

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2013-2017



Un compromiso con el desarrollo sustentable, la calidad y la pertinencia social



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

UNIVERSIDAD DE SONORA

PLAN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



2013
2017

Heriberto Grijalva Monteverde
Rector

DIRECTORIO

Junta Universitaria

Lic. Rafael Acuña Griego
Presidente en Turno

Lic. Norma Yolanda Ruiz Figueroa
Lic. Alfonso Rangel Guerra
Dr. Ranulfo Romo Trujillo

Ing. Jorge Gómez del Campo Laborín
Lic. Jesús Contreras Ayala
Dr. Ramón Pacheco Aguilar
Dra. Rosa María Ortiz Ciscomani
Dr. Onésimo Hernández Lerma

M.C. Rosa Elena Salazar Ruibal
Dr. Mario Antonio Tarazón Herrera
Dr. Ignacio Lorenzo Almada Bay
Dr. Eusebio Juaristi Cosío
M.A. Everardo Oloño León

Dr. Heriberto Grijalva Monteverde
Rector

Dr. Benjamín Burgos Flores Dr. Enrique F. Velázquez Contreras M.C. María Magdalena González Agramón M.A. María Guadalupe Sánchez Soto
Director de Planeación Secretario General Académico Secretaria General Administrativa Secretaria General de Finanzas

Colegio Académico

Dra. Arminda Guadalupe García de León Peñúñuri
Vicerrectora Unidad Regional Centro

DIRECTORES DE DIVISIÓN

Dra. Rosa María Montesinos Cisneros
División de Ciencias Exactas y Naturales

Dr. Ramón Enrique Robles Zepeda
División de Ciencias Biológicas y de la Salud

Dra. Dora Elvia Enríquez Licón
División de Ciencias Sociales

Dr. Jesús Leobardo Valenzuela García
División de Ingeniería

Dr. Rosario Fortino Corral Rodríguez
División de Humanidades y Bellas Artes

M.A. Vicente Inzunza Inzunza
División de Ciencias Económicas y Administrativas

REPRESENTANTES DEL PERSONAL ACADÉMICO

Dr. Rodrigo Meléndrez Amavizca
Dra. María Guadalupe Salazar García
M.A. Daniel Bayliss Bernal

REPRESENTANTES DE LOS ALUMNOS

Alma Carolina López López
Jorge Ernesto López Félix
Carlos Alejandro Martínez Córdova

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS O DE SERVICIOS

Hugo César Saavedra Cons

M.C. Luis Enrique Riojas Duarte
Vicerrector Unidad Regional Norte

DIRECTORES DE DIVISIÓN

M.C. Mario Gómez Quezada
División de Ciencias e Ingeniería

M.C. Reyna Elizabeth García Moraga
División de Ciencias Económicas y Sociales

M.A. Josué Castillo Muñoz
División de Ciencias Administrativas, Contables y Agropecuarias

REPRESENTANTES DEL PERSONAL ACADÉMICO

M.A.P. María Hermelinda de León Muñoz
M.I. Epifanio Fox Sánchez
Dra. Martha Hortencia Martín Rivera

REPRESENTANTES DE LOS ALUMNOS

Viviana Rubio Estrada
Marco Abner Nava López
Alma Nohemí Fernández Ibarra

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS O DE SERVICIOS

Jorge Antonio Esparza García

Dra. Luz Haydee Cruz Morales
Vicerrectora Unidad Regional Sur

DIRECTORES DE DIVISIÓN

M.C. Jesús Ramón Fox Sánchez
División de Ciencias e Ingeniería

M.A. Leticia María González Velázquez
División de Ciencias Económicas y Sociales

REPRESENTANTES DEL PERSONAL ACADÉMICO

Lic. Liliana del Carmen Lagarda Navarro
M.V.Z. Rubén Montoya Bonilla
Ing. Rolando Flores Ochoa

REPRESENTANTES DE LOS ALUMNOS

Dulce Leovigilda Guardado Hernández
Adriana Yunet Contreras López
Kristian Iván Alatorre Mora

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS O DE SERVICIOS

Raymundo Sánchez Castro

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	13
I. LA UNIVERSIDAD DE SONORA Y SU CONTEXTO	17
1.1 CONTEXTO INTERNACIONAL	17
1.2 CONTEXTO NACIONAL Y ESTATAL	18
1.3 OPORTUNIDADES, RIESGOS Y DESAFÍOS	23
II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	27
2.1 SITUACIÓN ACTUAL	27
2.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	41
III. HORIZONTE DEL SIGLO XXI	47
3.1 MISIÓN	47
3.2 VISIÓN AL AÑO 2025	47
3.3 VALORES	50

IV. EJES RECTORES, EJES TRANSVERSALES, OBJETIVOS PRIORITARIOS,	
POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS GENERALES	55
4.1 FORMACIÓN DE CALIDAD PARA LOS ALUMNOS EN PROGRAMAS EDUCATIVOS DE	
PERTINENCIA SOCIAL	56
4.2 GENERACIÓN, TRANSFERENCIA Y APLICACIÓN INNOVADORA DE CONOCIMIENTOS SOCIALMENTE	
ÚTILES	60
4.3 DIFUSIÓN CULTURAL Y ARTÍSTICA Y EXTENSIÓN DE LOS SERVICIOS DE RELEVANCIA	
E IMPACTO SOCIAL	62
4.4 GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE, EFICAZ, TRANSPARENTE Y CON MANEJO RESPONSABLE	
DE LOS RECURSOS OTORGADOS POR LA SOCIEDAD.....	63
V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2013-2017	73
5.1 ESTRUCTURA	73
5.2 PROGRAMAS	76
<i>OBJETIVO PRIORITARIO 1: CONSOLIDAR LA FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE</i>	
1.1 FORMACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL.....	76
1.2 FOMENTO A LA CREATIVIDAD Y A LA CULTURA EMPRENDEDORA	77
1.3 PROMOCIÓN DE LOS DEPORTES Y DEL CUIDADO DE LA SALUD	78
1.4 MOVILIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL	79
1.5 PRÁCTICAS PROFESIONALES Y SERVICIO SOCIAL	80
1.6 FOMENTO A LA CULTURA DE LA SUSTENTABILIDAD, LA EQUIDAD DE GÉNERO Y LA	
INCLUSIÓN SOCIAL	82
<i>OBJETIVO PRIORITARIO 2: FORTALECER LA CALIDAD Y LA PERTINENCIA DE LOS PROGRAMAS</i>	
<i>EDUCATIVOS, Y EVALUAR Y MEJORAR LOS PROCESOS EDUCATIVOS Y SUS RESULTADOS</i>	
2.1 REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO CURRICULAR Y ACTUALIZACIÓN DE	
PLANES DE ESTUDIO	85

2.2 MECANISMOS DE APOYO A ESTUDIANTES	86
2.3 SERVICIOS DE APOYO ACADÉMICO	88
2.4 MEJORA DE LAS TRAYECTORIAS ESCOLARES	89
2.5 EVALUACIÓN EXTERNA DEL APRENDIZAJE DE ALUMNOS Y EGRESADOS	90
2.6 EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL DE PROGRAMAS EDUCATIVOS	91

OBJETIVO PRIORITARIO 3: REVISAR Y AMPLIAR LA OFERTA EDUCATIVA

3.1 ESTUDIOS DE EGRESADOS, EMPLEADORES Y DE PERTINENCIA	96
3.2 REVISIÓN, REESTRUCTURACIÓN Y AMPLIACIÓN SELECTIVA DE LA MATRÍCULA	97
3.3 CREACIÓN DE NUEVOS PROGRAMAS EDUCATIVOS DE PERTINENCIA SOCIAL	97
3.4 FOMENTO A MODALIDADES NO PRESENCIALES Y MIXTAS	98

OBJETIVO PRIORITARIO 4: FORTALECER Y RENOVAR LA PLANTA ACADÉMICA

4.1 HABILITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA PLANTA ACADÉMICA	101
4.2 DESARROLLO Y RENOVACIÓN DE LA PLANTA DOCENTE CON CRITERIOS DE MÉRITO ACADÉMICO	102

*OBJETIVO PRIORITARIO 5: CONSOLIDAR LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, SOCIAL, HUMANÍSTICA
Y TECNOLÓGICA, E INCREMENTAR SU VINCULACIÓN CON LAS NECESIDADES DE LOS SECTORES
PÚBLICO, SOCIAL Y PRIVADO DEL ESTADO*

5.1 PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA ORIENTADOS A APOYAR EL DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y CULTURAL DEL ESTADO Y DEL PAÍS	105
5.2 DESARROLLO DE PROYECTOS PARA GENERAR PROPIEDAD INDUSTRIAL Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA	106
5.3 DESARROLLO DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS	107
5.4 DIVULGACIÓN DE LA CIENCIA Y DIFUSIÓN DE PRODUCTOS DE INVESTIGACIÓN	108
5.5 EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN	109

OBJETIVO PRIORITARIO 6: LOGRAR LA CONSOLIDACIÓN DE CUERPOS ACADÉMICOS Y LA AMPLIACIÓN DE REDES DE COLABORACIÓN

- 6.1 FORTALECIMIENTO Y RECONOCIMIENTO DE CUERPOS ACADÉMICOS112
- 6.2 AMPLIACIÓN DE REDES DE INTERCAMBIO ESTATAL, NACIONAL E INTERNACIONAL114

OBJETIVO PRIORITARIO 7: MEJORAR Y ASEGURAR LA CALIDAD DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO

- 7.1 FORTALECIMIENTO E INTEGRACIÓN DEL POSGRADO116
- 7.2 EVALUACIÓN Y REGISTRO DE POSGRADOS EN EL PNPC DEL CONACYT.....117

OBJETIVO PRIORITARIO 8: FORTALECER LAS ACCIONES DE SERVICIO Y APOYO A LA SOCIEDAD

- 8.1 SERVICIOS PROFESIONALES A LOS SECTORES PÚBLICO, SOCIAL Y PRIVADO119
- 8.2 SERVICIOS DE APOYO A LOS ESTRATOS MÁS VULNERABLES DE LA COMUNIDAD120
- 8.3 FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN CONTINUA121
- 8.4 IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE CONVENIOS DE COLABORACIÓN122
- 8.5 APOYO A INSTITUCIONES DEL SISTEMA EDUCATIVO ESTATAL123

OBJETIVO PRIORITARIO 9: APOYAR EL DESARROLLO ARTÍSTICO Y CULTURAL DE LA COMUNIDAD SONORENSE

- 9.1 PRESERVACIÓN DEL PATRIMONIO HISTÓRICO, CULTURAL Y ARTÍSTICO125
- 9.2 FORTALECIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN CULTURAL Y ARTÍSTICA126
- 9.3 DIFUSIÓN DE LA CULTURA Y LAS ARTES128

OBJETIVO PRIORITARIO 10: INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA UN MEJOR DESARROLLO DE LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS

- 10.1 SIMPLIFICACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS130
- 10.2 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA131

*OBJETIVO PRIORITARIO 11: PROCURAR Y MANTENER LA SOLVENCIA Y LIQUIDEZ DE LA UNIVERSIDAD,
Y EL USO ÓPTIMO DE LOS RECURSOS*

- 11.1 FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS Y NUEVAS FORMAS DE FINANCIAMIENTO134
- 11.2 AUSTERIDAD, RACIONALIZACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS135

*OBJETIVO PRIORITARIO 12: FORTALECER LA CULTURA DE LA PLANEACIÓN, AUTOEVALUACIÓN,
SEGUIMIENTO Y PREVENCIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN*

- 12.1 PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN BASADA EN RESULTADOS137
- 12.2 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN137
- 12.3 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO139
- 12.4 USO Y DESTINO DE LOS RECURSOS PATRIMONIALES DE LA INSTITUCIÓN139

OBJETIVO PRIORITARIO 13: MEJORAR LAS CONDICIONES DE GOBERNABILIDAD DE LA INSTITUCIÓN

- 13.1 ADECUACIÓN DE LA NORMATIVIDAD143
- 13.2 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA145
- 13.3 TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS146

*OBJETIVO PRIORITARIO 14: REALIZAR UNA GESTIÓN SUSTENTABLE DE LOS RECURSOS FÍSICOS
Y MATERIALES*

- 14.1 USO DEL SUELO Y GESTIÓN SUSTENTABLE DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA148
- 14.2 GESTIÓN RESPONSABLE DE LOS INSUMOS INSTITUCIONALES149
- 14.3 MANEJO SUSTENTABLE DE LOS RESIDUOS PELIGROSOS Y NO PELIGROSOS149
- 14.4 SEGURIDAD PATRIMONIAL Y PROTECCIÓN CIVIL EN BENEFICIO DE LA COMUNIDAD150

VI. INSTRUMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN 155



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Por normatividad, la Universidad de Sonora formula su Plan de Desarrollo Institucional (PDI) para un periodo de cuatro años, que es la duración de cada administración rectoral, el cual orienta el quehacer de los universitarios. Lo que aquí se presenta es el PDI 2013-2017, acordado por el Colegio Académico en su sesión del 26 de noviembre, y aprobado en definitiva por la Junta Universitaria en su sesión del 29 de noviembre de 2013.

La Institución, al igual que todas las universidades públicas del país, ha realizado sus ejercicios de planeación mediante la metodología de la planeación estratégica, tanto en la integración de sus Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional (PIFI), como de sus anteriores planes institucionales de desarrollo.

En la formulación del PDI 2013-2017 se utilizó de nueva cuenta tal metodología, combinada con el enfoque de la planeación participativa. Bajo la planeación estratégica se parte de realizar un análisis del contexto en el que se desarrolla la Universidad, así como de un diagnóstico de su situación actual, resaltando las oportunidades, desafíos, fortalezas y

debilidades. A partir de ello, se actualiza la misión de la Universidad, así como la visión de largo plazo, normalmente más de 10 años. Asimismo, se definen los objetivos prioritarios y se formulan estrategias y programas de mediano plazo, para cumplirlos y para ayudar a cumplir la misión y contribuir a hacer realidad la visión.

En la integración del PDI 2013-2017 se utilizaron varios documentos orientadores de la educación superior, tales como los comunicados de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) de julio de 2009; Inclusión con responsabilidad social, 2012, de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES); el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, el Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015, el PIFI 2012-2013 y el PDI 2009-2013. También, se utilizaron las propuestas que se presentaron ante la Junta Universitaria durante el proceso de elección de Rector.

Bajo el enfoque de planeación participativa, el documento se integró además, tomando en cuenta la participación, directa e indirecta, de un importante

número de miembros de la comunidad universitaria. Se utilizaron los resultados de la consulta abierta, realizada a través de la página de internet de la Institución, así como de las encuestas realizadas a una muestra representativa tanto del sector de los académicos como de los estudiantes. Se realizaron diversas reuniones con el personal directivo de la administración central y los responsables de las dependencias académico-administrativas, y en el marco de ellas, fue de fundamental importancia el proceso que emprendieron simultáneamente las vicerrectorías, direcciones divisionales y los departamentos académicos, los cuales, a partir del trabajo conjunto de sus maestros, academias, cuerpos académicos y programas educativos, conformaron sus propios planes de desarrollo específicos, con lo cual se retroalimentó la planeación institucional, particularmente en cuanto a la definición de indicadores, líneas de acción y los valores de las metas correspondientes a cada uno de los cuatro años.

En general, el Plan de Desarrollo Institucional 2013-2017 se estructuró a partir de cuatro ejes rectores, uno por cada una de las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad, pero con la particularidad que ahora se incorporaron varios ejes transversales que unen y están presentes en cada eje vertical.

Otra particularidad de este PDI es que, en congruencia con la nueva Ley General de Contabilidad Gubernamental y con las disposiciones

emanadas del Consejo para la Armonización Contable (CONAC), está enfocada explícitamente a indicadores de resultados. Así, para cada objetivo prioritario, encuadrado en cada uno de los ejes rectores, existe un conjunto de programas, con sus respectivas líneas de acción, que contienen un grupo de indicadores de gestión y estratégicos, con sus respectivas metas para cada uno de los cuatro años, que posibilitarán un proceso de seguimiento y evaluación con mayor precisión.

El PDI está organizado en seis capítulos. En el primero de ellos se presenta el análisis del contexto en que se desenvuelve la Institución y sus potenciales implicaciones. En el segundo se realiza un análisis crítico de la situación actual de la Universidad, destacando sus fortalezas y debilidades que deben ser atendidas. En el capítulo tercero se presenta la misión y la visión a 2025, con sus respectivos atributos, así como los valores institucionales.

En el capítulo cuarto se describen los ejes verticales y transversales, a partir de los cuales está articulado el PDI, así como los objetivos prioritarios y las respectivas políticas y estrategias generales formuladas para cumplirlos. En el siguiente apartado se detallan cada uno de los programas estratégicos, articulados a partir de cada uno de los objetivos prioritarios. Por último, se presenta el capítulo en el que se establecen los mecanismos de implementación, seguimiento y evaluación del PDI.



I. LA UNIVERSIDAD DE SONORA Y SU CONTEXTO

I. LA UNIVERSIDAD DE SONORA Y SU CONTEXTO

1.1 Contexto internacional

En el mundo actual, a inicios de la segunda década del siglo XXI, permanecen y se acentúan muchos de los rasgos que ya se habían delineado tiempo atrás. La tendencia a la globalización en todos los órdenes de la vida humana (económica, social, cultural y política) ha continuado en crecimiento, lo cual ha implicado mayor interdependencia entre los países y personas; los cambios tecnológicos continúan acelerándose, particularmente los relacionados con las tecnologías de la información y de la comunicación, impactando en todos los ámbitos, y el desarrollo de la sociedad se basa cada vez más en el conocimiento, no sólo en los factores tradicionales de trabajo y capital.

A nivel económico, todavía se sienten los efectos de la gran crisis internacional que inició en 2008. De acuerdo con datos del Fondo Monetario Internacional en 2013, a nivel mundial se está creciendo a una tasa anual de 2.8%, aunque con ritmos desiguales en los distintos países. Por ejemplo, mientras Estados Unidos y Japón crecen a tasas menores a 2%, los países de la eurozona están decreciendo en medio punto porcentual. Además de ello, si bien los países de la

eurozona estabilizaron actualmente su problema de deuda, aún no se ha resuelto de forma definitiva.

Con la agudización de las tendencias mundiales, y en el marco de la incertidumbre generada por la actual crisis económica, se han exacerbado algunos problemas que han afectado al mundo en los últimos tiempos. El desempleo, que es uno de los principales problemas que perjudican a la población, sólo se ha atenuado levemente en los últimos tiempos. Según datos de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la tasa de desempleo se sitúa a mayo de 2013 en 8%, y se espera que en 2014 únicamente baje a 7.8%, lo cual implica alrededor de 48 millones de personas sin trabajo en los países miembros de dicho organismo. Según dicha fuente, en muchos países el desempleo está concentrado en jóvenes y personas de bajo nivel de calificación, mientras que en aquellos en que el desempleo no es un gran problema, una parte importante de los empleados permanece en trabajos de bajos salarios, con inseguridad laboral y con poca protección social.

Además de lo anterior, actualmente se presentan algunos otros problemas con mayor intensidad

que antes, debido al contexto de crisis y con la profundización de las tendencias mundiales. Entre ellos, la existencia de una gran parte de la población en pobreza, la desigual distribución de la riqueza y la exclusión social. Según estudios del Banco Mundial, en las últimas décadas se ha avanzado en la reducción de la pobreza en grandes partes del mundo, pero a pesar de ello existen hoy en día alrededor de 1,200 millones de personas que viven en pobreza extrema.

En el plano sociopolítico también se presentan cambios importantes en el mundo. Se han multiplicado los movimientos de protesta: contra la mala situación económica en general, y en particular por el desempleo, liderado por jóvenes con alto nivel de educación; contra las instituciones financieras, señaladas como causantes de la actual crisis; contra las políticas de austeridad y reducción de los niveles de protección social promovida por los gobiernos, especialmente en los países del sur de Europa; y por la democratización y la mejora de las condiciones de vida, especialmente en varios países árabes, que han propiciado cambios de régimen en algunos de ellos y que, incluso, actualmente mantienen en virtual guerra civil a otros.

En el plano medioambiental también se multiplican los problemas en el mundo: terremotos, incendios forestales, derrames petroleros, escasez de agua, contaminación ambiental y calentamiento global, entre otros.

1.2 Contexto nacional y estatal

Económico

En las últimas décadas, México ha experimentado fluctuaciones económicas de gran magnitud, lo cual ha impedido que el país tenga el crecimiento sostenido que tanto requiere la sociedad para apoyar la solución de algunos de sus principales problemas. Si bien el país ha superado la crisis de 2008-2009, las tasas de crecimiento de los tres años posteriores han resultado insuficientes para incidir positivamente en los problemas de falta de empleo y bienestar de la población. Además, y de nueva cuenta, actualmente se aprecian señales de desaceleración económica en el país.

Lo anterior evidencia la existencia de problemas de carácter estructural que están inhibiendo un crecimiento estable y a niveles suficientes. Por un lado, la planta productiva nacional se encuentra desarticulada y con gran dependencia del exterior; las relaciones comerciales internacionales no se encuentran lo suficientemente diversificadas; los recursos fiscales son insuficientes y muestran una dependencia respecto a las exportaciones de petróleo, y no se genera el suficiente ahorro interno para ser canalizado a las actividades productivas del país.

En contrapartida, durante los sexenios pasados se ha avanzado en proveer un marco macroeconómico

estable, con finanzas públicas sanas, tasas de interés bajas, sin cambios bruscos en el tipo de cambio y con tasas de inflación bajas, lo cual si bien ha permitido a la economía absorber mejor los impactos externos, no ha sido suficiente para promover por sí mismo mayores niveles de crecimiento económico y de empleo, y mayores niveles de bienestar para la población mexicana. Por el contrario, la aplicación de políticas económicas para lograr dicha estabilidad está más asociada al bajo crecimiento de la economía y del empleo, y al deterioro de los niveles de vida.

Así, como asignatura pendiente está aún la creación de empleos en cantidad y calidad suficientes. Las tasas de desempleo se han mantenido alrededor del 5% en los últimos tres años, tasas que si bien se consideran bajas en términos comparativos, la realidad es que una parte importante de los empleos está en el sector informal. Según datos del IMSS, a julio de 2013, sólo 16.2 millones de trabajadores estaban inscritos en ese instituto, de un total de 49.5 millones de personas con empleo en el país; además, buena parte de ellos en condiciones de subempleo, con bajos salarios y sin prestaciones.

Asimismo, otro gran problema que no se ha resuelto en el país son los altos niveles de pobreza y marginación en los que se encuentra gran parte de la población mexicana. Para 2012, según datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), 53.2 millones de personas se encontraban en situación de pobreza, cifra que representa el 45.4% de la población total del país.

Sonora, por su parte, si bien tiene diferencias respecto a la economía nacional, también resiente la presencia de vaivenes en su economía. Al decrecimiento de alrededor del 5% presentado en 2009, le siguieron tres años de crecimiento, que si bien fueron a tasas mayores que a nivel nacional, también han resultado insuficientes para atender los problemas de la población sonoreNSE. Asimismo, y de manera coincidente con el nivel nacional, se aprecia una tendencia a la desaceleración de la economía en el presente año.

Por su parte, las tasas de desempleo, de acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), han sido mayores que las observadas a nivel nacional en los últimos tres años: de 7.3, 6.5 y 6.3%, respectivamente. Además, del total de 1.16 millones de empleos que existían en Sonora a julio de 2013, sólo el 42.32% estaba registrado en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

En cuanto a los niveles de pobreza, si bien el problema es de magnitud considerable en el estado (821,000 personas se encontraban en esa situación, según datos del CONEVAL, que representan el 29.1% de su población), dichas cifras son menores en términos relativos que las que se tienen a nivel nacional.

Por sus particularidades, Sonora es un estado cuya economía está muy relacionada con la economía internacional, particularmente con la de Estados Unidos. En los últimos años ha continuado la tendencia al debilitamiento de su sector primario y al

fortalecimiento relativo del sector secundario, el cual está muy ligado a las exportaciones manufactureras. Por su parte, el sector servicios también continúa creciendo y sigue siendo el mayoritario dentro de la estructura económica del estado.

Demográfico

En los últimos años, en México ha continuado la reducción en las tasas de natalidad y el incremento en la esperanza de vida al nacer, tendencia que se mantendrá en los siguientes años, según estimaciones del Consejo Nacional de Población (CONAPO). Tal tendencia, que es similar a la observada a nivel mundial, ha ocasionado que cambie la pirámide poblacional, reduciéndose en su base y ensanchándose en su parte media, lo cual implica mayor proporción de jóvenes y adultos en el país. De acuerdo a datos del Censo General de Población y Vivienda del 2010, realizado por el INEGI, 53'434,179 mexicanos tienen 24 años o menos, de los cuales 9'892,271 están en el rango de 20 a 24 años, y 11'026,112 en el rango de 15 a 19 años, representando los primeros datos la presión actual sobre la demanda de educación superior en el país, y los segundos, la demanda potencial para los siguientes años. En total, según reportes del INEGI, la población en el país en el 2010 era de 112.3 millones de mexicanos, y el CONAPO espera que dicha cifra se eleve a 123.5 millones en 2017.

Por otra parte, la tasa global de fecundidad sigue reduciéndose en el país, ahora al nivel de 2.2 hijos

por mujer, en concordancia con el papel más activo de las mujeres, tanto en el ámbito profesional como en el educativo.

En México ha continuado la tendencia a la mejora de los niveles de educación de la población. El grado promedio de escolaridad, del grupo de 15 años y más, pasó de 8.1, en el 2005, a 8.6, en el 2010. De ese segmento de la población, el 19.3% realizó estudios de nivel medio superior y el 16.5% los realizó a nivel de educación superior.

Por su parte, según cifras del CONAPO, Sonora actualmente presenta una estructura de edades con tendencia a convertirse en rectangular, reflejando también el engrosamiento de la parte media y superior. La población de 24 años y menos en el estado asciende a 1'247,459, de los cuales 228,147 están dentro del grupo de edad de los 20 a los 24 años y 251,510 están dentro del grupo de los 15 a 19 años. El total de la población en el estado asciende a 2.6 millones de personas en el año 2010. De ese total, el 49.7% son mujeres y el 50.3% son hombres.

En cuanto al nivel educativo de su población, Sonora, en el año 2010, ocupa el cuarto lugar a nivel nacional, con un promedio de grado de escolaridad de 9.4 años de la población de 15 años y más, cifra que es 0.5 años mayor que la que tenía en 2005. De la población total en el estado, el 22.9% tiene estudios en el nivel medio superior y el 18.8% en el nivel de educación superior.

Educativo

Es evidente el esfuerzo que se ha hecho en materia educativa en el país en las décadas pasadas. Año con año, el sistema educativo nacional ha experimentado aumentos constantes en su tamaño, a tal grado que en el ciclo 2011-2012 se componía por un total de 34.8 millones de estudiantes, de acuerdo a datos de la Secretaría de Educación Pública. De ellos, y con el mayor nivel de cobertura, el 74% se concentra en la educación básica (educación preescolar, primaria y secundaria). Si bien los niveles de cobertura en ese nivel son altos, las tasas de eficiencia terminal no son tanto: 95.1% en primaria y 84.2% en secundaria. Esto último también repercute en el nivel medio superior, que tiene un porcentaje de cobertura del 69.3% y una tasa de eficiencia terminal del 61.8%. Esta situación se encuentra en contradicción con los cambios recientes en la Ley de Educación, que hacen obligatorio este nivel.

Según datos de la ANUIES, en el ciclo 2011-2012, alrededor de 3.55 millones de estudiantes se encontraban inscritos en un total de 3,098 escuelas, de las cuales 2,188 son particulares y 910 son públicas. Si bien en los últimos seis años, producto de una política de promoción al incremento de matrícula concertada entre ANUIES y la Secretaría de Educación Pública (SEP), creció de manera significativa la matrícula en este nivel (en poco menos de un millón de estudiantes), la tasa bruta de cobertura se ubica en 32.8%, cifra que es claramente inferior a la que tienen países de similar desarrollo que México. Del

total de alumnos de educación superior, el 49.6% son mujeres y 50.4% son hombres.

Por su parte, en Sonora, estaba inscrito en el ciclo 2011-2012 un total de 841,898 estudiantes, de los cuales el 70.1% correspondía a la educación básica, 12.9% a media superior, 11.6% a educación superior y 5.4% a capacitación para el trabajo. Respecto a la cobertura, en el estado es de 100% en los niveles de primaria y secundaria, pero a nivel de educación media superior es de 76.9%. Por su parte, la eficiencia terminal es de 98.7% en primaria, 85.1% en secundaria y 68.3% en educación media superior.

En el nivel superior, en el ciclo 2011-2012, según datos de la ANUIES, se tenía una matrícula total (escolarizada y no escolarizada) de 100,232 estudiantes en el estado, cifra que representa el 3.1% del total nacional; de ese total, el 5.9% correspondía al nivel de técnico superior universitario, el 87% al de licenciatura y 7.1% al de posgrado. En los últimos seis años, y en concordancia con las políticas federales, la matrícula de educación superior creció un 26.1%, con ello la tasa bruta de cobertura pasó de 34% a 41.9%, cifra muy superior al promedio nacional y que la ubica como la tercera entidad federativa, sólo detrás del Distrito Federal y Sinaloa.

Laboral

De acuerdo con datos del INEGI, a julio de 2013, México tiene una Población Económicamente

Activa (PEA) de 52.1 millones de personas, de las cuales 49.5 millones están ocupadas, y 2.6 millones, desocupadas; es decir, la tasa de desempleo es de 5%. Del total de la población ocupada, el 33.8% tiene secundaria completa, y el 32.9% tiene educación media superior o superior. El 13.7% se desempeña en el sector agropecuario, 6.9% en la construcción, 16.1% en la industria manufacturera y el 61.7% en el comercio y los servicios.

Según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, que publica el INEGI, al primer trimestre de 2013 el 13% de los empleados ganaba menos de un salario mínimo, mientras que en el rango de uno y tres salarios mínimos se encontraba el 47% de los asalariados; entre tres y cinco estaba el 16% y ganaba más de cinco salarios mínimos el 7% de los ocupados.

De acuerdo con datos del Observatorio Laboral, al primer trimestre de 2013 había un total de siete millones de profesionistas ocupados en el país, la mayor parte (64.6%) en las áreas de ciencias económicas y administrativas, de ingeniería y de ciencias sociales. De ese total, 42.6% eran mujeres, ubicadas principalmente en las áreas de educación, ciencias de la salud y ciencias biológicas. Del total de ocupados, el 80% estaba en la condición de asalariado; es decir, que trabajaba para un patrón. El promedio de ingresos de los profesionistas era de \$10,337, teniendo mayores salarios los que laboraban en las áreas de ciencias físico-matemáticas, ingeniería, y la de arquitectura, urbanismo y diseño gráfico.

La proporción de profesionistas que se desempeñaba en actividades relacionadas con sus

estudios varía según el área de estudios: en las áreas de educación, ciencias de la salud y de ciencias físicas y matemáticas, dicha cifra se ubica en 70%, mientras que en el área económica-administrativa es el 41.9%. Para todos los profesionistas, el Observatorio Laboral reporta el 59.7%.

Por su parte, en Sonora, a julio de 2013, se tenía una PEA de 1'245,440 personas, de las cuales el 95% se encontraba ocupada y el 5% estaba desempleada. De la población ocupada, el 76.6% estaba en condición de asalariado. Respecto a los ingresos que percibían, el 7.9% ganaba menos de un salario mínimo; el 49% entre uno y tres salarios mínimos; el 19.7% entre tres y cinco salarios mínimos, y el 10.5% más de cinco salarios mínimos. Como se puede apreciar, es mayor la proporción de personas que ganan mejores salarios en el estado de Sonora que a nivel nacional.

De la población ocupada, el 11.8% laboraba en el sector primario, el 26.9% en el sector secundario y 60% en sector terciario. En cuanto al nivel de instrucción de la población ocupada en el estado, el 40% tenía secundaria completa, mientras el 40% tenía educación media superior o superior. Así, y en correspondencia con los datos anteriores, en el estado se tiene una mano de obra más preparada que la del promedio del país.

Respecto al mercado de trabajo de profesionistas en el estado, una buena referencia son los estudios de egresados de la Universidad de Sonora, que realiza la Dirección de Planeación. De acuerdo a los datos del estudio realizado en el 2013, del total de egresados de

licenciatura que entró al mercado de trabajo, el 89% se encontraba ocupado y el 11% estaba desempleado. De los profesionistas con empleo, el 36.7% se desempeñaba en el sector público o social, y el 63.3% en el sector privado. Del total de egresados con empleo, el 93.6% estaba en la condición de asalariado y el 6.4% era trabajador independiente o propietario. Asimismo, la mayoría de ellos se desempeñaba en actividades de gobierno, salud, comercio, servicios profesionales científicos y técnicos, así como de educación. Los salarios promedio de los egresados universitarios se ubicaron en \$10,917 al mes.

Por otra parte, de acuerdo a los resultados de tal estudio, también en el estado, al igual que a nivel nacional, se aprecia que en una parte de los profesionistas se presentan discordancias en relación con el mercado de trabajo. El 87.6% manifestó que existía de mediana a alta coincidencia en las actividades laborales que realizaba respecto a sus estudios, mientras el restante 12.4% expresó que tal coincidencia era baja o nula. En el mismo sentido, el 61.7% manifestó que en su empleo actual era muy alto el grado de utilización de los conocimientos y habilidades adquiridos en la carrera, el 21.9% indicó que era regular y el 15.4% expresó que era poco o nulo.

1.3 Oportunidades, riesgos y desafíos

Oportunidades

1. En el marco de la sociedad del conocimiento se revalora a la Universidad y se abre la oportunidad

de aumentar su participación en la capacitación y formación para el trabajo y en la generación, transferencia y aplicación del conocimiento, vinculadas ambas con los diversos sectores de la sociedad, que permitan la formación del capital humano requerido.

2. Los continuos avances en las Tecnologías de la Información y Comunicación representan la oportunidad para la Institución de mejorar sus procesos de enseñanza-aprendizaje y de apoyar la generación y aplicación del conocimiento, y además le permiten aumentar la cobertura a través de la educación abierta y a distancia.

3. La educación superior constituye un eje central para el desarrollo nacional, por lo que la Universidad de Sonora tiene la oportunidad de reforzar su contribución para generar las condiciones para un desarrollo económico y social que apoye la solución de los principales problemas que aquejan al país y al estado.

4. Los avances tecnológicos, con impacto en todos los sectores productivos, representan un incremento en la demanda de personal con alto nivel de calificación, que la Universidad está en posibilidad de proporcionar mediante la educación continua y sus procesos de formación.

5. Si bien las universidades enfrentan el desafío de atender la mayor demanda de educación superior, derivada de los cambios en la estructura poblacional

del país, el hecho de que en el estado se tenga una alta tasa de cobertura de educación superior, le brinda a la Universidad de Sonora la oportunidad de enfocarse en la calidad y en un incremento moderado, mejor planeado y diferenciado de la matrícula.

6. Las recientes reformas estructurales que se aprobaron en el país le abren diversas oportunidades. Tal es el caso de la Reforma Educativa, a partir de la cual la Universidad puede participar en los procesos de capacitación y evaluación de los maestros de otros niveles educativos, mientras que con la Reforma Fiscal se abre la posibilidad de que se destinen mayores recursos públicos a la educación, la ciencia y la tecnología.

Riesgos y desafíos

1. Ante el avance de los procesos de globalización, la Universidad enfrenta el desafío de profundizar los mecanismos que promuevan la internacionalización de sus funciones, que permita una mejor inserción de sus egresados y académicos en una sociedad cada vez más integrada al resto del mundo.

2. Ante los problemas que enfrentan los profesionistas en el mercado laboral, la Universidad tiene el desafío de revisar la pertinencia de su oferta educativa, de fomentar la cultura emprendedora,

de reforzar los mecanismos de aseguramiento de la calidad y de renovar su planes de estudio para que se proporcionen las habilidades, competencias y capacidades que apoyan una mejor inserción de sus egresados en el mercado laboral.

3. Ante la concentración de la matrícula en ciertas áreas del conocimiento y programas educativos, y de su desfase parcial respecto a la demanda de profesionistas en el estado, la Universidad debe continuar con su política de reorientación gradual de su oferta educativa y promover mecanismos de orientación vocacional.

4. Ante los diversos problemas de inseguridad, corrupción, violencia, discriminación y contaminación, entre otros, que aquejan al país y al estado, la Universidad tiene el desafío de promover en sus diversos procesos, el fomento a la cultura de la equidad de género, la inclusión social, la sustentabilidad, la rendición de cuentas y el respeto a los derechos humanos.

5. La Universidad tiene la responsabilidad de impulsar el posgrado como una vía para fomentar el desarrollo de la ciencia y tecnología, vinculada con los sectores sociales y productivos, que permitan la inserción eficiente del país a la sociedad de la información.



II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

2.1 Situación actual

Docencia

a. Estudiantes

En los últimos años ha crecido de manera importante la matrícula de educación superior en la Universidad de Sonora, al pasar de 23,275 alumnos de licenciatura y posgrado en el semestre 2008-2, a 30,143 alumnos en el semestre 2013-2, lo cual representa un incremento del 29.5%. En total, en este último ciclo se tienen 40,955 alumnos, de los cuales 29,311 están inscritos en el nivel licenciatura, 832 en posgrado, 717 en talleres de arte y 10,095 en cursos de idiomas.

Con lo anterior, la Institución, que atiende alrededor del 30% de la matrícula total de educación en el estado de Sonora, está llegando a su capacidad máxima, al menos en el campus Hermosillo, por lo que sus esfuerzos de seguir contribuyendo en el aumento de la cobertura tendrán que ser diferenciados, es decir, sólo en algunas áreas de licenciatura, en el nivel posgrado y en las unidades regionales Norte y Sur.

De 2008 a 2013, el crecimiento de la matrícula de licenciatura ha sido heterogéneo por unidad regional: mientras la Unidad Regional Centro (URC) creció al 30.9% y la Unidad Regional Norte (URN) lo hizo a una tasa del 47.3%, la Unidad Regional Sur (URS) sólo creció 7.1%. Con ello, la URC cubre el 80.3% de la matrícula, la URN el 9.8% y la URS el 9.9%. El mayor crecimiento de la URN respecto al de la URC se explica por la apertura del campus de Nogales. Por su parte, el bajo crecimiento relativo de la URS se origina en una gran variedad de factores, entre ellos, el hecho de que Navjoa es la única ciudad del estado en que se encuentran asentados campus de sus tres principales instituciones de educación superior (Universidad de Sonora, Instituto Tecnológico de Sonora y Universidad Estatal de Sonora), con una oferta similar de carreras, que hace que se distribuya la demanda de ingreso entre esas instituciones, y el cambio de las políticas de primer ingreso. Asimismo, es probable que esté influyendo, también, la percepción, fundada o no, de conflictos recurrentes en ese campus.

Por área de conocimiento se observa que creció en mayor proporción la matrícula del área de servicios (204.6%) y la de la salud (146.8%), seguida por la

correspondiente a las áreas de artes y humanidades (78.7%), ciencias naturales, exactas y de la computación (38.3%) e ingeniería, manufactura y construcción (36.3%), mientras que las que menos crecieron fueron las áreas de agronomía y veterinaria (-7.1%) y las ciencias sociales, administración y derecho (13.4%). Con ello ha continuado la tendencia a la reorientación de la matrícula por área de conocimiento: mientras que áreas tradicionalmente demandadas bajan su participación (el área de ciencias sociales, administración y derecho bajó de 58.2% a 50.6%), otras áreas la vieron aumentada (como la de salud, que subió de 4.3% a 8.2%; artes y humanidades pasó de 3% a 4.2%, y la de ingeniería, manufactura y construcción, que se incrementó de 20.5% a 21.5%).

En cuanto al posgrado, que creció en 31%, continúa concentrado en la URC, con el 97.6% de la matrícula, mientras que la URN atiende el 2.4%. El mayor incremento en el posgrado se presentó en las divisiones de Humanidades y Bellas Artes, Ingeniería y Ciencias Exactas y Naturales.

Como se puede apreciar, si bien a nivel de licenciatura es alta la concentración de la matrícula en la URC, a nivel de posgrado e investigación, los niveles de concentración son todavía mayores, debido al grado de mayor maduración que se requiere para estas dos últimas funciones, que sólo en el campus Hermosillo se ha encontrado. Detrás del alto nivel de concentración de las actividades en la URC se encuentran factores como el hecho de ser el campus de mayor antigüedad, con el que se fundó la Universidad; de estar asentada en la mayor

ciudad del estado, con todo lo que ello implica (mayor dinamismo económico, que atrae una mayor cantidad de aspirantes y de académicos); y los niveles de calidad más altos que ha alcanzado.

Respecto al desempeño que tienen los estudiantes en la Institución, se puede mencionar que algunos indicadores de trayectorias escolares muestran, en el periodo de 2008 a 2013, una tendencia de mejoramiento debido a la implementación de una serie de medidas, en el marco del Programa de Mejora de Trayectorias Escolares, tales como tutorías, asesorías de pares, promoción de las opciones de titulación, mejora de los mecanismos de selección de estudiantes y mejoras en la programación de cursos y horarios, entre otros. Como ejemplo de ello, se puede citar que la tasa de retención global del primero al segundo año evolucionó positivamente de 76.74 a 85.21, el porcentaje de alumnos regulares aumentó de 53.86 a 58.31 y el índice de titulación aumentó de 76.79 a 84.

Sin embargo, la eficiencia terminal de egreso por cohorte, que es uno de los indicadores que miden el ciclo completo de la trayectoria escolar, descendió de 29.83 a 28.48. Este resultado pudo haber sido influido por la implementación, a partir precisamente de ese año en que ingresó la cohorte con la que se calculó ese indicador, de la política de aumento de la matrícula en la Institución, que implicó la admisión de estudiantes menos preparados y, además, los datos indican que se trata de una generación atípica, como es el hecho de que tiene el registro de promedio más bajo en los últimos años en los resultados del

examen de primer ingreso. Para atender dicha situación ya se tomaron diversas medidas que hacen previsible, en el mediano plazo, la mejoría de dicho indicador. De hecho, el cambio en la política de admisión de alumnos de primer ingreso, realizada en 2012, ya se refleja positivamente en los indicadores intermedios de trayectoria escolar, que son algunos de los señalados en el párrafo anterior.

La Universidad dispone de un conjunto de programas y actividades que apoyan la formación integral del estudiante, como son: organización permanente de diplomados, cursos y talleres, en temáticas de emprendimiento; organización anual de la Feria de Creatividad y Vinculación Universitaria; incubación de empresas que reciben servicios de asesoría técnica, estudios de mercado, legal, logística, contable y financiera; otorgamiento de servicios de salud y odontológicos, y gestión de la afiliación al IMSS; Programa de Orientación Educativa y Psicológica; organización de los módulos itinerantes de salud; prestación de servicios de orientación nutricional; organización de la Feria Universitaria de la Salud y Expo Salud Universitaria y el Programa de Apoyo a Estudiantes Indígenas, entre muchos otros.

Por otra parte, en la Institución se pone especial énfasis en las actividades culturales, artísticas y deportivas de los alumnos, con posibilidad de acreditarlas curricularmente a través de los programas Culturest y de Deporte Curricular. Asimismo, la Institución ha avanzado en cuanto al deporte de alto rendimiento, alcanzando la quinta posición en la Universiada Nacional.

En la Universidad se ha presentado un ascenso importante en el número de alumnos en programas de movilidad e intercambio, que pasó de 111 en el ciclo 2008-2009 a 427 en 2013, representando esta última cifra el 1.42% de la población estudiantil del nivel superior. También se ha tenido un importante incremento de la participación de estudiantes de la Universidad en los veranos de la investigación científica (208 estudiantes en el ciclo 2012-2013). Sin embargo, el número de alumnos de otras instituciones que realizan estudios en la Universidad aún es bajo (37 en el 2013).

Por otra parte, también se aprecia un incremento del número de becas internas y externas para los estudiantes de la Universidad de Sonora, ya que en el año 2013 se registraron 5,141 becas, que representan aproximadamente al 18% de los estudiantes de licenciatura de la Institución. Adicionalmente existe un considerable porcentaje de alumnos con becas colegiatura, que se otorgan de acuerdo a la normatividad institucional, por obtener un alto rendimiento académico.

b. Programas educativos

El número de opciones educativas que contaban con matrícula, creció de 88 en el semestre 2008-2, a 113 en el semestre 2013-2. Se integran por cuatro academias de arte, 10 cursos de idiomas y 99 programas de nivel superior, de ellos: 50 son de licenciatura y 49 de posgrado. Entre 2009 y 2013 iniciaron actividades 26 nuevos programas de nivel superior: cinco de licenciatura y 21 de posgrado.

En el campus Hermosillo se imparten 46 programas de licenciatura, cinco en Cajeme, nueve en Navojoa, nueve en Caborca, dos en Santa Ana y seis en Nogales, lo que hace un total de 77 programas educativos. De ellos, 60 son evaluables y 55 son ubicados en el nivel 1 de consolidación por los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES). Sólo uno se encuentra en el nivel 2, el programa de reciente creación de la Licenciatura en Cultura Física y Deporte.

Del total de programas, 53 están en posibilidades de ser acreditados. Actualmente 30 tienen esta distinción avalada por organismos acreditadores reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (COPAES).

Los programas acreditados y en nivel 1 de los CIEES -ambos considerados como de calidad- agrupan a 94% de la matrícula de la licenciatura evaluable en 2013.

Con la implementación, a partir del año 2002, de los Lineamientos para el modelo curricular, se reestructuraron todos los planes de estudios del nivel licenciatura, e incluso los nuevos programas educativos ya fueron diseñados conforme a dichos lineamientos. A partir de ello se dispone de una oferta educativa con programas educativos flexibles, que incorporan un eje de formación común, que incluye la práctica profesional, y en algunos casos el servicio social, como parte integral de los planes de estudios, que considera el conocimiento de idiomas adicionales y promueve la movilidad, entre otras características importantes. Actualmente se encuentra

en marcha la reestructuración del modelo curricular por competencias integrales y el manual de diseño de planes y programas bajo el enfoque de competencias.

Sin embargo, a pesar de lo anterior, se aprecia como una debilidad, pues aunque ya han pasado más de cinco años de la reestructuración o aprobación de la mayoría de los planes de estudio, a la fecha sólo un número pequeño de ellos ha sido reformado después de alguna evaluación sobre sus resultados. Asimismo, no se ha completado el proceso de actualización de planes de estudio con el enfoque de competencias integrales. En dicha situación ha influido, además de la falta de interés y dedicación de una parte de los responsables de los programas educativos, el retraso en la redefinición del modelo curricular y la resistencia, en algunos casos, a adoptar el modelo de competencias.

Los programas educativos cuentan con el apoyo de un conjunto de servicios que están en línea con la nueva orientación del modelo curricular. Se cuenta con un Sistema Institucional Bibliotecario que tiene 21 centros de documentación con estantería abierta con acceso a la red, y que tiene bajo su resguardo 366,685 volúmenes, incluyendo una colección de 31,102 libros en formato electrónico, 40,912 tesis, 332 publicaciones periódicas impresas, 3,822 audiovisuales y 1,560 documentos electrónicos; además, a través de su biblioteca digital se dispone de acceso, vía internet, a 50 suscripciones a bases de datos, 23 colecciones de revistas y 31,102 e-libros. De igual forma, se dispone de laboratorios de cómputo con equipo en constante renovación, dotados del software necesario para el apoyo de las actividades

académicas de los alumnos. Complementando estos servicios, la Institución dispone de un sistema de redes y telecomunicaciones que atiende las necesidades de conectividad, alámbrica e inalámbrica. De igual forma, se cuenta con una serie de laboratorios especializados que permite complementar la formación de los estudiantes.

c. Planta académica

A la fecha, el personal académico de la Institución asciende a 2,585 miembros, de los cuales 1,252 son de carrera y 1,333 son profesores de asignatura. El personal de carrera, a su vez, se compone de 1,092 profesores e investigadores de tiempo completo, 11 de medio tiempo, 145 técnicos académicos de tiempo completo y cuatro de medio tiempo.

En general, durante el periodo 2008-2013 la Universidad ha logrado incrementar su planta académica en un 21.1%. Las divisiones con mayor crecimiento en el periodo fueron: la de Ciencias Administrativas, Contables y Agropecuarias, campus Nogales, duplicándose el número de docentes contratados; la División de Ciencias Biológicas y de la Salud, con un aumento de 59.7%, debido a la creación de la Licenciatura en Cultura Física y Deporte y de la Licenciatura en Odontología, además de la creación del campus Cajeme, ubicado en Ciudad Obregón; la División de Ingeniería, con una población estudiantil numerosa y con dos programas nuevos en este periodo (Ingeniería Metalúrgica e Ingeniería en Materiales), creció en 34%; mientras que la División de Humanidades y Bellas Artes ha

observado un aumento de 27.7% en su personal académico, en buena medida por el crecimiento de su matrícula en los programas tradicionales, pero también por la apertura de la Licenciatura en Diseño Gráfico.

Del total de docentes en la Institución, 40.3% son mujeres y 59.7% son varones. Al diferenciarlos por su tipo de contratación, se observa que en el caso de los profesores de carrera el porcentaje de hombres aumenta a 63, y en el caso de los de horas sueltas las mujeres representan 43.5%.

La edad promedio de los docentes es de 48.7 años; en general, la media para las mujeres es de casi cinco años menos que la de los hombres, y los profesores de asignatura son 6.7 años más jóvenes en promedio que los de carrera.

De los profesores de carrera, 26% tiene la antigüedad necesaria para jubilarse, lo que representa 326 plazas, y en el caso de los maestros de asignatura, asciende a 4.7%, que representa a 62 personas.

Por la importancia que revisten los académicos de carrera, la Universidad de Sonora ha logrado incrementar el número de plazas de tiempo completo. Además, ha procurado que su personal cuente con un alto grado de habilitación académica para el desarrollo de las funciones sustantivas de docencia e investigación, y a través de los apoyos otorgados al personal académico para su profesionalización, se ha aumentado paulatinamente el grado de escolaridad,

lo cual se ve reflejado en la disminución de maestros con licenciatura y especialidad, con el consecuente incremento en los grados superiores.

En el año 2008, la planta académica de la Universidad de Sonora contaba con 967 maestros de tiempo completo indeterminados (PTC), y para el año 2013 dicha cifra se incrementó a 1,045 PTC. En particular, el porcentaje de PTC con grado de doctor aumentó de 31.1%, en 2008, a 41.3%, en 2013, mientras que los que tienen licenciatura disminuyeron de 20.2% a 13.7% en ese periodo. Con ello, actualmente el 86.3% de los PTC de la Universidad tiene posgrado.

En los próximos años se prevé que continúe dicha tendencia, dado que actualmente una cantidad importante de profesores se encuentra realizando estudios de posgrado con el apoyo de programas externos e internos. A la fecha, 50 PTC se encuentran realizando estudios de doctorado, mientras que tres PTC están cursando estudios de maestría. Además de ello, constituye una fortaleza de la Institución la constante implementación de programas de capacitación disciplinaria, didáctico-pedagógica y en los nuevos ambientes de trabajo dirigidos a la planta docente.

En la Institución existen distintos mecanismos para el ingreso de su personal académico: por retención o repatriación, en el marco del programa del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT); por concurso de oposición, establecido en el Estatuto de Personal Académico, y mediante el programa

especial de conversión de plazas aprobado por el Colegio Académico. De ellos, el primero es el que más está impactando positivamente tanto a la renovación de la planta académica como al cambio del perfil de la misma y al logro de reconocimientos. Sin embargo, el alcance de dicho programa no ha sido amplio (tan sólo ingresaron por esa vía 34 PTC en los últimos cuatro años), por lo que los efectos también han sido limitados.

Por lo anterior, la planta académica, que tiene un alto promedio de edad y de antigüedad, no se ha renovado al ritmo requerido. Además, se puede apreciar que una parte importante de los PTC con posgrado no está desarrollando al máximo su productividad, lo cual se expresa en porcentajes no tan altos de PTC con reconocimiento de Perfil Deseable PROMEP, con distinción del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) o con acceso al Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente.

Con el fin de consolidar la calidad de la planta académica e incrementar la presencia en las tres funciones que sustentan la labor académica de la Universidad, se ha implementado la estrategia de apoyar al personal académico en tareas que le permitan mantener su perfil PROMEP, así como también la de promover el ingreso de los profesores con posibilidad de obtenerlo. Los profesores con esta distinción se han incrementado de manera constante, aunque, como es lógico, a ritmos decrecientes, de 2008 a 2013 el incremento fue de 42.3%. En 2013, el 53% de los PTC cuenta con perfil PROMEP. Las divisiones de Ciencias Exactas y Naturales y la

de Ciencias Biológicas y de la Salud son las que tienen un mayor número de profesores con perfil PROMEP, al aglutinar el 42.8% de total de PTC con ese reconocimiento en la Institución.

Investigación

a. Investigación científica, social, humanística y tecnológica

Las fortalezas en el área de investigación de la Universidad se expresan en que cada año, en promedio, se encuentran en proceso más de 400 proyectos de investigación básica, aplicada y desarrollo experimental en áreas y disciplinas de los diferentes campos científicos, cuyo objetivo primordial es atender las necesidades del entorno. Su distribución no es homogénea ni por unidad regional ni por área de conocimiento. La mayor parte de ellos está concentrado en la Unidad Regional Centro, con alrededor del 90%, seguida por la Unidad Regional Norte (7%) y la Unidad Regional Sur (3%). Además, las áreas donde se concentran son la de Ciencias Exactas y Naturales, la de Ciencias Biológicas y de la Salud y la de Ingeniería.

La mayoría de los proyectos son de tipo de investigación aplicada (alrededor del 54%), seguido por los de ciencia básica (41%) y, por último, los de desarrollo tecnológico (5%). De acuerdo al tipo de proyecto y disciplinas ha predominado la investigación disciplinaria (69%), seguida por la investigación multidisciplinaria (24%) y por la interdisciplinaria (7%).

En promedio, se concluyen al año alrededor de 120 proyectos de investigación, con una clasificación similar a los proyectos de investigación en proceso. De ellos, alrededor del 38% se financian con fuentes externas, y 62%, con fuentes internas. En particular, por la cuantía de recursos otorgados, el CONACYT es uno de los principales organismos financiadores de la investigación de la Universidad. La Institución, por su parte, emite anualmente convocatorias para apoyo interno a la investigación, particularmente para las áreas de menor desarrollo.

La calidad de la investigación que se realiza en la Institución se refleja en el reconocimiento otorgado por CONACYT a los académicos que destacan en dicha actividad. La Universidad de Sonora se sitúa como una de las Instituciones de Educación Superior (IES) con un número significativo de académicos pertenecientes al SNI de la Región Noroeste, lo que avala la calidad de la producción científica de la Institución. En el periodo 2008-2012, el número de investigadores adscritos al SNI se incrementó en un 38.3%, al pasar de 175 a 242. De ellos, el 19% es candidato, 60.7% es nivel I, 17% son nivel II y 3.3% son nivel III.

La División de Ciencias Exactas y Naturales, así como la de Ciencias Biológicas y de la Salud, son las más fuertes en este rubro, de modo que las ciencias básicas son las más representativas de la Universidad. Además, se presentó un fuerte incremento también en la División de Ingeniería. Del total de investigadores en el SNI, el 96.7% se concentra en la Unidad Regional Centro, lo que refleja una gran heterogeneidad entre

las unidades regionales en cuanto al desarrollo de esta función sustantiva.

Los logros y productos de investigación de la Institución se dan a conocer a través de la publicación de sus resultados en diversas revistas científicas. Al año se registran alrededor de 600 artículos en revistas, nacionales e internacionales, de las cuales alrededor del 70% son arbitradas. Asimismo, tales resultados se exponen en diversos eventos académicos a los que asisten los investigadores, de manera que en promedio se registran al año más de 650 ponencias. Además de ello, la Institución cuenta con distintos programas y mecanismos internos para promover la difusión y divulgación científica.

Si bien en la Institución no se tenía la experiencia de convertir los resultados de los proyectos de investigación en patentes, recientemente se ha iniciado este proceso, al registrar en 2012 siete solicitudes de patentes ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), lo cual la coloca en el noveno lugar de las IES del país en ese rubro, de acuerdo a un reporte de dicho instituto. Faltaría avanzar más e institucionalizar dicho proceso y, además, completar el ciclo investigación-registro de patentes-transferencia de tecnología-aplicación específica.

b. Cuerpos Académicos

El avance en la consolidación de los Cuerpos Académicos constituye un medio estratégico para elevar la calidad de la educación superior al permitir, entre otros aspectos, acreditar los programas educativos.

Para lograr el objetivo de su fortalecimiento y consolidación, ha sido necesario mejorar las condiciones materiales y de organización, para que el trabajo colegiado alcance metas de productividad académica más elevadas.

En 2008 existían 35 Cuerpos Académicos Consolidados o en Consolidación, para el 2013 su número fue de 50, y el mayor crecimiento fue precisamente en el segmento de los Consolidados, 10 más durante ese año.

En sintonía con lo observado en los datos del SNI, la División de Ciencias Exactas y Naturales, así como la de Ciencias Biológicas y de la Salud son las dependencias académicas que cuentan con el mayor número de Cuerpos Académicos, pero es notorio el crecimiento que han tenido otras áreas, particularmente la de Ingeniería. La División de Ciencias Exactas y Naturales es la que concentra el mayor número de Cuerpos Académicos Consolidados.

c. Posgrado

La oferta activa total de posgrado que en el semestre 2013-2 tenía matrícula registrada, asciende a 49 programas educativos: 10 de especialidad, 26 de maestría y 13 de doctorado. De ellos, prácticamente la totalidad tiene su sede en el campus Hermosillo, con excepción de la Maestría en Ciencias Agropecuarias, impartida en Santa Ana. Asimismo, eventualmente algunos programas de la Unidad Regional Centro son ofrecidos en otros campus, como la Maestría en Administración, que se ha ofrecido en Nogales,

Caborca y Navojoa, y la Maestría en Derecho, que se ha impartido en Navojoa.

En los últimos cinco años, la oferta de posgrados en la Institución ha crecido de manera considerable, al crearse seis programas de especialidad, ocho de maestría y siete de doctorado. El más reciente de ellos, que inició operaciones en el semestre 2013-2, fue el Doctorado en Ciencias Químico-Biológicas y de la Salud. Derivado de la ampliación de las opciones de posgrado, la matrícula de ese nivel educativo se incrementó en 31%. Sin embargo, aun cuando se ha registrado este aumento de la población estudiantil, el porcentaje de la matrícula de posgrado respecto al total de alumnos de educación superior en la Institución es únicamente 2.8%, inferior al promedio de las IES públicas del país, que se ubica en 5.3%.

En cuanto a los indicadores de trayectoria escolar, los diversos posgrados, y en los distintos niveles y tipos, tienen resultados diferenciados. Aun así, en promedio los programas de posgrado, al igual que los de licenciatura, no presentan buenos resultados. Por ejemplo, la eficiencia terminal de egreso por cohorte de posgrado se ubica actualmente en 45%.

En general, los programas de posgrado de mayor antigüedad no han realizado reformas importantes a sus planes y programas de estudios. La mayoría de ellos ha realizado adecuaciones menores, derivadas de las recomendaciones de los evaluadores del Programa Nacional de Posgrado de Calidad (PNPC). Hace poco, la Maestría en Administración, uno de los programas más antiguos de la Institución, recibió la

aprobación por el Colegio Académico de su propuesta de reforma de plan de estudios.

Recientemente fue aprobada por el Colegio Académico una reforma al Reglamento de Posgrado, que obliga a los distintos programas a realizar, en el corto plazo, reestructuraciones en sus planes y programas de estudios, para hacerlos compatibles con los nuevos lineamientos contenidos en dicho documento normativo.

En cuanto a la evaluación de sus programas de posgrado, y su registro en el PNPC del CONACYT, la Institución tiene una fortaleza, particularmente en los programas de orientación a la investigación.

Producto de los esfuerzos realizados en los últimos años, actualmente son reconocidos por su calidad, dentro del PNPC, 29 programas; es decir, 59.2% del total. Como de reciente creación se clasifican 10 posgrados, nueve se consideran en desarrollo, nueve consolidados y la Especialidad en Desarrollo Sustentable es catalogada como de competencia internacional. Si se consideran sólo los orientados a la investigación, el 88.9% de ellos es de reconocida calidad por el CONACYT.

Difusión cultural y artística y extensión de los servicios

a. Extensión de los servicios

La Universidad cuenta con una Unidad de Gestión e Innovación Tecnológica (UGIT), a través de la cual

se promueve la participación de los académicos en proyectos vinculados con el sector productivo y se otorgan apoyos para consolidar la pequeña y mediana empresa de base tecnológica. A través de la incubadora de empresas, con sus dos modelos de incubación de tecnología intermedia y de alta tecnología, la Institución da atención anualmente a decenas de emprendedores.

En 2012, la Institución ingresó a la Red Mexicana de Oficinas de Transferencias de Tecnologías (Red OTT). Actualmente se encuentra en etapa de certificación la OTT institucional ante el CONACYT. A través de esta instancia se realiza el otorgamiento de servicios de transferencia de tecnología y asesorías en patentes, modelos de utilidad, secretos industriales, marcas y logotipos.

Además de lo anterior, anualmente se realiza una serie de eventos que tiene el propósito de acercar los servicios que ofrece la Institución a los sectores productivos del estado, tales como la Feria de Servicios Tecnológicos Universitarios y el Encuentro Universidad-Empresa. Asimismo, se ofrece a dichos sectores un conjunto de cursos de capacitación.

Para apoyar a las empresas y dependencias gubernamentales en la resolución de sus problemas de productividad y organización, la Universidad ofrece la prestación de servicios profesionales, basándose en sus estudiantes y académicos, en las distintas unidades y programas institucionales, como son bufetes, laboratorios y centros de consultoría. A través de ellos, la Institución proporciona anualmente

más de 10,000 servicios de asesorías, estudios diagnósticos y de análisis, entre otros.

Para consolidar la prestación de servicios, la Universidad ha iniciado un proceso de acreditación de pruebas y laboratorios. Actualmente cuenta con la certificación, a través de la Entidad Mexicana de Acreditación, A.C. (EMA), un total de 27 pruebas y procedimientos, lo que le da un valor agregado a sus servicios, pues además de representar la garantía de calidad, en muchos casos es un requisito para la contratación de los servicios respectivos.

Como parte de su vocación social, la Universidad implementa cada año un conjunto de acciones y otorga servicios de apoyo a los estratos más vulnerables de la sociedad. Una vertiente de ellos son los servicios que se ofrecen a través de las unidades formales de los distintos departamentos académicos, como el Bufete Jurídico Gratuito y el Laboratorio de Análisis Clínicos, cuyo foco de atención son precisamente los grupos sociales de menores ingresos. La otra vertiente de dicha atención son los diversos programas, como La Universidad en tu Comunidad, las Ferias de Servicios Universitarios para comunidades urbanas y rurales, y los programas de capacitación para comunidades urbanas marginadas, entre muchos otros.

Igualmente, la Institución firma más de 140 convenios al año con el objetivo de formalizar acuerdos de colaboración con la industria, dependencias gubernamentales e instituciones académicas y científicas, como mecanismo para el fortalecimiento de la vinculación.

Como parte de su oferta de servicios a la sociedad, la Universidad dispone de un amplio catálogo de cursos dentro de su programa de educación continua, dirigidos a egresados y profesionistas de los diversos organismos públicos y privados, organismos no gubernamentales, asociaciones civiles y población en general del estado y de la región. Parte de las fortalezas de este programa es la existencia en la Institución de una cartera de gestores e instructores certificados, así como el registro de la Universidad como organismo certificador de competencias.

b. Difusión cultural y artística

La Universidad tiene la rica tradición de ofrecer y promover una amplia gama de actividades artísticas y culturales en los diversos espacios universitarios para la comunidad, así como acciones extramuros dirigidas a la población general.

Tan sólo en el Teatro Emiliana de Zubeldía se ofrecen al año más de 75 actividades artísticas y culturales, con alrededor de 20,000 asistentes, mientras que también una cantidad similar de personas se beneficia de alrededor de las 40 exposiciones que se realizan anualmente en la Galería de Artes y Ciencias, salas de Historia y Arqueología y Centro Cultural Sociedad de Artesanos Hidalgo. Asimismo, es una tradición celebrar los aniversarios de la Universidad con una gran cantidad de eventos culturales y artísticos en los que participan no sólo los universitarios, sino también la sociedad en general.

Además de los eventos que se promueven dentro de la Institución, a nivel externo se desarrolla año con año una serie de programas y acciones, como son los Domingos de Arte, con presentaciones en parques públicos; el Festival artístico popular, que se desarrolla en diversas colonias, y el programa Universidad a la Calle, que se lleva a cabo en plazas, mercados y otros espacios culturales del estado.

La Institución cuenta con un catálogo de grupos representativos que realizan más de 40 presentaciones artísticas al año en las diversas localidades del estado, entre los cuales están la Banda de Música, Rondalla del Desierto, Rondalla Femenil, Tuna Universitaria y Tradición Mestiza, entre otros.

Como parte de la producción y difusión cultural, en la Institución se publican alrededor de 50 libros al año, que son elaborados por sus académicos, como textos académicos, libros de investigación y de divulgación, literatura y manuales. La edición correspondiente se hace a través de la Universidad o en coedición con casas editoriales del país y del extranjero. Asimismo, las diversas dependencias académicas realizan la publicación de revistas con distinta periodicidad.

También en la Institución se realizan diversas acciones con el propósito de resguardar y proteger el patrimonio cultural universitario, tales como el rescate de archivos y conclusión de inventarios provenientes de diversas dependencias institucionales; la conservación y manejo de diversos fondos documentales históricos, la digitalización de la

colección de fotografía universitaria, la implementación del Sistema de Modernización Archivística y la organización de diplomados en Gestión de Archivos Institucionales y Acceso a la Información.

Gestión administrativa

La Universidad de Sonora ha mostrado importantes avances en materia de automatización y simplificación de trámites y procedimientos, con los límites que impone el cumplimiento de la normatividad estatal y federal.

a. Procesos administrativos

En los últimos años se han realizado avances en materia de simplificación de los trámites administrativos, como el pago en línea en los procesos de inscripción y reinscripción, la etapa de inscripción totalmente en línea, la disminución en el tiempo de recepción de documentos del Proceso de Primer Ingreso, con el desarrollo de un sistema de detección de datos de aspirantes procedentes de preparatorias incorporadas a la Universidad, la instalación de cajeros automáticos para servicios universitarios y el pago de becas por medio de tarjeta bancaria, entre otros.

También se elaboraron y publicaron procedimientos enfocados a facilitar los trámites a los académicos y administrativos, presentando a éstos una guía rápida para el trámite de baja de bienes muebles, trámite de pensión y jubilación y trámite de finiquito, entre otros. Se diseñaron e implementaron diferentes opciones de

seguimiento y control de trámites, en apoyo al Área de Prestaciones, con respaldo en un sistema electrónico local, el cual interactúa con el Sistema Institucional de Información Administrativa (SIIA) al actualizar periódicamente las bases de datos que contiene la información de los empleados universitarios.

Sin embargo, se requiere multiplicar los esfuerzos en materia de sistematización y simplificación de los procesos administrativos, con el fin de tener una gestión administrativa que responda con rapidez y eficiencia a los requerimientos de los universitarios en el desarrollo de las funciones sustantivas.

Así, la Institución presenta una serie de debilidades en la generación de mecanismos automatizados que permitan un mayor control para los operadores y una mayor comodidad y rapidez para los usuarios. En general, siguen siendo prolongados los tiempos de respuesta de la administración hacia los diversos usuarios de los servicios.

Por otra parte, se han presentado observaciones en las auditorías internas y externas en relación con la falta de cumplimiento en los tiempos establecidos para la contratación de personal. Asimismo, falta un sistema integral de recursos humanos que considere el ingreso, la capacitación, el desarrollo de carrera y la evaluación del desempeño.

b. Gestión financiera

La Universidad de Sonora, en su carácter de institución pública, depende para su operación del

subsidio que le otorgan el Gobierno del Estado y la Federación. En el nivel federal, la Institución realiza cada año diversas gestiones ante la Secretaría de Educación Pública, con legisladores federales, y de manera colectiva, a través de la ANUIES, ante la Cámara de Diputados, con el propósito de obtener un subsidio federal ordinario acorde con las necesidades de la Institución.

La Universidad obtiene una importante cantidad de recursos extraordinarios al situarse como una de las principales beneficiarias del PIFI, a nivel nacional. Además, la Institución recibe cada año un considerable apoyo financiero proveniente de otros fondos federales extraordinarios, por concurso, que son aprobados por la Cámara de Diputados, en el marco del Presupuesto de Egresos de la Federación.

Es esencial reconocer los avances significativos logrados en la reorientación del presupuesto operativo por dependencias, con el fin de garantizar la viabilidad financiera y el uso óptimo de recursos de la Institución, además de la implementación de políticas de reducción de gastos y evitar, además, su crecimiento desproporcionado. En los últimos cuatro años, el gasto operativo presentó un incremento promedio superior a la inflación para las dependencias académicas, mientras que la gran mayoría de las entidades administrativas mantuvieron los mismos montos en ese rubro.

Sin embargo, se requiere ahorrar más, aplicar con mejores criterios los recursos y controlar y vigilar su buen uso.

Persiste, además, la ausencia de un sistema que ligue al presupuesto con el ejercicio y control de gasto, en lo que respecta a la mayor parte de pago de servicios personales. Asimismo, aún se requiere mejorar, por lo menos en cuanto a la forma, el proceso de presupuestación para hacerlo basado en resultados, tal como lo exige la normatividad federal. Este cambio implicaría alejarse de la atención primordial al proceso de gasto, para centrarse en los resultados que dicho proceso genera, ya que es necesario que se mida el impacto a través de la evaluación del mismo por medio de metas y objetivos.

Además, la Institución se encuentra actualmente en un rezago en cuanto a la adopción de las disposiciones y la aplicación de la normatividad de la nueva Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG).

c. Normatividad y gobierno

En cuanto a la adecuación de la normatividad institucional, en los últimos años la Universidad creó o reformó un conjunto de documentos normativos que han incidido en la mejora de sus funciones sustantivas y adjetivas. Sin embargo, todavía permanecen sin modificaciones algunos otros de trascendental importancia, como el Estatuto General de la Universidad y el Estatuto del Personal Académico.

Es importante señalar que la Universidad cuenta con una cultura de planeación; con base en ella, el

Plan de Desarrollo Institucional ha mantenido un nivel de desagregación y especificidad para permitir su evaluación, se lleva a cabo un proceso de planeación departamental y divisional ligada al PDI, así como de seguimiento y evaluación de lo planeado. Sin embargo, es de reconocer la falta de sistematización de las labores de evaluación y seguimiento, así como la falta de planeación específica de dependencias administrativas y de su seguimiento y evaluación.

En relación con el sistema de información institucional, la Universidad dispone de mecanismos institucionales para generar con oportunidad las diversas estadísticas requeridas por instancias oficiales y de evaluación. Además, se mantiene la actualización permanente de indicadores requeridos y su disposición en la página institucional. Lo anterior ha permitido el cumplimiento, en tiempo y forma, de requerimientos de información oficial, pero todavía hace falta un sistema que posibilite obtener indicadores en línea.

Se cuenta con una importante infraestructura en materia de comunicación. La Universidad de Sonora es una de las seis instituciones de educación superior en el país que cuentan con un canal de televisión. Además, Radio Universidad contribuye al desarrollo individual y colectivo mediante la difusión del conocimiento, del arte y de las distintas manifestaciones culturales, y se considera como una alternativa para los radioescuchas que buscan una opción distinta a la radio comercial, dada su amplia cobertura por su sistema de repetidoras y transmisión en línea. A través de una efectiva

política de comunicación interna, se ha mantenido la armonía y el equilibrio entre los miembros de la comunidad universitaria.

En materia de transparencia y rendición de cuentas, la Institución mantiene una atención permanente de auditorías internas y externas. También se busca continuar con el Programa Institucional de Contraloría Social, la presentación de la Declaración de Situación Patrimonial por parte de los servidores universitarios, la presentación del informe anual de los estados financieros de la Institución y el seguimiento de las observaciones derivadas como resultado de las auditorías.

Con el fin de mejorar las condiciones de gobernabilidad de la Institución, es necesario reforzar el trabajo colegiado, el ajuste y actualización de la normatividad, la transparencia, la rendición de cuentas y la comunicación, como mecanismos para mejorar su funcionamiento y gobernabilidad.

d. Recursos físicos y materiales

En septiembre de 2012, se presentó el Plan de Desarrollo Sustentable de la Universidad de Sonora, en el cual se asume un compromiso institucional explícito por la sustentabilidad, al mencionar la necesidad de establecer paulatinamente un Sistema de Gestión para la Sustentabilidad (SGS), con base en los estándares internacionales, para la conservación, manejo y uso eficiente de los recursos naturales, energéticos, de infraestructura y materiales de la Institución.

La Universidad ha tenido un crecimiento de la infraestructura física en los últimos años, particularmente apoyada con recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) y de otros fondos federales extraordinarios, a niveles que incluso algunos campus, como el de Hermosillo y el de Navojoa, ya llegaron a su punto de saturación.

Con el fin de ordenar el uso del suelo y gestión sustentable de la planta física de la Universidad, se requiere elaborar el Plan Maestro de Infraestructura Educativa Sustentable para definir la ordenación y uso del suelo, así como las características generales en la construcción y conservación de la infraestructura, edificación y áreas comunes de la Institución. Como un acercamiento a esta necesidad, y por ser de reciente creación, se elaboró desde el inicio de operaciones de los campus Cajeme y Nogales, un Plan Maestro de Construcción que regula el crecimiento y características de la planta física. Para el resto de los campus se realizó la planeación correspondiente por medio del PIFI y del FAM.

Además, se han mantenido medidas para la racionalización del gasto en servicios, con lo que se obtuvieron algunos resultados respecto a los servicios básicos. Por ejemplo, en 2010 se logró reducir en 32% el consumo de agua, en 10% las asignaciones de combustible y en 3.7% el consumo de energía. Aun con estas reducciones de consumo, es necesario reforzar las medidas para incrementar los ahorros, aplicar con mejores criterios los recursos y controlar y vigilar su buen uso.

