realización de la evaluación integral del PRONABES</li> </ul>

<b>Estrategia Institucional</b> <b>REALIZAR ESTUDIOS ESTRATÉGICOS SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR</b>	
<b>Programa estratégico</b> <b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>
<p><i>Estudios estratégicos sobre la educación superior</i></p> <p>Realizar estudios para conocer los diversos ámbitos de la educación superior y sustentar la toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de un estudio- diagnóstico sobre la vinculación con el sector productivo</li> <li>• Realización de un estudio- diagnóstico de la educación continua</li> <li>• Realización del estudio sobre los usos y prácticas de las tecnologías de información y comunicación para la educación superior en México</li> <li>• Elaboración de estudios de egresados y su impacto en la gestión institucional</li> <li>• Desarrollo de un sistema de indicadores para el diagnóstico y seguimiento de la educación superior en México</li> <li>• Elaboración de un estudio de la cobertura de la educación superior en México</li> </ul>

<b>Estrategia Institucional</b> <b>REALIZAR ESTUDIOS ESTRATÉGICOS SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (CONTINÚA)</b>	
<b>Programa estratégico</b> <b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>
<p><i>Estudios estratégicos sobre la educación superior</i></p> <p>Realizar estudios para conocer los diversos ámbitos de la educación superior y sustentar la toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un estudio sobre los modelos educativos y su impacto en proyectos y prácticas curriculares</li> <li>• Realización del diagnóstico y prospectiva de la educación superior en México</li> <li>• Colaboración en la realización de estudios nacionales sobre repetición y deserción en la educación superior en América Latina y el Caribe. Reporte para México</li> <li>• Realización del estudio sobre el comportamiento de la retención y la deserción en cinco universidades públicas</li> <li>• Realización del estudio sobre el perfil del estudiante del Siglo XXI y sus nuevos roles.</li> <li>• Desarrollar el estudio La tutoría desde la óptica del tutorado</li> <li>• Realización de un estudio sobre el desarrollo de los programas de atención de los estudiantes y sus parámetros de calidad</li> <li>• Realización de estudios sobre la participación del personal docente en los programas de tutoría.</li> </ul>

## **4. EJECUCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO 2005-2009**

**E**l Plan de Trabajo 2005-2009 de la ANUIES, prevé su operación en tres principales etapas:

- La primera de ellas es la instrumentación, la cual permitirá visualizar las funciones sustantivas y adjetivas;
- La segunda se refiere al seguimiento y evaluación de los proyectos, y
- Por último, la permanente difusión de los logros obtenidos a nuestros principales interlocutores: IES afiliadas, órganos colegiados y sociedad en general, lo que dará pie a una realimentación constante que permita ratificar y/o rectificar los cursos de acción.

El éxito del Plan de Trabajo derivará de la coordinación de esfuerzos y la suma de un trabajo en equipo que persigue la consecución de la noble misión de la ANUIES.

### **4.1 INSTRUMENTACIÓN**

La instrumentación de este plan de trabajo no es rígida, por el contrario, permite flexibilidad para adecuar los objetivos de acuerdo a las circunstancias y contextos que se presenten.

En esta fase se desarrollará la descripción específica de cada uno de los proyectos, sus objetivos, metas, actividades, responsables, fechas, productos, y recursos.

### **4.2 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

La puesta en marcha del Plan de Trabajo requiere de un constante seguimiento y de una práctica de evaluación periódica para tener insumos de información que nos permitan tomar acciones inmediatas y corregir rumbos de aquello que así lo requiera.

En este ejercicio es importante la participación comprometida de todo el personal que labora en la Secretaría General Ejecutiva con el objetivo de atender con calidad y eficiencia a las instituciones afiliadas.

Las acciones previstas para realizar el seguimiento y la evaluación son:

- Presentación y revisión trimestral de los proyectos
- Elaboración y presentación de informes anuales por parte de las direcciones generales

- Elaboración y presentación del informe anual del Plan de Trabajo ante el Consejo Nacional

### **4.3 DIFUSIÓN**

La difusión de las actividades emanadas de los programas y proyectos del Plan de Trabajo será una actividad permanente y para ello, se hará uso de las tecnologías de información y comunicación propias de la ANUIES, en los diversos foros que para ello se propongan como: reuniones de los consejos regionales y especiales; reuniones del Consejo Nacional y de la Asamblea General, así como al interior de la Secretaría General de la ANUIES.

En este esquema, la comunicación interactiva y dinámica permitirá reconocer los aciertos y corregir las desviaciones que se presenten en el trayecto de la ejecución del Plan de Trabajo, así como contemplar las contingencias que de manera interna y externa influyan en el desarrollo de los trabajos programados y poder dar un cumplimiento correcto y acertado a lo plasmado en el Plan de Trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Foros Nacionales de Educación Superior, Conclusiones, 2005-2006
2. Global University Network for Innovation, (2006). La Enseñanza superior en el mundo 2006. La financiación de las universidades.
3. La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES, ANUIES, México, 2000.
4. López, Castañares Rafael. Proyecto Horizonte XXI, una propuesta de trabajo. México, 2005.
5. Medina, Viedas Jorge. La ANUIES y la educación superior 1950-2005, ANUIES, Col. Biblioteca de la educación superior, México, 2005.
6. Mendoza Rojas, Javier. Panorama de la educación superior en México, ANUIES, 2005
7. UNESCO. Declaración mundial sobre educación superior en el siglo XXI, Conferencia Mundial sobre la educación superior, París.
8. UNESCO. Hacia las sociedades del conocimiento. 2005
9. SEP. La educación superior en México un análisis de su evolución en la última década. 2006
10. Varela, Petito Gonzalo. Un nuevo desafío para las universidades, la vinculación con el sector productivo, en Universidad contemporánea, t. II, Centro de Estudios sobre la Universidad y Miguel Ángel Porrúa, México, 1999.



## **SIGLAS**

**ANUIES** Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior  
**CENEVAL** Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior  
**CIEES** Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior  
**CONACULTA** Consejo Nacional para la Cultura y las Artes  
**CONACYT** Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología  
**CUPIA** Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines  
**CUPRIA** Consejo de Universidades Particulares e Instituciones Afines  
**FAM** Fondo de Aportaciones Múltiples  
**FOMES** Fondo para la Modernización de la Educación Superior  
**IES** Instituciones de Educación Superior  
**PIFI** Programa Integral de Fortalecimiento Institucional  
**PROMEP** Programa del Mejoramiento del Profesorado  
**PRONAE** Programa Nacional de Educación  
**SEP** Secretaría de Educación Pública  
**SGE** Secretaría General Ejecutiva de la ANUIES  
**SNI** Sistema Nacional de Investigadores  
**UNESCO** United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization  
(Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura)