



**ANUIES**

ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES  
E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

# **Plan de Desarrollo Institucional**

# **Visión 2030**

**Agosto, 2016**



Centro de Innovación y Desarrollo

## Contenido

<b>Presentación</b> .....	<b>5</b>
<i>¿Por qué formular un Plan de Desarrollo Institucional con Visión al 2030?</i> .....	7
<i>Formulación del PDI, V2030. Nota metodológica</i> .....	9
<i>Etapas del proceso de planeación</i> .....	10
<i>Descripción del documento</i> .....	12
<b>1. Antecedentes. El rol de la ANUIES en el desarrollo de la educación superior</b> .....	<b>13</b>
<b>2. El nuevo contexto. Tendencias y desafíos para la educación superior</b> .....	<b>18</b>
2.1 <i>Sociedades del conocimiento</i> .....	18
2.2 <i>Globalización y desarrollo local</i> .....	20
2.3 <i>Masificación y universalización de la educación superior</i> .....	21
2.4 <i>Cambios en el trabajo</i> .....	23
2.5 <i>Nuevos modelos educativos</i> .....	24
2.6 <i>La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible</i> .....	25
<b>3. Situación actual y retos para la ANUIES</b> .....	<b>27</b>
3.1 <i>Instituciones asociadas</i> .....	27
3.2 <i>Funciones y procesos estratégicos</i> .....	30
3.3 <i>Principales problemas</i> .....	31
3.4 <i>Retos para la ANUIES</i> .....	35
3.5 <i>Retos Transversales para las Instituciones de Educación Superior</i> .....	38
<b>4. Preceptos que rigen el desempeño de la ANUIES</b> .....	<b>40</b>
4.1 <i>Misión de la ANUIES</i> .....	40
4.2 <i>Principios que orientan el quehacer de la ANUIES</i> .....	41
4.3 <i>Visión 2030</i> .....	42
<b>5. Objetivos estratégicos, políticas, objetivos específicos, metas y líneas de acción</b> .....	<b>44</b>
5.1 <i>Objetivo estratégico I</i> .....	45
5.2 <i>Objetivo estratégico II</i> .....	51
5.3 <i>Objetivo estratégico III</i> .....	53
5.4 <i>Objetivo estratégico IV</i> .....	57
<b>6. Periodos de cumplimiento de los objetivos específicos y sus metas</b> .....	<b>60</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>63</b>
<b>Anexo I, Instituciones asociadas a la ANUIES, junio de 2016.</b> .....	<b>64</b>



Centro de Innovación y Desarrollo

## **Presentación**

El futuro será el resultado de nuestra capacidad para imaginar y proponer escenarios viables y metas concretas. Lo que hagamos colectivamente en el presente determinará nuestro porvenir.

Lograr que la Visión 2030 de la ANUIES se convierta en avances tangibles, nos permitirá continuar participando como un actor fundamental en el proceso de mejora continua de la calidad, en el crecimiento de la cobertura, en el fortalecimiento de la generación y la aplicación innovadora del conocimiento, en la ampliación de los mecanismos de vinculación y en la internacionalización de la educación superior.

Por ello, la Secretaría General Ejecutiva y las instituciones de educación superior asociadas tenemos el compromiso y el desafío de hacer realidad la visión que hemos construido colectivamente. Para avanzar con determinación, será necesario sumar nuestras capacidades y voluntades, pero además convocar a los diferentes actores políticos, económicos y sociales para trazar rutas de acción eficaces y coordinadas que nos permitan concretar los programas y proyectos estratégicos para el desarrollo de las instituciones asociadas y para el conjunto del sistema de educación superior.

En la ANUIES estamos conscientes de los grandes avances logrados a la fecha, pero también hemos sido capaces de identificar las diversas transformaciones que se requieren para asegurar que una mayor cantidad de jóvenes acceda y prospere en una educación superior pertinente y de calidad. A ello nos abocaremos en los próximos años.

Hoy contamos con un sistema de educación superior diversificado, que si bien no alcanza aún las características deseables, representa una base sólida para apuntalar estrategias de mayor integración y sinergia.

La cobertura de estudios del nivel superior se ha expandido de manera considerable, aunque todavía es significativamente baja frente a los estándares internacionales, insuficiente e inequitativa para atender las necesidades educativas de millones de jóvenes mexicanos.

La evaluación de la calidad de los programas educativos, las acciones para establecer mayores acercamientos entre las instituciones de educación superior y los sectores productivos y sociales, la profesionalización y la habilitación del personal académico, así como las acciones de movilidad interinstitucional, nacional e internacional de estudiantes, profesores, investigadores y directivos, la conformación de redes de colaboración científica y tecnológica, son avances logrados con el esfuerzo cotidiano de las instituciones de educación superior asociadas.

Para concretar la Visión 2030, debemos apoyarnos en estos logros y transitar por una ruta de consolidación de la educación superior. Sin duda, será necesario diseñar y concertar una nueva generación de políticas de educación superior, ciencia, tecnología e innovación que contribuyan al desarrollo, la paz, la prosperidad, la equidad de la sociedad mexicana, así como a incrementar la competitividad de nuestro país en el concierto global de las naciones.

En la ANUIES tenemos claras las metas, contamos con la legitimidad para ser interlocutores destacados con los diferentes actores, poseemos la experiencia para contribuir al anhelo colectivo de contar, en nuestro país, con mayores y mejores tasas de cobertura en la educación superior, con académicos de probada capacidad, con programas educativos que respondan a las necesidades locales, regionales, nacionales e internacionales, y con una participación destacada en la producción científica, tecnológica, humanista y artística.

Mediante la concertación de los acuerdos necesarios para sumar nuestras capacidades, nos convertiremos en los artífices de una nueva realidad nacional al inicio de la tercera década de este siglo. Esto hará posible que nuestro país alcance una tasa bruta de cobertura en educación superior del 65%, acompañada de una sensible reducción de las brechas regionales. El crecimiento de la matrícula deberá ir acompañado de la mejora continua de la calidad y de un nuevo sistema para su gestión.

Será necesario impulsar estrategias para tener mayor certeza jurídica sobre los presupuestos federales y estatales que permitan robustecer la carrera académica, lograr perfiles profesionales de los egresados más competitivos internacionalmente, integrar polos regionales y redes de investigación y desarrollo tecnológico de calidad mundial y consolidar la puesta en marcha de un modelo de responsabilidad social universitaria que incluya mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre el uso de los recursos financieros y los resultados académicos alcanzados.

La Asociación también debe articular las fortalezas académicas y de innovación con las que cuentan los centros de investigación con el resto de las instituciones de educación superior para que lleven a cabo programas de posgrado e investigación conjuntos en beneficio de la sociedad mexicana.

Asimismo, es necesario atender las necesidades de las instituciones particulares de educación superior. Muchas de estas instituciones, particularmente las asociadas a la ANUIES, han logrado altos estándares de calidad que se reflejan en las acreditaciones de los programas que imparten y en reconocimientos a nivel nacional e internacional, y requieren la simplificación de trámites administrativos que les permitan aprovechar su capacidad de innovación y la diversidad de sus modelos educativos para ampliar su cobertura.

Para que estas ideas se conviertan en realidad, es necesario sumar la voluntad, los esfuerzos y las capacidades de todos los involucrados. Por fortuna, existe evidencia histórica que fundamenta nuestra certeza para afirmar que las instituciones que conforman la ANUIES tienen el compromiso de contribuir, mediante el trabajo de sus comunidades, a la construcción de un México más justo y próspero.

**Mtro. Jaime Valls Esponda**  
**Secretario General Ejecutivo**

## Introducción

La ANUIES es un colectivo formado por las instituciones de educación superior más prestigiadas del país. A lo largo de 66 años de vida, ha logrado posicionarse como promotor clave de los cambios que la educación superior en México ha requerido para su desarrollo y su fortalecimiento. En este tiempo ha representado los intereses de las instituciones asociadas ante los distintos niveles y órganos de gobierno, y ha concebido y puesto en operación proyectos de gran relevancia, sin los cuales sería difícil explicar el avance de la educación superior en nuestro país en las últimas seis décadas.

Como se podrá constatar en el Capítulo 3, la ANUIES ha impulsado la creación de instituciones educativas, programas para la evaluación y la acreditación de planes y programas de estudio, y certificación y reconocimiento del personal docente, programas de becas y apoyos financieros para impulsar el acceso a educación superior, así como la creación de redes de colaboración para la innovación, el servicio social, las tutorías, la seguridad en cómputo, entre otras, que han incidido en el desarrollo del sistema nacional de educación superior.

En paralelo a estos avances y contribuciones, el entorno nacional y mundial ha experimentado cambios notables que han transformado las necesidades y expectativas de la sociedad. Actualmente se exige a todas las organizaciones mejor calidad en los servicios que ofrecen, la obtención de resultados socialmente significativos, transparencia en su gestión y mayor responsabilidad social.

Estas circunstancias obligan a la ANUIES a reflexionar sobre los cambios que están experimentando el país y el mundo, identificar sus fortalezas y debilidades y, en la medida en que resulte necesario, hacer los ajustes pertinentes en sus estrategias para continuar liderando el desarrollo educativo a nivel regional y nacional.

Para generar nuevas capacidades de respuesta y adaptación a las necesidades y expectativas de las instituciones de educación superior asociadas, la ANUIES debe convertirse en una organización más abierta y flexible, con una eficiente comunicación interna que le permita potenciar sus capacidades y desarrollar formas de interacción eficaces con las instancias externas que contribuyen a su fortalecimiento. Para ello, debe trabajar hacia su interior buscando los acuerdos necesarios que le permitan instaurar una cultura de trabajo colaborativo y construir espacios de corresponsabilidad para alcanzar sus objetivos estratégicos y aproximarse al futuro expresado en la Visión 2030.

### *¿Por qué formular un Plan de Desarrollo Institucional con Visión al 2030?*

A diferencia del pasado, en donde las condiciones del entorno eran más o menos estables y se tenía mayor confianza sobre la continuidad de éstas, en la actualidad, las instituciones de educación superior se desenvuelven en ambientes dinámicos con crecientes niveles de

incertidumbre derivados del cambio constante en los ámbitos social, político y económico que inciden en las condiciones y en la disponibilidad de los recursos para su operación.

Muchos autores denominan “ambientes turbulentos” a aquéllos con un alto grado de complejidad, donde ocurren de forma rápida y simultánea cambios frecuentes con un bajo nivel de predicción.

Derivado de esta dinámica del entorno, en la actualidad las organizaciones están inmersas en una tendencia caracterizada por contextos crecientemente turbulentos e interacciones e interdependencias que les restan autonomía de acción.

Las organizaciones que funcionan como sistemas abiertos se adaptan a su ambiente por medio del ajuste de las estructuras y procesos de sus componentes internos. La interacción permanente con su medio ambiente genera procesos homeostáticos de adaptación<sup>1</sup> que les permite alcanzar un estado de “equilibrio dinámico”, es decir, transformarse en alguna medida sin dejar de cumplir sus funciones.

Una organización se considera abierta no sólo por su interacción con su entorno, sino también por las interacciones internas, las que la afectan tanto como los factores externos.

Para que las organizaciones en general y las instituciones de educación superior en particular puedan desarrollarse bajo estas circunstancias, se requieren procesos colectivos de aprendizaje en sus comunidades que les permitan desarrollar nuevas competencias y capacidades institucionales para afrontar la transformación y la incertidumbre, en lugar de permanecer añorando las circunstancias y condiciones del pasado.

Para lograr los cambios que requiere la educación superior, en particular las instituciones líderes que integran la ANUIES, se requerirán procesos de largo plazo. Por ello, es fundamental diseñar un instrumento que establezca una visión y defina los cursos de acción para alcanzarla.

Por estos motivos, se pone a consideración de los órganos colegiados de nuestra Asociación, el **Plan de Desarrollo Institucional, Visión 2030 (PDI, V2030)**, el cual debe interpretarse como un esfuerzo colectivo por trazar una hoja de ruta en medio de un ambiente turbulento, en el que las instituciones de educación superior, a pesar de las perturbaciones, deben continuar cumpliendo sus compromisos sociales y evolucionar en paralelo con el cambio social.

Parte de las transformaciones a realizar se encuentran, por un lado, en mayor interacción, complementariedad y colaboración entre las instituciones asociadas, en el fortalecimiento de los esfuerzos de internacionalización, en la vinculación efectiva con los sectores productivos, en la puesta en marcha de un modelo de responsabilidad social universitaria, en la transparencia y la rendición de cuentas. Por otro lado, deberán modernizarse las políticas públicas orientadas a

---

<sup>1</sup> Homeostasis. Conjunto de procesos de autorregulación que mantienen las propiedades y funcionamiento de un organismo ante la influencia o efectos del medio ambiente.



fortalecer y facilitar el desarrollo de la educación superior, con el compromiso de los distintos niveles de gobierno<sup>2</sup>.

Cabe hacer notar que el PDI, V2030 representa un notable avance conceptual, ya que superamos la etapa en la que la ANUIES operaba sólo con programas anuales de trabajo. A partir de este Plan, la programación anual de actividades será guiada con un proceso de reflexión, análisis y gestión del desarrollo de nuestra organización con una mirada de largo plazo.

Adicionalmente la formulación del PDI, V2030 ha detonado un cambio relevante en el método de trabajo, ya que es producto de la reflexión colectiva realizada en mesas de trabajo, reuniones con representantes de las instituciones, foros abiertos y un proceso de consulta en línea al que fueron convocadas las 180 instituciones asociadas.

### ***Formulación del PDI, V2030. Nota metodológica***

En la actualidad, las instituciones de educación superior se enfrentan a cambios que ocurren más rápido que antes, deben entender y enfrentar los desafíos de la globalización, de la revolución tecnológica, de los avances de las ciencias y de las humanidades, de la transformación social y de la recomposición económica y política del mundo. Adicionalmente, están convocadas a participar en la solución de los grandes problemas regionales y nacionales.

En este ambiente, las instituciones educativas deben formar recursos humanos altamente calificados capaces de insertarse en mercados laborales competidos para desempeñarse con solvencia y capacidad de autoaprendizaje en trabajos que aún no existen, usar tecnologías que aún no han sido inventadas, resolver problemas inéditos y aprender a trabajar colaborativamente en ambientes multiculturales y multidisciplinarios.

Para lograrlo, los estudiantes deben adquirir nuevas habilidades de pensamiento, mayor creatividad, capacidad para resolver problemas complejos y tomar decisiones con altos umbrales de incertidumbre, aprender a discriminar, analizar e interpretar grandes volúmenes de información así como dominar diferentes lenguas extranjeras.

Presionadas por el cambio, las instituciones experimentan tensiones generadas por la necesidad de hacer ajustes tácticos al tiempo que se plantean estrategias de largo plazo, y es por ello que, ocasionalmente, enfrentan la noción de pérdida de estabilidad. Sin embargo, las universidades modernas tienen que acostumbrarse a vivir en un ambiente turbulento en donde el cambio es constante.

Con base en estas consideraciones, para elaborar el PDI, V2030 se definió un enfoque de planeación con los siguientes supuestos y características:

---

<sup>2</sup> En el marco de la responsabilidad social, la educación superior en tanto que bien público, es responsabilidad de todas las partes interesadas, en particular de los gobiernos. UNESCO (2009).

- El conjunto de instituciones educativas es considerado un subsistema del sistema social, y éste constituye su ecosistema. Por ello, es necesario analizar y comprender sus necesidades y evolución para mantener su pertinencia y funcionalidad. No hacerlo puede tener múltiples consecuencias que pueden ir desde perder prestigio hasta no sobrevivir.
- El punto de partida es la aceptación de que el futuro no está determinado y que en buena medida y dentro de cierto límite puede ser diseñado y construido colectivamente cuando se logra definir un futuro deseado y se establecen los acuerdos para hacer converger las voluntades, las capacidades y los esfuerzos, en este caso, de todas las instituciones asociadas a la ANUIES. Aceptar que buena parte del futuro es controlable conlleva a una actitud de progreso, ya que conduce a una postura activa y creativa para el mejoramiento de la situación presente. Como afirma Pierre Massé (1973), el pasado es único, el futuro es múltiple. El pasado pertenece a la memoria y el futuro a la voluntad y a la imaginación.
- La planeación en el ámbito educativo no puede concebirse sólo como un proceso técnico, más bien es un proceso social y como tal debe alinearse a los valores y procedimientos implícitos en los fines de este ámbito.
- El método de planeación utilizado para elaborar el PDI, V2030 se basa en los principios de la planeación estratégica y en el enfoque de sistemas.
- Se caracteriza por la participación del mayor número posible de personas en el análisis del contexto y de la propia organización. No podría ser de otra manera, debido a la complejidad de la problemática y al hecho de que la ANUIES es una organización que integra a instituciones de educación superior con una fuerte vocación democrática. Además, en este enfoque de planeación, la participación es un componente ético, técnico y político.
- Alimentar este proceso de planeación y asegurar su legitimidad y su objetividad, requiere de insumos fundamentales como el compromiso, el interés, el conocimiento, la experiencia y la responsabilidad de los participantes.
- Debido a la heterogeneidad de las instituciones que integran la ANUIES, a las múltiples dimensiones de su quehacer y de sus interacciones, y a que ningún actor tiene la totalidad del conocimiento, el proceso participativo permite complementar el conocimiento y la percepción de la realidad de unos con los conceptos e ideas de los demás.
- Por la dinámica del entorno y de la propia ANUIES, no tiene sentido planear de una sola vez, ya que se corre el riesgo de que las acciones en un principio planteadas resulten insuficientes o rápidamente se vuelvan obsoletas. Por ello, la revisión y la actualización periódicas del PDI, V2030 resultan fundamentales para asegurar su vigencia. Anualmente, el plan estará sujeto a revisión y, en su caso, a la actualización de las estrategias sin modificar los fines planteados.

### ***Etapas del proceso de planeación***

**Exploración del entorno.** Identificación de los factores “externos” que favorecen o que dificultan el cumplimiento de la Misión de la ANUIES, así como de los factores que emergerán y las tendencias que se enfatizarán durante los próximos años, que nos afectarán significativamente.

**Análisis de la situación actual.** Revisión de los procesos y resultados que caracterizan la situación que guarda el subsistema ANUIES (conjunto de instituciones asociadas, sus interacciones y la Secretaría General Ejecutiva).

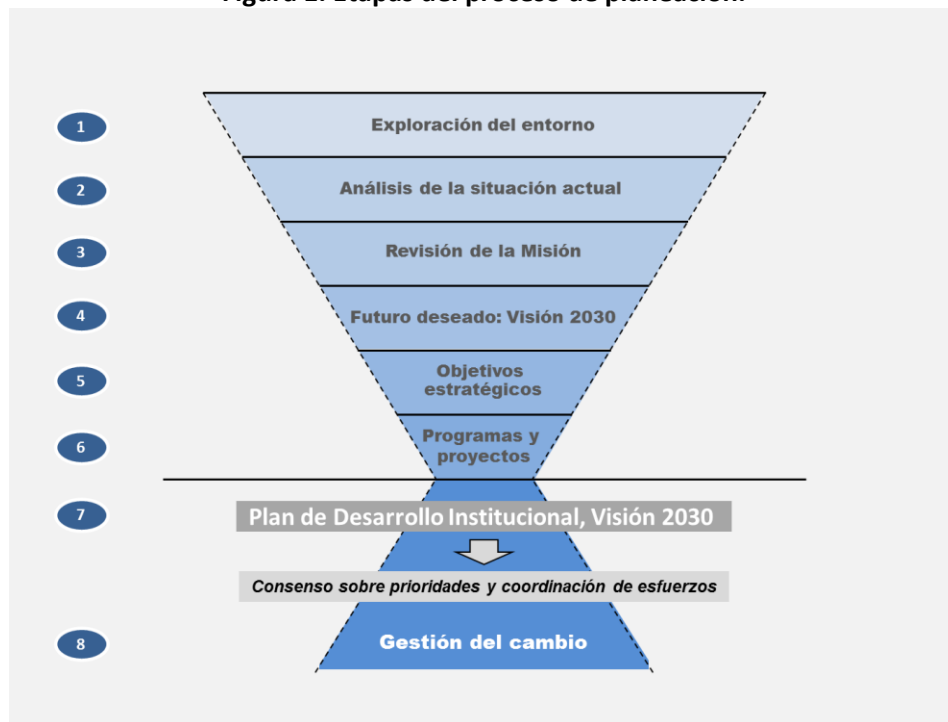
**Revisión de la Misión.** En el marco de los cambios observados en el nuevo contexto y en la realidad actual de la organización, cabe preguntarse si la Misión actual de la ANUIES sigue vigente o requiere adecuaciones.

**Futuro deseado: Visión 2030.** Por lo general, el futuro inercial o la extrapolación de los resultados alcanzados en la actualidad revelan riesgos. En consecuencia, se diseña un escenario futuro deseado por la colectividad.

**Diseño de objetivos estratégicos.** De la expresión del futuro deseado, se derivan los objetivos estratégicos y los objetivos específicos, los cuales orientarán el proceso de gestión del cambio para lograr materializar el estado futuro deseado.