En 1996, se crea el Programa Institucional de Salud y Seguridad Ambiental (PISSA-UNISON), y en el año 2000 se registra como programa de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud y se administra desde entonces a través de cinco subprogramas: Manejo de Materiales y Residuos Peligrosos Químicos, Manejo de Materiales Peligrosos Biológico-Infeciosos, Higiene y Seguridad en Laboratorios y Talleres, Educación y Capacitación y Subprograma de Difusión y Extensión. Si bien es cierto que se ha avanzado en el manejo de los residuos peligrosos y no peligrosos, las prácticas actuales de recolección de residuos ofrecen una mala imagen y no propician la separación adecuada.

La Universidad dispone de varios mecanismos institucionales que han mejorado las condiciones de seguridad patrimonial universitaria y la protección civil. En el último informe de gestión se informó que el robo de autos dentro del campus Hermosillo se redujo a cero. En cuanto a protección civil, la Unidad Estatal de Protección Civil ha brindado capacitación a brigadas conformadas por alumnos y maestros de los distintos departamentos de la Institución. Sin embargo, en cuanto a la seguridad patrimonial y protección civil en beneficio de la comunidad, se debe reconocer que no se cuenta con un programa de seguridad integral de la Universidad.

2.2 Fortalezas y debilidades

En los apartados anteriores se describió la situación actual de la Universidad de Sonora para cada una de

sus funciones sustantivas y adjetivas, fundamentando y señalando explícita o implícitamente sus diversas fortalezas y debilidades. Para efectos de centrar la atención, enseguida se enlistan sólo las más importantes.

Principales fortalezas

1. La Universidad tiene una alta cobertura de educación superior en el estado, reforzada por el reciente incremento en la matrícula y dispone de una amplia gama de oferta de licenciatura y posgrado en todas las áreas de conocimiento.

2. Se dispone de un conjunto de mecanismos, acciones y programas que inciden positivamente en la formación integral de los estudiantes.

3. Se cuenta con amplia experiencia en los procesos de evaluación y acreditación de los programas educativos de licenciatura y prácticamente la totalidad de ellos son de reconocida calidad, de acuerdo a los estándares de los CIEES y del COPAES.

4. La disponibilidad de los lineamientos del modelo curricular, que datan desde mediados de la década pasada, ha permitido disponer de toda su oferta de programas de licenciatura con las características deseables (con flexibilidad y centrada en el aprendizaje, entre otras).

5. Se dispone de un conjunto de servicios de apoyo que ha permitido fortalecer las funciones sustantivas de la Institución, tales como servicios

bibliotecarios, centros de cómputo, conectividad y laboratorios y talleres, entre otros.

6. La planta académica de tiempo completo de la Institución tiene un alto grado de habilitación y se mantiene en constante actualización.

7. La Universidad de Sonora es líder en materia de investigación entre las instituciones de educación superior del Noroeste; ello se refleja en el número de PTC en el SNI y en el número de proyectos financiados por el CONACYT, entre otros indicadores.

8. Se cuenta con un importante número de Cuerpos Académicos Consolidados y en Consolidación.

9. Se dispone de una gran cantidad de unidades y programas para la prestación de servicios a los diversos sectores de la sociedad.

10. La Universidad dispone de una amplia gama de opciones de oferta artística y cultural, que desarrolla tanto a nivel interno como externo.

11. La Institución ha presentado importantes avances en materia de gestión administrativa, tales como la certificación de sus principales procesos de gestión, la capacitación de su personal administrativo y la automatización de importantes procesos.

12. La Institución ha diseñado e implementado diversos mecanismos que han mejorado el proceso de transparencia y rendición de cuentas.

13. La infraestructura física de la Institución ha crecido de manera importante en los últimos años y se cuenta con un Plan de Desarrollo Sustentable que da soporte al manejo y uso eficiente de los recursos físicos y materiales de la Universidad.

Principales debilidades

1. La matrícula de educación superior de la Institución muestra una alta concentración por unidad regional, nivel educativo y área de conocimiento.

2. Los resultados de los procesos educativos, medidos a través de los diversos indicadores de trayectoria escolar, no son satisfactorios.

3. La Institución no ha hecho una revisión ni integración de su modelo curricular y educativo, y la mayoría de los planes de estudio ya rebasaron los cinco años de vigencia sin que hayan sido revisados y, en su caso, reestructurados.

4. La planta académica tiene un alto promedio de edad y de antigüedad, y no se está renovando a los ritmos deseables.

5. Una parte importante de la planta académica de tiempo completo no está desarrollando al máximo su productividad.

6. Los esfuerzos de investigación están concentrados por unidad regional y por área de conocimiento, además de que las líneas de investigación no responden totalmente a los

requerimientos del entorno local, y se requiere completar el ciclo que se cierra con el registro de patentes y la transferencia y aplicación específica.

7. El porcentaje de la matrícula en el nivel posgrado es bajo, los indicadores de eficiencia no son satisfactorios y los planes de estudio no se han actualizado.

8. Si bien la gran mayoría de los posgrados orientados a la investigación son de reconocida calidad, por estar incluidos en el PNPB, buena parte de los de tipo profesionalizante no cuentan con dicho reconocimiento.

9. La oferta de servicios no se encuentra debidamente integrada y sistematizada, y aún es bajo el número de pruebas certificadas por la EMA.

10. Si bien anualmente la Institución firma una importante cantidad de convenios con instituciones y organismos externos, no existe una adecuada coordinación para su implementación, seguimiento y evaluación.

11. A pesar de los avances en materia administrativa, aún es insuficiente la respuesta institucional con rapidez y eficacia ante los requerimientos de los universitarios en el desarrollo de las funciones sustantivas.

12. Aunque la Institución ha sido exitosa en cuanto a la captación de recursos extraordinarios, se tiene alta dependencia para su operación de

subsidios ordinarios, de los cuales no se cuenta con certeza y suficiencia, y aún se requiere avanzar más en la racionalización del gasto.

13. No obstante de que se ha trabajado en la actualización de la normativa universitaria,

todavía hay un importante rezago en la reforma de algunos documentos normativos, por lo que se requiere adecuarlos a las nuevas orientaciones y requerimientos, como es el caso del Estatuto del Personal Académico y el Estatuto General de la Universidad, entre otros.



III. HORIZONTE DEL SIGLO XXI

III. HORIZONTE DEL SIGLO XXI

3.1 Misión

“La Universidad de Sonora es una institución pública autónoma que tiene como misión formar, en programas educativos de calidad y pertinencia, a profesionales integrales y competentes a nivel nacional e internacional, articulando la docencia con la generación y aplicación del conocimiento, la difusión de la cultura y la extensión de los servicios, para contribuir al desarrollo sustentable de la sociedad.”

Así, la Universidad de Sonora, como parte de su responsabilidad ante la sociedad, está obligada a contribuir a la solución de los problemas de su entorno, particularmente del estatal y regional. En ese contexto, tiene a la vinculación como un mecanismo transversal de dos vías que articula sus funciones sustantivas con las necesidades del desarrollo social, económico y cultural, con los siguientes propósitos:

- ❖ Formar integralmente profesionales y científicos en todas las áreas del conocimiento, con los valores y las competencias adecuadas

para interactuar y desarrollarse según las necesidades y requerimientos de los diferentes sectores de la sociedad.

- ❖ Producir, transferir y aplicar conocimientos socialmente útiles en todos los campos del saber, para la atención de los principales problemas del entorno y la mejora de los niveles de bienestar de la población.
- ❖ Extender los beneficios de la docencia y la investigación proporcionando servicios a los sectores sociales, productivos y gubernamentales para la atención de sus necesidades concretas, y difundir el conocimiento y las distintas manifestaciones del arte y la cultura hacia todos los espacios sociales.

3.2 Visión al año 2025

“La Universidad de Sonora es una institución comprometida con las necesidades, intereses y requerimientos de la sociedad, que desarrolla funciones de alta calidad, relevancia y pertinencia

social, y que contribuye así de manera decisiva en el desarrollo sustentable de Sonora y de México, en virtud de lo cual es reconocida mundialmente como una de las mejores instituciones de educación superior del país.”

Tal visión se caracteriza a través de los siguientes 14 atributos:

1. La Universidad ofrece educación a nivel superior enfocada en la formación integral de los estudiantes, que le permite a sus egresados interactuar en un mundo globalizado, complejo y cambiante, que promueve la formación artística y cultural, los deportes, la salud, la cultura emprendedora, la sustentabilidad, la equidad de género, la creatividad y los valores. Sus egresados destacan en el mercado laboral por ser altamente competentes, innovadores, creativos, con capacidad crítica y alto sentido de responsabilidad social.

2. Cuenta con un modelo educativo flexible, dinámico e innovador, centrado en el aprendizaje, apoyado en el uso de las nuevas tecnologías de la información, y que promueve la internacionalización, la adquisición de competencias profesionales y la formación integral.

3. Se dispone de mecanismos para el apoyo a las trayectorias escolares de los alumnos, a partir de lo cual se tienen altos índices de eficiencia terminal de egreso y de titulación. Los exámenes de conocimientos y habilidades, practicados por organismos evaluadores externos a egresados, avalan

que han sido formados sólidamente, de manera que la mayoría de ellos obtienen resultados satisfactorios.

4. Ofrece una amplia variedad de programas educativos de licenciatura y posgrado en todas las áreas del conocimiento, de pertinencia social, sometidos a constante evaluación y actualización. La totalidad de ellos de calidad, al estar reconocidos por organismos nacionales e internacionales. Ha logrado crear identidad en cada una de sus unidades regionales y es líder estatal en la oferta de programas de posgrado. También ofrece en modalidades no convencionales la cuarta parte de su oferta educativa.

5. Se dispone de mecanismos de estímulo a la jubilación y de un marco normativo para la habilitación, selección, estímulo y evaluación del personal académico, que contribuye a la renovación de la planta docente con criterios de méritos académicos. En virtud de ello, la totalidad de los PTC cuenta con estudios de posgrado, más de las dos terceras partes con el grado de doctor y reconocimiento de Perfil Deseable PROMEP, mientras que más de las dos quintas partes están reconocidos dentro del Sistema Nacional de Investigadores.

6. Las actividades de generación, difusión, transferencia y aplicación del conocimiento científico, tecnológico, humanístico y cultural se han consolidado en la Institución y orientado hacia áreas prioritarias del país y la región, y constituyen, además del complemento de la formación de estudiantes y maestros, el vínculo con los sectores social, público y privado.

7. Para la realización de sus actividades de investigación, los académicos se organizan a través de Cuerpos Académicos, los cuales en su casi totalidad se encuentran Consolidados o en vías de Consolidación, participan en redes de colaboración internacional y forman parte activa de consorcios de instituciones para la realización de investigaciones orientadas a temas prioritarios para el estado.

8. La extensión de los servicios hacia los sectores sociales y productivos del estado se ha revalorado, colocándola como un medio para lograr una vinculación efectiva, además de fortalecer los procesos de formación de estudiantes y profesores. La prestación de servicios se realiza a través de los bufetes, laboratorios y demás centros de asesoría, consultoría y servicios, cuyas principales pruebas y procedimientos se encuentran certificados.

9. La presencia artística y cultural de la Universidad de Sonora en la entidad es permanente y fundamental por las múltiples y variadas opciones de recreación de alta calidad que atienden las necesidades en esa materia de la comunidad universitaria y de la sociedad sonorensis en general.

10. La Universidad de Sonora ha sistematizado y simplificado al máximo los trámites y procedimientos en apoyo al desarrollo de las funciones sustantivas, y los principales procesos administrativos operan certificados con normas internacionales y armonizados con las dependencias académicas universitarias. Se cuenta con finanzas sanas, habiendo logrado diversificar sus fuentes de financiamiento. La gestión,

asignación y administración de los recursos financieros, humanos y materiales es transparente y se tiene un sistema de rendición de cuentas claro y confiable.

11. La Institución se desarrolla en un marco de estabilidad y gobernabilidad basada en el privilegio del trabajo y la toma de decisiones de forma colegiada, en una estrecha comunicación y con consensos entre los diversos sectores universitarios, en procesos de planeación participativa y en el cumplimiento de su marco normativo actualizado.

12. Se realiza una gestión sustentable de los recursos físicos y materiales, con adecuados niveles de seguridad patrimonial y protección civil. Se dispone de un conjunto de espacios físicos y equipamiento en cantidad y calidad suficientes para el adecuado desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas de la Institución.

13. Se evalúan permanentemente todas las funciones, sustantivas y adjetivas, de la Universidad, tanto a nivel interno, con mecanismos colegiados y participativos, como a nivel externo, a través de organismos nacionales e internacionales especializados. Los procesos de evaluación se han renovado, de manera que se centran en los resultados y el impacto social que se tiene en el desarrollo de las funciones, utilizando indicadores de segunda generación acompañados de su análisis cualitativo.

14. La Universidad practica la inclusión con responsabilidad social; en tal virtud, dispone de mecanismos que posibilitan la incorporación de

personas con discapacidad a sus diferentes procesos, orienta sus diversas funciones para atender los problemas, necesidades y demandas que plantea la sociedad, y contribuye al desarrollo sustentable y al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región. Por ello, la Universidad cuenta con un amplio respaldo y reconocimiento social.

3.3 Valores

Para alcanzar sus fines esenciales, la Universidad sustenta su quehacer en once valores fundamentales:

Honestidad

Compromiso de los universitarios de conducirse en sus ideas y expresiones con base en la verdad, y obrar con rectitud y probidad en el ejercicio de sus funciones, que se expresa, además, en el buen uso y cuidado de los recursos de la Institución.

Respeto y tolerancia

Reconocimiento y aceptación de la existencia de la diversidad en las formas de pensar y hacer de los universitarios, y de la disponibilidad para encontrar y desarrollar las coincidencias que permitan el logro de los objetivos institucionales.

Responsabilidad social

El ejercicio de las funciones sustantivas por parte de los universitarios, que se realiza con la

participación de los actores sociales, responde a las necesidades de la sociedad y tiene efectos positivos sobre ella.

Ética

Disposición de un conjunto de normas morales, principios y valores que orientan el desarrollo de la Universidad y que guían las ideas y acciones de sus integrantes en el ejercicio de sus funciones, teniendo como fin último el bien común.

Responsabilidad

Los universitarios asumen la obligación de cumplir sus compromisos y deberes, y de responder por sus efectos y resultados, y, en su caso, corregirlos.

Solidaridad

Es compromiso de todos los universitarios la adopción de causas, problemas y retos de otros individuos y grupos sociales, particularmente de los más vulnerables, así como la participación en su atención y resolución.

Justicia

En el desarrollo cotidiano de la Universidad, las diversas decisiones que se toman, se realizan invariablemente tomando en cuenta la normatividad, la razón y la equidad.

Autonomía

Capacidad de la Universidad para autogobernarse y definir la orientación académica a seguir, tomando en cuenta los requerimientos del entorno, particularmente de la sociedad sonoreense, a la cual se le rinde cuentas, tanto en términos financieros como en los resultados del quehacer institucional.

Equidad

La Universidad ofrece igualdad de oportunidades a los estudiantes en el acceso a una formación de calidad y realiza acciones que limitan las situaciones de exclusión social.

Compromiso con la naturaleza

La Universidad está fuertemente comprometida con el mejoramiento de su entorno y con el cuidado de la naturaleza, formando conciencia ecológica y contribuyendo mediante la propuesta de soluciones a problemas ambientales para posibilitar e impulsar un desarrollo sostenible.

Libertad de cátedra e investigación

La libertad en el ejercicio docente y en la generación y aplicación de conocimientos, practicada dentro del marco institucional de manera congruente con los objetivos, normas y programas que la Universidad establece.



IV. EJES RECTORES, EJES TRANSVERSALES,
OBJETIVOS PRIORITARIOS, POLÍTICAS
Y ESTRATEGIAS GENERALES

IV. EJES RECTORES, EJES TRANSVERSALES, OBJETIVOS PRIORITARIOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS GENERALES

El Plan de Desarrollo Institucional está articulado con base en cuatro ejes rectores, alineados con la misión y visión institucionales, definidos en relación con cada una de las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad: docencia, investigación, difusión cultural y artística y extensión de los servicios y gestión administrativa.

Además de los cuatro ejes rectores, que integran el quehacer universitario de forma vertical, se definen ejes transversales que establecen dimensiones que están presentes en todos los ejes rectores,

de manera que permean y unen a las funciones sustantivas y las adjetivas. Estas dimensiones son: Responsabilidad social, Vinculación, Desarrollo sustentable, Internacionalización y Evaluación, las cuales están presentes implícita o explícitamente en los diversos objetivos, políticas, estrategias, programas y líneas de acción que se articulan a partir de los ejes rectores.

En el cuadro siguiente se enlistan tanto los ejes rectores como los ejes transversales y se ilustra su relación.

Ejes transversales	Ejes rectores del desarrollo institucional			
	I	II	III	IV
Responsabilidad Social	Formación de calidad para los alumnos en programas educativos de pertinencia social	Generación, transferencia y aplicación innovadora de conocimientos socialmente útiles	Difusión cultural y artística y extensión de los servicios de relevancia e impacto social	Gestión administrativa eficiente, eficaz, transparente y con manejo responsable de los recursos otorgados por la sociedad
Vinculación				
Desarrollo Sustentable				
Internacionalización				
Evaluación				

Enseguida se explican y detallan cada uno de los ejes rectores, estableciendo las políticas y objetivos prioritarios asociados a ellos, así como las estrategias generales planteadas para lograr el cumplimiento de cada objetivo.

4.1 Eje I: Formación de calidad para los alumnos en programas educativos de pertinencia social

Ascender a niveles superiores de calidad en la formación de los alumnos como ciudadanos, profesionales, científicos y artistas es un compromiso ético permanente, ineludible e impostergable de la Universidad de Sonora.

La formación de calidad en programas educativos socialmente pertinentes, tiene la connotación de desarrollar óptimamente todos los atributos y capacidades deseables en un profesional y un científico en cuanto a conocimientos, los cuales deben ser equiparables a los estándares internacionales, aptitudes relacionadas con la aplicación de métodos, instrumentos y técnicas de trabajo e investigación avanzados, así como el desarrollo de valores de responsabilidad y ética profesional que, en conjunto, permitan a egresados participar de manera individual o en equipos multidisciplinarios con un alto desempeño en diversos contextos laborales, de modo que su capacidad de respuesta a necesidades, exigencias y expectativas sociales, sea igual o superior a los retos que enfrenten.

Además de las características de un profesional competente, el egresado universitario debe distinguirse como un ciudadano crítico, solidario, autónomo, independiente, con actitudes de respeto y tolerancia en las relaciones interpersonales, con una amplia cultura de la sustentabilidad y el autocuidado de la salud.

La labor de formación de calidad se extiende también a lograr individuos cultos que tengan la capacidad de apreciar los bienes culturales y el arte, y hayan desarrollado el impulso creativo y el emprendimiento, características que, integradas, posibiliten una orientación clara a conocer, comprender y resolver problemas sociales y culturales.

Formar integralmente a los alumnos con calidad y responsabilidad social y profesional es el objetivo la Universidad. Para ello impulsará programas que atiendan, además de los diversos aspectos relacionados con el desarrollo de la personalidad, la consolidación de espacios que generen situaciones de aprendizaje mediante la interacción y participación de los estudiantes en contextos sociales y laborales determinados.

Por lo tanto, se apoyará la adquisición de una cultura universal, la capacidad del disfrute estético de las bellas artes, el fomento de la creatividad y el emprendimiento; las relaciones de colaboración con otras instituciones de educación superior para ampliar las oportunidades de intercambio estudiantil; la práctica del deporte y la cultura del

cuidado de la salud; las estancias en centros de trabajo para conocer y aplicar en las organizaciones los conocimientos y competencias necesarias del ejercicio profesional; el conocimiento e intervención en la problemática de comunidades para plantear soluciones que contribuyan a elevar el nivel de vida de las poblaciones, a la vez que promuevan valores de solidaridad y responsabilidad social, y el fomento de una cultura de respeto y cuidado del medio ambiente, a favor de la equidad entre hombres y mujeres, y de apoyo a grupos minoritarios.

Consolidar la calidad y pertinencia de los programas educativos y evaluar y mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje es otro de los objetivos que la Universidad se ha trazado como prioritario, por lo que llevará a cabo la reestructuración de planes y programas de estudio para actualizarlos y adaptarlos a un nuevo modelo educativo y curricular por competencias; se replantearán y fortalecerán los mecanismos de apoyo al estudiante en los rubros de tutorías, asesorías, orientación psicológica y educativa, becas y los apoyos para el desarrollo de actividades curriculares y extracurriculares.

De igual manera, se apuntalará la calidad de los servicios educativos que se brindan a los estudiantes en materia de actualización y ampliación de los acervos bibliográficos, disponibilidad de tecnologías de la comunicación y la información, y laboratorios y talleres equipados y provistos de los materiales necesarios para que puedan llevarse a efecto las prácticas académicas y experimentales en condiciones que cumplan con parámetros de la más alta exigencia.

Los indicadores de trayectorias escolares se mejorarán emprendiendo un amplio rango de acciones estratégicas en lo relativo a la mejora de la selección de alumnos, a la programación académica de cursos y horarios, al incremento de la oferta en periodos especiales y a la evaluación de normas y reglamentos escolares, entre otras que propendan al logro del buen desempeño escolar de los alumnos.

Las evaluaciones del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C., (CENEVAL) y la realización de estudios de investigación educativa se inducirán como estrategias para que la Universidad pueda probar y garantizar que los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje satisfacen estándares externos y testimonien la opinión de los alumnos acerca de la calidad de los servicios educativos de la Institución.

De este modo se someterán a escrutinio externo los programas educativos y se buscará contar con el aval de los organismos acreditadores reconocidos por el COPAES, así como de organismos de acreditación internacionales, a fin de que la sociedad tenga la certeza de que el nivel educativo de la Universidad cumple con requisitos de calidad, nacionales e internacionales.

También se realizarán estudios de investigación educativa que permitan conocer la percepción de egresados, empleadores y sociedad en general, en cuanto a la congruencia e idoneidad de los perfiles de los egresados con las necesidades y demandas a atender.

Asimismo, se llevará a cabo una revisión y ampliación de la oferta educativa dando prioridad a áreas, niveles y campus específicos, y se reorientará la demanda educativa con nuevas políticas de ingreso, para lograr una composición equilibrada de la matrícula por áreas del conocimiento. En cuanto a la ampliación de la cobertura de la demanda de estudios superiores y las oportunidades de formación de los jóvenes sonorenses, se ofrecerán programas de licenciatura y posgrado en las modalidades no presenciales y mixtas.

Este eje rector comprende también el objetivo de fortalecer y renovar la planta académica, con la puesta en marcha de mejores procedimientos para la selección, habilitación, evaluación y otorgamiento de estímulos de la planta académica.

Las necesidades de formación y actualización disciplinaria y didáctica del personal académico se cubrirán con un catálogo de cursos de formación básica y deseable, con el objetivo de desarrollar las competencias profesionales de docencia, dando especial énfasis a la capacitación docente de los profesores de nuevo ingreso.

Política 1

Se promoverán las capacidades de apreciación del arte, la creatividad, el emprendimiento, la cultura de igualdad entre hombres y mujeres, de respeto a los derechos humanos y la diversidad cultural, de autocuidado de la salud, la práctica del deporte, la internacionalización de los estudios y la responsabilidad social.

Objetivo prioritario 1

Consolidar la formación integral del estudiante.

Estrategias generales

- Incrementar y diversificar la oferta cultural intramuros.
- Multiplicar los espacios y estímulos para la creatividad, la invención y el emprendimiento.
- Reforzar la formación extracurricular de prevención y autocuidado de la salud.
- Promover el deporte masivo y otorgar mayor apoyo a los equipos representativos de alto rendimiento.
- Hacer una gestión más dinámica en el establecimiento de relaciones de colaboración interinstitucional para la movilidad y el intercambio y la consecución de recursos para este propósito.
- Empezar estudios sobre la situación socioeconómica de los alumnos, para determinar el número de ellos en condiciones desfavorables que requieran apoyos a través de la gestión de recursos.
- Incrementar el número de cursos, charlas y talleres dirigidos a fomentar la cultura de la equidad de género, del respeto a la diversidad cultural y de la sustentabilidad.

Política 2

Se actualizarán los planes de estudio con el enfoque del modelo curricular por competencias y

se sujetarán a evaluación los procesos y resultados del aprendizaje de alumnos y egresados.

Objetivo prioritario 2

Fortalecer la calidad y la pertinencia de los programas educativos, y evaluar y mejorar los procesos educativos y sus resultados.

Estrategias generales

- Impulsar la implementación del nuevo modelo curricular y actualizar los planes de estudio a partir de él.
- Reorganizar las tutorías y asesorías académicas personalizadas y de manera grupal.
- Mejorar servicios, recursos e instalaciones de apoyo académico.
- Realizar estudios permanentes sobre trayectorias escolares.
- Llevar a cabo una evaluación sistemática de los resultados e impacto social de los planes y procesos educativos.
- Someter a evaluación externa los programas educativos y hacer las gestiones para lograr su acreditación nacional e internacional.

Política 3

Se revisará y ampliará la oferta educativa escolarizada, semipresencial y mixta, asegurando su pertinencia con base en estudios de egresados y empleadores.

Objetivo prioritario 3

Revisar y ampliar la oferta educativa.

Estrategias generales

- Continuar de manera permanente los estudios de egresados, empleadores y de pertinencia.
- Ampliar la matrícula de manera selectiva, en campus, áreas y niveles educativos de acuerdo a criterios definidos.
- Impulsar la creación de programas educativos en las modalidades no presenciales y mixtas, y extender de manera más amplia el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

Política 4

Se fortalecerá el grado de preparación y actualización de la planta académica y, paralelamente, se impulsará un proceso de renovación de la misma mediante estímulos para la jubilación y la contratación de nuevos miembros con criterios de mérito académico.

Objetivo prioritario 4

Fortalecer y renovar la planta académica.

Estrategias generales

- Mejorar los procedimientos de selección, habilitación, promoción, evaluación y estímulos de la planta académica.

- Promover la renovación de la planta académica mediante procesos de incentivación del retiro voluntario y contratación de nuevos miembros con criterios de mérito académico.
- Estimular una mayor participación del personal académico en las funciones de docencia, investigación y extensión y difusión cultural.
- Elevar el nivel de movilidad e intercambio académico con énfasis en el ámbito internacional.

4.2 Eje II: Generación, transferencia y aplicación innovadora de conocimientos socialmente útiles

La función sustantiva de investigación tiene una importancia y presencia fundamental en la Institución, producto de un largo proceso de maduración de varias décadas, que ha contribuido a que destaque a nivel nacional en el desarrollo de la ciencia, la tecnología y las humanidades.

El eje rector Generación, transferencia y aplicación del conocimiento agrupa los objetivos y programas dirigidos a consolidar la investigación científica, social, humanística, y tecnológica; a lograr una mayor vinculación con los sectores público, social y privado de la entidad para dar respuesta a las múltiples necesidades que demanda su cabal desenvolvimiento, así como al mejoramiento del nivel de posgrado, a fin de formar recursos de alto nivel profesional y para la investigación.

Los fines institucionales, se centran en dar prioridad a proyectos de investigación orientados a apoyar el desarrollo económico, social y cultural del estado y país, que, entre otras aportaciones, sean capaces de la generación de patentes que apuntalen la tecnología nacional y un desarrollo independiente del país.

Para apoyar el desarrollo económico sustentable del estado y país, se propone reforzar los lazos de colaboración científica-tecnológica, mediante la transferencia de tecnología e incubación de empresas, de manera que se contribuya a la introducción de innovaciones en los procesos productivos, para potenciar la actividad económica y promover la incubación y permanencia en el mercado de micro, pequeñas y medianas empresas.

Una extensa difusión de los productos de investigación tiene el sentido de dar a conocer a los diversos sectores y a la población en general, el trabajo que se desarrolla en los laboratorios y talleres universitarios, con la idea de mostrar las capacidades con que se cuenta y realizar una labor educativa.

La consolidación de los cuerpos académicos, que se ha establecido como uno de los objetivos generales en la planeación del desarrollo institucional, constituye una de las vías privilegiadas y esenciales de organización para el desarrollo de la investigación.

Para avanzar en el mejoramiento de las condiciones que garanticen su buen desempeño,

será un principio básico en el fortalecimiento de los lazos de intercambio y cooperación científica con otras redes de investigación del país y del extranjero.

Asimismo, se impulsará la creación de consorcios con el fin de trabajar de manera coordinada e incrementar con ello las posibilidades de encontrar, en forma más expedita, las vías y propuestas de solución a los problemas más acuciantes que se presentan en la entidad y país para dar atención a los temas prioritarios que demandan la participación de los investigadores universitarios.

Política 5

La investigación que desarrolle la Universidad de Sonora se orientará a la atención de áreas prioritarias para el desarrollo del estado y a la ampliación de la frontera del conocimiento.

Objetivo prioritario 5

Consolidar la investigación científica, social, humanística y tecnológica, e incrementar su vinculación con las necesidades de los sectores público, social y productivo del estado.

Estrategias generales

- Incentivar la investigación dirigida al desarrollo económico, social y cultural del estado y país, con la gestión de recursos provenientes de fuentes externas y la creación de convocatorias de apoyo a la ampliación del conocimiento.

- Apoyar el desarrollo de proyectos de investigación de desarrollo tecnológico que tengan como producto la generación de patentes.
- Llevar a cabo una labor más dinámica de transferencia de tecnología e incubación de empresas.
- Aumentar los medios, mecanismos y modalidades de difusión de los productos de investigación.
- Evaluar sistemáticamente los resultados e impacto de la investigación.

Política 6

Se promoverá la consolidación de los cuerpos académicos en todas las unidades regionales y áreas del conocimiento, y se participará en la creación de polos regionales de investigación.

Objetivo prioritario 6

Lograr la consolidación de los cuerpos académicos y la ampliación de las redes de colaboración.

Estrategias generales

- Armonizar el apoyo a la formación disciplinaria a nivel doctoral, a través de una nueva normativa de becas acorde con las necesidades de consolidación de los cuerpos académicos.
- Gestionar, en el Programa de Retención y Repatriación del CONACYT, la incorporación de nuevos PTC con grado de doctor.

- Dar prioridad en la contratación de nuevo personal académico a los que cuentan con grado de doctorado.
- Diseñar un plan de trabajo para que grupos disciplinarios se conviertan en cuerpos académicos.
- Promover la publicación de artículos en revistas arbitradas.
- Estimular la creación de redes académicas entre unidades regionales y promover la movilidad interunidades.
- Realizar gestiones para la consecución de recursos externos de apoyo a la investigación.
- Establecer canales de comunicación con instituciones de educación superior, del sector productivo y de Gobierno para la conformación de un consorcio mediante el cual se realicen investigaciones en temas prioritarios para el estado y país.

Política 7

Se ofrecerán programas de posgrado integrales acreditados nacional e internacionalmente.

Objetivo prioritario 7

Mejorar y asegurar la calidad de los programas de posgrado.

Estrategias generales

- Impulsar una normativa que regule el desarrollo del posgrado.
- Evaluar permanentemente la calidad de los

programas de posgrado, de manera interna y externa, con el fin de lograr su acreditación nacional e internacional.

- Aumentar la eficiencia terminal de los programas de posgrado.

4.3 Eje III: Difusión cultural y artística y extensión de los servicios de relevancia e impacto social

La Universidad es un espacio destacado donde se preserva, defiende, desenvuelve y se difunde la cultura y las artes. Su labor también abarca el rescate y fortalecimiento del patrimonio histórico.

La Institución tiene que enraizarse profundamente en su entorno social. Para integrarse de lleno a la sociedad, es necesario establecer una interlocución constructiva con todos los sectores que la componen.

La pertinencia y compromiso social de su nivel de respuesta a los intereses y requerimientos de la sociedad y de su contribución al desarrollo de Sonora y México es la labor por la que tiene que ser evaluada como institución de educación superior.

La Universidad se propone fortalecer la relación con la sociedad llevando a cabo procesos de mejoramiento y ampliación de la extensión de los servicios a través de los bufetes, talleres y laboratorios certificados, realizando un aporte significativo a la resolución de los problemas que aquejan a las comunidades, con énfasis en los sectores más

desfavorecidos, estrechando las relaciones de colaboración interinstitucional y dando apoyo al sistema educativo estatal.

Política 8

Se certificarán los servicios profesionales y de apoyo a comunidades para garantizar la calidad con que se otorgan.

Objetivo prioritario 8

Fortalecer las acciones de servicio y apoyo a la sociedad.

Estrategias generales

- Certificar nacional e internacionalmente los laboratorios de servicios.
- Mejorar los servicios profesionales a los sectores público, social y privado.
- Incrementar los servicios de apoyo a la comunidad.
- Renovar y ampliar la oferta de cursos y talleres de educación continua.
- Realizar una gestión más expedita de convenios y dar seguimiento a las acciones pactadas con el fin de evaluar su grado de cumplimiento.
- Dar apoyo a instituciones del sistema educativo estatal.

Política 9

La Universidad emprenderá una amplia difusión de la cultura y las artes, en jornadas intramuros y

hacia el exterior, cubriendo la totalidad del territorio estatal, sobre todo en las comunidades donde se asientan sus campus.

Objetivo prioritario 9

Apoyar el desarrollo artístico y cultural de la comunidad sonorense.

Estrategias generales

- Mejorar la producción cultural de la Universidad.
- Llevar a cabo un programa de actualización y capacitación de personal relacionado con el arte y la cultura.
- Ampliar los programas y festividades culturales, tanto en el número de actividades a llevarse a cabo, como en las fechas y localidades, en donde se realizan.
- Diseñar jornadas culturales itinerantes para públicos no universitarios, así como para sectores de población específicos, como niños y jóvenes.

4.4 Eje IV: Gestión administrativa eficiente, eficaz, transparente y con manejo responsable de los recursos otorgados por la sociedad

Una administración universitaria que sea un apoyo eficiente para el cabal desenvolvimiento de las funciones sustantivas, tiene que poner en revisión el conjunto de sus procedimientos y procesos, y hacer uso de los recursos más avanzados en materia de

sistematización y de la teoría de la administración, con miras de convertir en procesos simplificados y expeditos las gestiones y trámites que se realicen en sus diversas dependencias.

Es fundamental que la función adjetiva cuente con sistemas de información ágiles y oportunos que cubran las necesidades de sus operaciones, para lo cual debe implementar un proceso de reingeniería de sus sistemas informáticos y, paralelamente, capacitar y actualizar al personal responsable de las actividades, a fin de mejorar su desempeño y la eficiencia de su trabajo administrativo.

Por otra parte, ante las dificultades financieras que presenta la Universidad, es imprescindible que el manejo presupuestal de los recursos públicos que le son entregados sea cuidadoso, al tiempo que la gestión de los mismos sea fortalecida, y repensar, ensayar y encontrar nuevas formas y fuentes de financiamiento que apoyen con suficiencia las actividades académicas.

Es también indispensable realizar un esfuerzo para que esos recursos sean utilizados de manera racional y lograr ahorros con la eliminación de gastos de los cuales pueda prescindirse. En la asignación de las partidas presupuestales, por otra parte, se debe contar con criterios que estimulen el logro de metas y la presentación de resultados.

El desarrollo institucional tiene que ser el resultado de un proceso de planeación, programación y presupuestación sistemático, coordinado, participativo,

integral y coherente, concretado en el PDI. Para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la Universidad, plasmados en este documento normativo, se impulsará un seguimiento y evaluación de las actividades llevadas a cabo así como una cultura de la prevención de riesgos en el desempeño de la gestión y de control interno que ofrezca protección de los recursos institucionales. Se impulsará en este rubro la evaluación de los alcances del Sistema de Gestión de la Calidad y se actualizarán sus objetivos con el propósito de plantear las directrices que posibiliten una gestión eficiente.

Como una institución socialmente responsable, la Universidad está obligada a crear las condiciones propicias para la gobernabilidad. Sus procesos tienen que fundarse en un amplio entendimiento entre los miembros de su comunidad, con un diálogo que genere acuerdos para establecer normativas que regulen armónicamente el quehacer universitario y favorezca un clima organizacional caracterizado por la reflexión y la libre discusión de las ideas.

Asimismo, su proyecto de desarrollo a futuro debe ser concebido con la participación de todos sus miembros, partiendo de la socialización de datos e información y canales de comunicación interna fluidos, mediante los cuales pueda conocerse con certeza sus logros así como los aspectos que requieren superarse.

Igualmente, la comunicación con su entorno social ha de establecerse generando información y difusión de las contribuciones que se realizan a favor de las comunidades y del desarrollo social, político y económico de la entidad, de manera que

la imagen institucional que se proyecte sea el reflejo de una universidad profundamente comprometida e inmersa en su medio social.

El manejo escrupuloso de los recursos públicos que le son entregados a la Institución debe garantizarse mediante procedimientos transparentes, con la rendición de cuentas sobre la manera en que son invertidos y sus resultados, y facilitando el acceso a la información para todo ciudadano que desee conocer datos de la Universidad.

La responsabilidad social también se expresa en la gestión sustentable de los recursos físicos y materiales. Por ello, el uso del suelo y de la planta física de la Universidad tiene que establecerse con criterios y normas que respeten y preserven el medio ambiente y la ecología.

Política 10

La administración universitaria se sustentará en procedimientos simplificados y sistematizados. Mediante la reingeniería del Sistema Institucional de Información Administrativa, se dispondrá de información veraz, ágil y oportuna, y permitirá extender la atención en línea de las necesidades y trámites de los universitarios.

Objetivo prioritario 10

Incrementar la eficiencia de los procesos administrativos para un mejor desarrollo de las funciones sustantivas.

Estrategias generales

- Llevar a cabo un proceso de simplificación de trámites.
- Sistematizar procedimientos y procesos.
- Mejorar el SIIA mediante su reingeniería.
- Capacitar al personal administrativo.
- Desconcentrar funciones administrativas entre unidades regionales.

Política 11

Se tendrá certidumbre y estabilidad financiera a través de la gestión pertinente de recursos y el manejo racional de los mismos.

Objetivo prioritario 11

Procurar y mantener la solvencia y liquidez de la Universidad, y el uso óptimo de los recursos.

Estrategias generales

- Fortalecer la gestión de recursos y buscar nuevas vías de financiamiento.
- Revisar políticas de austeridad, racionalización y optimización de recursos.
- Instaurar criterios firmes de ahorro y racionalidad del ejercicio presupuestal.

Política 12

El desarrollo de la Universidad se inducirá a partir de un proceso de planeación, programación, presupuestación y evaluación institucional, así como a nivel de las dependencias académicas.

Objetivo prioritario 12

Fortalecer la cultura de la planeación, autoevaluación, seguimiento y prevención en el desempeño de la gestión.

Estrategias generales

- Armonizar la planeación con la programación y presupuestación basada en resultados.
- Realizar la evaluación y el seguimiento de los planes y programas institucionales
- Diseñar y operar un sistema de información que brinde datos de indicadores académicos con los cuales sustentar los procesos de evaluación institucional.
- Impulsar los procesos de gestión con el enfoque de la administración de riesgos.

Política 13

La Institución fomentará un clima organizacional armónico, mediante la promulgación y actualización consensuada de normas, canales de comunicación abiertos, así como la instauración y observancia de pautas rigurosas de transparencia, rendición de cuentas y de acceso a la información.

Objetivo prioritario 13

Mejorar las condiciones de gobernabilidad de la Institución.

Estrategias generales

- Llevar a cabo tareas de identificación de

necesidades de actualización y adecuación del marco normativo, para la discusión y aprobación de reglamentos y disposiciones normativas que regulen el quehacer universitario.

- Mejorar, ampliar y diversificar los canales de comunicación internos y externos.
- Evaluar contenidos y frecuencia de los mensajes emitidos hacia el exterior a fin de fortalecer la imagen institucional.
- Implementar mecanismos que garanticen de manera irrestricta la transparencia, rendición de cuentas y acceso a la información.

Política 14

La gestión de los recursos físicos y materiales se hará con apego a la sustentabilidad y respeto al medio ambiente.

Objetivo prioritario 14

Realizar una gestión sustentable de los recursos físicos y materiales.

Estrategias generales

- Dar prioridad y atención a los aspectos relacionados con la sustentabilidad en la gestión de los recursos físicos y materiales.
- Empezar campañas de concientización sobre el consumo responsable de energía, agua y papel, entre otros recursos.
- Adecuar las instalaciones físicas y su equipamiento a fin de reducir consumos de energía, agua y papel, entre otros recursos.

- Realizar un manejo integral de los residuos peligrosos y no peligrosos.
- Reforzar las medidas de control y organización de la vigilancia para incrementar la seguridad patrimonial de la comunidad universitaria y de los bienes institucionales, así como elaborar planes de contingencia dirigidos a brindar protección civil.

Ejes Transversales

Los cuatro ejes rectores aglutinan los objetivos, estrategias, programas y metas que corresponden a las cuatro funciones sustantivas y adjetivas, de docencia, investigación y difusión de la cultura y extensión de los servicios, así como la gestión administrativa.

En el desarrollo de estas funciones sustantivas y adjetivas existen atributos o características que la Institución pretende que sean comunes a todas ellas y constituyan rasgos generales y distintivos, en torno a los cuales se desenvuelva el quehacer de la Universidad de Sonora.

En la estructura del PDI para el periodo 2013-2017 se han propuesto cinco ejes transversales: Responsabilidad social, Desarrollo sustentable, Internacionalización, Vinculación y Evaluación.

El contexto actual de la sociedad plantea a las instituciones de educación superior cumplir de manera integral con su función social, con su misión, con la congruencia necesaria entre sus acciones y sus valores fundamentales.

Responsabilidad social

La Universidad de Sonora busca reafirmarse como una institución socialmente responsable, para lo cual atenderá los múltiples aspectos que tienen incidencia en este eje transversal, como son la estrecha relación que guarda con la pertinencia y calidad de la formación de los estudiantes y con el desarrollo de proyectos de investigación científica, tecnológica y humanística que aporten los conocimientos y tecnología necesarios en la resolución de la problemática estatal y nacional.

La responsabilidad social implicará brindar apoyos de manera más eficiente, con el fin de generar impactos positivos en el nivel de vida de las comunidades y grupos marginados, y con el compromiso de ampliar los beneficios culturales a todos los sectores sociales.

La responsabilidad social en la gestión administrativa se ligará a la promoción de un clima organizacional y laboral propicio para el buen desarrollo de las funciones sustantivas, la interlocución abierta con todos sus miembros y sectores de la sociedad, al uso sostenible de los recursos físicos y materiales, y al cuidado del medio ambiente y la ecología.

Desarrollo sustentable

La perspectiva del desarrollo sustentable estará presente en todas las acciones que emprenda la

Institución. Será, por tanto, uno de los ejes que recorra transversalmente las funciones de docencia, investigación, extensión y difusión de la cultura y de gestión administrativa.

De este modo se propiciará que la cultura de la sustentabilidad forme parte del currículo universitario, y se acentuará su importancia en las estrategias que se implementen para llevar a cabo una labor educativa dirigida a elevar el nivel de conciencia de lo trascendente que es desarrollar actitudes de respeto y preservación del medio ambiente en la oferta de cursos extracurriculares.

Por otra parte, se estimulará la investigación que aborde esta temática de manera multi e interdisciplinaria desde las ciencias sociales, económicas, naturales e ingeniería.

En el manejo de las instalaciones físicas y de los recursos materiales se llevarán a cabo procedimientos que identifiquen, evalúen y reduzcan los impactos ambientales que las actividades académicas y administrativas generen. Se promoverá en la comunidad universitaria el uso eficiente y sostenible de los medios y recursos a su disposición.

En la labor de difusión cultural, la sustentabilidad será un tema al que se le asigne un lugar destacado dentro de la agenda que implemente la Universidad en este renglón.

El manejo adecuado de los residuos peligrosos se garantizará mediante la observancia estricta de la

normativa y se llevarán a cabo campañas permanentes para el reciclaje de materiales.

Internacionalización

El avance de las tecnologías de la información y la comunicación ha facilitado que exista un contacto casi instantáneo entre comunidades académicas y universidades, de modo que la educación superior actual no puede concebirse sin las estrechas relaciones de cooperación que se establecen entre universidades y centros de investigación de todo el mundo.

La Universidad de Sonora estará atenta a promover la participación de profesores e investigadores en redes académicas internacionales, fomentará el intercambio académico y tomará en cuenta estándares internacionales de calidad para evaluar sus planes y programas de estudio, y buscará, asimismo, la acreditación internacional con el fin de integrarse plenamente a las tendencias irreversibles de mundialización del conocimiento, y promover la interculturalidad y el entendimiento entre los pueblos.

Vinculación

La vinculación es un proceso de dos vías, a partir del cual se articulan todas las funciones sustantivas de la Universidad con los problemas, necesidades y requerimientos de la sociedad, en el cual la Institución se beneficia al disponer de espacios de aprendizaje adicionales para sus académicos y estudiantes, y la comunidad se beneficia de sus productos y servicios. Así, la vinculación es un atributo fundamental de la

docencia, la investigación y la difusión de la cultura y la extensión de los servicios, que contribuye decisivamente a su articulación.

La transversalidad de la vinculación estará sujeta al desarrollo de la formación integral del estudiante, en la que tengan preponderancia las prácticas profesionales y el servicio social comunitario; a la estructuración de planes de estudio que den respuesta a las necesidades de recursos humanos altamente habilitados; a la creación de nuevos programas de gran pertinencia, y al estudio sistemático que evalúe el desempeño de egresados, el grado de satisfacción de los empleadores y la pertinencia e impacto social de sus acciones.

La vinculación con el entorno social y productivo se establecerá de manera más firme con una mayor oferta de educación continua que ofrezca múltiples posibilidades de entrenamiento y actualización profesional.

Asimismo, se fomentará que el personal académico lleve a cabo sus funciones sustantivas guardando un equilibrio entre ellas, en donde se buscará darle más peso, del que actualmente tiene, a las actividades de extensionismo, difusión de la cultura y divulgación de la ciencia y la tecnología, a favor del medio social y productivo en que se encuentra inserta la Institución.

A través de la función de investigación se impulsarán proyectos orientados a apoyar el desarrollo económico, social y cultural del estado y país. De

igual manera, se revitalizarán los procesos dirigidos a la transferencia de tecnología y la incubación de empresas, sobre todo las de tamaño micro y pequeñas, así como de tecnología intermedia.

Del mismo modo, se promoverá la creación de consorcios de instituciones que se aboquen a la realización de proyectos de investigación en los temas prioritarios de la entidad.

Otra vía para estrechar los lazos de vinculación con el sector productivo, será la formación de profesionales altamente habilitados en el nivel de posgrado.

Evaluación

El mejoramiento continuo de la Universidad como mecanismo indispensable para el cumplimiento cabal de sus fines institucionales, exige contar con instrumentos y disposiciones mediante los cuales se puedan emitir juicios de valor sobre insumos, procesos y resultados, basados en la medición, reflexión, análisis, estudio e investigación que permitan apreciar la necesidad de proponer e introducir cambios y posibiliten modificar rumbos, estrategias y orientaciones para avanzar en el logro de una institución cualitativamente superior.

Por lo tanto, se someterá a evaluación permanente, interna o externa, el conjunto de actividades, programas, procesos y resultados de las funciones sustantivas y adjetivas, así como los programas de la planeación del desarrollo institucional.

Este proceso de evaluación se sustentará en un sistema de información que genere indicadores sensibles de desempeño para conocer, en todo

momento, cómo se desenvuelve el quehacer universitario.



V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS
2013-2017

V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2013-2017

5.1 Estructura

EJE	OBJETIVOS PRIORITARIOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS
Eje I: Formación de calidad para los alumnos en programas educativos de pertinencia social	1. Consolidar la formación integral del estudiante	1.1 Formación artística y cultural 1.2 Fomento a la creatividad y a la cultura emprendedora 1.3 Promoción de los deportes y del cuidado de la salud 1.4 Movilidad nacional e internacional 1.5 Prácticas profesionales y servicio social 1.6 Fomento a la cultura de la sustentabilidad, la equidad de género y la inclusión social
	2. Fortalecer la calidad y la pertinencia de los programas educativos, y evaluar y mejorar los procesos educativos y sus resultados	2.1 Reestructuración del modelo curricular y actualización de planes de estudio 2.2 Mecanismos de apoyo a estudiantes 2.3 Servicios de apoyo académico 2.4 Mejora de las trayectorias escolares 2.5 Evaluación externa del aprendizaje de alumnos y egresados 2.6 Evaluación y acreditación nacional e internacional de programas educativos
	3. Revisar y ampliar la oferta educativa	3.1 Estudios de egresados, empleadores y de pertinencia 3.2 Revisión, reestructuración y ampliación selectiva de la matrícula 3.3 Creación de nuevos programas educativos de pertinencia social 3.4 Fomento a modalidades no presenciales y mixtas
	4. Fortalecer y renovar la planta académica	4.1 Habilitación y actualización de la planta académica 4.2 Desarrollo y renovación de la planta docente con criterios de mérito académico

Continúa ...

EJE	OBJETIVOS PRIORITARIOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS
Eje II: Generación, transferencia y aplicación innovadora de conocimientos socialmente útiles	5. Consolidar la investigación científica, social, humanística y tecnológica, e incrementar su vinculación con las necesidades de los sectores público, social y privado del estado	5.1 Proyectos de investigación científica orientados a apoyar el desarrollo económico, social y cultural del estado y del país 5.2 Desarrollo de proyectos para generar propiedad industrial y transferencia de tecnología 5.3 Desarrollo de proyectos tecnológicos 5.4 Divulgación de la ciencia y difusión de productos de investigación 5.5 Evaluación de resultados e impacto de la investigación
	6. Lograr la consolidación de cuerpos académicos y la ampliación de las redes de colaboración	6.1 Fortalecimiento y reconocimiento de cuerpos académicos 6.2 Ampliación de redes de intercambio estatal, nacional e internacional
	7. Mejorar y asegurar la calidad de los programas de posgrado	7.1 Fortalecimiento e integración del posgrado 7.2 Evaluación y registro de posgrados en el PNPC del CONACYT
Eje III: Difusión cultural y artística y extensión de los servicios de relevancia e impacto social.	8. Fortalecer las acciones de servicio y apoyo a la sociedad	8.1 Servicios profesionales a los sectores público, social y privado 8.2 Servicios de apoyo a los estratos más vulnerables de la comunidad 8.3 Fortalecimiento de la educación continua 8.4 Implementación, seguimiento y evaluación de convenios de colaboración 8.5 Apoyo a instituciones del sistema educativo estatal
	9. Apoyar el desarrollo artístico y cultural de la comunidad sonorenses	9.1 Preservación del patrimonio histórico, cultural y artístico 9.2 Fortalecimiento de la producción cultural y artística 9.3 Difusión de la cultura y las artes

Continúa ...