**Programas y proyectos.** Son las unidades de gestión para lograr cambios específicos en los diversos ámbitos del quehacer de la Asociación.

**Figura 1. Etapas del proceso de planeación.**



Para generar e integrar las ideas de los diversos actores que constituyen la ANUIES, se llevaron a cabo varios procesos de consulta. Las ideas imprescindibles de los representantes de las instituciones asociadas se recogieron mediante mesas de trabajo, foros de análisis y discusión, y consultas en línea. En este último caso, se invitó a los 180 titulares de las instituciones asociadas a participar en una encuesta en línea con el propósito de conocer sus necesidades, expectativas,

opiniones, percepciones y valoraciones mediante un amplio cuestionario que comprendió la revisión de la Misión y recomendaciones para su mejora, la definición de los principios que rigen la operación y el desempeño de la ANUIES, las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, así como la calificación de los servicios y apoyos a las instituciones asociadas e identificación de posibles mejoras, la propuesta de escenarios futuros deseados para construir la Visión 2030 y los temas o proyectos innovadores para el periodo 2016-2030. Estos insumos representarán sin duda un cambio significativo en el enfoque participativo de planeación de la Asociación.

El personal de la Secretaría General Ejecutiva se involucró en un ejercicio de planeación estratégica realizado en el Centro de Capacitación ANUIES - Valle de Bravo al que asistieron 40 miembros del personal directivo y operativo con el propósito de participar en un proceso de reflexión y análisis sobre el presente y el futuro de la Asociación.

Adicionalmente se analizaron las propuestas que ha elaborado la ANUIES en el pasado reciente, las cuales contienen valiosas contribuciones.

Este documento integra los resultados alcanzados en las distintas etapas de análisis y consulta. En consecuencia, incorpora los proyectos innovadores propuestos y busca incidir en la forma de pensar y de gestionar el cambio, establece metas generales que se precisarán en los programas de trabajo anuales, así como líneas de acción para alcanzarlas. Como ya se dijo, se trata de un documento dinámico que se actualizará periódicamente.

Cabe reiterar que el ámbito de incidencia del PDI, V2030 es el “subsistema” ANUIES. En paralelo se está llevando a cabo un proceso similar focalizado en el crecimiento y el desarrollo del sistema de educación superior nacional.

### ***Descripción del documento***

El PDI, V2030 inicia con una breve reseña del papel que la Asociación ha desempeñado en la historia de la educación superior del país. Una línea del tiempo permite visualizar las principales contribuciones de la ANUIES y entender de mejor manera la evolución de la educación superior en las últimas décadas.

Los años venideros entrañarán retos y desafíos que cambiarán el contexto y el entorno en los que las instituciones de educación superior cumplirán su misión. Por ello, se abordan algunos de esos desafíos como son las sociedades del conocimiento, las tensiones entre la globalización y el desarrollo local, la universalización de la educación superior, los cambios en los mercados laborales y las implicaciones que todos estos factores tendrán en el quehacer de las instituciones. Cabe destacar que en la siguiente década el mundo se enfocará en alcanzar una agenda de desarrollo sostenible, lo que sin duda acentuará algunos de los rasgos deseables de las universidades en 2030: un sentido de responsabilidad social que las permee y caracterice en todas sus dimensiones.

Dado que es necesario contar con un diagnóstico objetivo y claro que sirva como punto de partida en esta nueva visión de la ANUIES, se hace un recuento de las principales características y los retos que enfrentan no sólo las instituciones asociadas, sino el sector de la educación superior de manera transversal.

Este diagnóstico permite sentar las bases para el proceso de reflexión en que la ANUIES se ha embarcado para definir con claridad la misión de la organización, los principios que regirán su quehacer y definir las características que desea alcanzar en el año 2030.

Finalmente, toda declaración de principios, toda aspiración debe desembocar en un plan de acción, en una hoja de ruta que nos permita organizar, ordenar, priorizar y sumar esfuerzos para aprovechar el inmenso capital humano e intelectual del que disponemos para proveer servicios educativos de calidad y contribuir a la integración y el desarrollo del sistema de educación superior en beneficio de todos los mexicanos. Para avanzar en estos propósitos se definen cuatro objetivos estratégicos: 1) Promover la mejora continua de los servicios que se prestan a las instituciones asociadas e incrementar su reconocimiento social; 2) Fomentar la vinculación y el intercambio académico de las instituciones asociadas para incidir en el desarrollo regional y nacional; 3) Contribuir a la integración y al desarrollo del sistema de educación superior e 4) Incrementar la efectividad de la Secretaría General Ejecutiva.

## **1. Antecedentes. El rol de la ANUIES en el desarrollo de la educación superior**

Los antecedentes históricos de la ANUIES se remontan al mes de agosto de 1940 cuando se conformó la Asamblea Nacional de Rectores que tuvo por objeto formar un frente común que les permitiera influir en los programas gubernamentales en el ámbito de la educación superior, defender la autonomía universitaria y la libertad de cátedra y servir como un espacio para el intercambio de experiencias. Esta Asamblea se reunió en seis ocasiones: 1940, 1941, 1943, 1944, 1948 y 1950.

En la quinta Asamblea de Rectores, celebrada en 1948 en la ciudad de Oaxaca, se acordaron los términos y condiciones para la creación de la ANUIES, buscando desde su estatuto fundador las finalidades que quedarían como tareas esenciales en las siguientes décadas. Entre ellas se encuentran, el estudio de los problemas generales de la enseñanza superior y la adopción de políticas y recomendaciones que mejoren sus servicios; la movilidad de profesores y de alumnos, así como el intercambio de publicaciones y materiales de enseñanza y de investigación y la promoción de la especialización de los conocimientos que se imparten en las asociadas, de acuerdo con las características regionales. El 25 de marzo de 1950, en el marco de la sexta Asamblea de Rectores celebrada en la Universidad de Sonora, se realizó la Asamblea Constitutiva de la ANUIES, con la participación de 26 instituciones de educación superior públicas.

Desde su fundación, la ANUIES ha formulado y concretado iniciativas para mejorar el funcionamiento del sistema de educación superior, ha creado condiciones propicias para el desarrollo institucional y ha encontrado fórmulas adecuadas para encauzar las relaciones de las instituciones de educación superior con el Estado y la sociedad. Asimismo, ha jugado un papel fundamental en la atención de los requerimientos de las instituciones asociadas, ofreciéndoles y gestionando mejores beneficios para ellas; ha participado en la formulación de políticas, planes y programas nacionales dirigidos al mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la preservación, la difusión y la extensión de la cultura, así como en la creación de organismos orientados al desarrollo de la educación superior mexicana.

A partir de su formalización como asociación civil, la ANUIES ha dedicado una parte importante de sus esfuerzos a aspectos relacionados con la planeación y el desarrollo del sistema de educación superior. Por su parte, el financiamiento a la educación superior que corresponde al Estado, tanto a nivel federal como estatal, ha sido materia permanente de análisis, debate y negociación.

Para favorecer el intercambio de experiencias, se ha impulsado la cooperación entre las instituciones asociadas para compartir sus fortalezas y favorecer el desarrollo conjunto del sector. A fin de asegurar la competitividad y la pertinencia de la oferta educativa de las instituciones asociadas, la Asociación ha facilitado la vinculación con los sectores productivos de bienes y servicios en los ámbitos público, privado y social.

En 1950, las 26 instituciones constituyentes de la ANUIES concentraban al 75% de la matrícula total de la educación superior en el país, que ascendía a 29,892 estudiantes. Para 1970, la Asociación contaba ya con 43 asociadas, representando al 85% de la matrícula total de educación superior que en ese año era de 224,390 estudiantes. Para 1980, 1990, 2000 y 2010, la membresía de la ANUIES se había incrementado a 75, 76, 132 y 158 instituciones de educación superior, respectivamente, representando al 78%, 74%, 69% y 56% de la matrícula de educación superior que en 2010 ascendía a 3,324,656 estudiantes.

En la actualidad, la ANUIES está conformada por 180 universidades e instituciones de educación superior, tanto públicas como particulares de todo el país, que concentran al 55% de la matrícula total de educación superior que asciende a 4,244,401 estudiantes.

Como se puede observar, la historia de la ANUIES ha estado íntimamente ligada al desarrollo del sistema de educación superior del país. En ese transitar destacan el impulso decidido y su liderazgo en importantes iniciativas, entre ellas la creación del Centro de Planeación Nacional de Educación Superior en 1968, la implementación del Programa Nacional de Formación de Profesores en 1972 y la creación de la Universidad Autónoma Metropolitana y del Colegio de Bachilleres en 1974. Otras dos iniciativas contribuyeron al mejor conocimiento de este nivel educativo: la Revista de la Educación Superior, creada en 1972, y los anuarios estadísticos elaborados a partir de 1966.

En la segunda mitad de la década de los setenta, en el seno de la ANUIES se construyeron las bases para el establecimiento de la planeación de la educación superior como un conjunto de procesos

coordinados, sistemáticos y generalizados para el desarrollo equilibrado y coherente de este nivel educativo. En ese periodo se crearon el Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES), la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), los Consejos Regionales para la Planeación de la Educación Superior (CORPES), las Comisiones Estatales para la Planeación de la Educación Superior (COEPES) y las Unidades Institucionales de Planeación (UIP). Estos esfuerzos conjuntos de institucionalización de los procesos de planeación se vieron fortalecidos por la promulgación de la Ley para la Coordinación de la Educación Superior en 1978.

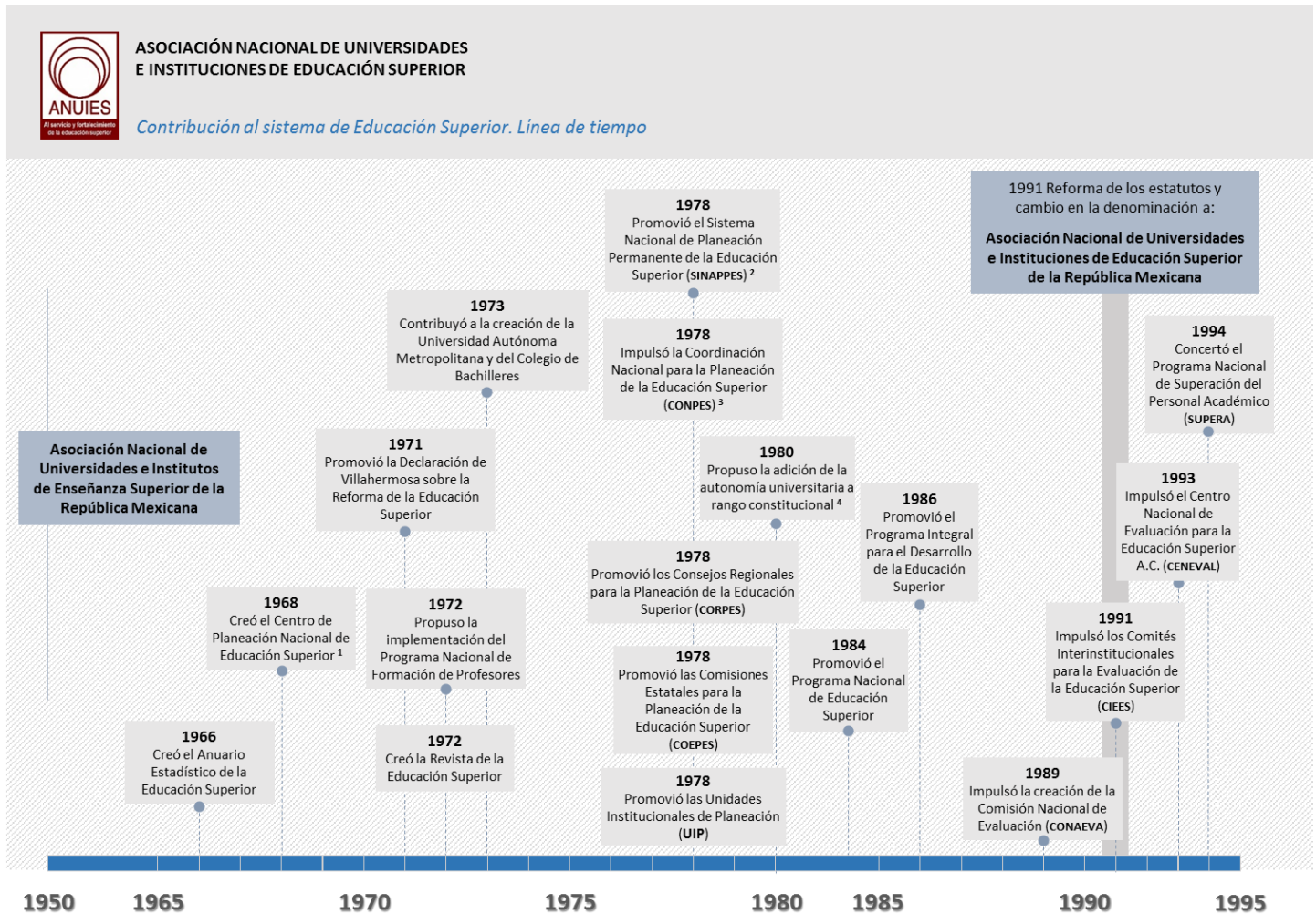
En 1980, la ANUIES propuso y logró la adición de la autonomía universitaria a rango constitucional, mientras que en 1989 contribuyó e impulsó la creación de la Comisión Nacional de Evaluación (CONAEVA).

En la década de los noventa, la evaluación y la acreditación adquieren una importancia estratégica en las políticas públicas. La ANUIES contribuyó a la creación de diversos organismos para propiciar la mejora continua de la calidad de los programas educativos y para la evaluación de estudiantes y egresados: los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) en 1991, el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior A.C. (CENEVAL) en 1993 y el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A.C. (COPAES) en 2000. A su vez, en 1994 concertó el Programa Nacional de Superación del Personal Académico (SUPERA) y en 1996 contribuyó a la creación del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP).

Desde esa década, la Asociación gestionó el establecimiento de fondos extraordinarios en favor de las instituciones de educación superior, que significaron un beneficio real para el equipamiento, la investigación, la superación del personal académico y la ampliación de la oferta educativa de licenciatura y posgrado.

En la primera década del nuevo siglo, la ANUIES continuó con el impulso de programas para el mejoramiento de la educación. Así, en 2003 concertó conjuntamente con la SEP el Modelo de Asignación Adicional al Subsidio Federal Ordinario (Fórmula CUPIA) para distribuir los recursos del programa presupuestario correspondiente que operó durante una década; implementó el Programa de Apoyo a la Formación Profesional (PAFP) y contribuyó a la implementación del Programa de Formación Docente de Educación Media Superior en 2008; impulsó la creación de la Fundación Educación Superior Empresa (FESE) y del Sistema Nacional de Educación a Distancia (SINED) en 2009.

Línea del tiempo



<sup>1</sup> Creación del Centro de Planeación Nacional de Educación Superior, como parte integrante de la ANUIES, el cual se formaría con la participación del Consejo Nacional de la Asociación y los técnicos y especialistas en planeación educativa que el referido Consejo nombrara.

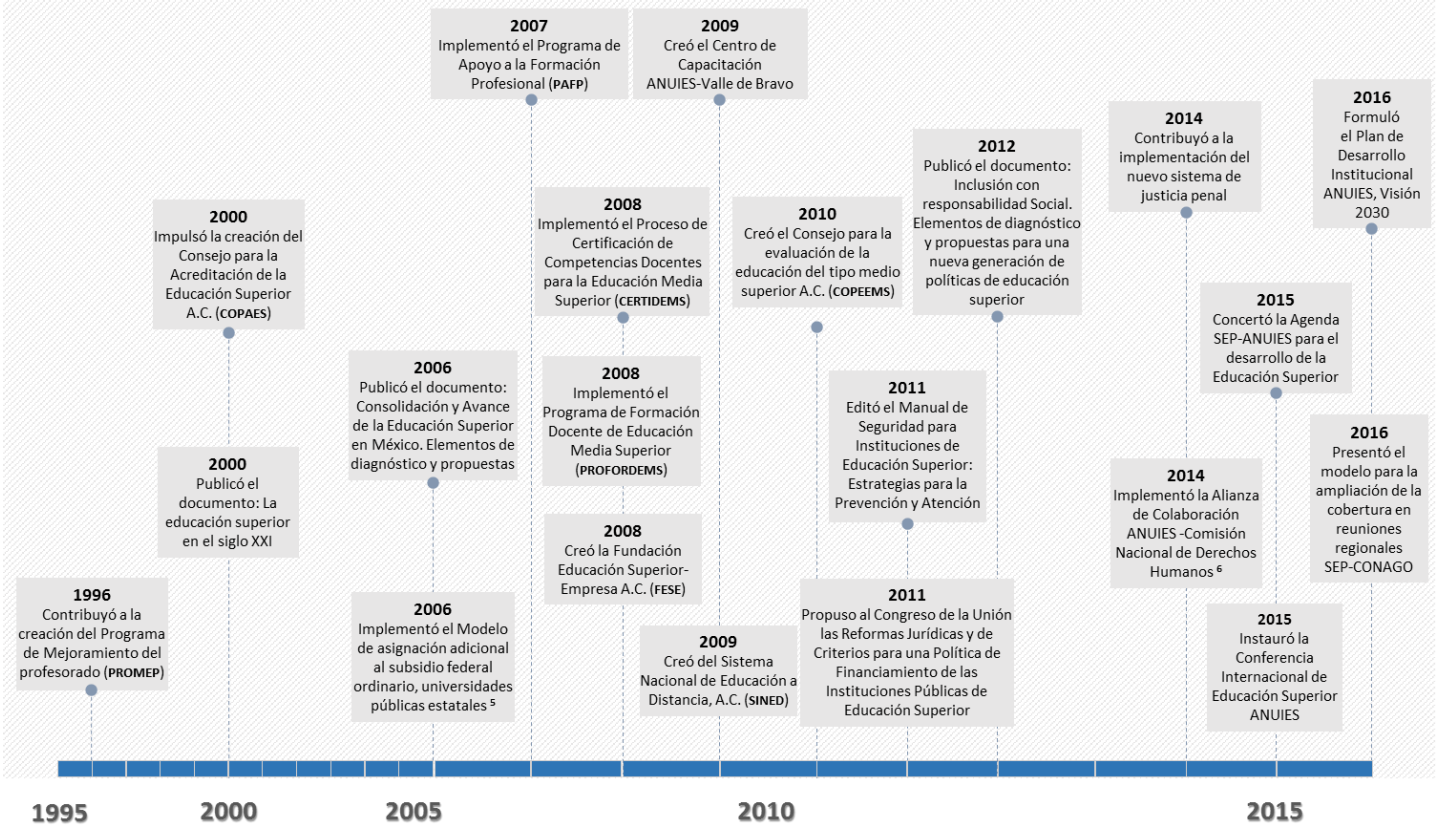
<sup>2</sup> En 1978, la Asamblea General de la ANUIES aprueba las bases del SINAPPES, sistema concebido entre la SEP y la ANUIES, para que los incipientes trabajos de planeación se realizaran de manera coordinada en los ámbitos nacional, regional, estatal e institucional

<sup>3</sup> Como instancia para establecer los lineamientos y políticas generales para el desempeño del SINAPPES, en su análisis y propuestas en aspectos de evaluación, el posgrado, la investigación y la vinculación.

<sup>4</sup> En junio de 1980, se adicionó el Capítulo XVII al título sexto de la Ley Federal del Trabajo, denominado "Trabajo en las universidades e instituciones de educación superior autónoma por ley"



*“Al servicio y fortalecimiento de la educación superior”*



<sup>5</sup> Distribución por la fórmula CUIPA con participación de la SEP y ANUIES.

<sup>6</sup> Impulso del “Acuerdo de concentración de acciones para difundir la aplicación de la reforma constitucional en materia de derechos humanos”.

## 2. El nuevo contexto. Tendencias y desafíos para la educación superior

En los tres primeros lustros del siglo XXI asistimos a intensos y contradictorios cambios en el mundo: algunos han reforzado las visiones optimistas de las transiciones de los países hacia las sociedades del conocimiento (avances científicos y tecnológicos, mayor acceso a la información en tiempo real a través de Internet, aumento en los niveles de escolarización y ampliación de los espacios de participación social, política y cultural de la población); otros han materializado algunos de los riesgos derivados del modelo de globalización económica, incidiendo sobre la estabilidad mundial y el bienestar de la población (polarización entre países, minorías privilegiadas frente a una creciente marginación social, guerras, crisis económicas y deterioro del medio ambiente).

La única certidumbre que podemos tener sobre el futuro de la educación superior es la incertidumbre sobre su evolución, si bien existen macro tendencias que la prefiguran. La visión al año 2030 es la idea que tiene la ANUIES de la educación superior para los próximos quince años; es el referente de la hoja de ruta colectiva y el imaginario que orientará las acciones futuras.