EJE	OBJETIVOS PRIORITARIOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS
Eje IV: Gestión administrativa eficiente, eficaz, transparente y con manejo responsable de los recursos otorgados por la sociedad	10. Incrementar la eficiencia de los procesos administrativos para un mejor desarrollo de las funciones sustantivas	10.1 Simplificación y sistematización de procesos administrativos 10.2 Sistema de información y comunicación administrativa
	11. Procurar y mantener la solvencia y liquidez de la Universidad, y el uso óptimo de los recursos	11.1 Fortalecimiento de la gestión de recursos y nuevas formas de financiamiento. 11.2 Austeridad, racionalización y optimización de recursos
	12. Fortalecer la cultura de la planeación, autoevaluación, seguimiento y prevención en el desempeño de la gestión	12.1 Planeación, programación y presupuestación basada en resultados 12.2 Evaluación y seguimiento de la gestión 12.3 Administración de riesgos y control interno 12.4 Uso y destino de los recursos patrimoniales de la Institución
	13. Mejorar las condiciones de gobernabilidad de la Institución	13.1 Adecuación de la normatividad 13.2 Comunicación interna y externa 13.3 Transparencia y rendición de cuentas
	14. Realizar una gestión sustentable de los recursos físicos y materiales	14.1 Uso del suelo y gestión sustentable de la infraestructura física 14.2 Gestión responsable de los insumos institucionales 14.3 Manejo sustentable de los residuos peligrosos y no peligrosos 14.4 Seguridad patrimonial y protección civil en beneficio de la comunidad

Conclusión

5.2 PROGRAMAS

Objetivo prioritario 1: Consolidar la formación integral del estudiante

1.1 Formación artística y cultural

Objetivo general

Apoyar la formación integral del estudiante considerando aspectos que refuercen y posibiliten mayores habilidades y actitudes de disfrute del arte, así como una comprensión global de las distintas manifestaciones de la cultura.

Objetivos específicos

- Hacer de la formación artística y cultural del alumno un espacio de reflexión, crítica, análisis y de expresión de sus ideas y visión política, humanística, ecológica y social.
- Lograr que el estudiante tenga un conocimiento amplio del entorno cultural local y regional con el fin de desarrollar actitudes de aprecio, cuidado y protección del mismo.
- Estimular las diferentes manifestaciones del quehacer artístico y cultural que promuevan el cuidado de la biodiversidad y el medio ambiente.

Líneas de acción

- Ofrecer una amplia oferta de actividades artísticas y culturales en función de los intereses

de los estudiantes, y en los que ellos participen activamente.

- Ampliar el número de presentaciones artísticas y culturales, con mayor disponibilidad de horarios.
- Fomentar que los eventos artísticos y culturales se realicen en los diversos departamentos.
- Realizar mayor difusión de los eventos culturales y artísticos.
- Mantener la validez curricular de la asistencia a las actividades artísticas y culturales, ampliar la cobertura del programa Culturest y disminuir la acreditación de actividades que no sean estrictamente artísticas y culturales.
- Incorporación de las actividades de la semana de las licenciaturas (conferencias, talleres para alumnos y actividades artísticas y deportivas) a Culturest.
- Concientizar a estudiantes de nuevo ingreso sobre la importancia de cumplir con los créditos obligatorios de Culturest.
- Efectuar un seguimiento y evaluación al programa Culturest a fin de mejorar su operación.
- Diseñar y poner en funcionamiento la Red Universitaria de Cultura y Arte que involucre a todos los departamentos, divisiones y direcciones administrativas.
- Ampliar y mejorar los espacios artísticos y culturales.
- Promover la participación de los grupos representativos de la Universidad en los eventos académicos de los departamentos.

- Fortalecer y extender los vínculos con los institutos y casas de cultura local, estatal y nacional para ampliar el espacio de conocimiento cultural y promover acciones conjuntas.
- Realizar muestras y exposiciones de fotografía, pintura, esculturas y manualidades dentro de los departamentos académicos.
- Ampliar y diversificar las oportunidades de acceso a las manifestaciones culturales y artísticas promovidas por la Universidad, especialmente de grupos vulnerables o con condición de desventaja.

1.2 Fomento a la creatividad y a la cultura emprendedora

Objetivo general

Fortalecer, organizar e impulsar la cultura de la creatividad y el emprendimiento del estudiante universitario que le permita como egresado contar con el perfil adecuado para generar y presentar propuestas innovadoras y los conocimientos, habilidades y destrezas en el desarrollo de proyectos emprendedores socialmente responsables.

Objetivos específicos

- Fomentar en el estudiante el espíritu y la capacidad de modificar, crear, inventar y desarrollar ideas que protejan y preserven los recursos de la naturaleza, mejoren las actividades del entorno social y económico, y ofrezcan bienes y servicios necesarios para la sociedad.
- Dotar al estudiante de las herramientas necesarias para la realización de proyectos empresariales que le permitan realizar el diseño, la búsqueda y consecución de fuentes de financiamiento, el conocimiento de requerimientos legales, sanitarios y ambientales, y la puesta en marcha de ellos.

Líneas de acción

- Estrechar lazos con las instituciones educativas y del sector social que promuevan la capacidad creativa entre los estudiantes a favor de la solución de los problemas de la sociedad.
- Organizar ferias de la creatividad y cultura del emprendimiento.
- Gestionar los recursos económicos internos y externos que impulsen las actividades de emprendimiento.
- Promover y apoyar la participación de la comunidad universitaria en los proyectos de incubación de negocios e incentivar la creación de empresas.
- Generar una mayor colaboración con los sectores productivos, organizaciones sociales y civiles y entidades financieras para impulsar el carácter innovador de los emprendedores universitarios.
- Promover la formación de grupos multidisciplinarios que abarquen las diferentes áreas involucradas en la creación de empresas para trasladar al mercado de manera exitosa los resultados de sus investigaciones materializadas en un producto o servicio.
- Diversificar y ampliar la oferta de cursos para adaptarlos adecuadamente a los

requerimientos en la elaboración de los proyectos productivos de los alumnos.

- Incentivar la adhesión a redes nacionales e internacionales de impulso a la creatividad.
- Consolidar la Red de Emprendedores Universitarios de la Institución.
- Promover la introducción de materias de cultura emprendedora como parte de los últimos semestres de los planes de estudio.
- Integrar un comité para validar los proyectos en proceso de preincubación, con la finalidad de fortalecer su factibilidad técnica y comercial.
- Establecer convenios con incubadoras externas reconocidas por el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) para ampliar la capacidad de incubar proyectos generados por la comunidad universitaria.
- Desarrollar cursos-talleres sobre metodologías, prácticas, técnicas y estudios referentes a los proyectos empresariales y de emprendimiento social por medio del INADEM.
- Garantizar en las convocatorias y actividades de apoyo a la cultura emprendedora, que se reconozcan los esfuerzos relacionados con la protección al medio ambiente y la innovación tecnológica sustentable.
- Promover la participación de los estudiantes en la elaboración de proyectos de inversión y/o gestión cultural.

Metas de gestión

- Lograr la preincubación de 35 proyectos resultantes de la Feria de la Creatividad y Vinculación Universitaria cada año.

1.3 Promoción de los deportes y del cuidado de la salud

Objetivo general

Promover el buen estado de salud física y mental de los estudiantes mediante el impulso de la cultura del cuidado de la salud y el fomento de la actividad física y los deportes, con el fin de que reúnan las condiciones necesarias para un buen desempeño académico.

Objetivos específicos

- Impulsar la cultura de la salud con el propósito de que los estudiantes adquieran hábitos saludables, conozcan y eviten los riesgos que afectan su bienestar, como el sedentarismo, las adicciones y conductas alimenticias inadecuadas.
- Lograr que la activación física y la práctica del deporte tengan un carácter masivo y que los equipos representativos del deporte destaquen en las competencias nacionales e internacionales.

Líneas de acción

- Instalar los módulos itinerantes de salud en diversos departamentos académicos.
- Promover la Expo-Salud Universitaria.
- Realizar campañas que promuevan estilos de vida saludables.
- Incorporar grupos multidisciplinarios de estudiantes para que apoyen las labores de educación para la salud.

- Organizar la Feria de la Salud en todos los campus universitarios.
- Integrar equipos de promotores de la salud en las tres unidades regionales.
- Difundir en los estudiantes la necesidad de desarrollar actividades deportivas de manera permanente.
- Organizar torneos y eventos deportivos departamentales e interdepartamentales.
- Organizar ciclos de conferencias sobre temas de salud física, mental y sexual en los departamentos, en coordinación con la Dirección de Servicios Estudiantiles y otras instancias externas.
- Implementar, con el apoyo del Departamento de Enfermería, cursos de primeros auxilios en los diversos departamentos.
- Evaluar las capacidades y aptitudes deportivas de los estudiantes de nuevo ingreso con el fin de detectar talentos deportivos que integren los equipos representativos.

1.4 Movilidad nacional e internacional

Objetivo general

Consolidar, diversificar e incrementar la movilidad nacional e internacional de estudiantes de la Universidad en IES reconocidas por su calidad académica, y atraer a un número mayor de estudiantes foráneos para que realicen estancias en la Institución, con el propósito de fortalecer su formación académica mediante la participación en experiencias multiculturales y en otros contextos educativos.

Objetivos específicos

- Incrementar la movilidad nacional e internacional de los estudiantes de la Universidad de Sonora en apoyo a su formación integral, haciéndola más accesible y oportuna para los intereses de las nuevas generaciones.
- Lograr la incorporación de estudiantes foráneos a la Universidad, en el marco de sus respectivos programas de movilidad.

Líneas de acción

- Preparar a candidatos a participar en movilidad en la integración social y desarrollo de competencias que faciliten su integración a las IES de destino.
- Realizar un evento de movilidad anual, para dar a conocer las opciones de destinos donde se pueden realizar intercambios.
- Ofrecer cursos especiales de idiomas por semestre a alumnos postulados en movilidad estudiantil en programas internacionales.
- Participar en eventos de cooperación académica para promover la oferta educativa de la Universidad, con la finalidad de atraer estudiantes que deseen realizar intercambio estudiantil.
- Gestionar nuevos convenios y renovar y actualizar los ya pactados con IES nacionales e internacionales en materia de movilidad estudiantil.
- Crear comisiones de apoyo y asesoría en movilidad nacional e internacional en los diversos departamentos.

- Llevar a cabo una comparabilidad (SATCA y Tuning) de los planes de estudio, en primera instancia con las instituciones con las que actualmente se ha tenido movilidad y posteriormente con otras instituciones, y homologar los créditos de planes de estudio y tablas equivalentes de calificaciones.
- Publicar un catálogo bilingüe de cursos por programa que ofrece la Universidad para facilitar la comparabilidad con otras IES.
- Diseñar una página web de movilidad bilingüe, ofreciendo la información a IES internacionales.
- Crear un catálogo de materias equivalentes entre IES con las que se tenga convenio.
- Impartir cursos de español a estudiantes extranjeros.
- Avanzar en los procedimientos de reconocimiento y convalidación de estudios y realizar cambios en los sistemas correspondientes.
- Proponer cambios en los lineamientos para el modelo curricular para explicitar lo relativo a la movilidad.
- Apoyar la participación de estudiantes en los programas del verano de la investigación científica y promover cambios en la normatividad para que dicha actividad forme parte del currículo.
- Establecer seminarios de experiencias de movilidad, veranos de la investigación científica y estancias académicas.
- Promover en los programas de movilidad nacional e internacional, intercambios que

incidan en la formación de estudiantes en áreas como producción limpia, energías renovables y tecnología ambiental, entre otras.

Metas de gestión

- Contar con un catálogo bilingüe de cursos por programa de la Universidad en 2015.
- Contar con una página web de movilidad bilingüe en 2015.
- Contar con un catálogo de materias equivalentes en 2015

1.5 Prácticas profesionales y servicio social

Objetivo general

Desarrollar habilidades y destrezas profesionales requeridas en el contexto laboral y contribuir con el servicio social en la formación de actitudes y valores de compromiso y solidaridad social, a fin de lograr una formación integral del estudiante.

Objetivos específicos

- Fortalecer la formación académica de los estudiantes a través del desarrollo de competencias para el futuro ejercicio profesional, con el fin de facilitar su ingreso y permanencia en el medio laboral.
- Consolidar, a través del servicio social universitario, planes y programas de vinculación social para aportar alternativas que impacten el desarrollo social y económico del estado, así como fortalecer los valores

éticos de compromiso y solidaridad social del estudiante.

Líneas de acción

- Dar seguimiento al procedimiento de prácticas profesionales, en las fases de solicitud, registro, desarrollo y evaluación, a través de la implementación de un sistema informático.
 - Realizar un análisis sobre la conveniencia de atenuar restricciones en cuanto a la presentación del servicio social y prácticas profesionales, en particular las relacionadas con la elección de instituciones públicas y las entidades privadas donde sea factible acreditar ambas actividades.
 - Diseñar e implementar un curso anual de formación docente para la homogeneización de criterios conceptuales y operativos en el ejercicio de la acción tutorial en prácticas profesionales universitarias.
 - Formular en cada división los lineamientos para la implementación de prácticas profesionales universitarias, así como los criterios para la realización de la memoria de práctica profesional.
 - Realizar un análisis sobre el desempeño de las coordinaciones de prácticas profesionales y de servicio social para decidir su reorientación o transformación en coordinaciones generales de seguimiento.
 - Firmar acuerdos de colaboración para el desarrollo de prácticas profesionales y servicio social.
 - Buscar incrementar los campos clínicos para la realización de prácticas de los alumnos del área de la salud.
- Implementar talleres para la elaboración de reportes de prácticas profesionales como una opción de titulación.
 - Llevar a cabo eventos académicos para la difusión del impacto académico y social de prácticas profesionales y servicio social.
 - Mejorar el sistema electrónico para el registro, seguimiento y evaluación del servicio social.
 - Realizar informes de evaluación anual del servicio social por división con la finalidad de generar información que retroalimente los planes de estudio y la mejora de los procesos de formación del estudiante.
 - Estimular la participación de estudiantes en proyectos de servicio social bajo la modalidad de movilidad interinstitucional en IES del país o el extranjero.
 - Promover en cada una de las divisiones la gestación y participación en proyectos de servicio social en brigadas comunitarias multidisciplinarias.
 - Reconocer anualmente al mejor proyecto de servicio social comunitario.
 - Promover que cada departamento cuente con al menos un proyecto permanente de servicio social con impacto social dirigido a grupos vulnerables.
 - Incentivar la participación de alumnos en proyectos de servicio social comunitario de alto impacto social.
 - Elaborar criterios teóricos y metodológicos para la presentación de memoria de prestación de servicio social comunitario.

Metas de gestión

- Organizar anualmente el Encuentro de Prácticas Profesionales y el Foro Multidisciplinario de Servicio Social.

1.6 Fomento a la cultura de la sustentabilidad, la equidad de género y la inclusión social

Objetivo general

Incentivar la formación de una cultura del cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad, de promoción de los derechos de igualdad entre hombres y mujeres, y de inclusión de las diferentes etnias, religiones, grupos sociales o de condición social desfavorecida, entre los estudiantes universitarios para promover la paz, la armonía y el entendimiento cordial de unos y otros.

Objetivos específicos

- Formar profesionales con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes orientados hacia la sustentabilidad y al cambio cultural y de valores a favor de la solidaridad y pertenencia con la especie humana y la responsabilidad con el planeta.
- Promover los derechos culturales y la igualdad entre hombres y mujeres mediante campañas de sensibilización para concientizar a los estudiantes sobre los beneficios de una sociedad diversificada.
- Procurar contrarrestar la diseminación de prejuicios y discriminación hacia los diversos

grupos sociales mediante la promoción de los valores de inclusión social entre los estudiantes.

Líneas de acción

- En la revisión de planes y programas de estudio, incorporar en el eje de formación común el enfoque de competencias dirigidas a la sustentabilidad.
- Diseñar y desarrollar experiencias educativas extracurriculares dirigidas a inculcar una ética desde la cual se fomenten valores a favor de la sustentabilidad.
- Promover actividades artísticas y culturales cuyo eje temático sea la sustentabilidad.
- Incentivar el servicio social y prácticas profesionales en proyectos comunitarios dirigidos a la cultura ambiental y a la protección del medio ambiente.
- Organizar concursos para la implementación en los departamentos de proyectos sustentables que estén relacionados con el uso óptimo del agua, la energía eléctrica y la promoción de la separación de residuos y confinamiento de éstos.
- Llevar a cabo talleres, cursos, charlas, muestras de fotografía y exposiciones cinematográficas, cuyas temáticas promuevan la igualdad de hombres y mujeres, el respeto a los derechos humanos y los estilos de vida, y las costumbres de las culturas populares.
- Efectuar campañas publicitarias a través de los medios de comunicación universitarios dirigidas a fomentar una cultura de respeto,

V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2013-2017

tolerancia, aceptación e inclusión de los diferentes grupos minoritarios.

- Difundir en los alumnos los servicios de atención y protección de la Comisión de los

Derechos Universitarios en caso de sufrir algún tipo de afectación de su integridad física y moral por motivos de discriminación debido a su raza, sexo, condición social o física.

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 1								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
1.1	1.1.1	Número total de actividades acreditadas en el portal Culturest.	932	1,100	1,150	1,200	1,200	Dirección de Vinculación y Difusión, vicerrectorías y departamentos
	1.1.2	Número de eventos culturales y artísticos organizados al año para los estudiantes.	35	40	40	40	40	Dirección de Vinculación y Difusión, vicerrectorías y departamentos
	1.1.3	Número de presentaciones de los grupos representativos al año.	40	50	50	50	50	Dirección de Vinculación y Difusión y vicerrectorías
1.2	1.2.1	Número de eventos académicos para el desarrollo de competencias emprendedoras al año.	40	50	50	50	50	Dirección de Vinculación y Difusión y departamentos
	1.2.2	Número total de proyectos emprendedores en incubación.	8	15	15	15	15	Dirección de Vinculación y Difusión y departamentos
	1.2.3	Número total de proyectos incubados en empresas externas que integran la red de incubadoras del municipio y el estado.	0	5	5	5	5	Dirección de Vinculación y Difusión
1.3	1.3.1	Número de alumnos que asistieron a cursos, talleres y conferencias con la temática de educación para la salud al año.	2,300	2,800	3,500	4,200	4,600	Dirección de Servicios Estudiantiles y departamentos

Continúa ...

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 1								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
	1.3.2	Número de alumnos que participaron en torneos deportivos al año.	3,200	3,900	4,100	4,800	5,400	Vicerrectorías, Departamento de Ciencias del Deporte y Actividad Física y departamentos
	1.3.3	Posición lograda en el medallero de la Universiada Nacional.	5	5	5	5	4	Departamento de Ciencias del Deporte y Actividad Física
1.4	1.4.1	Número de estudiantes que participaron en programas de intercambio y movilidad nacionales al año.	195	210	210	210	210	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	1.4.2	Número de alumnos de la Institución que participan en los programas del Verano de la Investigación Científica al año.	208	220	230	245	260	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	1.4.3	Número de alumnos de otras instituciones que participan en los programas del Verano de la Investigación Científica dentro de la Universidad al año.	35	40	40	45	50	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	1.4.4	Número de estudiantes que participaron en acciones de intercambio y movilidad internacionales al año.	232	260	260	260	260	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	1.4.5	Número de estudiantes foráneos que cursaron estudios parciales en la Universidad al año.	37	45	55	65	75	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	1.4.6	Número de alumnos de posgrado que realizan estancia en sectores productivos, en otras instituciones de educación superior o en centros de investigación al año.	49	55	60	65	75	Dirección de Investigación y Posgrado, divisiones y departamentos

Continúa ...

V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2013-2017

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 1								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
1.5	1.5.1	Número de estudiantes registrados en proyectos de Servicio Social al año.	3,707	3,850	4,000	4,200	4,300	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	1.5.2	Número de alumnos en brigadas comunitarias de Servicio Social al año.	500	525	605	705	805	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	1.5.3	Número de alumnos que realizaron las Prácticas Profesionales al año.	2,500	2,750	2,900	3,000	3,200	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
1.6	1.6.1	Número total de planes y programas de estudio con competencias básicas de sustentabilidad.	8	12	14	16	18	Dirección de Innovación Educativa, divisiones y departamentos
	1.6.2	Número de cursos y talleres en educación ambiental y sustentabilidad al año.	73	75	75	80	80	Vicerrectorías, divisiones y departamentos
	1.6.3	Número de talleres, cursos y charlas, llevados a cabo sobre la igualdad de hombres y mujeres y la inclusión social al año.	25	30	35	40	40	Vicerrectorías, divisiones y departamentos
	1.6.4	Número de trabajos de titulación presentados sobre temas de sustentabilidad al año.	15	20	25	30	35	Vicerrectorías, divisiones y departamentos

Conclusión

Objetivo prioritario 2: Fortalecer la calidad y la pertinencia de los programas educativos, y evaluar y mejorar los procesos educativos y sus resultados

2.1 Reestructuración del modelo curricular y actualización de planes de estudio

Objetivo general

Reformular e integrar el modelo curricular con el fin de lograr un perfil del egresado que sea acorde a los requerimientos actuales del desarrollo social, político y económico del estado y país.

Objetivos específicos

- Redefinir el modelo curricular de la Universidad e integrar el modelo educativo.
- Actualizar los planes y programas de estudio de los diversos programas educativos de licenciatura y posgrado.

Líneas de acción

- Elaborar, aprobar e implementar los lineamientos generales para el nuevo modelo curricular, así como para el modelo educativo.
- Realizar actividades de promoción y explicación del modelo curricular.
- Evaluar los planes y programas de estudio, que permita establecer las bases de un programa de mejora continua.
- Establecer calendarios de jornadas de revisión curricular de los programas.
- Fomentar la participación de las academias en las jornadas de revisión curricular.
- Revisar el sistema de créditos para, entre otros aspectos, introducir flexibilidad también en el eje básico y promover que en el eje especializante se permita la flexibilidad entre áreas de acentuación optativas.
- Fomentar mecanismos de discusión académica colegiada con otras universidades y asociaciones de facultades y escuelas, para concretizar la reforma curricular.
- Reestructuración de programas y planes de estudio, conforme a los nuevos lineamientos curriculares y, en su caso, por competencias.

- Fortalecer el papel de las academias en la homogeneización de contenidos y de la didáctica de los programas de las materias.
- En los cambios de los planes de estudio, considerar la posibilidad de lograr la sincronización de cursos del eje de formación común.
- Impartir cursos de algunos programas educativos en idiomas extranjeros, sobre todo en inglés.
- Ofrecer programas de estudio de licenciatura y posgrado de manera interinstitucional con la colaboración de universidades nacionales y extranjeras.
- Implementar un modelo de evaluación curricular.

Metas de gestión

- Para 2014, contar con un modelo educativo.
- Para 2015, contar con un modelo curricular.

2.2 Mecanismos de apoyo a estudiantes

Objetivo general

Poner en marcha estrategias y mecanismos de respaldo institucional a estudiantes en materia de tutorías, asesorías, orientación, becas, apoyos para la asistencia a eventos extracurriculares y a la participación en proyectos de investigación, con el fin de que logren un buen desempeño académico y concluyan satisfactoriamente sus estudios universitarios.

Objetivos específicos

- Brindar servicios de tutoría a estudiantes con el fin de dar orientación académica, seguimiento al aprendizaje y detectar posibles problemas en el ámbito personal que afecten su rendimiento escolar.
- Otorgar servicios de orientación educativa y psicológica individualizada y grupal, que ofrezcan recomendaciones y atiendan, rasgos de conducta y de personalidad que obstruyen el aprendizaje de los alumnos.
- Dar asesoría académica a estudiantes en materias específicas donde existan dificultades de aprendizaje.
- Gestionar el otorgamiento de becas externas a los alumnos, en sus diversas modalidades.
- Organizar eventos extracurriculares que complementen la formación de los estudiantes y dar apoyo económico y logístico a estudiantes para la asistencia y organización de eventos y desarrollo de actividades académicas curriculares y extracurriculares.
- Promover la participación de estudiantes en labores de investigación como una vía para complementar su formación académica.

Líneas de acción

- Operar un esquema mejor regulado de tutorías a los alumnos, orientado a atender al menos a los alumnos en riesgo y diversificar sus modalidades, incluyendo tutorías de servicio social, de prácticas profesionales y de investigación, entre otras.