La sociedad contemporánea se caracteriza por la complejidad y la inestabilidad. Las sociedades del conocimiento son eso: sociedades complejas, inestables y turbulentas, en cuyo seno las universidades y organizaciones como la ANUIES tendrán que demostrar su capacidad de adaptación y su creatividad para responder a lo imprevisible y hacerlo a tiempo. Ésta es la única certeza que podemos tener al estar inmersos en ambientes en los que el periodo de vigencia de los conocimientos y los paradigmas establecidos es cada vez más breve.

A continuación se presentan cinco tendencias de la sociedad contemporánea y de la educación superior, junto con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible acordada por los Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas, que forman parte del entorno de la ANUIES y que incidirán en el cumplimiento de su Misión en los próximos años.

### 2.1 Sociedades del conocimiento

Desde el año 2000, el concepto de sociedad del conocimiento ha sido uno de los referentes para la elaboración de los documentos producidos en el seno de la ANUIES<sup>3</sup>.

México enfrenta el desafío de avanzar de manera más acelerada hacia una sociedad que haga un uso intensivo del conocimiento científico, humanístico y tecnológico en todas las áreas de la actividad humana para beneficio de toda la población.

---

<sup>3</sup> *La Educación Superior en el Siglo XXI* (2000), *Consolidación y avance de la educación Superior en México* (2006) e *Inclusión con responsabilidad social* (2012).

El concepto de sociedad del conocimiento denota el surgimiento de rasgos novedosos en la historia de la humanidad derivados de los acelerados cambios del mundo contemporáneo a partir de la segunda mitad del siglo XX; hace referencia a un modelo de sociedad que se encuentra en proceso de construcción y que convive o está substituyendo al modelo de sociedad industrial.

A menudo se usa como sinónimo de sociedad de la información o de economía del conocimiento, sin que sean equivalentes: la sociedad mundial de la información, resultado de la revolución cibernética, es un instrumento de la sociedad del conocimiento, mientras que la economía del conocimiento se refiere a la incorporación de los saberes en los procesos productivos de bienes y servicios.

Entre las principales características de una sociedad del conocimiento que ya impactan a nuestro país se encuentran: incremento en el ritmo de generación, acumulación y distribución del conocimiento científico (el avance del conocimiento produce más conocimiento); desarrollo inédito de las tecnologías, principalmente en los campos de la información y la comunicación (revolución informática, desarrollo de la Internet, telefonía móvil); desplazamiento de los factores económicos tradicionales (tierra, capital y trabajo) por el conocimiento incorporado en los procesos productivos (economía del conocimiento); creciente importancia de las personas altamente calificadas; mutaciones en las relaciones sociales y en las culturas de los pueblos como resultado de la aplicación de las nuevas tecnologías y surgimiento de circuitos y mercados mundiales del conocimiento (Olivé, 2005: 50).

Una característica de estas sociedades es el cambio que se ha dado en las formas de generación del conocimiento científico al estar asociadas cada vez más a sus contextos de aplicación, lo que ha dado un nuevo sentido de la pertinencia social de las universidades. Como señala Gibbons (1998) “la producción de conocimiento y su divulgación –investigación y enseñanza– ya no son actividades independientes, cuasi monopolistas que se llevan a cabo en el relativo aislamiento de la institución. Hoy en día, las universidades son sólo una de las muchas partes protagonistas que intervienen en la producción de conocimiento”. Las universidades mexicanas no pueden continuar concibiéndose como entes aislados o con vínculos débiles con sus entornos.

Lo anterior ha llevado a la coexistencia de universidades tradicionales y de nuevos centros de investigación asociados a la industria, así como al establecimiento de proyectos de investigación en los que participan universidades, gobiernos y empresas (triple hélice). Por su parte, las formas de generación del conocimiento y su aplicación han roto las barreras disciplinarias frente a los nuevos paradigmas de la complejidad del saber científico y la reflexividad sobre su producción y sus resultados, al igual que lo han hecho los modelos de formación profesional apoyados en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (universidad virtual).

La UNESCO utiliza el concepto de sociedades del conocimiento, en plural, para referirse a las dimensiones sociales, éticas y políticas de las transiciones sociales en curso a nivel mundial y rechaza la unicidad de un modelo de sociedad que no tome en cuenta la diversidad cultural: “No se puede admitir que la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación nos conduzca –en virtud de un determinismo tecnológico estrecho y fatalista– a prever una forma

única de sociedad posible.” (UNESCO, 2005: 17). Ello es así porque el desarrollo del conocimiento, su apropiación y su uso se dan de manera desigual entre los países y las regiones del planeta, y porque el acceso al conocimiento es inseparable de las condiciones en que éstos se producen. El avance desigual entre los países industrializados y los países en desarrollo, la apropiación privada del conocimiento y su mercantilización, conllevan el riesgo de ampliar aún más las brechas educativas, científicas y tecnológicas entre países y al interior de éstos. Éste es uno de los principales retos que habrá que encarar para impulsar el desarrollo del país con equidad social.

## ***2.2 Globalización y desarrollo local***

Las sociedades que desarrollan nuevos usos del conocimiento se encuentran enmarcadas por los procesos de globalización económica y liberalización de los mercados. La globalización económica, con todas sus oportunidades y amenazas, es un proceso irreversible que se irá modulado por los comportamientos de la economía internacional y por las decisiones que tomen los países en un mundo sin fronteras. Junto con las nuevas oportunidades que este proceso abrió para economías como la mexicana (participación en mercados internacionales y crecimiento del sector exportador), al mismo tiempo se profundizaron las brechas entre países y creció la marginación de amplios segmentos de la población mundial.

En un mundo globalizado, el conocimiento se produce, circula y se utiliza a través de circuitos que trascienden las fronteras nacionales, por lo que no está exento de ser utilizado como un bien que se comercializa en los mercados por su valor económico. En el futuro, sin embargo, se espera que el conocimiento científico y tecnológico se constituya cada vez más en un bien público de acceso universal y a disposición de todos, al igual que el uso de las nuevas tecnologías (Internet universal). En este proceso de apertura y universalización del acceso al conocimiento, las instituciones de educación superior estarán llamadas a poner a disposición de la sociedad todos sus acervos educativos y científicos, tal como ya lo hacen algunas de las universidades del país.

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

El reto para las instituciones de educación superior es contribuir, a través de sus funciones académicas, a la mayor competitividad de la economía mexicana en el mundo, con una inserción más favorable en el proceso de globalización, atendiendo las demandas y necesidades nacionales y locales. La pertinencia de los programas educativos y la responsabilidad social de las instituciones de educación superior –concepto plenamente asumido por la ANUIES y sus asociadas– requieren combinar la visión global y la acción local para contribuir a la solución de los problemas sociales y

económicos. Se requerirá que la universidad “capte el conocimiento externo y lo combine con el propio para innovar, aplicar y generar valor en bienes y servicios producidos localmente. No se puede perder de vista que la ciencia y la tecnología a escala mundial, y sus vínculos con la economía y el bienestar social, son las vertientes principales que marcarán las tendencias que van a contribuir al cambio de las universidades” (Muñoz, 2016: 132).

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

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

### ***2.3 Masificación y universalización de la educación superior***

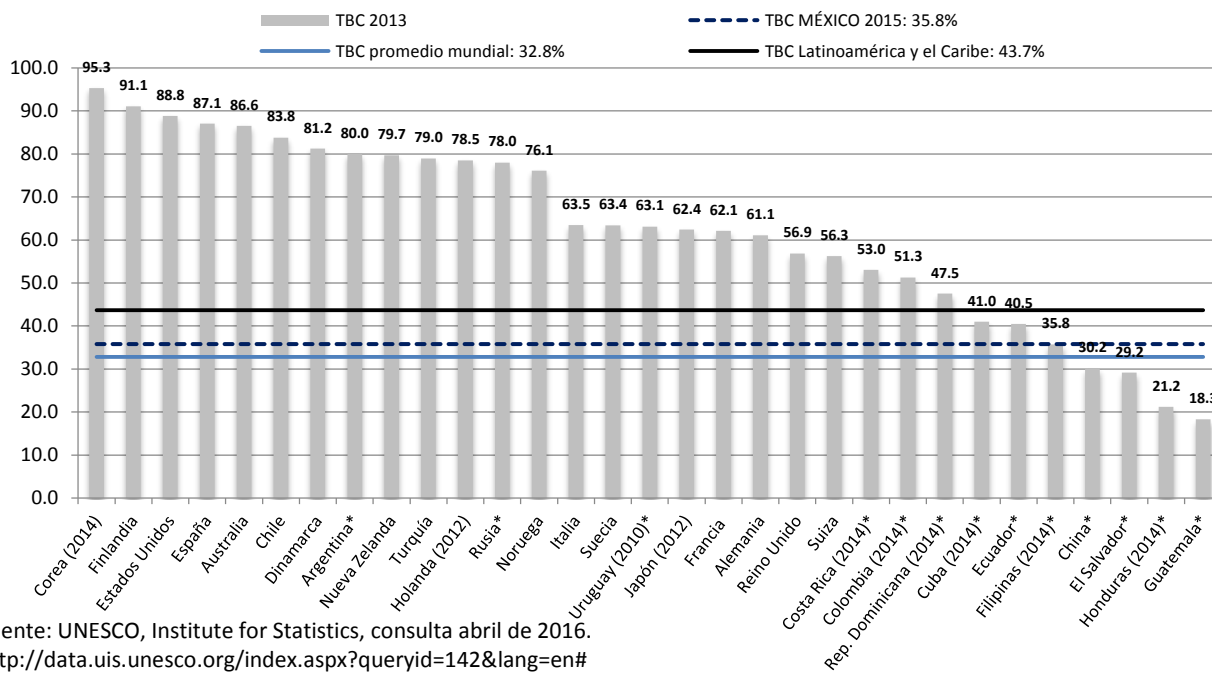
Los procesos de desarrollo de los países han estado acompañados de una creciente demanda de ingreso a la educación superior. La tendencia observada a nivel mundial apunta al tránsito de la cobertura de educación superior por tres etapas: élite (menos de 15%), masas (entre 15 y 30%) y universal (más de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

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

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

Escolarización para los primeros cuatro deciles de ingreso *per capita* es de 14.7%, menos de la mitad del promedio nacional.

**Gráfica 2.1. Tasa bruta de cobertura (TBC) en países miembros de la OCDE y otros (2013)**



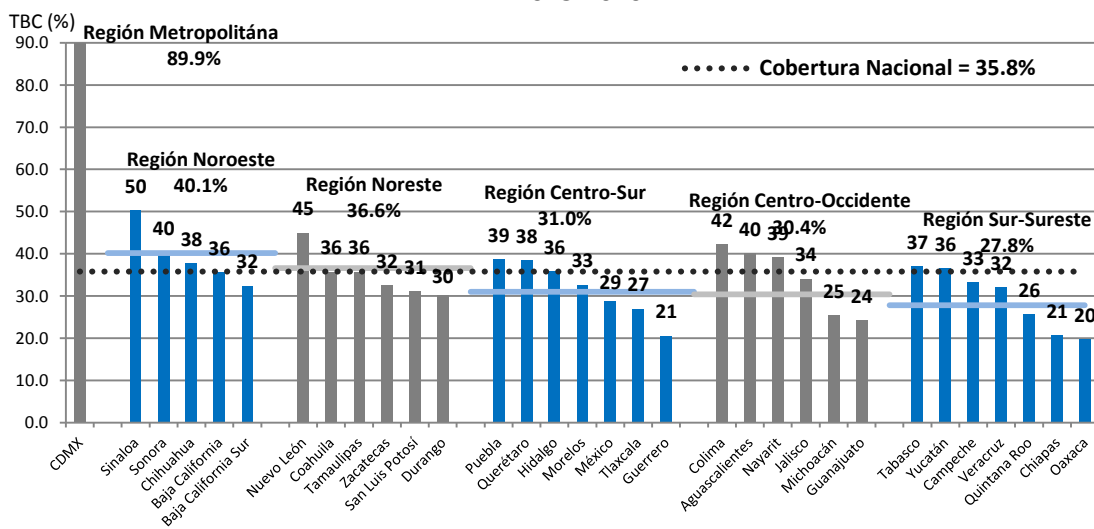
Fuente: UNESCO, Institute for Statistics, consulta abril de 2016.

<http://data.uis.unesco.org/index.aspx?queryid=142&lang=en#>

Nota: los datos corresponden a 2013 a menos que se indique lo contrario.

\* Países no miembros de la OCDE.

**Gráfica 2.2. Tasa bruta de cobertura nacional, regional y por entidad federativa, ciclo escolar 2015-2016.**



Fuente: ANUIES, elaboración propia con datos de los Formatos 911 de educación superior.

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

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

Un sistema de educación superior de mayores dimensiones, con oferta más diversificada y con mayor equidad, planteará nuevos retos para todos los subsistemas de sostenimiento público y particular.

#### ***2.4 Cambios en el trabajo***

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

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

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

La evolución del empleo en México durante los últimos años ha sido impulsada por diversas tendencias, entre las cuales la principal es el incesante desarrollo tecnológico<sup>4</sup>. La innovación no sólo contribuye al desarrollo de la productividad en el trabajo, sino que impacta en la economía y en el desarrollo social de las localidades y regiones. En estudios recientes<sup>5</sup>, la OCDE ha analizado las principales diferencias de productividad laboral, así como acciones deseables para mejorar el desempeño del mercado laboral, entre las cuales la formación de recursos humanos de alto nivel ocupa un lugar destacado.

Es por ello que la expansión de la educación superior tendrá que tomar en cuenta los cambios estructurales del mercado de trabajo. Los egresados de las instituciones de educación superior se enfrentarán a fenómenos ya iniciados y que se agudizarán en el futuro: mayor competencia por empleos dignos y bien remunerados; flexibilización, precarización e informalidad laboral; pérdida de estabilidad y seguridad en el empleo; creciente rotación de puestos de trabajo; mayores exigencias de calificación y capacidad para crear organizaciones productivas para auto emplearse y a la vez generar empleo. La globalización, además, llevará a una mayor competencia entre los egresados de las instituciones de educación superior mexicanas y de otros países para ocupar empleos que requieren altas calificaciones, lo que exigirá habilidades para el aprendizaje permanente y para la reconversión ocupacional.

## **2.5 Nuevos modelos educativos**

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

Los cambios sociales, económicos y laborales demandan a las instituciones de educación superior la realización de reformas profundas de los modelos educativos y pedagógicos tradicionales. Sin dejar de reconocer que ya se han iniciado cambios en algunas de ellas, que apuntan a la conformación de nuevos paradigmas educativos con una nueva visión, aún existen instituciones y segmentos del sistema que operan con criterios y métodos que ya no responden a los nuevos entornos. Los modelos educativos deberán transitar de la visión de pasado a un enfoque de futuro; de la premisa de estabilidad de los entornos educativos a la de dinamismo y cambio

---

<sup>4</sup> STPS, *Observatorio Laboral*. <http://www.observatoriolaboral.gob.mx/swb/es/ola/tendencias-actuales-mercado-laboral>).

<sup>5</sup> *La estrategia de innovación de la OCDE: Empezar hoy el mañana*. (2012) México, D.F.: Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A.C., México



constante; de la idea de permanencia de los saberes a la aceptación de su rápida obsolescencia; del abordaje disciplinario y rígido al enfoque interdisciplinario para la solución de problemas complejos; de la rutina a la creatividad e innovación; del aprendizaje sólo en el aula al aprendizaje en múltiples espacios, vinculado a la solución de problemas de su entorno.

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

Hay que considerar el hecho que los jóvenes que se están incorporando a los niveles superiores de la educación forman parte de una generación que nació en el contexto de la revolución tecnológica. Los elevados índices de abandono escolar en educación media superior y superior no sólo están asociados a variables socioeconómicas y familiares de los estudiantes, sino también a factores relacionados con los modelos educativos tradicionales.<sup>6</sup>

## **2.6 La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**

La ANUIES, como uno de los actores que han impulsado cambios en los modelos educativos de las instituciones de educación superior, deberá reforzar su papel como promotor de nuevas reformas en diversos campos: los modelos de formación profesional en el nivel de la licenciatura (educación dual y formación para la vida); fortalecimiento y ampliación con calidad de la educación abierta y a distancia; internacionalización y responsabilidad social en la formación de los estudiantes y fortalecimiento del posgrado, entre otros.

La importancia de fortalecer la educación de las personas fue subrayada recientemente por la Organización de las Naciones Unidas en el documento “Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible”,<sup>7</sup> aprobado en la Cumbre de las Naciones Unidas celebrada en Nueva York del 25 al 27 de septiembre de 2015.

La Agenda es un plan de acción con 17 objetivos y 169 metas para erradicar la pobreza, combatir las desigualdades, promover la prosperidad, fortalecer la paz universal y proteger el medio ambiente. Retoma los Objetivos de Desarrollo del Milenio y busca avanzar en su consecución para mejorar las condiciones de vida de todas las personas.

A partir de una visión de futuro ambiciosa y de cambio sobre las tres dimensiones del desarrollo sostenible –económica, social y ambiental–, contempla para el año 2030 un mundo en el que la

---

<sup>6</sup> SEP e Instituto Nacional de Salud Pública (2015), Análisis del Movimiento contra el Abandono Escolar en la Educación Media Superior,

[http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/11390/6/images/reporte\\_abandono.pdf](http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/11390/6/images/reporte_abandono.pdf)

<sup>7</sup> Naciones Unidas, Asamblea General, Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/69/L.85>

alfabetización sea universal, con acceso equitativo a una educación de calidad en todos los niveles, a fin de que todas las personas, especialmente quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad, cuenten con un entorno propicio para la plena realización de sus derechos y capacidades y para su participación activa en el desarrollo de la sociedad.

Tres de los objetivos de la Agenda guardan relación con la educación superior. El objetivo 4 plantea: “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”, y establece 10 metas para todos los niveles educativos. Las metas relacionadas con la educación superior constituirán un referente para las acciones futuras de la ANUIES en el marco del PDI, V2030:

- Para 2030, asegurar el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.
- Para 2030, aumentar sustancialmente la cantidad de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.
- Para 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y garantizar el acceso en condiciones de igualdad de las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad, a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional.
- Para 2030, garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación y la adopción de estilos de vida saludables, el respeto a los derechos humanos, la igualdad entre los géneros, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y de la contribución de la cultura al desarrollo sostenible, entre otros medios.
- Para 2020, aumentar sustancialmente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo [...], para que sus estudiantes puedan matricularse en programas de estudios superiores, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos, científicos, de ingeniería y de tecnología de la información y las comunicaciones...

Otros objetivos de la Agenda plantean metas relacionadas con el empleo, el fomento de la innovación y el desarrollo tecnológico:

- Para 2020, reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.
- Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando sustancialmente el número de personas que trabajan en el campo de la investigación y el desarrollo por cada millón de personas, así como aumentando los gastos en investigación y desarrollo de los sectores público y privado.

- Aumentar de forma significativa el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por facilitar el acceso universal y asequible a la Internet en los países menos adelantados a más tardar en 2020.
- Poner en pleno funcionamiento, a más tardar en 2017, el banco de tecnología y el mecanismo de apoyo a la ciencia, la tecnología y la innovación para los países menos adelantados y aumentar la utilización de tecnología instrumental, en particular de la tecnología de la información y las comunicaciones.

El PDI V2030 a través de su revisión y actualización continua, impulsará iniciativas para contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y articular estrategias en diversos espacios regionales.

### 3. Situación actual y retos para la ANUIES

La ANUIES es una organización vigorosa con un fuerte compromiso social y con proyección nacional e internacional que tiene la capacidad para autoevaluarse e identificar los aspectos susceptibles de mejora para lograr un desempeño que satisfaga las necesidades de las instituciones asociadas y contribuya al desarrollo de la educación superior y, a través de ésta, favorezca la construcción de un país más competitivo y justo.

#### 3.1 Instituciones asociadas

La ANUIES está integrada por 180 instituciones<sup>8</sup> pertenecientes a nueve de los doce subsistemas del sistema nacional de educación superior. Si bien, en términos del número de instituciones la membresía de la Asociación representa a menos del 6% del total de las instituciones del país, en términos de la matrícula, estas 180 instituciones agrupan a casi el 55% del total de estudiantes y al 35.8% de los 32,813 programas educativos de técnico superior, licenciatura y posgrado de México.

**Tabla 3.1 – Instituciones y matrícula de técnico superior, licenciatura y posgrado, por subsistema de educación superior. Ciclo escolar 2015-2016.**

Subsistema	Instituciones		Matrícula		Programas educativos	
	Nacional	ANUIES	Nacional	ANUIES	Nacional	ANUIES
Universidades Públicas Federales	6	6	420,564	420,564	926	926
Universidades Públicas Estatales	34	34	1,118,242	1,118,242	4,845	4,845
Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario	23	6	64,571	31,281	463	213
Centros de Investigación CONACYT	24	16	4,606	3,763	150	107
Institutos Tecnológicos Federales <sup>1/</sup>	126	11	326,794	242,256	1,175	753
Institutos Tecnológicos Descentralizados <sup>1/</sup>	134	55	229,122	42,261	942	140

<sup>8</sup> Ver Anexo I.

Universidades Tecnológicas	112	14	229,806	67,274	1,574	321
Otras Instituciones Públicas <sup>2/</sup>	192	9	253,022	13,825	1,478	269
Instituciones Particulares	2,103	29	1,400,280	378,450	19,906	4,196
Normales Públicas	229	0	99,289	0	881	0
Universidades Politécnicas	60	0	84,650	0	347	0
Universidades Interculturales	10	0	13,455	0	126	0
<b>Total</b>	<b>3,053</b>	<b>180</b>	<b>4,244,401</b>	<b>2,317,916</b>	<b>32,813</b>	<b>11,770</b>

Fuente: ANUIES, elaboración propia con datos de los formatos 911 de educación superior.

1/ Los Institutos Tecnológicos Federales y Descentralizados forman parte del Tecnológico Nacional de México, dependencia Federal que también integra al Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico (asociado a la ANUIES) y el Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica (no asociado a la ANUIES).

2/ El subsistema "Otras Instituciones públicas" es un grupo heterogéneo de instituciones de educación superior cuyo sostenimiento puede ser federal, estatal, municipal o puede tener participación internacional, cuya administración puede ser autónoma, descentralizada o centralizada en distintos órganos de gobierno y dependencias públicas. En este subsistema se encuentran centros de actualización del magisterio, colegios estatales, colegios dependientes de los poderes judiciales estatales, escuelas de enfermería y de investigación en salud del IMSS e ISSSTE, escuelas de arte, e instituciones de docencia e investigación como FLACSO, COLMEX, ENAH, COLPOS, INBAL, CINVESTAV, entre otras.

Con el objeto de impulsar el desarrollo y la consolidación de la educación superior, de realizar investigaciones para proponer soluciones a problemas de interés local, de promover el establecimiento, el desarrollo y la consolidación de sistemas de educación superior, ciencia, tecnología e innovación, la ANUIES se organiza en seis regiones, las cuales cuentan con sus respectivos Consejos Regionales que son los órganos de coordinación del trabajo de las asociadas, constituidos cada uno de ellos por los titulares de las instituciones asociadas ubicadas en las entidades federativas de cada región.

#### Consejos Regionales:

- I. Región Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa y Sonora;
- II. Región Noreste: Coahuila, Durango, Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas y Zacatecas;
- III. Región Centro-Occidente: Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán y Nayarit;
- IV. Región Centro-Sur: Guerrero, Hidalgo, Estado de México, Morelos, Puebla, Querétaro y Tlaxcala;
- V. Región Sur-Sureste: Campeche, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán; y
- VI. Región Metropolitana: Distrito Federal y áreas conurbadas del Estado de México.

Con base en lo dispuesto en el Artículo Vigésimo Segundo del Estatuto de la ANUIES.

De esta forma el número de instituciones asociadas se divide de la siguiente manera:

**Tabla 3.2 Instituciones y matrícula atendida por Consejos Regionales de la ANUIES y subsistemas.**

Subsistema	Instituciones por Consejos Regionales de la ANUIES					
	Centro-Occidente	Centro-Sur	Metropolitana <sup>1/</sup>	Noreste	Noroeste	Sur-Sureste
Universidades Públicas Federales	0	1	4	1	0	0
Universidades Públicas Estatales	6	7	0	6	7	8
Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario	0	1	0	0	3	2
Centros de Investigación CONACYT	2	2	3	1	5	3
Institutos Tecnológicos Federales	10	8	1	12	12	12
Institutos Tecnológicos Descentralizados	1	6	1	0	1	2
Universidades Tecnológicas	4	8	0	1	1	0
Otras Instituciones Públicas	1	3	5		0	0
Instituciones Particulares	4	6	9	8	1	1
<b>Total Instituciones</b>	<b>28</b>	<b>42</b>	<b>23</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>28</b>
<b>Total de matrícula atendida <sup>2/</sup></b>	<b>348,799</b>	<b>529,820</b>	<b>467,873</b>	<b>360,902</b>	<b>347,606</b>	<b>262,916</b>

Fuente: ANUIES, elaboración propia.

1/ Las Instituciones que se encuentran ubicadas en el área conurbada del Estado de México y que pertenecen a la Región Metropolitana son: Universidad Anáhuac, Instituto Tecnológico de Tlalnepantla y el Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec.

2/ La matrícula corresponde a la registrada por las instituciones asociadas en las entidades federativas de cada región, a pesar de que la institución pertenezca a una región diferente.

Una segunda división de trabajo que ha establecido la ANUIES es la coordinación por Consejos Especiales, que son órganos nacionales que se integran con las instituciones asociadas de acuerdo con su afinidad y naturaleza jurídica y académica. Los consejos especiales aprobados en el Estatuto de la ANUIES son:

#### Consejos Especiales:

- I. Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines (CUPIA);
- II. Consejo de Universidades Particulares e Instituciones Afines (CUPRIA); y
- III. Consejo de Institutos Tecnológicos e Instituciones Afines (CITIA).

Con base en lo dispuesto en el Artículo Vigésimo Octavo del Estatuto de la ANUIES.

Actualmente los Consejos Especiales están conformados de la siguiente manera: CUPIA por las instituciones públicas asociadas y el Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec que a pesar de ser un instituto tecnológico descentralizado pertenece a este órgano colegiado desde su creación; CUPRIA por todas las instituciones particulares asociadas; y CITIA por todos los Institutos Tecnológicos asociados. Su conformación regional es la siguiente.

**Tabla 3.3. Número de instituciones y matrícula por Consejos Especiales por Región.**

Región	Consejos Especiales		
	CUPIA	CUPRIA	CITIA
Centro-Occidente	13	4	11
Centro-Sur	22	6	14
Metropolitana	13	9	1
Noreste	9	8	12
Noroeste	16	1	13
Sur-Sureste	13	1	14
<b>Total Instituciones</b>	<b>86</b>	<b>29</b>	<b>65</b>
<b>Total matrícula atendida</b>	<b>1,662,068</b>	<b>378,450</b>	<b>277,398</b>

Fuente: ANUIES, elaboración propia con datos de los formatos 911 de educación superior. Ciclo escolar 2015-2016.

### 3.2 Funciones y procesos estratégicos

La ANUIES, para cumplir su Misión, debe atender cuatro funciones sustantivas y realizar doce procesos estratégicos. Las funciones sustantivas son:

- I. Atender a las instituciones asociadas para fomentar su desarrollo.
- II. Impulsar la colaboración y la vinculación en los ámbitos regional, nacional e internacional.
- III. Generar y aplicar conocimiento para integrar y fortalecer el sistema de educación superior.
- IV. Fortalecer las capacidades de la Secretaría General Ejecutiva para mejorar su efectividad.

La primera función sustantiva “**atender a las instituciones asociadas para fomentar su desarrollo**” comprende seis procesos estratégicos que se atienden de manera transversal por las dependencias académico administrativas de la Secretaría General Ejecutiva.

1. Coordinar las actividades de los órganos colegiados, dar seguimiento y cumplir sus acuerdos.
2. Articular y representar los intereses de las asociadas.
3. Brindar servicios y apoyo académico a las instituciones asociadas, identificando sus necesidades y expectativas.
4. Reconocer y difundir los avances y logros de las asociadas.
5. Fomentar la gobernanza, la transparencia y la rendición de cuentas.
6. Afiliar instituciones de educación superior que cubran los criterios para su incorporación y promover su permanencia.

La segunda función sustantiva “**impulsar la colaboración y la vinculación en los ámbitos regional, nacional e internacional**” se lleva a cabo a través de dos procesos:

7. Promover la colaboración y la complementariedad entre las asociadas (redes, grupos de trabajo).
8. Vincular a las instituciones asociadas con diversos sectores y con organismos en el ámbito nacional e internacional.

La tercera función sustantiva “**generar y aplicar conocimiento para integrar y fortalecer el sistema de educación superior**”, comprende dos procesos estratégicos:

9. Generar conocimiento sobre el sistema de educación superior y aplicarlo para su desarrollo.
10. Contribuir al diseño y aplicación de políticas, modelos, programas y proyectos en beneficio de la educación superior y de la solución de problemas regionales y nacionales.

La cuarta función sustantiva “**fortalecer las capacidades de la Secretaría General Ejecutiva para mejorar su efectividad**”, se desarrolla mediante dos procesos:

11. Gestionar y administrar los recursos necesarios para llevar a cabo sus funciones.
12. Consolidar alianzas estratégicas con actores relevantes en el ámbito nacional e internacional.

Una gestión eficaz requiere necesariamente el cumplimiento equilibrado de las funciones sustantivas y el desarrollo de los procesos estratégicos identificados.

### **3.3 Principales problemas**

#### **Evolución de la membresía**

Una de las características que distingue a la ANUIES es la transparencia y el rigor en el proceso de admisión de instituciones. A pesar de que existen casi 3 mil instituciones de educación superior, públicas y particulares, sólo 180 se encuentran asociadas a la ANUIES, mismas que por su grado de consolidación satisfacen los requisitos para el ingreso y la permanencia.

#### **Requisitos para el ingreso de instituciones de educación superior a la ANUIES**

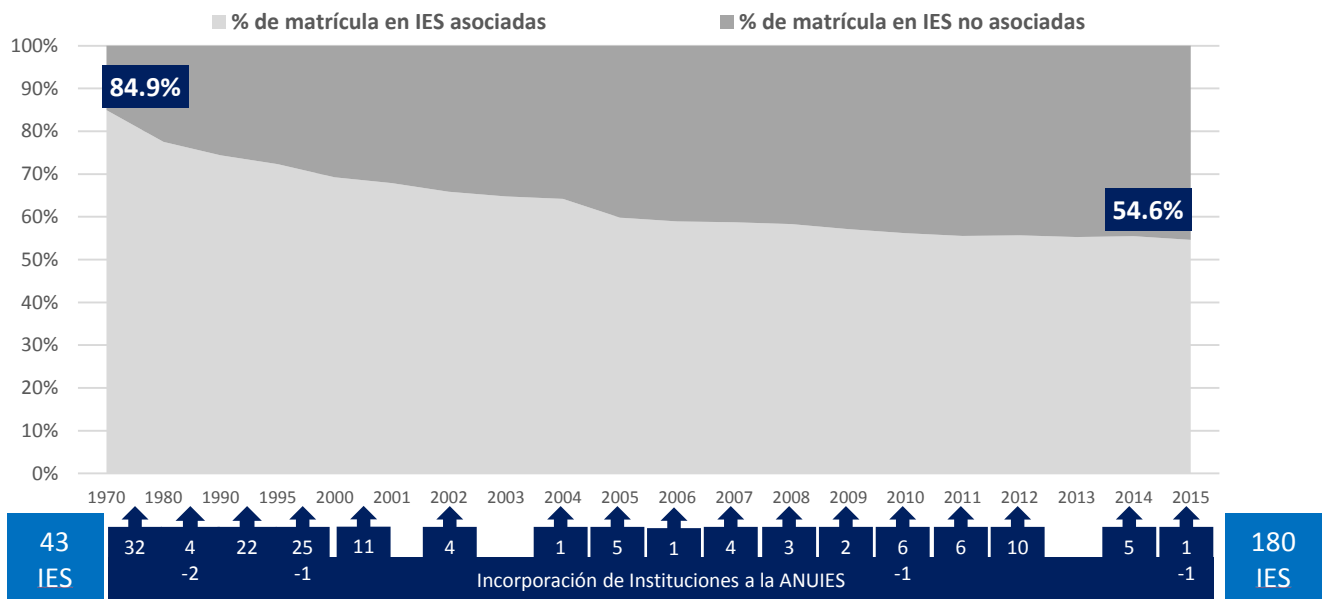
1. Contar con la evaluación para la Acreditación Institucional del Comité de Administración y Gestión Institucional de los CIEES; o aprobar la evaluación integral que realizará la comisión dictaminadora [...], en la que se considerarán, al menos, los siguientes elementos:
  - a. El plan de desarrollo institucional o equivalente;
  - b. El modelo educativo y el académico;
  - c. La infraestructura con que cuenta la institución solicitante para ofrecer los servicios académicos y administrativos correspondientes; y
  - d. La evidencia de otras acreditaciones nacionales o internacionales.
2. Cumplir con los requerimientos mínimos establecidos por el PRODEP de relación entre profesores de tiempo completo (PTC) y estudiantes atendidos por áreas de conocimiento o, en el caso de instituciones particulares, cumplir con los requerimientos mínimos establecidos por el acuerdo 279 de la SEP respecto de la relación entre profesores de tiempo completo (PTC) y estudiantes atendidos por área de conocimiento.
3. Contar con, al menos, el 75% de la matrícula evaluable en programas de calidad reconocidos por la SEP.
4. En su caso, contar al menos con el 25% de programas de posgrado en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) o en el nivel 1 de los CIEES.

El porcentaje de matrícula atendida por las instituciones asociadas se ha venido reduciendo de forma paulatina. De 1970 a 2010 el número de instituciones asociadas se cuadruplicó pasando de 43 a 160. No obstante, la proporción de la matrícula nacional atendida por las instituciones asociadas descendió en el mismo periodo de 85% a 56%. Desde entonces se ha mantenido prácticamente la misma proporción de alumnos, a pesar de que en los últimos 5 años se han integrado 22 instituciones a la Asociación. (Gráfica 3.1)

La reducción de la representación de la ANUIES respecto al número de instituciones de educación superior del país y en consecuencia de la matrícula nacional, se debe principalmente a la creación de instituciones particulares y de nuevos institutos tecnológicos durante los últimos 15 años. Las instituciones de sostenimiento privado pasaron de 760 en el año 2000 a casi 2,100 en el año 2015, mientras que su matrícula creció 126%, pasando de 619 mil alumnos a 1 millón 400 mil. En el mismo periodo, se integraron a la ANUIES ocho instituciones particulares y, a pesar de que la matrícula de las instituciones particulares asociadas creció 144%, pasando de 155 mil a 378 mil alumnos, ésta sólo representa el 27% de la matrícula de sostenimiento privado nacional.

El número de institutos tecnológicos, descentralizados y federales, pasó de 64 en el año 2000 a 260 en 2015, y su matrícula de 180 mil estudiantes a casi 556 mil alumnos. En el mismo periodo, el número de institutos tecnológicos asociados pasó de 51 a 66, y su matrícula de 169 mil alumnos a 284 mil, representando el 51% de su matrícula nacional.

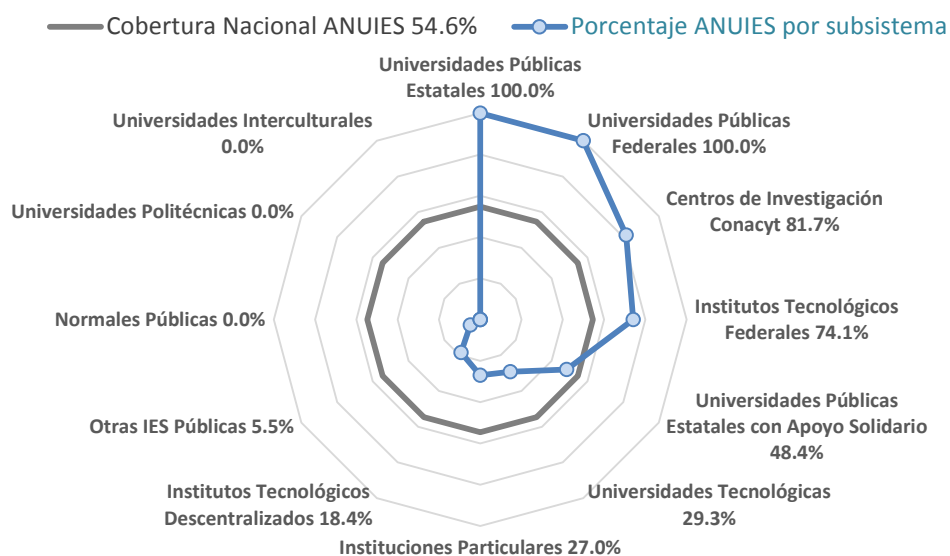
**Gráfica 3.1. Crecimiento de la matrícula y la membresía de las Instituciones de Educación Superior asociadas a la ANUIES, 1970-2015.**





Como se aprecia en la tabla 3.1 y en la gráfica 3.2, la ANUIES presenta cierta parcialidad en su membresía: mientras que asocia al 100% de las universidades públicas estatales y federales, el porcentaje de instituciones asociadas es bajo en los demás subsistemas. Además, no están asociadas instituciones pertenecientes a los subsistemas de escuelas normales públicas, universidades politécnicas y universidades interculturales.

**Gráfica 3.2 – Porcentaje de matrícula atendida por las Instituciones asociadas a la ANUIES por subsistema.**



Fuente: ANUIES, elaboración propia con datos de los Formatos 911 de educación superior.

### ***Heterogeneidad regional***

La desigualdad del desarrollo económico y social de las regiones del país se ve reflejada igualmente en la situación de la educación superior. Entre las seis regiones de trabajo de la ANUIES se observan desbalances en sus indicadores de desempeño institucional.

Mientras que las regiones del Centro y Norte presentan mejores indicadores de desempeño para las proporciones de matrícula atendida, matrícula en programas acreditados por su calidad y programas de estudio inscritos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad, las regiones Centro-Sur y Sur-Sureste presentan mayores rezagos en los mismos indicadores.

Un hecho que preocupa a la ANUIES es que el promedio de la matrícula atendida en programas reconocidos por su calidad en todas las instituciones asociadas en 2015 era de 79.5% y en 2016 este porcentaje se redujo en casi siete puntos, alcanzando un 72.7%, un porcentaje menor al requerido en los requisitos de ingreso y permanencia de la Asociación, fenómeno que se observa

en cuatro regiones. Con el propósito de cumplir su Misión, la ANUIES deberá atender prioritariamente el cierre de brechas entre regiones y propiciar un desarrollo más equilibrado.

Si bien, la meta sectorial para 2018 es de 72.0%, la ANUIES debe aspirar a un logro mayor con una visión integral al 2030. Esto implica un mayor esfuerzo en los procesos académicos y de gestión de cada una de las instituciones asociadas.

**Tabla 3.4. Porcentaje de matrícula atendida en Instituciones asociadas a la ANUIES. Ciclo escolar 2015-2016.**

Región ANUIES	Porcentaje de matrícula atendida en IES-ANUIES	Matrícula atendida en programas de calidad	Porcentaje de programas en el PNPC en IES-ANUIES
Centro-Occidente	53.8%	68.7%	49%
Centro-Sur	51.0%	55.3%	39%
Metropolitana	63.7%	90.7%	44%
Noreste	57.9%	82.0%	41%
Noroeste	66.4%	73.4%	47%
Sur-Sureste	38.9%	69.9%	39%
Total ANUIES	54.6%	72.7%	43%

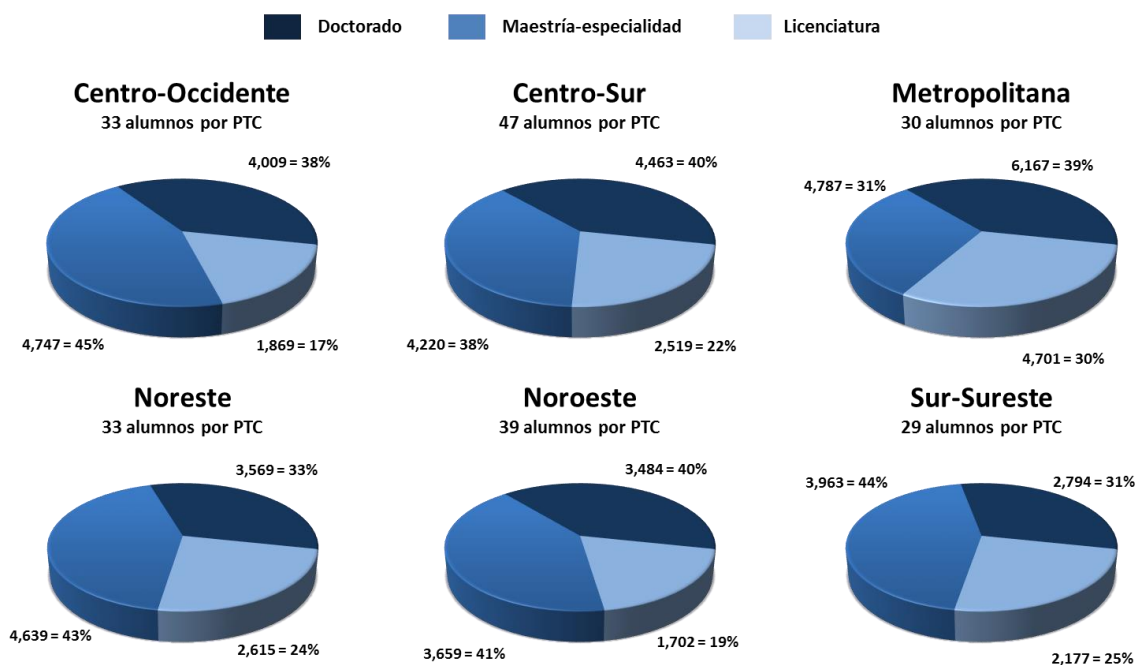
Fuente: Elaboración propia con datos de los formatos 911 de educación superior, información publicada por CIEES, COPAES, DGESEU y PNPC-CONACYT consultada de febrero a mayo de 2016.