- Mantener un esquema permanente de asesoría en matemáticas y física con apoyo de la División de Ciencias Exactas y Naturales.
- Fomentar la asesoría de pares en las materias de mayor reprobación.
- Impulsar clubes de estudio en las diferentes áreas de los programas educativos.
- Realizar un diagnóstico anual de necesidades de orientación educativa y psicológica, y realizar la canalización correspondiente.
- Difundir los proyectos de orientación educativa y psicológica entre los estudiantes.
- Gestionar mayores recursos presupuestales internos y agilizar la gestión de recursos externos para el otorgamiento de un número más amplio de becas de apoyo a estudiantes.
- Estimular la asistencia de estudiantes a viajes de estudios, prácticas escolares, congresos y trabajo de campo.
- Promover la participación de los estudiantes en proyectos de investigación a través de talleres de investigación, otorgar créditos a la participación en investigaciones, realizar la publicación de sus resultados y convocar a concursos internos de investigación.
- Realizar cursos, talleres y otros eventos extracurriculares dirigidos a los alumnos.
- Apoyar los eventos extracurriculares organizados por alumnos (charlas, muestras, conferencias y congresos, entre otros).
- Evaluar el impacto y resultados de las actividades de apoyo a los estudiantes.

2.3 Servicios de apoyo académico

Objetivo general

Consolidar los servicios de apoyo académico que se ofrecen a los estudiantes a través del Sistema Institucional Bibliotecario, la infraestructura basada en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como en los laboratorios y talleres, para que constituyan un soporte firme en su proceso de aprendizaje y rendimiento académico.

Objetivos específicos

- Ampliar y mejorar las instalaciones bibliotecarias, recursos electrónicos y acervos bibliográficos y hemerográficos para proporcionar al estudiante espacios de estudio seguros, confortables y provistos de fuentes bibliográficas y de información actualizadas.
- Elevar el nivel de calidad de la infraestructura basada en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, a fin de que el estudiante cuente con los recursos informáticos y de comunicación que respalden con suficiencia su trabajo escolar.
- Empezar una labor de mejoramiento continuo de los laboratorios y talleres que amplíe y actualice su equipamiento y demás recursos necesarios para el desarrollo de las actividades académicas que demandan los planes y programas de estudio.

Líneas de acción

- Mantener actualizados e incrementar los acervos bibliohemerográficos en formato impreso y electrónico.
- Atender las recomendaciones de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) relacionadas con los servicios bibliotecarios y los servicios de conectividad y cómputo.
- Consolidar el uso de la Biblioteca Digital propiciando convenios de colaboración con otras instituciones para préstamos interbibliotecarios, así como para la compra y suscripción de acervos bibliográficos en formato electrónico e impreso.
- Implementar cursos de utilización de las bases de datos de que dispone la Universidad para estudiantes y maestros.
- Mantener actualizadas e incrementar las licencias de software instaladas.
- Actualizar y profesionalizar permanentemente el recurso humano, acorde a los cambios tecnológicos y de acceso a la información.
- Actualizar permanentemente la infraestructura física y equipamiento tecnológico acorde a la demanda creciente.
- Mejorar el equipamiento de los laboratorios de docencia e investigación de manera que sean funcionales y seguros.
- Migrar las soluciones hacia la plataforma Microsoft.
- Mejorar la conectividad alámbrica e inalámbrica.

- Realizar un uso eficiente de la comunicación de datos y voz, desde y hacia las unidades regionales.
- Implementar la Red NIBA (Red Dorsal Nacional de Impulso a la Banda Ancha), teniendo como punto sede la Universidad de Sonora (en colaboración con CUDI y SCT).

Metas de gestión

- Integrar la Red NIBA (Red Dorsal Nacional de Impulso a la Banda Ancha) en 2014.

2.4 Mejora de las trayectorias escolares

Objetivo general

Alcanzar mejores resultados en los indicadores de trayectorias escolares con medidas complementarias de organización académica, que multipliquen las oportunidades de estudio y faciliten un tránsito más fluido y flexible para cubrir los requisitos curriculares de los planes y programas de estudio en los periodos de tiempo normales.

Objetivos específicos

- Mejorar los procesos de formación académica de los estudiantes para obtener resultados más satisfactorios.
- Mejorar los indicadores de rendimiento escolar por generación de ingreso en los diversos programas educativos.

Líneas de acción

- Construir el modelo de trayectorias escolares.
- Mejorar los procesos de selección de estudiantes.
- Utilizar los resultados del examen de primer ingreso para implementar medidas de fortalecimiento académico.
- Realizar estudios de investigación educativa y encuestas de opinión sobre el grado de satisfacción de estudiantes.
- Llevar a cabo programas de inducción a los alumnos.
- Promover la implementación de cursos propedéuticos.
- Mejorar la programación académica de cursos y horarios para brindar más atención a la demanda estudiantil.
- Programar a profesores de tiempo completo en las materias de los primeros cuatro semestres, particularmente en las de mayor índice de reprobación.
- Reforzar los mecanismos de control de asistencia, puntualidad y permanencia de los maestros en clase.
- Promover la realización de exámenes departamentales.
- Promover reuniones periódicas de academias para dar seguimiento y evaluación al grado de cumplimiento de los programas de las materias.
- Elaborar criterios para la programación de periodos especiales e incrementar su oferta.

- Ampliar y promover la oferta de cursos de idiomas.
- Evaluar normas, reglamentos y disposiciones académicas y administrativas relacionadas con las trayectorias escolares.
- Impulsar la participación de un mayor número de alumnos en la presentación de los Exámenes Generales de Egreso de Licenciatura (EGEL), e implementar cursos de apoyo.
- Reforzar las acciones institucionales de apoyo a la formación integral de los estudiantes.
- Implementar charlas de difusión de los diversos mecanismos de titulación.

Metas de gestión

- Realizar de manera anual un “Análisis de trayectoria escolar por generación” para el total de programas evaluables de nivel licenciatura de la Universidad de Sonora.

2.5 Evaluación externa del aprendizaje de alumnos y egresados

Objetivo general

Consolidar la calidad académica de los programas educativos de la Universidad a través de las evaluaciones externas de aprendizaje realizadas por el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. (CENEVAL).

Objetivos específicos

- Evaluar los resultados e impacto social de los procesos educativos, a fin de contar con

información y criterios amplios para la revisión e introducción de cambios dirigidos a un mejoramiento continuo de los mismos, que conduzca a elevar el nivel de repercusión social del trabajo académico.

- Realizar evaluaciones transversales y diagnósticas a los estudiantes con el propósito de implementar las acciones de corrección pertinentes.

Líneas de acción

- Incrementar la proporción de aplicaciones en los EGEL del CENEVAL con resultados satisfactorios.
- Realizar cambios en la normatividad para generalizar la aplicación de los EGEL y su acreditación.
- Coordinar la implementación de acciones que coadyuven en la mejora de resultados con testimonios obtenidos por los sustentantes de los EGEL, para titulación en cada uno de los Programas Educativos (PE).
- Realizar cambios en los planes y programas de estudio para atender las debilidades establecidas en los resultados de los EGEL.
- Establecer cursos remediales y de preparación de los EGEL.
- Participar en la convocatoria del Padrón de Alto Rendimiento del CENEVAL.
- Promover que los estudiantes realicen los exámenes transversales y diagnósticos del CENEVAL (Examen de Competencia Comunicativa y Pensamiento Crítico Nivel Licenciatura, Examen Intermedio de Licenciatura

en Ciencias Básicas de Ingenierías y Examen Transversal por Campo de Conocimiento para el Nivel Licenciatura – Estadística).

2.6 Evaluación y acreditación nacional e internacional de programas educativos

Objetivo general

Someter a evaluación interna y externa de pares académicos, así como a la acreditación nacional e internacional, los programas educativos de licenciatura, con el fin de contar con un marco de referencia de parámetros e indicadores para establecer cambios que redunden en su mejora continua y en la elevación de la calidad académica.

Objetivos específicos

- Implementar un proceso permanente de evaluación interna y externa de los programas educativos de licenciatura que posibilite la revisión, actualización y el mejoramiento de sus niveles de calidad.

- Lograr la acreditación nacional e internacional de los programas educativos de licenciatura con el propósito de disponer de un aval externo para que la sociedad sonoreNSE tenga la certeza de la buena calidad educativa de la Institución.

Líneas de acción

- Poner en marcha planes de trabajo para la mejora de las condiciones en que se imparten los programas de estudio.
- Dar impulso a los comités de evaluación de programas, nombrados por los consejos divisionales.
- Establecer mecanismos y lineamientos de coordinación para la evaluación de la pertinencia de planes de estudio.
- Dar cumplimiento a las recomendaciones de los CIEES y de los organismos acreditadores nacionales e internacionales.
- Promover la evaluación externa de los programas educativos de licenciatura.
- Impulsar la acreditación nacional e internacional de los programas educativos de licenciatura.

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 2								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
2.1	2.1.1	Porcentaje de planes de estudio de licenciatura, actualizados y tomando en cuenta su pertinencia social.	0	50	75	100	100	Dirección de Innovación Educativa, divisiones y departamentos

Continúa ...

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 2								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
	2.1.2	Porcentaje de planes de estudio de posgrado, actualizados conforme a los lineamientos del nuevo Reglamento de Posgrado y tomando en cuenta su pertinencia social.	0	70	80	90	100	Dirección de Innovación Educativa, Dirección de Investigación y Posgrado, divisiones y departamentos
2.2	2.2.1	Porcentaje de alumnos de licenciatura en riesgo, y con tutor asignado, que tienen el status de regulares.	25	40	45	50	55	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	2.2.2	Número de alumnos atendidos en orientación educativa y psicológica al año.	465	550	660	680	680	Dirección de Servicios Estudiantiles y Departamento de Psicología y Ciencias de la Comunicación
	2.2.3	Número de alumnos atendidos mediante asesoría de pares que aprobaron el curso en cuestión al año.	70	170	200	250	300	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	2.2.4	Número de alumnos con becas internas y externas al año.	5,141	5,600	6,000	6,500	7,000	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	2.2.5	Número de alumnos que realizaron viajes de estudio, asistencia a congresos, prácticas escolares y trabajo de campo al año.	6,724	6,800	6,850	6,900	7,000	Divisiones y departamentos
	2.2.6	Número de cursos y otros eventos extracurriculares organizados para los alumnos al año.	200	210	210	215	220	Divisiones y departamentos
	2.2.7	Número de eventos académicos organizados por los alumnos (charlas, muestras, conferencias y congresos, entre otros) al año.	70	75	75	80	80	Divisiones y departamentos

Continúa ...

V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2013-2017

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 2								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
	2.2.8	Número total de alumnos de licenciatura que participan en proyectos de investigación a cargo de profesores.	150	175	190	220	250	Dirección de Investigación y Posgrado, divisiones y departamentos
2.3	2.3.1	Porcentaje de títulos y volúmenes requeridos por los planes de estudio, con que se cuenta para el cumplimiento de los estándares de evaluación externa.	50	65	75	85	100	Dirección de Servicios Universitarios, divisiones y departamentos
	2.3.2	Porcentaje de incremento de publicaciones periódicas impresas y en formato electrónico respecto al año anterior.	30	5	5	5	5	Dirección de Servicios Universitarios, divisiones y departamentos
	2.3.3	Porcentaje de incremento en los accesos a las bases de datos respecto al año anterior.	18	10	10	10	10	Dirección de Servicios Universitarios, divisiones y departamentos
	2.3.4	Número total de equipos de cómputo disponibles para los servicios de apoyo académico.	13	27	34	40	45	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	2.3.5	Número de paquetes de software adquiridos al año.	13	27	34	40	45	Dirección de Servicios Universitarios, divisiones y departamentos
	2.3.6	Porcentaje de renovación de los equipos de laboratorios.	15	25	30	35	40	Dirección de Servicios Universitarios, divisiones y departamentos
	2.3.7	Porcentaje de cobertura de conectividad de red alámbrica.	74	78	84	94	100	Dirección de Informática
	2.3.8	Porcentaje de cobertura de conectividad de red inalámbrica.	30	40	55	75	100	Dirección de Informática

Continúa ...

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 2								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
2.4	2.4.1	Porcentaje de estudiantes de licenciatura que permanecen en cada programa al inicio del segundo año (Tasa de retención del primero al segundo año).	80.31	81.50	83.00	84.00	85.00	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	2.4.2	Porcentaje promedio de alumnos reprobados por materia (Índice de reprobación por materia).	10.55	10.40	10.00	9.50	9.00	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	2.4.3	Promedio de calificaciones por materia.	78.35	79.40	80.40	81.50	82.50	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	2.4.4	Porcentaje de alumnos regulares.	58.31	61	64	67	70	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	2.4.5	Número de semestres promedio de duración de estudios.	10.96	10.85	10.70	10.60	10.50	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	2.4.6	Porcentaje de egresados de licenciatura de una cohorte que culminan sus estudios en el periodo normal (Eficiencia terminal de egreso por cohorte).	28.48	32	36	40	45	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	2.4.7	Porcentaje de integrantes de una cohorte de licenciatura que se titulan a más tardar un año después del periodo de duración normal del programa (Eficiencia terminal de titulación por cohorte).	19.2	25	30	33	35	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	2.4.8	Porcentaje de titulados respecto al número de egresados en un año dado (Índice de titulación de licenciatura).	84.0	85.5	87.0	88.5	90.0	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos

Continúa ...

V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2013-2017

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 2								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
2.5	2.5.1	Número total de programas educativos de licenciatura incorporados al Padrón de Alto Rendimiento del CENEVAL.	3	5	8	12	18	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	2.5.2	Porcentaje de aplicaciones de los EGEL que obtuvieron resultados satisfactorios.	40	45	55	60	65	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
	2.5.3	Número total de programas educativos con aplicaciones transversales y diagnósticos del CENEVAL.	0	2	6	11	22	Dirección de Servicios Estudiantiles, divisiones y departamentos
2.6	2.6.1	Porcentaje de atención a recomendaciones de los CIEES y de los organismos acreditadores de cada programa educativo de licenciatura.	65	75	80	85	90	Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Académico, divisiones y departamentos
	2.6.2	Porcentaje de la matrícula de licenciatura evaluable inscrita en programas de reconocida calidad.	94	100	100	100	100	Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Académico, divisiones y departamentos
	2.6.3	Número total de programas de licenciatura acreditados por organismos reconocidos por parte del COPAES.	30	38	41	44	45	Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Académico, divisiones y departamentos
	2.6.4	Número total de programas de licenciatura en el nivel 1 de los CIEES.	55	61	66	66	66	Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Académico, divisiones y departamentos
	2.6.5	Número total de programas de estudio de licenciatura con acreditación internacional.	0	0	1	2	3	Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Académico, divisiones y departamentos

Conclusión

Objetivo prioritario 3: Revisar y ampliar la oferta educativa

3.1 Estudios de egresados, empleadores y de pertinencia

Objetivo general

Avanzar en el conocimiento de los rasgos actuales, necesidades y tendencias de cambio del mercado de trabajo profesional desde la perspectiva de los egresados y de los empleadores, así como efectuar el análisis de su grado de pertinencia, a fin de promover modificaciones de los perfiles de egreso para hacerlos congruentes con las competencias y capacidades demandadas en los centros de trabajo, y con ello facilitar la inserción laboral temprana y el logro profesional del egresado universitario.

Objetivos específicos

- Conocer la trayectoria laboral, así como la percepción de los egresados con la formación profesional recibida en las aulas universitarias, para contar con los datos necesarios en los procesos de revisión, adecuación y actualización de planes de estudio.
- Recabar la opinión de los empleadores en relación con el desempeño laboral de los egresados universitarios, a fin de evaluar el impacto social e incidencia en el desarrollo económico y productivo de los sectores público y privado.

- Conocer la percepción que tiene la sociedad sobre la calidad y resultados de la Universidad de Sonora.
- Apoyar las acciones de reestructuración de la oferta educativa a través de la realización de estudios de pertinencia de todos los programas educativos de licenciatura de la Institución.

Líneas de acción

- Llevar a cabo una revisión de los instrumentos de captación de información para incluir, en su caso, las variables requeridas según los propósitos de los diversos estudios.
- Gestionar recursos necesarios para la realización de los diversos estudios a través del PIFI.
- Contratar la realización de las encuestas a entidades externas.
- Realizar la captura, codificación y análisis de los resultados correspondientes.
- Realizar la edición de los resultados de los estudios y difundirlos a través de la página de internet de la Institución y libros impresos.
- Diseñar mecanismos para que los resultados de los estudios de egresados, empleadores y de pertinencia se utilicen efectivamente en la reestructuración de los planes de estudios.

Metas de gestión

- Realizar estudios, cada dos años, de egresados del total de programas evaluables: de licenciatura en 2015 y 2017, y de posgrado en 2014 y 2017.

- Llevar a cabo estudios de empleadores, cada dos años, del total de programas evaluables: de licenciatura en 2014 y 2016, y de posgrado en 2015 y 2017.
- Elaborar un estudio anual de opinión de la sociedad sobre los resultados de la Universidad de Sonora y publicarlo (2014, 2015, 2016 y 2017).
- Integrar estudios, cada dos años, de pertinencia laboral y educativa para el total de programas evaluables de licenciatura de la Institución y publicar sus resultados (2014 y 2016).

3.2 Revisión, reestructuración y ampliación selectiva de la matrícula

Objetivo general

Poner a revisión la composición y crecimiento de la matrícula de acuerdo a los campus, áreas y niveles educativos, para establecer políticas y mecanismos de ingreso que conduzcan a lograr un incremento equilibrado y deseable del número total de alumnos inscritos en la Institución.

Objetivos específicos

- Estimular, por un lado, una mayor atención de la demanda en campus, carreras y niveles determinados, y, por otro, una moderación en el aumento de la población estudiantil donde exista saturación y sobredemanda.
- Buscar un equilibrio entre las necesidades de recursos humanos del mercado laboral y las

vocaciones de los jóvenes sonorenses, con el tipo y cantidad de egresados que forma la Universidad.

Líneas de acción

- Llevar a cabo estudios de demanda educativa.
- Realizar estudios que determinen la capacidad instalada y las necesidades futuras de crecimiento de infraestructura física de acuerdo a las políticas de ingreso fijadas.
- Fortalecer la relación con el sistema de educación media superior para mejorar la información profesiográfica y la orientación vocacional.
- Establecer políticas de ingreso que promuevan un crecimiento pertinente de la matrícula.

Metas de gestión

- Para 2014, aprobar las políticas de ingreso a los estudios de licenciatura.

3.3 Creación de nuevos programas educativos de pertinencia social

Objetivo general

Ampliar el abanico de opciones educativas con la creación de nuevos programas de estudio de pertinencia social, que den respuesta amplia y eficaz a la demanda de profesionales, científicos y humanistas altamente habilitados que plantea el desarrollo sustentable en los ámbitos económico, político y social del estado y país, y la vocación de los jóvenes sonorenses.

Objetivos específicos

- Ofrecer estudios de licenciatura y posgrado novedosos que atiendan campos y áreas emergentes con un amplio potencial de desarrollo futuro.
- Diversificar la oferta educativa con opciones de estudio en ramas de la ciencia, la tecnología y las humanidades que, de acuerdo a la disposición de infraestructura y personal académico, tengan la posibilidad de ser incorporadas.

Líneas de acción

- Elaborar estudios diagnósticos de oferta y demanda en educación superior a nivel estatal.
- Empezar estudios de demanda de recursos humanos del sector productivo en el estado y país.
- Llevar a cabo estudios sobre necesidades de recursos humanos que atiendan necesidades sociales y culturales.
- Realizar estudios sobre el estado del arte del desarrollo científico y tecnológico del estado y país.
- Realizar convenios con diferentes centros educativos a nivel nacional e internacional para la creación de programas interinstitucionales.
- Integrar estudios de factibilidad académica y financiera de propuestas de creación de nuevas opciones educativas.
- Reforzar el papel de la Comisión Institucional de Planeación de la Oferta Educativa, tanto en

el otorgamiento de aval para la creación de nuevos programas, como en la reorientación de la oferta educativa.

3.4 Fomento a modalidades no presenciales y mixtas

Objetivo general

Integrar una oferta educativa no presencial y mixta con el fin de extender la cobertura de la educación superior a personas, sectores y núcleos de población que no pueden acceder a los sistemas escolarizados y promover el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación en los programas educativos ya existentes.

Objetivos específicos

- Avanzar en el mejoramiento de los procesos de enseñanza–aprendizaje en las modalidades mixtas y no presenciales.
- Intensificar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en los programas presenciales.

Líneas de acción

- Diseñar un modelo de educación no presencial y mixta.
- Proporcionar capacitación a profesores en el uso de la plataforma Moodle, para la reconversión de materias, para el diseño instruccional y para la creación de material didáctico.

V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2013-2017

- Reunir a un grupo de expertos en tecnologías educativas que se aboque al diseño de programas y cursos en las modalidades no presenciales y mixtas.
- Realizar un estudio de mercado, de factibilidad y detección de necesidades para la nueva oferta educativa bajo la modalidad virtual y mixta.
- Ampliar la infraestructura y el equipamiento para la oferta de cursos no presenciales y mixtos.
- Poner en marcha un programa propedéutico para alumnos de primer ingreso en cursos no presenciales y mixtos.
- Establecer como marco de referencia en la

integración de los programas no presenciales y mixtos, los criterios e indicadores de calidad de los CIEES.

- Ampliar el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en los programas presenciales.

Metas de gestión

- Para 2015, contar con un modelo de formación de profesores para la educación a distancia y operar al menos un programa con dicho modelo.
- Para 2015, establecer experimentalmente un modelo de educación abierta y a distancia.

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 3								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
3.1	3.1.1	Número de estudios de egresados, empleadores y pertinencia elaborados al año.	3	4	3	4	3	Dirección de Planeación, divisiones y departamentos
3.2	3.2.1	Número de estudiantes inscritos en el nivel superior en el segundo semestre del año.	30,143	30,300	30,400	30,500	30,600	Comisión de Planeación de la Oferta Educativa, divisiones y departamentos
	3.2.2	Porcentaje de la matrícula de educación superior en unidades regionales distintas a la Centro (Hermosillo).	21.9	22.5	23.5	24.0	24.5	Comisión de Planeación de la Oferta Educativa, divisiones y departamentos
	3.2.3	Porcentaje de la matrícula de educación superior inscrita en el nivel posgrado.	2.8	3.4	3.8	4.0	4.3	Dirección de Investigación y Posgrado, divisiones y departamentos

Continúa ...

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 3								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
	3.24	Porcentaje de la matrícula de educación superior inscrita en áreas de conocimiento distintas a la de Ciencias Sociales y Administrativas.	49.4	50.5	51.4	52.2	52.9	Comisión de Planeación de la Oferta Educativa, divisiones y departamentos
	3.2.5	Número de alumnos inscritos en los programas de idiomas y talleres de artes en el segundo semestre del año.	10,812	10,900	10,950	11,000	11,100	Vicerrectorías, Departamento de Lenguas Extranjeras y Departamento de Bellas Artes
3.3	3.3.1	Número de propuestas de creación de programas de licenciatura al año.	0	1	1	1	1	Comisión de Planeación de la Oferta Educativa, Dirección de Innovación Educativa, divisiones y departamentos
	3.3.2	Número de propuestas de creación de programas de posgrado al año.	0	2	2	2	2	Comisión de Planeación de la Oferta Educativa, Dirección de Innovación Educativa, divisiones y departamentos
3.4	3.4.1	Número total de programas educativos reconvertidos a la modalidad mixta y no presencial.	2	3	3	4	5	Comisión de Planeación de la Oferta Educativa, Dirección de Innovación Educativa, divisiones y departamentos
	3.4.2	Número de alumnos atendidos en las modalidades no presenciales y mixtas al año.	74	120	150	200	250	Comisión de Planeación de la Oferta Educativa, Dirección de Innovación Educativa, divisiones y departamentos

Continúa ...

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 3								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
	3.4.3	Número total de cursos curriculares en los que se usan las plataformas virtuales de apoyo a la docencia.	32	65	110	160	210	Dirección de Innovación Educativa, divisiones y departamentos

Conclusión

Objetivo prioritario 4: Fortalecer y renovar la planta académica

4.1 Habilitación y actualización de la planta académica

Objetivo general

Disponer de una planta académica con alto grado de habilitación y actualización que consolide el modelo curricular y dirija y desarrolle las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión de los servicios y difusión de la cultura.

Objetivos específicos

- Mejorar el nivel de habilitación de la planta académica, a través de su formación en posgrados de calidad y la incorporación de nuevos académicos con el nivel preferente.
- Desarrollar las competencias profesionales de docencia universitaria mediante un proceso integral de formación y actualización disciplinaria y didáctica.