Otros indicadores que ayudan a analizar la heterogeneidad entre las regiones es la cantidad de personal docente de tiempo completo (PTC) y el número de académicos que pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) en las instituciones asociadas.

Respecto a la cantidad de PTC, la región Centro-Sur presenta el mayor desbalance en el número de alumnos atendidos por cada PTC respecto al resto de las regiones (47 alumnos por PTC). No obstante, esta región tiene prácticamente el mismo porcentaje de PTC con grado de doctorado (40%) que las regiones Noroeste (40%), Metropolitana (39%) y Centro Occidente (38%).

La región Metropolitana es la que presenta la mayor cantidad de PTC con 15,655, la menor relación de alumnos por PTC con 36 y el mayor número investigadores del SNI por cada 1,000 alumnos con 14. Este claro desbalance respecto al resto de las regiones se debe principalmente a la mayor concentración de Universidades Públicas Federales, Centros de Investigación CONACYT e Instituciones Particulares –cuatro, tres y nueve respectivamente–, instituciones que por su ubicación, su tamaño y su importancia generan un mayor desequilibrio respecto al resto de las regiones.

**Gráfica 3.3. Personal docente de tiempo completo (PTC) de las Instituciones asociadas a la ANUIES por región y nivel de estudios. Ciclo escolar 2015-2016.**



Fuente: Elaboración propia con datos de los formatos 911 de educación superior, ciclo escolar 2015-2016.

**Tabla 3.5. Investigadores del SNI adscritos a Instituciones asociadas a la ANUIES y número de investigadores por cada mil estudiantes de educación superior, por región. 2016.**

Región ANUIES	Candidatos	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total general	Investigadores por cada 1,000 estudiantes
Metropolitana	783	3,117	1,517	1,063	6,480	14
Centro-Sur	793	2,304	681	296	4,074	8
Centro-Occidente	649	1,692	452	155	2,948	8
Noreste	553	1,397	307	109	2,366	7
Noroeste	537	1,266	379	133	2,315	7
Sur-Sureste	410	1,242	262	89	2,003	8
<b>Total ANUIES</b>	<b>3,725</b>	<b>11,018</b>	<b>3,598</b>	<b>1,845</b>	<b>20,186</b>	<b>9</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema Nacional de Investigadores 2016.

### 3.4 Retos para la ANUIES

En adición al rumbo establecido en la Visión 2030, las acciones que debe emprender la ANUIES responderán a los principales aspectos señalados por las instituciones asociadas en el proceso de consulta. En este ejercicio participativo se identifican retos que debe sortear la Asociación en el corto, el mediano y el largo plazos.

Destaca la situación estructural que padece la ANUIES, ya que es una asociación civil con una fuerte dependencia del subsidio gubernamental. La insuficiencia de recursos y el limitado acceso a

fuentes alternas de financiamiento, reduce su capacidad para llevar a cabo un número mayor de proyectos a favor de la educación superior.

La expansión de la oferta de servicios de educación superior y el gran número de instituciones de reciente creación reduce la representatividad que la ANUIES ha tenido desde su creación. Por ello, se debe emprender un estudio y análisis profundo a fin de identificar alternativas, como la figura de admisión condicionada, para la incorporación de nuevas asociadas comprometidas a alcanzar los estándares requeridos en un lapso razonable de tiempo, sin descuidar los estándares de admisión y membresía.

La tabla 3.6 muestra el potencial de expansión en la membresía de la ANUIES en los próximos años. Especial atención deberá prestarse a las acciones de acompañamiento requeridas para que estas instituciones logren su incorporación.

**Tabla 3.6. Número de instituciones viables a asociarse a la ANUIES en los próximos años.**

Región	Cumplen con todos los indicadores	Necesitan fortalecer indicadores para el ingreso	Total general
Centro-Occidente	8	6	14
Centro Sur	20	5	25
Metropolitana	0	1	1
Noreste	11	3	14
Noroeste	6	4	10
Sur-Sureste	16	4	20
<b>Total general</b>	<b>61</b>	<b>23</b>	<b>84</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los formatos 911 de educación superior, información publicada por CIEES, COPAES, DGESE y PNPC-CONACYT consultada de febrero a mayo de 2016.

Para ser el organismo líder del sector, se requiere no sólo conjuntar a un mayor número de instituciones sino también encontrar mecanismos para asegurar que los intereses de las instituciones pertenecientes a distintos subsistemas se encuentren adecuadamente representados y fomentar una mayor colaboración entre las instituciones públicas y particulares y los centros de investigación, unidos todos por el interés común de lograr una mayor cobertura de una educación superior pertinente y de calidad.

Resulta imperativo emprender un proceso sistemático para identificar las necesidades y expectativas de las asociadas, con el propósito de que la Secretaría General Ejecutiva tenga conocimiento preciso y esté en posibilidades de atender las mismas. Si bien la diversidad y la heterogeneidad de la membresía en términos de tipo de institución, tamaño y capacidad es una característica propia del sistema de educación superior y en consecuencia de la ANUIES, la Secretaría General Ejecutiva deberá identificar temas estratégicos para el desarrollo de la educación superior e impulsar proyectos colaborativos a nivel regional y nacional que permitan identificar problemas y diseñar soluciones con miras a proponer políticas públicas que impulsen el desarrollo de todas las instituciones asociadas.

La adopción intensiva de las tecnologías de la información y la comunicación acompañada de una agenda atractiva que responda a las expectativas de las asociadas permitirá una participación

activa de los titulares de las asociadas en los órganos colegiados y de manera aún más relevante consolidar espacios de diálogo permanentes de reflexión y análisis sobre la educación superior.

Si bien la efectividad y el atractivo de las acciones e iniciativas de los Consejos Regionales son altamente dependientes del entusiasmo y el compromiso de las instituciones participantes, a menudo se perciben esfuerzos desarticulados que sólo contribuyen a la ampliación de brechas regionales. En virtud de lo anterior, se identificó la necesidad de mejorar la planeación de las actividades de los Consejos Regionales, lograr una mayor vinculación entre las instituciones que los componen y establecer mecanismos que permitan sistematizar, difundir y compartir los avances de los mismos, su contribución al cierre de brechas entre regiones y a la mejora continua de los subsistemas.

La ANUIES deberá fortalecer su liderazgo como la principal asociación representativa de las instituciones de educación superior, transformar sus prácticas y desarrollar innovaciones para participar más proactivamente en la ejecución de los cambios a realizar en las siguientes décadas, en consecuencia, deberá:

- Promover la reforma de los modelos educativos tradicionales y las formas de organización universitaria que en la actualidad responden a una concepción curricular rígida, poco incluyente, limitada a edades determinadas y que toma poco en cuenta las necesidades de formación de los estudiantes en los nuevos entornos sociales y económicos.
- Fortalecer las capacidades institucionales en materia de generación y aplicación del conocimiento con una visión que atienda las necesidades locales con una perspectiva global.
- Establecer mayores vínculos con la sociedad para la realización de las actividades de difusión de la cultura y extensión de los servicios.
- Transitar hacia una gestión institucional estratégica e innovadora que posibilite la adaptación permanente al cambio.

En una sociedad en la que los conocimientos se vuelven obsoletos en tiempos cada vez más cortos, se requiere contar con mayores esfuerzos de investigación en el terreno de las ciencias sociales y de la educación. De ahí la necesidad de contar con un espacio interinstitucional de alto nivel en el país en materia de estudios prospectivos y de políticas de educación superior para impulsar las transformaciones requeridas y retroalimentar a las instituciones de educación superior, a los gobiernos y a los demás actores participantes en el sistema. Por ello, la ANUIES debe tener entre uno de sus objetivos inmediatos crear este espacio con la colaboración de investigadores adscritos a las instituciones asociadas.

La formación en materia de gestión estratégica y liderazgo de los rectores y del personal directivo de las universidades es indispensable para lograr la transformación de estas instituciones en un entorno cada vez más complejo. A la ANUIES le corresponde desempeñar un papel relevante en estos procesos formativos e impulsar de manera más decidida el cambio institucional y cultural en las asociadas.

La calidad y la innovación serán las principales exigencias para todas las instituciones y organizaciones en el proceso de construcción de una sociedad del conocimiento. A los cambios realizados en los últimos cinco lustros en materia de fortalecimiento y aseguramiento de la calidad, deberán seguir nuevos modelos y programas a partir de una nueva conceptualización de la calidad que tome en cuenta la complejidad del proceso educativo y detone innovaciones sustantivas y duraderas.

Las transformaciones en la gestión y la coordinación de la educación superior deberán tener como objetivo estratégico la consolidación académica de las instituciones de educación superior pertenecientes a todos los subsistemas de sostenimiento público y privado. Las universidades con mayor grado de consolidación académica tenderán a constituirse como universidades de investigación de clase mundial, con una mayor inserción en los circuitos internacionales de generación y aplicación del conocimiento y con el establecimiento de alianzas estratégicas y de programas de cooperación académica con las instituciones de educación superior de los diferentes subsistemas. Los nuevos entornos nacional e internacional requerirán, además, de la creación de nuevas universidades bajo modelos innovadores y nuevas formas de vinculación con los sectores productivos y las organizaciones sociales. La ANUIES deberá contribuir al diseño de estas instituciones, como en su momento ya lo hizo para la creación de otras organizaciones educativas.

El sistema de educación superior de competencia internacional y con responsabilidad social al que aspiramos, habrá de contribuir a la solución de problemas nodales de la sociedad a nivel local, nacional y mundial (mayor acceso y mejoramiento de la calidad de la educación, generación de conocimiento para entender e intervenir en el cambio climático, apoyar el desarrollo sustentable, impulsar la generación de energías alternas, innovaciones en tecnologías para la salud, participar en la mejora de las condiciones socioeconómicas de la población).

La ANUIES deberá fortalecerse como una organización con mayor reconocimiento y liderazgo para servir de puente entre las instituciones de educación superior, los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil para contribuir en la atención de los problemas nacionales.

Estos desafíos habrán de enfrentarse con un espíritu crítico y con una gran creatividad para imaginar futuros posibles y diseñar los cursos de acción para aproximarnos a ellos. Como señalan quienes se dedican a la prospectiva, no existe sólo un futuro, el que deseamos, lo construiremos con nuevas ideas, acuerdos y acciones.

### ***3.5 Retos Transversales para las Instituciones de Educación Superior***

#### ***Insuficiencia presupuestal***

El acelerado crecimiento y la diversificación de la educación superior pública han generado un mayor grado de complejidad en los procesos anuales de programación, presupuestación, ejercicio y fiscalización de los recursos públicos que se destinan a las instituciones educativas. El marco jurídico vigente resulta obsoleto y no otorga certidumbre jurídica al financiamiento, obstaculizando los procesos de planeación educativa a mediano y largo plazos. Asimismo, es

imprecisa la corresponsabilidad y las obligaciones que competen a cada uno de los órdenes de gobierno en materia de asignaciones presupuestales, además de que no favorece la generación de sinergias ni el alcance de objetivos comunes.

La asignación del presupuesto público a las instituciones para su operación ordinaria ha estado disociada de las dinámicas de expansión de su oferta educativa, lo que les ha generado una fuerte presión financiera y una incertidumbre para el desarrollo sostenido de sus funciones académicas con elevados estándares de calidad. Por su parte, los fondos de financiamiento extraordinario se han visto limitados en su impacto por su inadecuada conceptualización y por la ausencia de un soporte jurídico que les asegure continuidad, estabilidad y suficiencia presupuestaria. En adición, los fondos extraordinarios paulatinamente han ido perdiendo ese carácter y se utilizan ya para sufragar acciones de carácter ordinario. Diversas universidades públicas enfrentan fuertes pasivos financieros derivados del crecimiento de la plantilla de personal y del pago de prestaciones laborales no reconocidas por la SEP, así como por los déficits derivados de los regímenes de pensiones y jubilaciones.

La certeza y la suficiencia financieras son condiciones necesarias para el desarrollo integral de las instituciones públicas de educación superior, por lo cual la ANUIES ha propuesto a los poderes Ejecutivo y Legislativo llevar a cabo reformas legales de carácter integral y establecer nuevas políticas para el financiamiento con un alcance plurianual.

### ***Fortalecimiento institucional***

Las reformas realizadas en los últimos 25 años en materia de gestión y gobernanza del sistema educativo han generado condiciones para el fortalecimiento de la educación superior en el país. Sin embargo, éstas han entrado a una fase de rendimientos decrecientes. Ante la mayor complejidad del sistema y los desafíos emergentes, se requerirán de nuevos esquemas y mecanismos que detonen el potencial de transformación de las instituciones de todos los subsistemas. Para ello, es imperativo trabajar en el fortalecimiento de las capacidades institucionales para la innovación, a través de la profesionalización de los directivos universitarios en materia de gestión estratégica y liderazgo. A la ANUIES le corresponde desempeñar un papel relevante en estos procesos formativos e impulsar de manera más decidida el cambio institucional y cultural en las instituciones de educación superior asociadas.

Las reformas a la legislación educativa que se están impulsando (Ley General de Educación y Ley para la Coordinación de la Educación Superior) permitirán establecer nuevos diseños institucionales para la gestión y la coordinación del sistema. La ANUIES tendrá que anticiparse a estos cambios con una visión estratégica, renovarse para fortalecer su interlocución con las autoridades educativas y con organismos de la sociedad, y consolidar su liderazgo como el principal representante de las instituciones de educación superior del país.

### ***Reconocimiento de validez oficial de estudios (RVOE) y estímulos para las instituciones particulares***

La oferta de programas educativos en instituciones particulares se ha expandido notablemente en los últimos años, contribuyendo a mayores opciones de formación profesional para los jóvenes. Sin embargo, esta expansión ha sido heterogénea, por un lado, se han desarrollado instituciones que tienen logros significativos y han alcanzado un amplio prestigio social y, por el otro, han surgido numerosas instituciones cuya calidad ha sido objeto de cuestionamientos a pesar de los esfuerzos realizados por mejorar los requisitos y procedimientos para el otorgamiento del Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) por los gobiernos federal y estatales.

El reto en este sentido, es plantear alternativas para mejorar la utilidad del RVOE como medio para asegurar la calidad del servicio educativo, simplificar los procedimientos para su trámite, fortalecer las capacidades técnicas de evaluación y de supervisión de los gobiernos a nivel federal y estatal, y lograr acuerdos entre ellos para el diseño y la aplicación homogénea de un nuevo marco normativo.

Debe explorarse la posibilidad de que las adecuaciones al marco normativo atiendan las preocupaciones de las instituciones particulares de educación superior en materia de incentivos fiscales a la inversión, opciones de deducibilidad de pago de colegiaturas y donativos, sistemas de crédito educativo y flexibilización curricular para atender las cambiantes necesidades del mercado laboral.

Estos aspectos sumados a recientes logros como la concertación de la Agenda SEP-ANUIES y los productos derivados de la misma, la formulación de este Plan de Desarrollo y la mayor difusión de las acciones y los logros de la ANUIES y de sus asociadas, fortalecerán el papel de vanguardia de la Asociación y permitirán difundir los logros del trabajo académico de las instituciones asociadas.

## **4. Preceptos que rigen el desempeño de la ANUIES**

En este capítulo se presentan los elementos que fundamentan y orientan el trabajo de la ANUIES, tales como su Misión, los principios, las funciones sustantivas y sus procesos estratégicos, así como la Visión 2030.

### ***4.1 Misión de la ANUIES***

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana, A. C. (ANUIES), es una asociación civil que agrupa a las instituciones de educación superior públicas y particulares más prestigiadas del país y tiene como Misión:

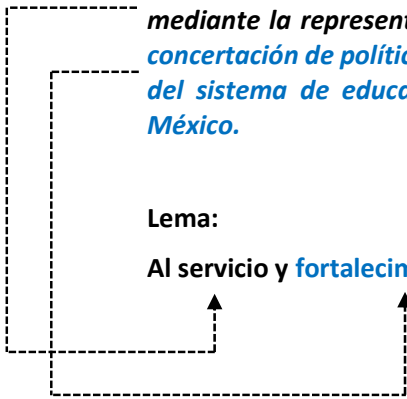


**Misión:**

*Contribuir al logro de los fines y a la mejora continua de las funciones de sus asociadas, mediante la representación de sus intereses, la prestación de servicios de calidad y la concertación de políticas públicas que fomenten la integración, ampliación e innovación del sistema de educación superior para propiciar el desarrollo social y humano de México.*

**Lema:**

**Al servicio y fortalecimiento de la educación superior**



#### ***4.2 Principios que orientan el quehacer de la ANUIES***

El desarrollo armónico y eficaz de la ANUIES requiere de la definición explícita de algunos principios axiológicos de observancia general, que se traduzcan en normas de conducta, sirvan para orientar el desarrollo de sus actividades y las relaciones interinstitucionales y con el resto de la sociedad.

Derivado de los procesos de consulta y reflexión se identificaron múltiples propuestas que se integran en los siguientes tres ejes:

##### ***Compromiso y responsabilidad social***

- Desempeño ético.
- Calidad en el servicio.
- Vinculación con el entorno y atención a problemas sociales.
- Cuidado y preservación del medio ambiente.
- Transparencia y rendición de cuentas.

##### ***Respeto y promoción de los derechos humanos***

- Equidad de género.
- Igualdad e imparcialidad.
- Atención a la diversidad institucional.

##### ***Enfoque a resultados y efectividad institucional***

- Competitividad y mejora continua.
- Trabajo colaborativo.
- Participación y objetividad en la toma de decisiones.
- Prospectiva e innovación.
- Visión global.

### **4.3 Visión 2030**

Un resultado muy importante de este proceso de consulta y reflexión es la visualización de la ANUIES que deseamos construir en un periodo de tiempo que inicia ahora y tiene como horizonte el año 2030.

En general se hace referencia a la ANUIES como el organismo no gubernamental más representativo del sistema de educación superior, comprometido con el desarrollo regional y nacional mediante el apoyo a las agendas de trabajo de las instituciones asociadas. La representación de los intereses de estas instituciones y la interlocución y la concertación de acciones con diversos actores del gobierno y de la sociedad le da legitimidad y capacidad de convocatoria. Una de sus principales fortalezas emana de la atención a la diversidad de instituciones que integran el sistema de educación superior mexicano.

Por otro lado, la ANUIES ha mantenido su vigencia al paso del tiempo debido a su capacidad de analizar, estudiar y entender las nuevas demandas de la sociedad y los cambios en el entorno nacional e internacional.

Con base en estos resultados, se formuló la siguiente Visión 2030, misma que se complementa con la descripción de los siguientes ejes de gestión.

#### **Visión 2030**

*La ANUIES es una organización que ha fortalecido su compromiso con el desarrollo de México, por ello, mantiene un diálogo permanente con los actores educativos, sociales y productivos en el ámbito nacional e internacional; promueve la implantación de un modelo de responsabilidad social universitaria entre sus asociadas; ofrece servicios e información especializados y de calidad; promueve la vinculación y la movilidad nacional e internacional; realiza estudios estratégicos y propone políticas y proyectos que orientan el desarrollo de la educación superior, la ciencia, la tecnología, la innovación y la cultura; y genera, gestiona y administra recursos de manera racional y con un amplio compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas. En consecuencia, es la asociación de su tipo más reconocida en Iberoamérica.*

#### **Ejes de gestión de la Visión:**

##### **Imagen pública**

El “sello ANUIES” es reconocido nacional e internacionalmente debido a las contribuciones de esta organización al desarrollo de la educación superior y a la trascendencia de sus proyectos que tienen un amplio impacto social.

##### **Servicios a las instituciones asociadas**

La ANUIES dispone de mecanismos para identificar las necesidades y expectativas de las instituciones asociadas. Contribuye activamente a la formación y la certificación de competencias del personal docente, administrativo y directivo para el mejor ejercicio de sus funciones.

Promueve la innovación de modelos educativos y de los procesos de gestión de las instituciones de educación superior.

### ***Órganos colegiados***

La ANUIES cuenta con órganos colegiados incluyentes que representan a la diversidad de instituciones asociadas, tienen un desempeño proactivo y propositivo, y participan en la formulación y ejecución de programas y proyectos de alto impacto en la educación superior.

### ***Colaboración interinstitucional***

La ANUIES se distingue por impulsar una agenda dinámica de colaboración que favorece la atención de sus asociadas y la mejora de la educación superior, incidiendo con ello en el desarrollo nacional y regional.

En coordinación con la SEP, la Asociación ha logrado construir un espacio común con sus asociadas que facilita la colaboración, el intercambio académico y la movilidad de estudiantes, académicos y personal directivo.

### ***Generación de conocimiento***

Se ha consolidado como una instancia de reflexión y análisis ocupada en la realización de estudios relevantes y la difusión de sus resultados, cuyo impacto definen el rumbo de la educación superior en México. Es la principal institución de América Latina que convoca a foros para deliberar sobre el presente y el futuro de la educación superior en la región. Es un referente en la generación y la sistematización de información estratégica sobre el sistema de educación superior, además, promueve su uso para soportar la toma de decisiones.

### ***Concertación de políticas públicas***

Establece mecanismos de participación para la identificación de áreas de mejora, el análisis de alternativas de solución, la formulación de propuestas de política pública y el establecimiento de programas concertados con las autoridades educativas federales y estatales.

### ***Ampliación de la membresía***

Cuenta con un proceso de afiliación proactivo que le ha permitido integrar a las 260 instituciones más prestigiadas y reconocidas, adscritas a todos los subsistemas de educación superior. La aspiración de pertenecer a la ANUIES estimula el mejoramiento y superación de las instituciones aún no asociadas.

### ***Operación de la Secretaría General Ejecutiva***

Está integrada por personal altamente calificado que posee una fuerte identidad institucional y desarrolla de manera competente sus funciones con pleno conocimiento y compromiso con las instituciones asociadas, atendiendo lo dispuesto en la Misión, la Visión y los planes y programas de desarrollo de la ANUIES. Dispone de una estructura organizacional flexible que atiende eficazmente sus funciones.

Sin dejar de lado sus propósitos no lucrativos, cuenta con una estrategia para diversificar sus ingresos, mismos que ejerce de manera responsable, racional y ética.

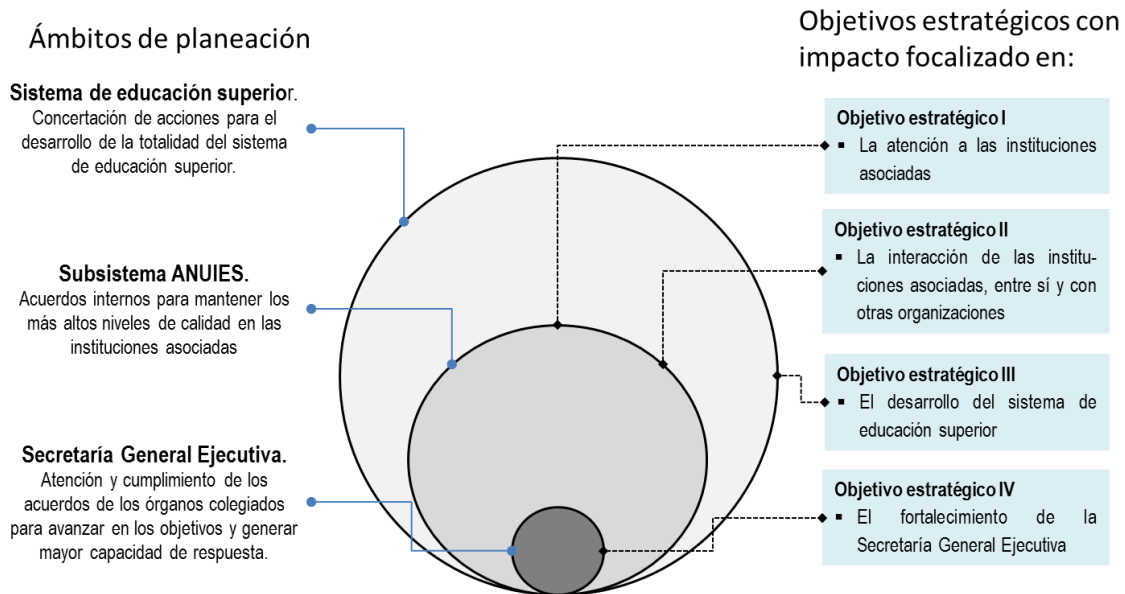
## 5. Objetivos estratégicos, políticas, objetivos específicos, metas y líneas de acción

Los cuatro objetivos estratégicos del PDI, V2030 son:

- I. Promover la mejora continua de los servicios que se prestan a las instituciones asociadas e incrementar su reconocimiento social.
- II. Fomentar la vinculación y el intercambio académico de las instituciones asociadas para incidir en el desarrollo regional y nacional
- III. Contribuir a la integración y al desarrollo del sistema de educación superior.
- IV. Incrementar la efectividad de la Secretaría General Ejecutiva.

Los objetivos estratégicos inciden en los tres ámbitos de planeación de la ANUIES como se puede apreciar en la siguiente Figura.

**Figura 2. Ámbitos de planeación y focalización de objetivos estratégicos**



Para una adecuada ejecución de estos objetivos estratégicos, se definen a continuación sus políticas, objetivos específicos, metas y líneas de acción.

### **5.1 Objetivo estratégico I**

***Promover la mejora continua de los servicios que se prestan a las instituciones asociadas e incrementar su reconocimiento social.***

#### **Políticas**

Con estas políticas se busca identificar y atender las necesidades y expectativas de las instituciones asociadas para mejorar su desempeño y cumplir la misión encomendada por la sociedad. Para lograrlo de manera efectiva:

- Es prioritario mantener un proceso de mejora continua en la coordinación de las actividades de los órganos colegiados y operar mecanismos que aseguren el cumplimiento de sus acuerdos.
- La validez y legitimidad de los acuerdos alcanzados en los órganos colegiados depende de la asistencia de los titulares, por ello, debe estimularse su presencia mediante el enriquecimiento del contenido de las agendas de trabajo.
- Para lograr lo anterior, deben mejorarse continuamente los mecanismos de comunicación con las instituciones asociadas para identificar sus necesidades y expectativas y evaluar la calidad de los servicios.
- La oferta de servicios a las asociadas debe garantizar su calidad y pertinencia.
- Recibirán atención prioritaria aquellas instituciones que presenten rezagos en áreas sustantivas del ámbito académico y de la gestión.
- La oferta de servicios se apoyará en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para ampliar su cobertura.
- Se Incorporará plenamente en las funciones de las instituciones de educación superior el enfoque de la responsabilidad social universitaria.
- Para el caso de las instituciones de educación superior interesadas en ingresar a la ANUIES, se les proporcionará acompañamiento y seguimiento continuos para que satisfagan los criterios para su admisión.

***Objetivo específico 1.1. Promover la implementación de modelos educativos innovadores en las asociadas.***

#### **Metas**

- Las instituciones asociadas incorporan modelos educativos en sus programas institucionales de docencia, enfocados a desarrollar en los estudiantes habilidades intelectuales y capacidades para la creatividad y la innovación.

### **Líneas de acción**

- Intercambiar entre las asociadas las buenas prácticas de implementación de modelos educativos innovadores.
- Impulsar la utilización en los programas educativos escolarizados de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y su conversión a Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento (TAC).
- Impulsar entre las asociadas la realización de estudios de seguimiento en la implementación de reformas curriculares y pedagógicas y la difusión de sus resultados.
- Explorar la posibilidad de reiniciar el Observatorio de Innovación Educativa de la ANUIES con un nuevo enfoque.
- Promover la realización de estudios entre las asociadas para la sistematización de experiencias de aprendizaje basado en las TIC y las TAC.
- Convocar a expertos internacionales para el análisis y la evaluación de experiencias exitosas en la implementación de modelos educativos innovadores.

***Objetivo específico 1.2. Contribuir a la mejora de la calidad educativa mediante el desarrollo del personal académico.***

### **Metas**

- Formular el Programa para el fortalecimiento de la carrera académica.
- Formular el Programa Nacional de Doctorado en Ciencias.

### **Líneas de acción**

- Realizar el diagnóstico de necesidades y oportunidades de mejora del personal académico de asignatura.
- Analizar y actualizar las estrategias de desarrollo para el personal de tiempo completo con el propósito de garantizar las capacidades académicas idóneas.
- Integrar un equipo técnico para que contribuya a la formulación del Programa para el fortalecimiento de la carrera académica.
- Concertar con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología el diseño y la operación del Programa Nacional de Doctorado en Ciencias.

***Objetivo específico 1.3. Contribuir al fortalecimiento y el desarrollo de la educación superior a distancia y modalidades no convencionales en las instituciones asociadas para mejorar su calidad, incrementar la cobertura y la equidad en el acceso a la educación superior.***

### **Metas**

- Desarrollar un modelo educativo de referencia para las instituciones con oferta de programas educativos de Educación Superior a Distancia (ESaD) y Modalidades no Convencionales (MnC).
- Fomentar el acceso de la población estudiantil a programas educativos de la ESaD para incrementar la cobertura de la educación superior.
- Incrementar el número de programas educativos de ESaD que han sido evaluados y acreditados como de buena calidad.
- Contar con una normativa adecuada a la ESaD y MnC.
- Incrementar el número de proyectos de cooperación y colaboración académica de ESaD y MnC.

### **Líneas de acción**

- Diseñar un modelo curricular para la ESaD y MnC que promueva la flexibilidad y transversalidad en los planes y programas de estudio.
- Fomentar el incremento y la actualización de la infraestructura de telecomunicaciones para la ESaD y MnC en las instituciones asociadas.
- Elaborar los lineamientos para homologar los modelos pedagógicos adecuados a las modalidades de la ESaD y MnC para las instituciones asociadas.
- Certificar al personal académico y técnico de las instituciones asociadas en el uso de las TIC y en la impartición de programas educativos de ESaD y MnC.
- Colaborar con los organismos evaluadores y acreditadores para definir los indicadores y los procedimientos para la evaluación de la calidad de los programas educativos de ESaD y MnC.
- Promover la evaluación de los egresados de programas educativos de ESaD mediante el Examen General para el Egreso de la Licenciatura (EGEL).
- Fortalecer la imagen pública de los programas educativos de la ESaD y MnC mediante estrategias de comunicación conjuntas con las instituciones asociadas.
- Definir los procedimientos de evaluación para el ingreso a los programas educativos de ESaD y MnC.
- Fortalecer la cooperación y colaboración académica de ESaD y MnC entre las instituciones asociadas y con organizaciones e instituciones de educación superior internacionales.

**Objetivo específico 1.4. Impulsar la mejora de la gestión institucional y el desempeño de los equipos directivos de las instituciones asociadas.**

### **Meta**

- Impulsar la conceptualización e implantación de iniciativas para la mejora de la gestión institucional en las asociadas.
- Diseñar e impartir diferentes modelos de capacitación y actualización dirigidos a los equipos directivos de las asociadas para mejorar su perfil y desempeño.

### ***Líneas de acción***

- Realizar un diagnóstico entre las asociadas para identificar las oportunidades de mejora de la gestión institucional.
- Analizar los resultados de las auditorías realizadas por la Auditoría Superior de la Federación para la mejora de la gestión institucional.
- Formular un documento que oriente la mejora continua en la gestión institucional.
- Consultar a los equipos directivos de las asociadas para identificar sus habilidades directivas y sus experiencias de mejora en la gestión institucional.
- Diseñar programas para el desarrollo de habilidades directivas.

### ***Objetivo específico 1.5. Diseñar y promover la adopción de un Modelo de Responsabilidad Social Universitaria.***

#### ***Meta***

- Diseñar un modelo de responsabilidad social universitaria que promueva la formación socialmente responsable, la gestión social del conocimiento y su vinculación con las necesidades del desarrollo, la participación social de las instituciones en la generación de modelos de atención a las necesidades del entorno y la transparencia y la rendición de cuentas.

### ***Líneas de acción***

- Organizar foros regionales y nacionales sobre mejores prácticas de responsabilidad social universitaria (RSU).
- Instalar un grupo técnico responsable del diseño del Modelo de RSU.
- Promover la adopción del modelo de RSU entre las asociadas y realizar su seguimiento y su evaluación.
- Elaborar un documento guía con las mejores prácticas en transparencia y rendición de cuentas en las instituciones de educación superior.
- Entregar anualmente los estados financieros auditados a las Comisiones de Vigilancia de la ASF y de Educación Pública y Servicios Educativos de la Cámara de Diputados y darles mayor difusión.
- Elaborar un modelo para la auditoría a las instituciones públicas de educación superior en coordinación con la Auditoría Superior de la Federación, la Secretaría de la Función Pública y la Asociación Mexicana de Órganos de Control y Vigilancia de las Instituciones de Educación Superior (AMOCVIES).



**Objetivo específico 1.6. Atender a las universidades públicas estatales con problemas estructurales críticos.**

**Meta**

- Previo acuerdo con cada institución que lo requiera, elaborar diagnósticos que permitan identificar con objetividad los problemas estructurales críticos que inciden en su estabilidad financiera.

**Líneas de acción**

- Realizar los análisis necesarios para identificar los problemas estructurales y formular estrategias conjuntas entre las autoridades universitarias, las representaciones sindicales y los distintos órdenes de gobierno para aliviar la presión financiera sobre el gasto de operación.
- Promover el fortalecimiento de los programas de apoyo a las reformas estructurales de las universidades públicas estatales para atender con oportunidad los factores de riesgo estructural: plantillas y prestaciones no reconocidas, sistemas de pensiones y jubilaciones, etc.).
- Actualizar los estudios actuariales de los sistemas de pensiones y jubilaciones de las universidades públicas estatales y elaborar propuestas de solución según las características de los regímenes de retiro, los pasivos existentes y esperados y las opciones de financiamiento de los fondos existentes o requeridos.

**Objetivo específico 1.7. Reestructurar los fondos de financiamiento extraordinario para incrementar su efectividad.**

**Meta**

- Formular un documento analítico sobre los impactos y las limitaciones de los fondos de financiamiento extraordinario en las universidades públicas estatales.
- Con base en los documentos y análisis realizados proponer la reestructuración de aquellos fondos que atiendan procesos o acciones que correspondan a la operación ordinaria de las universidades.

**Líneas de acción**

- Revisar la estructura de los fondos extraordinarios para asegurar que sean instrumentos útiles para el fortalecimiento de la educación superior.
- Identificar las áreas de oportunidad para la reestructuración de los fondos extraordinarios y avanzar en la regularización de los recursos que correspondan al desarrollo de procesos ordinarios en las universidades.

- Impulsar en coordinación con la SEP, la regularización de los recursos que correspondan al desarrollo de procesos ordinarios en las universidades.
- Mejorar el diseño y actualizar las reglas de operación de los fondos extraordinarios para lograr los resultados esperados.

**Objetivo específico 1.8. Analizar el funcionamiento de los órganos colegiados y proponer acciones para mejorar su efectividad.**

**Meta**

- Que los órganos colegiados cuenten con una agenda significativa mediante la cual contribuyan al mejoramiento de la calidad y la pertinencia de las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior y participen en el desarrollo regional y nacional.

**Líneas de acción**

- Consensuar una agenda particular que atienda de manera efectiva las necesidades específicas de los consejos especiales y regionales, la cual deberá desarrollarse en el corto, el mediano y el largo plazos.
- Fomentar la elaboración de proyectos y estudios específicos para el fortalecimiento de las instituciones que conforman los consejos especiales y regionales.
- Potenciar la contribución de las instituciones de educación superior en las entidades federativas y regiones en las que se encuentren ubicados, considerando el Programa Nacional de Desarrollo, el Plan Sectorial y los equivalentes en los estados.

**Objetivo específico 1.9. Incrementar la cobertura de la ANUIES en el sistema educativo nacional.**

**Meta**

- Lograr que en el año 2030 la ANUIES haya afiliado a las 260 instituciones más prestigiadas y reconocidas del país, adscritas a todos los subsistemas de educación superior, atendiendo los requisitos de ingreso.

**Acciones**

- Difundir los requisitos para el ingreso a la ANUIES y brindar asesoría y acompañamiento a las instituciones interesadas para que alcancen los requisitos de ingreso.
- Promover el ingreso de instituciones de los subsistemas que aún no han sido atendidos por la ANUIES (universidades politécnicas, universidades interculturales y escuelas normales).
- Integrar a instituciones con reconocida calidad académica a las reuniones regionales.

## **5.2 Objetivo estratégico II**

***Fomentar la vinculación y el intercambio académico de las instituciones asociadas para incidir en el desarrollo regional y nacional.***

### **Políticas**

- Realizar acciones que permitan a las instituciones de educación superior analizar y comprender los cambios en el entorno regional, nacional e internacional.
- Promover una vinculación efectiva entre las instituciones de educación superior y los centros SEP-CONACyT que permita la impartición compartida de programas educativos, la movilidad de investigadores, profesores y estudiantes de licenciatura y posgrado.
- Fomentar la incorporación de estudiantes en actividades científicas, tecnológicas y de vinculación con los sectores productivos para fortalecer su formación.
- Alentar la integración de las instituciones de los distintos subsistemas en un esquema de mayor colaboración que facilite la movilidad y el intercambio de estudiantes.
- Incorporar acciones en las agendas de los Consejos Regionales que estimulen la vinculación de las instituciones asociadas con los procesos de desarrollo cultural, social y económico de su entorno.
- Estimular la conformación de grupos de trabajo interinstitucionales para el diseño de proyectos estratégicos, lo que debe permitir aprovechar, complementar y potenciar las capacidades académicas.
- Fomentar el intercambio de experiencias exitosas en el ámbito académico y de la gestión.

***Objetivo específico 2.1. Impulsar el intercambio de buenas prácticas, la colaboración, el intercambio y la movilidad mediante la integración de un espacio común de la ANUIES.***

### **Meta**

- Construir un espacio común entre las instituciones asociadas a la ANUIES a partir de la elaboración de una propuesta analizada y concertada con la SEP y aprobada por el Consejo Nacional y la Asamblea General.

### **Líneas de acción**

- Integrar una mesa técnica de trabajo que permita llevar a cabo la elaboración de una propuesta para integrar y articular a los distintos subsistemas.
- Identificar los principales obstáculos para la coordinación y la colaboración entre los distintos subsistemas que integran la ANUIES.
- Propiciar las condiciones para facilitar la construcción del espacio común.
- Profundizar en el conocimiento y en la confianza mutua entre instituciones pertenecientes a diferentes subsistemas.

- Concertar los elementos y características necesarios para hacer compatibles los procesos académicos entre las instituciones, con respeto absoluto a la autonomía de las mismas.
- Promover la mejora de la gestión escolar y la facilitación de trámites interinstitucionales para favorecer los intereses y necesidades de los alumnos.
- Asegurar condiciones académicas, administrativas y normativas que permitan la efectiva movilidad, el cambio de carreras, la revalidación de estudios y simplificar todos aquellos procesos burocráticos que limitan la atención de las necesidades de los alumnos e inciden en su deserción.
- Fomentar el desarrollo de programas coordinados de movilidad de estudiantes, investigadores y profesores, y personal técnico y de gestión en condiciones de equidad y de igualdad de oportunidades que contemplen, en su caso, el reconocimiento de los estudios.
- Promover el establecimiento y la adecuada gestión de programas que fomenten la creación de mecanismos y redes de cooperación e intercambio en la que participen sus cuerpos académicos, incluyendo el desarrollo de planes y programas de estudio y el otorgamiento de títulos conjuntos.

***Objetivo específico 2.2. Fortalecer la vinculación de las instituciones de educación superior con los distintos sectores de la sociedad.***

***Meta***

- Formular, difundir e implantar el Programa de Vinculación e Innovación social.

***Líneas de acción***

- Realizar encuentros regionales sobre vinculación e innovación social y el papel de las instituciones de educación superior.
- Elaborar un estudio sobre la participación de las instituciones de educación superior en las agendas de desarrollo local, regional, nacional y global.
- Documentar los hallazgos sobre el papel de las instituciones de educación superior en la vinculación y la innovación social.
- Elaborar de forma participativa un documento con las propuestas de mejora y fortalecimiento de la vinculación de las instituciones con el sector social.

***Objetivo específico 2.3. Consolidar la Conferencia Internacional de la ANUIES.***

***Meta***

- Brindar de forma anual un espacio reconocido internacionalmente, privilegiando el encuentro, la discusión y el debate entre los titulares de las instituciones asociadas, académicos, estudiantes, autoridades de gobierno y representantes de organismos nacionales y del extranjero, sobre temas relevantes de educación superior.

### ***Líneas de acción***

- Mantener un alto estándar de conferencistas y ponentes que contribuyan a la discusión de temas relevantes de educación superior.
- Garantizar una amplia difusión que conlleve a la amplia participación de los diferentes actores de la educación superior.
- Promover los beneficios que para la Institución y la Región representa ser sede de la Conferencia Internacional ANUIES.
- Recuperar los resultados y aportes tangibles de la Conferencia Internacional ANUIES, asegurando que constituya un marco de acción y de compromiso colectivo, orientado al logro y cumplimiento de los temas de la Agenda de la Educación Superior en México.

***Objetivo específico 2.4. Contribuir a la mejora continua de la calidad mediante la integración de la dimensión internacional en las instituciones de educación superior.***

### ***Meta***

- Formular un documento que dé cuenta de las características de la Universidad del Siglo XXI, inmersa en un entorno globalizado y que aspira a jugar un papel importante en el desarrollo de la economía y de la sociedad del conocimiento.
- Lograr que la totalidad de las instituciones de educación superior asociadas lleven a cabo acciones orientadas a la internacionalización.

### ***Líneas de acción***

- Promover la integración de la dimensión internacional e intercultural en las funciones sustantivas y de gestión administrativa de las instituciones de educación superior.
- Elaborar un esquema general para la integración de la dimensión internacional en las instituciones de educación superior.
- Fortalecer las acciones de colaboración internacional de la Asociación.
- Desarrollar e implantar un programa para la enseñanza y el aprendizaje del idioma inglés en todas las instituciones asociadas a la ANUIES.

## ***5.3 Objetivo estratégico III***

***Contribuir a la integración y al desarrollo del sistema de educación superior.***

### ***Políticas:***

- Aprovechar los resultados de estudios y análisis realizados previamente por la ANUIES y sus asociadas en temas de educación superior.
- Definir temas prioritarios donde deban desarrollarse estudios estratégicos y prospectivos que contribuyan a comprender las grandes tendencias y desafíos de la educación superior.

- Contribuir al diseño de un futuro colectivamente deseado para la educación superior y su relación con un nuevo proyecto de nación.
- Formar grupos o redes de trabajo para fortalecer las capacidades de la Asociación para generar y aplicar innovadoramente el conocimiento en áreas estratégicas para el desarrollo de la educación superior.
- Promover estrategias que conviertan a la ANUIES en un nodo de pensamiento que apoye la transformación del sistema de educación superior y lo articule con la dinámica de transformación global.
- Concertar mecanismos con los tres niveles de gobierno y los Poderes Legislativo y Judicial para que utilicen los resultados de las investigaciones y los estudios realizados por la ANUIES en beneficio de la sociedad en general.

***Objetivo específico 3.1. Contribuir a la ampliación de la cobertura de la educación superior.***

***Metas***

- Contribuir al logro de la meta sectorial para 2018 de alcanzar la Tasa Bruta de escolarización de educación superior de 40%, mediante la elaboración de un programa nacional indicativo que incluya proyecciones de crecimiento de la matrícula por subsistema y promueva el cierre de brechas de las entidades federativas con mayor rezago.
- Diseñar un modelo estadístico para proyectar el crecimiento de la matrícula de educación superior, que permita la definición de una política en cada entidad federativa.
- Definir en conjunto con las instituciones asociadas y las autoridades educativas estatales y federales, las metas sectoriales, las estrategias y las acciones de crecimiento de la matrícula de educación superior para 2018.

***Líneas de acción***

- Llevar a cabo reuniones con funcionarios de la SEP responsables de los distintos subsistemas para acordar los términos en que se elaborará el programa indicativo.
- Diseñar los términos de referencia, diseñar y validar el modelo estadístico en reuniones con expertos de la SEP y las instituciones asociadas.
- Organizar reuniones con autoridades educativas estatales para socializar el modelo y, en su caso, enriquecer su diseño.
- Presentar el modelo a las autoridades educativas federales y estatales para su uso en la definición de la política y estrategias para el crecimiento de la matrícula con calidad y equidad.

**Objetivo específico 3.2. Impulsar la creación del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la educación superior.**

**Meta**

- Diseñar un modelo nacional que asegure la mejora continua de la calidad, mediante la implantación de nuevas políticas y estrategias para la evaluación y la acreditación de la educación superior.
- Promover la adopción del modelo en todo el sistema de educación superior.

**Líneas de acción**

- Llevar a cabo reuniones con funcionarios de la SEP y con los titulares de los organismos de evaluación y acreditación para identificar la problemática actual.
- Concertar los aspectos susceptibles de mejora en el actual modelo de gestión de la calidad.
- Proponer reformas y diseñar un nuevo sistema nacional de evaluación y acreditación de la educación superior.
- Definir mecanismos para comunicar a las instituciones de educación superior los lineamientos de operación del nuevo Sistema.

**Objetivo específico 3.3. Concertar la creación del Sistema Integral de Información de la Educación Superior.**

**Meta**

- Proponer un marco regulatorio que establezca la obligatoriedad de reportar la información de instituciones de educación superior y otras organizaciones cuya información es de interés para el sector, con oportunidad y veracidad.
- Convenir con la Secretaría de Educación Pública el diseño conceptual y operativo del Sistema Integral de Información de la Educación Superior.

**Líneas de acción**

- Elaborar un diagnóstico en el que se identifiquen las deficiencias en el contenido y la estructura de los Formatos 911.
- Formular una propuesta de reingeniería para la mejora del proceso de acopio de información mediante los Formatos 911.
- Diseñar el Sistema integral de información de la educación superior, en el que participen todos los involucrados en la generación y el uso de información (SEP, CIEES, COPAES, CONACyT, etc.).
- Poner en operación, mantener y asegurar la mejora continua del sistema.
- Diseñar una estrategia que fomente una cultura de aprecio y uso de la información.

**Objetivo específico 3.4. Promover la definición y la operación de una política de estado para el financiamiento de la educación superior.**

**Meta**

- Proponer un nuevo modelo para la asignación del subsidio federal y de su contraparte estatal para las universidades públicas que asegure mayor transparencia, equidad y facilite la gestión de la calidad.

**Líneas de acción**

- Impulsar la adecuación al Convenio de Apoyo Financiero entre la SEP, los Gobiernos de los Estados y las Universidades Públicas Estatales a fin que este responda a los planes de desarrollo institucional de las universidades, refleje los costos reales que enfrentan las instituciones, garantice el cumplimiento de los compromisos y facilite los procesos de fiscalización de los recursos.
- Proponer reformas al modelo de financiamiento y al marco jurídico vigentes para dar certeza y estabilidad al financiamiento público de la educación superior con visión de Estado, bajo los principios de institucionalización, suficiencia, equidad, transparencia, corresponsabilidad y reconocimiento al desempeño institucional.
- Identificar las áreas de oportunidad para regularizar algunos fondos extraordinarios y proponer o rediseñar otros en el marco de los nuevos retos que enfrentan las instituciones de educación superior.

**Objetivo específico 3.5. Impulsar la actualización del marco normativo de la educación superior.**

**Meta**

- Contar con una iniciativa de Ley para someterla a consideración del Poder Legislativo.
- Mejorar los trámites y procedimientos para el reconocimiento de validez oficial de estudios del tipo superior (RVOE), mediante la actualización del Acuerdo 279 o su incorporación en la propuesta de Ley.

**Líneas de acción**

- Coordinar un proceso participativo para identificar la problemática del marco jurídico que regula la operación de la educación superior, involucrando a las instituciones asociadas, la Secretaría de Educación y el Poder Legislativo.
- Integrar una comisión que se encargue de elaborar una propuesta relacionada con la legislación en materia de educación superior.
- Difundir la propuesta en diversos foros y recibir propuestas para enriquecer la iniciativa.
- Promover su aprobación.



**Objetivo específico 3.6. Implementar el programa de estudios prospectivos de la educación superior.**

**Meta**

- Realizar un estudio sobre las grandes tendencias de la educación superior y los procesos emergentes, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

**Líneas de acción**

- Definir este programa como el inicio de una nueva etapa de la ANUIES orientada a construir un nodo de pensamiento especializado en la educación superior y temas afines, vinculado a una red de reflexión y análisis internacional.
- Formular y justificar la racionalidad del programa buscando la mayor eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. El programa no deberá incrementar la estructura ni el personal actual de la Secretaría General Ejecutiva.
- Identificar en las instituciones asociadas un equipo multidisciplinario de investigadores, docentes y especialistas interesados en el tema.
- Asociar al equipo nacional de investigadores con pares internacionales.
- Instalar un mecanismo de trabajo colaborativo predominantemente virtual.
- Definir una agenda de trabajo con objetivos y prioridades.
- Gestionar el financiamiento requerido para operar el programa buscando la concurrencia de múltiples actores.

**5.4 Objetivo estratégico IV**

**Incrementar la efectividad de la Secretaría General Ejecutiva.**

**Políticas**

- Fortalecer las capacidades de la Secretaría General Ejecutiva para integrar y representar los intereses legítimos de las instituciones asociadas.
- Promover la mejora de los procesos internos para optimizar los recursos y maximizar los beneficios para las instituciones asociadas.
- Incluir en la modernización de los procesos el uso de tecnologías de vanguardia.
- Incorporar mecanismos de medición y evaluación de los procesos para propiciar el control y mejora continua.
- Dar prioridad a los procesos relacionados con la identificación de necesidades y expectativas de las instituciones asociadas.
- En el marco del PDI, V2030 y en coordinación con los órganos colegiados la Secretaría General Ejecutiva deberá presentar proyectos de desarrollo e innovación que aseguren su posición de vanguardia y fortalezcan su liderazgo.

- Fortalecer su agenda digital, incorporar las tecnologías de la información y la comunicación en sus procesos de interacción con las instituciones asociadas, tales como reuniones virtuales, consultas en línea, foros de discusión, acciones de formación continua, entre otras.
- Consolidar el archivo digital documental y bibliográfico histórico de la ANUIES.

***Objetivo particular 4.1. Incrementar la presencia pública y consolidar la imagen y el liderazgo de la ANUIES.***

***Meta***

- Elaborar un programa de actividades para potenciar la presencia de la ANUIES y de la Secretaría General en medios de comunicación, publicaciones, foros académicos y redes sociales buscando una mayor participación de los estudiantes, el personal académico, investigadores y personal administrativo y directivo de las asociadas.
- Disponer de una estrategia de comunicación y difusión que opere de manera coordinada con las instituciones asociadas, y favorezca la interlocución institucional.

***Líneas de acción***

- Elaborar contenidos informativos propios y de las asociadas.
- Publicar mensualmente del Boletín Confluencia en inglés y español, así como desarrollar el portal y la aplicación digital de esta publicación.
- Detectar, sistematizar, analizar y sintetizar la información sobre educación superior en medios de comunicación.
- Formular y desarrollar de la agenda mediática y de relaciones públicas de la ANUIES.
- Intercambiar información con las unidades de difusión y comunicación de las asociadas y de los actores involucrados en la agenda de la ANUIES.
- Mejorar el diseño y la funcionalidad de la página web de la Asociación.
- Desarrollar versiones de la página web de la ANUIES en idiomas inglés y francés.
- Instrumentar políticas y lineamientos que aseguren la calidad y la pertinencia de la información publicada a través del portal de la ANUIES.
- Implementar políticas de uso y preservación de los materiales del archivo histórico de la ANUIES.

***Objetivo específico 4.2. Implantar un sistema de administración moderno, automatizado, eficiente y eficaz.***

***Meta***

- Identificar, documentar e implantar los procesos, políticas, manuales y procedimientos que fomenten las mejores prácticas en la operación de la administración de la Asociación.

- Fortalecer los procesos administrativos a través de tecnologías de información y comunicación a fin de incrementar su efectividad.

#### ***Líneas de acción***

- Implantar un modelo de administración orientado a resultados que modernice los procesos actuales.
- Diseñar los sistemas de información necesarios para la gestión y la optimización de los procesos administrativos, que repercutan en una mejor toma oportuna de decisiones.
- Establecer procesos de evaluación a los procesos administrativos, que repercutan en la mejor utilización y la disminución de los costos totales de operación.
- Diseñar e implantar un modelo innovador de transparencia que facilite y fortalezca la rendición de cuentas de la SGE.
- Desarrollar un programa de formación y capacitación del personal que responda a las necesidades del desarrollo de la SGE.
- Diseñar un sistema integral de evaluación del ambiente laboral que se aplique anualmente para medir avances.
- Fomentar más y mejores ambientes de trabajo y colaboración que repercutan en el desempeño laboral.

***Objetivo específico 4.3. Lograr que el acceso y la comercialización de las publicaciones y servicios de la ANUIES se modernicen aprovechando las tecnologías de la información y comunicación.***

#### ***Meta:***

- Disponer de un catálogo digital de la oferta de servicios y de las publicaciones de la ANUIES, disponible para su consulta en línea.
- Implantar la plataforma requerida para que los materiales en formato electrónico o físico se puedan adquirir en línea de manera segura.
- Diversificar las formas de acceso a los materiales y servicios ofertados por la asociación.

#### ***Líneas de acción***

- Sensibilizar al personal involucrado para que advierta las ventajas de modificar los medios de comercialización a nivel nacional e internacional.
- Ajustar los procesos internos para instalar las herramientas informáticas y tecnológicas que fortalezcan la comercialización de los servicios.
- Implantar una plataforma que garantice la seguridad y la efectividad de las operaciones.
- Promover y difundir eficazmente la difusión de publicaciones y servicios.
- Automatizar la comercialización de publicaciones físicas y digitales vía Internet.
- Generar un documento que establezca las recomendaciones técnicas y aplicar las acciones requeridas para reforzar la seguridad informática.

**Objetivo específico 4.4. Ampliar la oferta y la calidad de los servicios a las asociadas mediante el Centro de Innovación y Desarrollo de la ANUIES (CID).**

**Meta**

- Poner a disposición de las asociadas la infraestructura y el equipamiento del Centro de Innovación y Desarrollo de la ANUIES.
- Implementar estrategias que coloquen al CID de la ANUIES como un espacio dinámico de encuentro e interlocución de las instituciones asociadas.
- Establecer mecanismos eficientes para la conservación y actualización vanguardista del CID.

**Líneas de acción**

- Diseñar el catálogo de servicios y estrategias de promoción del CID, a fin de propiciar su aprovechamiento por las instituciones asociadas.
- Dotar al CID de servicios tecnológicos y digitales que lo coloque como un referente en la materia.
- Establecer procesos dinámicos y eficientes que repercutan en la calidad y la modernización de los servicios ofrecidos.
- Establecer procesos de control y de operación que garanticen la efectividad y la calidad de los servicios y la operación del centro.

**6. Periodos de cumplimiento de los objetivos específicos y sus metas**

Metas para el cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional, Visión 2030.	Periodo de cumplimiento					
	Corto (2016-2018)			Mediano (2018-2024)	Largo (2024-2030)	
	2016	2017	2018			
<b>5.1 Objetivo estratégico I. Promover la mejora continua de los servicios que se prestan a las instituciones asociadas e incrementar su reconocimiento social.</b>						
<i>Objetivo específico 1.1. Promover la implementación de modelos educativos innovadores en las asociadas.</i>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las instituciones asociadas incorporan modelos educativos en sus programas institucionales de docencia, enfocados a desarrollar en los estudiantes habilidades intelectuales y capacidades para la creatividad y la innovación.</li> </ul>						X
<i>Objetivo específico 1.2. Contribuir a la mejora de la calidad educativa mediante el desarrollo del personal académico.</i>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formular el Programa para el fortalecimiento de la carrera académica.</li> <li>▪ Formular el Programa Nacional de Doctorado en Ciencias.</li> </ul>			X			
			X			
<i>Objetivo específico 1.3. Contribuir al fortalecimiento y el desarrollo de la educación superior a distancia y modalidades no convencionales en las instituciones asociadas para mejorar su calidad, incrementar la cobertura y la equidad en el acceso a la educación superior.</i>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar un modelo educativo de referencia para las instituciones con oferta de programas educativos de Educación Superior a Distancia (ESaD) y Modalidades no Convencionales (MnC).</li> <li>▪ Fomentar el acceso de la población estudiantil a programas educativos de la ESaD para incrementar la cobertura de la educación superior.</li> <li>▪ Incrementar el número de programas educativos de ESaD que han sido evaluados y acreditados como de buena calidad.</li> <li>▪ Contar con una normatividad adecuada a la ESaD y MnC.</li> <li>▪ Incrementar el número de proyectos de cooperación y colaboración académica de ESaD y MnC.</li> </ul>			X			
			X			
					X	
					X	

Metas para el cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional, Visión 2030.	Periodo de cumplimiento				
	Corto (2016-2018)			Mediano (2018-2024)	Largo (2024-2030)
	2016	2017	2018		
<i>Objetivo específico 1.4. Impulsar la mejora de la gestión institucional y el desempeño de los equipos directivos de las instituciones asociadas.</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar la conceptualización e implantación de iniciativas para la mejora de la gestión institucional en las asociadas.</li> <li>Diseñar e impartir diferentes modelos de capacitación y actualización dirigidos a los equipos directivos de las asociadas para mejorar su perfil y desempeño.</li> </ul>		X	X		
<i>Objetivo específico 1.5. Diseñar y promover la adopción de un Modelo de Responsabilidad Social Universitaria.</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un modelo de responsabilidad social universitaria que promueva la formación socialmente responsable, la gestión social del conocimiento y su vinculación con las necesidades del desarrollo, la participación social de las instituciones en la generación de modelos de atención a las necesidades del entorno y la transparencia y la rendición de cuentas.</li> </ul>				X	
<i>Objetivo específico 1.6. Atender a las universidades públicas estatales con problemas estructurales críticos.</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Previo acuerdo con cada institución que lo requiera, elaborar diagnósticos que permitan identificar con objetividad los problemas estructurales críticos que inciden en su estabilidad financiera.</li> </ul>		X			
<i>Objetivo específico 1.7. Reestructurar los fondos de financiamiento extraordinario para incrementar su efectividad.</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formular un documento analítico sobre los impactos y las limitaciones de los fondos de financiamiento extraordinario en las universidades públicas estatales.</li> <li>Con base en los documentos y análisis realizados proponer la reestructuración de aquellos fondos que atiendan procesos o acciones que correspondan a la operación ordinaria de las universidades.</li> </ul>		X	X		
<i>Objetivo específico 1.8. Analizar el funcionamiento de los órganos colegiados y proponer acciones para mejorar su efectividad.</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los órganos colegiados cuenten con una agenda significativa mediante la cual contribuyan al mejoramiento de la calidad y la pertinencia de las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior y participen en el desarrollo regional y nacional.</li> </ul>		X			
<i>Objetivo específico 1.9. Incrementar la cobertura de la ANUIES en el sistema educativo nacional.</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr que en el año 2030 la ANUIES haya afiliado a las 260 instituciones más prestigiadas y reconocidas del país, adscritas a todos los subsistemas de educación superior, atendiendo los requisitos de ingreso.</li> </ul>				X	
<b>5.2 Objetivo estratégico II. Fomentar la vinculación y el intercambio académico de las instituciones asociadas para incidir en el desarrollo regional y nacional.</b>					
<i>Objetivo específico 2.1. Impulsar el intercambio de buenas prácticas, la colaboración, el intercambio y la movilidad mediante la integración de un espacio común de la ANUIES.</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Construir un espacio común entre las instituciones asociadas a la ANUIES a partir de la elaboración de una propuesta analizada y concertada con la SEP y aprobada por el Consejo Nacional y la Asamblea General.</li> </ul>					X
<i>Objetivo específico 2.2. Fortalecer la vinculación de las instituciones de educación superior con los distintos sectores de la sociedad.</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formular, difundir e implantar el Programa de Vinculación e Innovación social.</li> </ul>		X			
<i>Objetivo específico 2.3. Consolidar la Conferencia Internacional de la ANUIES.</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar de forma anual un espacio reconocido internacionalmente, privilegiando el encuentro, la discusión y el debate entre los titulares de las instituciones asociadas, académicos, estudiantes, autoridades de gobierno y representantes de organismos nacionales y del extranjero, sobre temas relevantes de educación superior.</li> </ul>		X			
<i>Objetivo específico 2.4. Contribuir a la mejora continua de la calidad mediante la integración de la dimensión internacional en las instituciones de educación superior.</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formular un documento que dé cuenta de las características de la Universidad del Siglo XXI, inmersa en un entorno globalizado y que aspira a jugar un papel importante en el desarrollo de la economía y de la sociedad del conocimiento.</li> <li>Lograr que la totalidad de las instituciones de educación superior asociadas lleven a cabo acciones orientadas a la internacionalización.</li> </ul>					X
					X
<b>5.3 Objetivo estratégico III. Contribuir a la integración y al desarrollo del sistema de educación superior.</b>					
<i>Objetivo específico 3.1. Contribuir a la ampliación de la cobertura de la educación superior.</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir al logro de la meta sectorial para el 2018 de alcanzar la Tasa Bruta de escolarización de educación superior de 40%, mediante la elaboración de un programa nacional indicativo que incluya proyecciones de crecimiento de la matrícula por subsistema y promueva el cierre de brechas de las entidades federativas con mayor rezago.</li> <li>Diseñar un modelo estadístico para proyectar el crecimiento de la matrícula de educación superior, que permita la definición de una política en cada entidad federativa.</li> <li>Definir en conjunto con las instituciones asociadas y las autoridades educativas estatales y federales, las metas sectoriales, las estrategias y las acciones de crecimiento de la matrícula de educación superior para 2018.</li> </ul>		X	X	X	

Metas para el cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional, Visión 2030.	Periodo de cumplimiento				
	Corto (2016-2018)			Mediano (2018-2024)	Largo (2024-2030)
	2016	2017	2018		
<i>Objetivo específico 3.2. Impulsar la creación del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la educación superior.</i>				X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un modelo nacional que asegure la mejora continua de la calidad, mediante la implantación de nuevas políticas y estrategias para la evaluación y la acreditación de la educación superior.</li> <li>Promover la adopción del modelo en todo el sistema de educación superior.</li> </ul>					X
<i>Objetivo específico 3.3. Concertar la creación del Sistema Integral de Información de la Educación Superior.</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer un marco regulatorio que establezca la obligatoriedad de reportar la información de instituciones de educación superior y otras organizaciones cuya información es de interés para el sector, con oportunidad y veracidad.</li> <li>Convenir con la Secretaría de Educación Pública el diseño conceptual y operativo del Sistema Integral de Información de la Educación Superior.</li> </ul>		X			
			X		
<i>Objetivo específico 3.4. Promover la definición y la operación de una política de estado para el financiamiento de la educación superior.</i>				X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer un nuevo modelo para la asignación del subsidio federal y de su contraparte estatal para las universidades públicas que asegure mayor transparencia, equidad y facilite la gestión de la calidad.</li> </ul>				X	
<i>Objetivo específico 3.5. Impulsar la actualización del marco normativo de la educación superior.</i>				X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con una iniciativa de Ley para somerla a consideración del Poder Legislativo.</li> <li>Mejorar los trámites y procedimientos para el reconocimiento de validez oficial de estudios del tipo superior (RVOE), mediante la actualización del Acuerdo 279 o su incorporación en la propuesta de Ley.</li> </ul>				X	
<i>Objetivo específico 3.6. Implementar el programa de estudios prospectivos de la educación superior.</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un estudio sobre las grandes tendencias de la educación superior y los procesos emergentes, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.</li> </ul>		X			
<b>5.4 Objetivo estratégico IV. Incrementar la efectividad de la Secretaría General Ejecutiva.</b>					
<i>Objetivo específico 4.1. Incrementar la presencia pública y consolidar la imagen y el liderazgo de la ANUIES.</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un programa de actividades para potenciar la presencia de la ANUIES y de la Secretaría General en medios de comunicación, publicaciones, foros académicos y redes sociales buscando una mayor participación de los estudiantes, el personal académico, investigadores y personal administrativo y directivo de las asociadas.</li> <li>Disponer de una estrategia de comunicación y difusión que opere de manera coordinada con las instituciones asociadas, y favorezca la interlocución institucional.</li> </ul>		X			
			X		
<i>Objetivo específico 4.2. Implantar un sistema de administración moderno, automatizado, eficiente y eficaz.</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar, documentar e implantar los procesos, políticas, manuales y procedimientos que fomenten las mejores prácticas en la operación de la administración de la Asociación.</li> <li>Fortalecer los procesos administrativos a través de tecnologías de información y comunicación a fin de incrementar su efectividad.</li> </ul>		X			
			X		
<i>Objetivo específico 4.3. Lograr que el acceso y la comercialización de las publicaciones y servicios de la ANUIES se modernicen aprovechando las tecnologías de la información y comunicación.</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponer de un catálogo digital de la oferta de servicios y de las publicaciones de la ANUIES, disponible para su consulta en línea.</li> <li>Implantar la plataforma requerida para que los materiales en formato electrónico o físico se puedan adquirir en línea de manera segura.</li> <li>Diversificar las formas de acceso a los materiales y servicios ofertados por la asociación.</li> </ul>		X			
			X		
			X		
<i>Objetivo específico 4.4. Ampliar la oferta y la calidad de los servicios a las asociadas mediante el Centro de Innovación y Desarrollo de la ANUIES (CID).</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poner a disposición de las asociadas la infraestructura y el equipamiento del Centro de Innovación y Desarrollo de la ANUIES.</li> <li>Implementar estrategias que coloquen al CID de la ANUIES como un espacio dinámico de encuentro e interlocución de las instituciones asociadas.</li> <li>Establecer mecanismos eficientes para la conservación y actualización vanguardista del CID.</li> </ul>		X		X	
				X	

## Bibliografía

- ANUIES, La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo, México, ANUIES, 2000.
- Consolidación y Avance de la Educación Superior. Elementos de diagnóstico y propuestas, México, ANUIES, 2006.
- Inclusión con Responsabilidad Social. Elementos de diagnóstico y propuestas para una nueva generación de políticas de educación superior, México, ANUIES, 2012.
- Gibbons, Michael, *Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI*, contribución a la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO, París, 1998.
- INEGI, Boletín de prensa No. 209/16, 13 de mayo de 2016.
- Massé, Pierre, El plan o el antiazar, Nueva Colección Labor, España, 1973.
- Muñoz, Humberto, “Un apunte sobre las limitaciones impuestas a la autonomía universitaria”, en Revista de la Educación Superior, Vol. XLIV (4), Núm. 176, octubre-diciembre de 2015. México, ANUIES).
- OCDE, La Estrategia de Innovación de la OCDE: empezar hoy el mañana. Traducción del Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A.C., México, 2012, disponible en:  
[http://www.foroconsultivo.org.mx/libros\\_editados/estrategia\\_innovacion\\_ocde.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/estrategia_innovacion_ocde.pdf)
- Olivé, León, *La cultura científica y tecnológica en el tránsito a la sociedad del conocimiento*, en Revista de la Educación Superior, Vol. XXXIV, No. 136, octubre-diciembre de 2005, México, ANUIES.
- STPS, Observatorio Laboral, <http://www.observatoriolaboral.gob.mx/swb/es/ola/tendencias-actuales-mercado-laboral>)
- Tello, Manuel J. *La Universidad en el Siglo XXI: retos e incertidumbres*, en La Universidad. La Historia Ilustrada, España, Banco Santander / Turner, 2010.
- UNESCO, Hacia las sociedades del conocimiento, París, UNESCO, 2005.
- UNESCO, Institute for Statistics, <http://data.uis.unesco.org/index.aspx?queryid=142&lang=en#>  
Consulta, mayo de 2016.

## Anexo I, Instituciones asociadas a la ANUIES, junio de 2016.

Subsistema	Nombre Institución	Fecha de afiliación	Región	Órgano Colegiado
Universidades Públicas Federales	Instituto Politécnico Nacional	18/01/1961	Metropolitana	CUPIA
	Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro	19/07/1980	Noreste	CUPIA
	Universidad Autónoma Chapingo	10/03/1974	Centro-Sur	CUPIA
	Universidad Autónoma Metropolitana	10/03/1974	Metropolitana	CUPIA
	Universidad Nacional Autónoma de México	24/03/1950	Metropolitana	CUPIA
	Universidad Pedagógica Nacional	19/07/1980	Metropolitana	CUPIA
Universidades Públicas Estatales	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	24/03/1950	Centro-Sur	CUPIA
	Instituto Tecnológico de Sonora	24/07/1967	Noroeste	CUPIA
	Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca	24/03/1950	Sur-Sureste	CUPIA
	Universidad Autónoma de Aguascalientes	24/03/1950	Centro-Occidente	CUPIA
	Universidad Autónoma de Baja California	18/01/1961	Noroeste	CUPIA
	Universidad Autónoma de Baja California Sur	19/07/1980	Noroeste	CUPIA
	Universidad Autónoma de Campeche	24/03/1950	Sur-Sureste	CUPIA
	Universidad Autónoma de Chiapas	19/05/1977	Sur-Sureste	CUPIA
	Universidad Autónoma de Chihuahua	24/03/1950	Noroeste	CUPIA
	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	10/03/1974	Noroeste	CUPIA
	Universidad Autónoma de Coahuila	24/03/1950	Noreste	CUPIA
	Universidad Autónoma de Guerrero	24/03/1950	Centro-Sur	CUPIA
	Universidad Autónoma de Nayarit	24/03/1950	Centro-Occidente	CUPIA
	Universidad Autónoma de Nuevo León	24/03/1950	Noreste	CUPIA
	Universidad Autónoma de Querétaro	24/03/1950	Centro-Sur	CUPIA
	Universidad Autónoma de San Luis Potosí	24/03/1950	Noreste	CUPIA
	Universidad Autónoma de Sinaloa	24/03/1950	Noroeste	CUPIA
	Universidad Autónoma de Tamaulipas	27/11/1958	Noreste	CUPIA
	Universidad Autónoma de Tlaxcala	19/05/1977	Centro-Sur	CUPIA
	Universidad Autónoma de Yucatán	24/03/1950	Sur-Sureste	CUPIA
	Universidad Autónoma de Zacatecas	24/03/1950	Noreste	CUPIA
	Universidad Autónoma del Carmen	28/04/1993	Sur-Sureste	CUPIA
	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	24/03/1950	Centro-Sur	CUPIA
	Universidad Autónoma del Estado de México	24/03/1950	Centro-Sur	CUPIA
	Universidad Autónoma del Estado de Morelos	24/03/1950	Centro-Sur	CUPIA
	Universidad de Colima	27/11/1958	Centro-Occidente	CUPIA
	Universidad de Guadalajara	24/03/1950	Centro-Occidente	CUPIA
	Universidad de Guanajuato	24/03/1950	Centro-Occidente	CUPIA
	Universidad de Quintana Roo	12/11/1999	Sur-Sureste	CUPIA
	Universidad de Sonora	24/03/1950	Noroeste	CUPIA
	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	24/03/1950	Sur-Sureste	CUPIA
	Universidad Juárez del Estado de Durango	24/03/1950	Noreste	CUPIA
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	24/03/1950	Centro-Occidente	CUPIA	
Universidad Veracruzana	24/03/1950	Sur-Sureste	CUPIA	



Subsistema	Nombre Institución	Fecha de afiliación	Región	Órgano Colegiado
<b>Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario</b>	Centro de Investigación y Docencia en Humanidades del Estado de Morelos	12/11/1999	Centro-Sur	CUPIA
	El Colegio de Sonora	28/10/2005	Noroeste	CUPIA
	Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas	24/03/1950	Sur-Sureste	CUPIA
	Universidad de Occidente	28/04/1993	Noroeste	CUPIA
	Universidad del Caribe	09/12/2010	Sur-Sureste	CUPIA
	Universidad Estatal de Sonora	28/04/1993	Noroeste	CUPIA
<b>Centros de Investigación CONACYT</b>	Centro de Investigación Científica de Yucatán, A.C.	16/10/2000	Sur-Sureste	CUPIA
	Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada	28/04/1993	Noroeste	CUPIA
	Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C.	16/10/2000	Noroeste	CUPIA
	Centro de Investigación en Materiales Avanzados, S.C.	28/10/2005	Noroeste	CUPIA
	Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Electroquímica, S. C.	29/10/2012	Centro-Sur	CUPIA
	Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.	23/10/2008	Metropolitana	CUPIA
	Centro de Investigación y Estudios Superiores en Antropología Social	12/11/1999	Metropolitana	CUPIA
	Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste, S.C.	07/10/2002	Noroeste	CUPIA
	Centro de Investigaciones en Óptica	16/10/2000	Centro-Occidente	CUPIA
	Colegio de la Frontera Norte, A.C.	17/10/2002	Noroeste	CUPIA
	El Colegio de la Frontera Sur	17/10/2002	Sur-Sureste	CUPIA
	El Colegio de Michoacán, A.C.	16/10/2000	Centro-Occidente	CUPIA
	Instituto de Ecología, A.C.	12/11/1999	Sur-Sureste	CUPIA
	Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora	17/10/2002	Metropolitana	CUPIA
	Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica	19/05/1977	Centro-Sur	CUPIA
	Instituto Potosino de Investigación Científica y Tecnológica, A. C.	29/10/2012	Noreste	CUPIA
<b>Institutos Tecnológicos Federales</b>	Instituto Tecnológico de Acapulco	12/01/1996	Centro-Sur	CITIA
	Instituto Tecnológico de Aguascalientes	23/10/1972	Centro-Occidente	CITIA
	Instituto Tecnológico de Apizaco	28/04/1993	Centro-Sur	CITIA
	Instituto Tecnológico de Campeche	16/10/2000	Sur-Sureste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Cancún	11/11/2011	Sur-Sureste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Celaya	25/04/1963	Centro-Occidente	CITIA
	Instituto Tecnológico de Chetumal	18/11/1983	Sur-Sureste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Chihuahua	25/04/1963	Noroeste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Chihuahua II	28/04/1993	Noroeste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Ciudad Guzmán	10/03/1974	Centro-Occidente	CITIA
	Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez	23/10/1972	Noroeste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Ciudad Madero	18/01/1961	Noreste	CITIA
Instituto Tecnológico de Ciudad Valles	11/11/2011	Noreste	CITIA	

Subsistema	Nombre Institución	Fecha de afiliación	Región	Órgano Colegiado
Institutos Tecnológicos Federales	Instituto Tecnológico de Ciudad Victoria	28/04/1993	Noreste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Colima	12/01/1996	Centro-Occidente	CITIA
	Instituto Tecnológico de Culiacán	23/10/1972	Noroeste	CITIA
	Instituto Tecnológico de delicias	16/10/2000	Noroeste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Durango	18/01/1961	Noreste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Hermosillo	28/04/1993	Noroeste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Jiquilpan	29/10/2007	Centro-Occidente	CITIA
	Instituto Tecnológico de La Laguna	23/10/1972	Noreste	CITIA
	Instituto Tecnológico de La Paz	28/04/1993	Noroeste	CITIA
	Instituto Tecnológico de La Piedad	20/06/2014	Centro-Occidente	CITIA
	Instituto Tecnológico de León	12/01/1996	Centro-Occidente	CITIA
	Instituto Tecnológico de Los Mochis	12/01/1996	Noroeste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Matamoros	23/10/1972	Noreste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Mérida	25/04/1963	Sur-Sureste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Mexicali	12/01/1996	Noroeste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Minatitlán	28/04/1993	Sur-Sureste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Morelia	23/10/1972	Centro-Occidente	CITIA
	Instituto Tecnológico de Nogales	28/04/1993	Noroeste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo	23/10/1972	Noreste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Nuevo León	28/04/1993	Noreste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Oaxaca	23/10/1972	Sur-Sureste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Orizaba	25/04/1963	Sur-Sureste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Pachuca	23/10/1972	Centro-Sur	CITIA
	Instituto Tecnológico de Parral	28/04/1993	Noroeste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Puebla	23/10/1972	Centro-Sur	CITIA
	Instituto Tecnológico de Querétaro	23/10/1972	Centro-Sur	CITIA
	Instituto Tecnológico de Reynosa	12/01/1996	Noreste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Roque	20/06/2014	Centro-Occidente	CITIA
	Instituto Tecnológico de Saltillo	25/04/1963	Noreste	CITIA
	Instituto Tecnológico de San Luis Potosí	23/10/1972	Noreste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Tehuacán	12/01/1996	Centro-Sur	CITIA
	Instituto Tecnológico de Tepic	12/01/1996	Centro-Occidente	CITIA
	Instituto Tecnológico de Tijuana	23/10/1972	Noroeste	CITIA
	Instituto Tecnológico de Tlalnepantla	23/10/1972	Metropolitana	CITIA
	Instituto Tecnológico de Toluca	28/04/1993	Centro-Sur	CITIA
	Instituto Tecnológico de Tuxtepec	28/04/1993	Sur-Sureste	CITIA
Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez	12/01/1996	Sur-Sureste	CITIA	
Instituto Tecnológico de Veracruz	18/01/1961	Sur-Sureste	CITIA	
Instituto Tecnológico de Villahermosa	10/03/1974	Sur-Sureste	CITIA	
Instituto Tecnológico de Zacatecas	28/04/1993	Noreste	CITIA	
Instituto Tecnológico de Zacatepec	23/10/1972	Centro-Sur	CITIA	
Instituto Tecnológico del Istmo	23/10/1972	Sur-Sureste	CITIA	

Subsistema	Nombre Institución	Fecha de afiliación	Región	Órgano Colegiado
<b>Institutos Tecnológicos Descentralizados</b>	Instituto Tecnológico Superior de Cajeme	29/10/2007	Noroeste	CITIA
	Instituto Tecnológico Superior de Irapuato	29/10/2007	Centro-Occidente	CITIA
	Instituto Tecnológico Superior de La Sierra Norte de Puebla	11/11/2011	Centro-Sur	CITIA
	Instituto Tecnológico Superior de Poza Rica	09/12/2010	Sur-Sureste	CITIA
	Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca	09/12/2010	Sur-Sureste	CITIA
	Instituto Tecnológico Superior del Occidente del Estado de Hidalgo	11/11/2011	Centro-Sur	CITIA
	Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo	29/10/2012	Centro-Sur	CITIA
	Tecnológico de Estudios Superiores de Chalco	29/10/2012	Centro-Sur	CITIA
	Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli	29/10/2012	Centro-Sur	CITIA
	Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec	16/10/2000	Metropolitana	CUPIA
	Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México	29/10/2012	Centro-Sur	CITIA
	<b>Universidades Tecnológicas</b>	Universidad Tecnológica de Aguascalientes	20/06/2014	Centro-Occidente
Universidad Tecnológica de Coahuila		16/10/2000	Noreste	CUPIA
Universidad Tecnológica de Hermosillo		09/12/2010	Noroeste	CUPIA
Universidad Tecnológica de Jalisco		09/12/2010	Centro-Occidente	CUPIA
Universidad Tecnológica de León		20/06/2014	Centro-Occidente	CUPIA
Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl		16/10/2000	Centro-Sur	CUPIA
Universidad Tecnológica de Puebla		29/10/2007	Centro-Sur	CUPIA
Universidad Tecnológica de Querétaro		23/10/2008	Centro-Sur	CUPIA
Universidad Tecnológica de Tecámac		26/10/2006	Centro-Sur	CUPIA
Universidad Tecnológica de Tecamachalco		11/11/2011	Centro-Sur	CUPIA
Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato		24/11/2015	Centro-Occidente	CUPIA
Universidad Tecnológica del Valle de Toluca		29/10/2012	Centro-Sur	CUPIA
Universidad Tecnológica Fidel Velázquez		11/11/2011	Centro-Sur	CUPIA
Universidad Tecnológica Tula-Tepeji		16/10/2000	Centro-Sur	CUPIA
<b>Otras Instituciones Públicas de Educación Superior</b>	Centro de Enseñanza Técnica Industrial	16/10/2000	Centro-Occidente	CUPIA
	Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del IPN	24/07/1967	Metropolitana	CUPIA
	Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico	12/01/1996	Centro-Sur	CUPIA
	Colegio de Postgraduados	10/03/1974	Centro-Sur	CUPIA
	El Colegio de México, A.C.	16/12/1966	Metropolitana	CUPIA
	Escuela Nacional de Antropología e Historia	12/01/1996	Metropolitana	CUPIA
	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	28/10/2005	Metropolitana	CUPIA
	Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura	23/10/2008	Metropolitana	CUPIA
Instituto Nacional de Salud Pública	17/11/1997	Centro-Sur	CUPIA	

Subsistema	Nombre Institución	Fecha de afiliación	Región	Órgano Colegiado
Instituciones Particulares	Centro de Enseñanza Técnica y Superior	23/10/1972	Noroeste	CUPRIA
	Centro de Estudios Universitarios Monterrey	12/11/1999	Noreste	CUPRIA
	Enseñanza e Investigación Superior, A.C.	29/10/2012	Noreste	CUPRIA
	Fundación Universidad de Las Américas Puebla	28/04/1993	Centro-Sur	CUPRIA
	Instituto Tecnológico Autónomo de México	01/04/1970	Metropolitana	CUPRIA
	Instituto Tecnológico Latinoamericano	29/10/2012	Centro-Sur	CUPRIA
	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	12/01/1957	Noreste	CUPRIA
	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente	28/04/1993	Centro-Occidente	CUPRIA
	Universidad Anáhuac	09/12/2010	Metropolitana	CUPRIA
	Universidad Autónoma de Guadalajara	28/04/1993	Centro-Occidente	CUPRIA
	Universidad Autónoma de La Laguna, A.C.	23/10/1972	Noreste	CUPRIA
	Universidad Cristóbal Colón	12/11/1999	Sur-Sureste	CUPRIA
	Universidad de Celaya	20/06/2014	Centro-Occidente	CUPRIA
	Universidad de la Sierra, A.C.	22/10/2009	Centro-Sur	CUPRIA
	Universidad de Las Américas, A.C.	12/11/1999	Metropolitana	CUPRIA
	Universidad de Morelos	22/10/2004	Noreste	CUPRIA
	Universidad de Monterrey	23/10/1972	Noreste	CUPRIA
	Universidad de Oriente	22/10/2009	Centro-Sur	CUPRIA
	Universidad del Noreste, A.C.	28/10/2005	Noreste	CUPRIA
	Universidad del Valle de Atemajac	28/04/1993	Centro-Occidente	CUPRIA
	Universidad del Valle de México	05/11/1996	Metropolitana	CUPRIA
	Universidad Hipócrates	29/10/2012	Centro-Sur	CUPRIA
	Universidad Iberoamericana	10/03/1974	Metropolitana	CUPRIA
	Universidad Intercontinental	12/11/1999	Metropolitana	CUPRIA
	Universidad La Salle, A.C.	12/01/1996	Metropolitana	CUPRIA
	Universidad Panamericana	12/11/1999	Metropolitana	CUPRIA
	Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla	28/04/1993	Centro-Sur	CUPRIA
	Universidad Regiomontana, A.C.	23/10/1972	Noreste	CUPRIA
Universidad Tecnológica de México	12/01/1996	Metropolitana	CUPRIA	