Líneas de acción

- Aplicar un nuevo reglamento de becas para estudios de posgrado.
- Mejorar el procedimiento de gestión de becas, a través de la planeación oportuna y la mejora en la sistematización.
- Apoyar la realización de estudios de doctorado en universidades extranjeras de calidad.
- Evaluar el programa de becas y su impacto en el perfil académico.
- Atender las convocatorias externas para la incorporación de nuevos profesores con grado preferente.
- Priorizar la contratación de personal con alto nivel de habilitación, particularmente jóvenes doctores egresados de programas de calidad del país y del extranjero.
- Diseñar el catálogo de cursos de formación básica y deseable para docentes.
- Incentivar la realización de eventos académicos de actualización disciplinaria.
- Diseñar mecanismos normativos para procurar que todos los maestros participen en los cursos de actualización didáctica y pedagógica.

- Poner en marcha el proyecto de formación docente, congruente con los requerimientos de los planes y programas de estudio.
- Impulsar la certificación de profesores por organismos externos, en las materias que imparten.
- Evaluar el impacto de los cursos de formación en los resultados docentes.
- Impulsar la formación de formadores.
- Capacitar a los profesores de nuevo ingreso, conforme a las disposiciones del Colegio Académico.

4.2 Desarrollo y renovación de la planta docente con criterios de mérito académico

Objetivo general

Promover el desarrollo del personal académico para que desempeñe de mejor manera y de forma equilibrada labores de docencia, investigación y extensión de los servicios y difusión de la cultura, y lograr su renovación mediante la sustitución de profesores en edad de retiro por jóvenes profesores e investigadores con alto nivel de habilitación, con el fin de incrementar la productividad académica.

Objetivos específicos

- Desarrollar una planta académica con un perfil de alta productividad y elevar la participación de profesores en tareas de investigación y extensión y difusión cultural.

- Incrementar la movilidad y el intercambio académico nacional e internacional de profesores e investigadores con el fin de estrechar las relaciones de cooperación científica y tecnológica que apoyen el desarrollo de las funciones sustantivas.
- Promover la renovación de la planta académica.

Líneas de acción

- Actualizar el Estatuto del Personal Académico.
- Elaborar planes de desarrollo departamentales de la planta académica, y llevar a cabo su seguimiento y evaluación.
- Mejorar y ampliar los procesos de evaluación de la planta docente.
- Gestionar soporte presupuestal para la contratación de nuevas plazas de Profesor de Tiempo Completo (PTC) y de Técnico Académico.
- Utilización de mecanismos de ingreso de PTC que promuevan la renovación de la planta académica.
- Estimular la asignación de becas ayudantía para consolidar la figura de asistente de profesor.
- Mejorar el mecanismo de asignación y promoción de nivel del personal académico a través de la sistematización de procesos.
- Identificar al personal académico que se encuentra en posibilidad de obtener reconocimiento de perfil PROMEP, brindar asesoría para su obtención y gestionar los apoyos pertinentes.

- Difundir el apoyo para gastos de publicación que otorga el Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEPE) para que el PTC cumpla con el rubro de producción académica de calidad.
 - Mantener como requisito de participación en el Programa de Estímulo al Desempeño del Personal Docente (PEDPD), la obtención del perfil PROMEP y el otorgamiento de apoyos institucionales a los PTC que renueven el reconocimiento.
 - Sistematizar la información relacionada con los programas de intercambio y movilidad académica a través de la creación de un sistema automatizado de registro y control académico, tanto de proyectos y actividades como de participantes.
 - Promover la participación de los PTC en actividades de intercambio académico
- intercampus (intra-institucional) para el desarrollo de proyectos de investigación o el fortalecimiento curricular de programas de licenciatura y posgrado.
- Promover que las redes temáticas o de investigación privilegien la gestión de actividades de intercambio y movilidad académica de estos grupos a nivel intra e interinstitucional.
 - Continuar promoviendo mecanismos que incentiven la jubilación.
 - Hacer cambios pertinentes en la normatividad para inducir a la renovación de la planta académica con criterios de mérito académico.
- Metas de gestión**
- Lograr que el 100% de los departamentos cuenten con planes de desarrollo de su planta docente para el periodo 2014-2017.

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 4								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
4.1	4.1.1	Porcentaje de PTC definitivos que cuentan con estudios de posgrado.	86.3	87.5	89.5	91.5	93.0	Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Académico y departamentos
	4.1.2	Porcentaje de PTC definitivos con grado de doctor.	41.3	45.0	48.0	52.0	55.0	Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Académico y departamentos
	4.1.3	Número de profesores actualizados en cursos disciplinarios al año.	750	800	850	850	900	Dirección de Innovación Educativa, divisiones y departamentos

Continúa ...

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 4								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
	4.1.4	Número de profesores capacitados en el modelo educativo y curricular al año.	0	75	100	150	250	Dirección de Innovación Educativa, divisiones y departamentos
	4.1.5	Número de profesores participantes en cursos de capacitación didáctica y pedagógica al año.	150	150	150	200	300	Dirección de Innovación Educativa, divisiones y departamentos
	4.1.6	Porcentaje de profesores de nuevo ingreso capacitados didáctica y pedagógicamente, según acuerdo del Colegio Académico.	30	100	100	100	100	Dirección de Innovación Educativa, divisiones y departamentos
4.2	4.2.1	Porcentaje de PTC con Perfil PROMEP.	53	55	57	59	61	Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Académico y departamentos
	4.2.2	Número de académicos en actividades de intercambio, cooperación y movilidad nacionales al año.	20	30	40	40	40	Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Académico y departamentos
	4.2.3	Número de académicos en actividades de intercambio, cooperación y movilidad internacionales al año.	10	15	20	25	30	Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Académico, divisiones y departamentos
	4.2.4	Número de PTC en intercambio académico intrainstitucional al año.	5	10	10	10	10	Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Académico, divisiones y departamentos
	4.2.5	Número de profesores visitantes que realizaron estancias en la Universidad cada año.	5	15	15	20	25	Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Académico, divisiones y departamentos

Continúa ...

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 4								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
	4.2.6	Número de nuevas contrataciones al año de PTC con alta habilitación y perfil.	20	25	30	30	30	Colegio Académico, Secretaría General Académica, divisiones y departamentos

Conclusión

Objetivo prioritario 5: Consolidar la investigación científica, social, humanística y tecnológica, e incrementar su vinculación con las necesidades de los sectores público, social y privado del estado

5.1 Proyectos de investigación científica orientados a apoyar el desarrollo económico, social y cultural del estado y del país

Objetivo general

Orientar la investigación científica de la Universidad de manera pertinente hacia la búsqueda de soluciones de los grandes problemas de la sociedad actual, y generar un importante impacto por sus resultados positivos en el desarrollo estatal y nacional, así como consolidar la vinculación a través de la atención a las necesidades de desarrollo de instituciones, empresas y sectores de la sociedad, que eleven el bienestar de la población.

Objetivos específicos

- Direccionar la elaboración de proyectos de investigación hacia la innovación y el desarrollo

científico, tecnológico, humanístico y social, que tenga como prioridad la detección expedita de las necesidades sociales y económicas del estado y que contribuyan al avance de la competitividad y desarrollo sostenible de los distintos sectores de la sociedad.

- Ampliar y fortalecer la vinculación con organismos del sector productivo, dependencias gubernamentales e instituciones académicas y científicas para la colaboración conjunta en proyectos de investigación que generen un alto impacto en el estado.

Líneas de acción

- Realizar proyectos de investigación, dando prioridad a aquéllos enfocados en áreas estratégicas para el desarrollo del estado y la región que involucren la participación y colaboración intra e interinstitucional.
- Ampliar la difusión permanente de las convocatorias de recursos externos disponibles para apoyar el financiamiento de proyectos de investigación.
- Impulsar el establecimiento de políticas institucionales para la investigación con énfasis

en su ordenamiento, desarrollo, seguimiento y evaluación dirigidos a mejorar la calidad y eficiencia de la investigación y desarrollo tecnológico que realiza la Institución.

- Promover la realización de proyectos de investigación con los sectores productivos, empresarial, social y gubernamental, mediante el apoyo a la gestión de recursos externos para el financiamiento.
- Continuar con un programa de apoyo a proyectos de investigación que en su implementación involucre la participación de estudiantes de licenciatura y posgrado.
- Incentivar la elaboración de proyectos de investigación inter y multidisciplinarios que apoyen las labores de responsabilidad social y mejoren las relaciones del quehacer universitario, a la vez que impulsen la vinculación interdepartamental.
- Reforzar los proyectos de investigación orientados al conocimiento de la problemática ambiental y manejo sustentable de los recursos naturales de la región.
- Facilitar los trámites de administración del uso de recursos de los proyectos de investigación que lleven a cabo los profesores.
- Continuar impulsando el lanzamiento de las convocatorias internas de apoyo a proyectos de investigación, dando preferencia a los que desarrollen temas prioritarios.
- Fomentar el ingreso de nuevos PTC a través de mecanismos de retención y repatriación del CONACYT.
- Promover los proyectos de investigación

orientados al conocimiento de la problemática ambiental y el manejo sustentable de los recursos naturales de la región.

Metas de gestión

- Implementar institucionalmente, en 2014, el Sistema Informático en Línea para el Registro de Proyectos de Investigación atendiendo la normatividad vigente.
- Establecer, en 2015, un bufete de traducción de documentos científicos de apoyo a los investigadores.

5.2 Desarrollo de proyectos para generar propiedad industrial y transferencia de tecnología

Objetivo general

Apoyar, impulsar y fortalecer las acciones de desarrollo de proyectos de investigación tecnológicos y de innovación con potencial de producir una patente, marca, invención, modelo de utilidad, diseño industrial, denominaciones de origen y empresa de tecnología, mediante la asesoría, la gestión, la comercialización, la difusión y la transferencia del conocimiento producto de las investigaciones, que oriente la materialización de los trabajos en el ámbito académico para su reconocimiento social y el beneficio del desarrollo económico y social.

Objetivos específicos

- Impulsar la cultura de la investigación aplicada, generadora de desarrollos tecnológicos y

propiedad intelectual, enfocada en la creación de nuevos productos y servicios necesarios para la transferencia de tecnología como las patentes, los modelos de utilidad y los diseños industriales para el sector productivo, público y social, que coloquen a la Universidad de Sonora en una posición puntera en innovación a nivel regional.

- Promover la instalación de industrias y centros de investigación e innovación para la retroalimentación con la Universidad, y encaminarse al desarrollo de propiedad intelectual y desarrollo de tecnología.

Líneas de acción

- Capacitar al personal encargado de detectar y apoyar las investigaciones susceptibles de generar patentes y desarrollos tecnológicos, mediante convenios con oficinas de transferencia de tecnología y conocimiento (OTTC) nacionales e internacionales.
- Efectuar campañas de difusión en la comunidad universitaria para promover la cultura de la propiedad intelectual y la comercialización de las patentes generadas en la Universidad, a través de seminarios, congresos, cursos o talleres.
- Ofrecer a los organismos empresariales los servicios de capacitación y asesoría en cuestión de propiedad industrial para estimular al sector productivo de la región en la instalación dentro del campus de sus industrias o centros de investigación, para el desarrollo de proyectos tecnológicos e innovadores con

producción de patentes, modelos de utilidad y diseños industriales en conjunto con los universitarios.

- Integrar la participación de estudiantes de posgrado en las actividades del programa de gestión de propiedad industrial.
- Apoyar proyectos de alto impacto que incidan en la protección del medio ambiente, el manejo sustentable de los recursos naturales, las condiciones de bienestar social y fomenten la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- Apoyar el registro de patentes y tecnologías vinculadas a prototipos innovadores que inciden positivamente en el uso sustentable de los recursos naturales (agua, energía y otros).
- Realizar convenios con consultores, expertos y organismos dedicados al licenciamiento y a la comercialización de tecnologías para incrementar las posibilidades de explotar y comercializar licencias al sector productivo nacional e internacional.
- Gestionar recursos de fondos externos que incrementen las capacidades del programa de propiedad industrial.

5.3 Desarrollo de proyectos tecnológicos

Objetivo general

Incentivar la realización de proyectos de investigación tecnológicos innovadores y fortalecer las relaciones de colaboración interinstitucionales con los organismos de los sectores públicos y productivos

mediante la oferta de servicios técnico-científicos, consultorías, asesorías y desarrollos tecnológicos, para que, a través de la aplicación del conocimiento, la Universidad contribuya en la mejora e innovación de sus procesos y productos, coadyuve en la solución de las problemáticas que enfrentan dichos sectores de la región e impulse todos aquellos desarrollos tecnológicos realizados para que sean materializados comercialmente.

Objetivos específicos

- Fortalecer la vinculación con organismos del sector productivo, dependencias gubernamentales e instituciones de educación superior, así como centros de investigación, para el desarrollo de trabajo conjunto en la consecución de objetivos comunes relacionados con el desarrollo tecnológico de la región.
- Impulsar a la comunidad universitaria hacia la creación de proyectos y desarrollos tecnológicos vinculados con las empresas relacionadas con los sectores estratégicos de la región, por medio de la formación, capacitación, entrenamiento, posicionamiento e inteligencia empresarial, a través de un programa regulado por la OTTC.

Líneas de acción

- Hacer campañas de promoción dentro del campus para que las investigaciones se direccionen al desarrollo de tecnologías y de innovación de conocimiento.

- Dar formación profesional y tener el personal altamente capacitado en la gestión de proyectos tecnológicos.
- Establecer alianzas estratégicas con organismos del sector productivo, dependencias gubernamentales, instituciones de educación superior, centros de investigación y unidades de vinculación tecnológica externa para la promoción y venta de servicios que presta la Universidad.
- Brindar asesorías y capacitación a los investigadores, cuerpos académicos y estudiantes sobre los apoyos existentes para investigaciones que promuevan el conocimiento, la transferencia, la innovación y el desarrollo de tecnología.
- Fomentar la participación en las convocatorias de organismos e instituciones externas (Fondos Mixtos, Fondo Emprendedores CONACYT-NAFIN, Fondo Nuevos Negocios de CONACYT, y todos los del programa Avance y demás fondos de apoyo).

5.4 Divulgación de la ciencia y difusión de productos de investigación

Objetivo general

Ampliar la difusión de los productos de investigación como resultado de los trabajos realizados en la Institución para acercarse a un público mayor y fomentar en la población universitaria el interés por efectuar investigaciones científicas, tecnológicas, innovadoras y artísticas y culturales

de manera individual, en grupos académicos o en colaboración con otras instancias de investigación en beneficio de la comunidad.

Objetivos específicos

- Difundir las investigaciones científicas más importantes llevadas a cabo en la Universidad entre los diferentes públicos: infantil, del área especializada y de la sociedad en general, a fin de que se conozca la investigación universitaria, para que se visualice la vinculación entre ésta y las necesidades de la población en la solución de problemas económicos y sociales.
- Consolidar y ampliar los vínculos institucionales con los sectores de gobierno, social y productivo, para la promoción y extensión de los productos de la investigación y los posgrados que se ofrecen dentro de la Universidad.

Líneas de acción

- Rescatar y dar a conocer el patrimonio científico de la Institución, los proyectos de investigación que se llevan a cabo, sus resultados y el impacto social que tienen.
- Aumentar los programas de la radio universitaria y, en su caso, producir cápsulas para la televisión universitaria, sobre ciencia, orientados preferentemente a niños y jóvenes.
- Fortalecer la producción en medios de comunicación de la Institución con temáticas

sobre ciencia, tecnología y humanidades, desarrolladas en la Universidad, así como el intercambio con otras instituciones de la región Noroeste y del país.

- Incentivar la participación de los académicos en eventos en los que presenten ponencias.
- Participar en reuniones convocadas por los máximos órganos colegiados en divulgación de la ciencia y la tecnología del país con el propósito de establecer intercambios y experiencias, así como colaboraciones en materia de divulgación y difusión.
- Promover el intercambio de materiales de divulgación y difusión de ciencia, tecnología y humanidades dentro de la Institución, así como con otras instituciones de educación superior.
- Gestionar fondos externos para fortalecer la divulgación de la ciencia y difusión de productos de investigación.

5.5 Evaluación de resultados e impacto de la investigación

Objetivo general

Realizar acciones de evaluación y seguimiento de los proyectos de investigación en proceso, a fin de que se mida el grado de avance de las investigaciones y su pertinencia para su culminación exitosa y, además, realizar una medición del alcance de los resultados obtenidos en las investigaciones terminadas para conocer la contribución al desarrollo de la población.

Objetivos específicos

- Realizar evaluación y seguimiento de los proyectos de investigación en proceso, así como de los programas en las distintas divisiones académicas.
- Realizar la valoración de la calidad, la pertinencia y el impacto de las investigaciones.

Líneas de acción

- Evaluar la situación que guarda el desarrollo de la investigación en la Institución, que coadyuve en la definición de políticas para aumentar la eficacia de sus distintos modelos.
- Crear un reglamento de evaluación institucional en el que se contemplen los criterios marcados por las instituciones nacionales de evaluación.
- Determinar la pertinencia de los proyectos acorde a las líneas de investigación, y el impacto de las investigaciones mediante el índice de citas, patentes, nuevas empresas creadas, publicaciones y convenios, entre otros indicadores.
- Medir el grado de avance y el cumplimiento de los objetivos plasmados en el programa de

trabajo para la formación y el desarrollo de los cuerpos académicos.

- Reforzar y apoyar las instancias divisionales de evaluación y seguimiento de los planes y programas de estudio.
- Elaborar manuales de procedimientos para presentar los informes finales de los proyectos de investigación por parte de cada consejo divisional.
- Solicitar la elaboración de informes de seguimiento a todos los programas, con una periodicidad continua que permita detectar errores a tiempo.
- Promover las evaluaciones externas de organismos e instituciones de reconocimiento nacional e internacional que acrediten la calidad de los proyectos y programas que realiza la Universidad.

Metas de gestión

- Elaborar, para 2014, un sistema institucional de indicadores para la evaluación y seguimiento de la investigación.
- Construir una base de datos de investigación en 2014.

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 5								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
5.1	5.1.1	Número total de proyectos de investigación registrados.	400	420	485	535	585	Dirección de Investigación y Posgrado, divisiones y departamentos

Continúa ...

V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2013-2017

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 5								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
	5.1.2	Número total de proyectos de investigación registrados que atienden las necesidades de los sectores público, social y privado del estado.	240	250	290	320	350	Dirección de Investigación y Posgrado, Dirección de Vinculación y Difusión, divisiones y departamentos
	5.1.3	Número total de proyectos de investigación concluidos en el año.	120	125	145	155	165	Dirección de Investigación y Posgrado, divisiones y departamentos
	5.1.4	Número de proyectos de investigación concluidos en el año que atendieron las necesidades de los sectores del estado.	70	75	90	95	105	Dirección de Investigación y Posgrado, Dirección de Vinculación y Difusión, divisiones y departamentos
	5.1.5	Número total de proyectos registrados con financiamiento externo.	120	130	140	155	165	Dirección de Investigación y Posgrado, divisiones y departamentos
	5.1.6	Número total de investigadores en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI).	242	265	275	285	300	Dirección de Investigación y Posgrado, divisiones y departamentos
	5.1.7	Número de PTC incorporados a través de Retención y Repatriación del CONACYT al año.	10	12	13	14	15	Secretaría General Académica, Dirección de Investigación y Posgrado, divisiones y departamentos
5.2	5.2.1	Número de solicitudes de patentes ante el IMPI al año.	7	10	11	12	14	Dirección de Investigación y Posgrado, Dirección de Vinculación y Difusión y departamentos

Continúa ...

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 5								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
	5.2.2	Número de tecnologías, diferentes de las patentes, protegidas (modelos de utilidad, diseños industriales, marcas, secretos industriales) al año.	1	3	4	5	6	Dirección de Investigación y Posgrado, Dirección de Vinculación y Difusión y departamentos
5.3	5.3.1	Número de asesorías y consultorías de la OTTC a los sectores público y productivos al año.	40	55	65	75	85	Dirección de Vinculación y Difusión
5.4	5.4.1	Número de congresos, simposios y otros eventos de difusión y divulgación científica organizados al año.	90	95	95	100	100	Dirección de Vinculación y Difusión, divisiones y departamentos
	5.4.2	Número de artículos publicados en revistas arbitradas al año (cuya autoría es de un profesor de la dependencia reportante).	350	360	375	390	410	Dirección de Investigación y Posgrado y departamentos
	5.4.3	Número de ponencias presentadas en eventos nacionales e internacionales al año.	600	630	650	670	700	Dirección de Investigación y Posgrado, divisiones y departamentos
5.5	5.5.1	Número de informes divisionales de evolución e impacto de la investigación al año.	0	11	11	11	11	Dirección de Investigación y Posgrado y divisiones

Conclusión

Objetivo prioritario 6: Lograr la consolidación de cuerpos académicos y la ampliación de redes de colaboración

6.1 Fortalecimiento y reconocimiento de cuerpos académicos

Objetivo general

Impulsar la formación, consolidación y desarrollo de los cuerpos académicos que contribuya a elevar el reconocimiento por su trabajo, y en las líneas de aplicación y generación innovadora

del conocimiento, así como fortalecer los grupos universitarios de investigación y vincular áreas de investigación y procesos de innovación prioritarios en el desarrollo estatal y regional.

Objetivos específicos

- Promover la formación de cuerpos académicos en las diferentes áreas del conocimiento y en todas las unidades regionales.
- Propiciar el continuo crecimiento de los cuerpos académicos en las distintas etapas hasta llegar a su firme consolidación para subir de nivel a escala nacional y distinguirse por ser una de las universidades con mayor número de Cuerpos Académicos Consolidados.

Líneas de acción

- Elaborar un reglamento para fomentar la colaboración entre cuerpos académicos a través de la movilidad y llevar a cabo proyectos de investigación que aborden temas de sumo interés para la sociedad sonorense y mexicana.
- Consolidar los Cuerpos Académicos con líneas de investigación encaminadas al cuidado y a la preservación del medio ambiente, al uso adecuado de los recursos naturales y el desarrollo de tecnologías sustentables.
- Dar apoyo a los proyectos de investigación de los Cuerpos Académicos para que realicen estancias profesionales en los sectores públicos, sociales y productivos.

- Realizar campañas de divulgación de convocatorias de formación de Cuerpos Académicos y promover entre los investigadores las ventajas de pertenecer a ellos.
- Promover que los miembros de los Cuerpos Académicos Consolidados asesoren sobre cómo realizar la investigación a aquellos que estén en fases de formación o en proceso de consolidación en metodologías, gestión de recursos, apoyos y fuentes de financiamiento.
- Incorporar como colaboradores de los Cuerpos Académicos a profesores de otras instituciones de educación superior del país y del extranjero.
- Realizar un diagnóstico de los Grupos Disciplinarios e implementar acciones para potenciar su crecimiento.
- Proveer la infraestructura física, ampliar y mejorar los servicios de apoyo académico en los rubros de bibliotecas, tecnologías de la información y comunicación, materiales didácticos y laboratorios y talleres, mediante la participación, principalmente, en convocatorias del Fondo Institucional Ciencia de CONACYT, que brinda apoyos para adquisición y actualización de equipo científico e integración de redes temáticas.
- Apoyar Cuerpos Académicos con proyectos de alto impacto, que incidan en la protección del medio ambiente, el manejo sustentable de los recursos naturales, las condiciones de bienestar social y fomenten la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

6.2 Ampliación de redes de intercambio estatal, nacional e internacional

Objetivo general

Ampliar las relaciones de colaboración de redes de investigación a nivel estatal, nacional e internacional para extender la participación de los investigadores en las actividades académicas, fomentar la internacionalización y las demandas de soluciones a problemáticas conjuntas de gran importancia que afectan a la sociedad sonorenses, nacional e internacional.

Objetivos específicos

- Incrementar el número de redes académicas de la Universidad, que colaboren en grupos de investigación nacionales o internacionales que atiendan las necesidades del entorno.
- Promover la conformación de consorcios de instituciones dirigidos a investigar las soluciones de los problemas considerados como prioritarios para el desarrollo económico y social del estado de Sonora.

Líneas de acción

- Estructurar esquemas de financiamiento para la formación, desarrollo y consolidación de redes de investigación que atiendan las necesidades de los grupos de investigación de corto y mediano plazo.
- Incentivar la firma de convenios de colaboración con otras instituciones de educación superior

para formar redes de investigación en líneas estratégicas de investigación.

- Dar mayor difusión a las actividades de investigación mediante coloquios, simposios, congresos y talleres donde participen y se presenten los trabajos producto de la colaboración en redes académicas.
- Difundir ampliamente la Convocatoria de Redes para dar a conocer los requisitos y apoyos institucionales de la misma, con el propósito de promover la participación de un mayor número de académicos.
- Instrumentar un programa para la formación de redes temáticas, brindando asesoría y capacitación a los investigadores.
- Incentivar la movilidad y el intercambio de profesores con IES de reconocido prestigio, a través de las redes de colaboración.
- Promover la participación de los PTC en actividades de intercambio académico intercampus (intrainstitucional) para el desarrollo de proyectos de investigación.
- Buscar un acercamiento de colaboración en redes académicas y de intercambios sobre temas específicos con organizaciones no gubernamentales e instituciones públicas o privadas.
- Someter solicitudes para la consecución de fondos económicos alternativos para la creación de redes de investigación, como el Fondo Internacional de CONACYT (FONCICYT) y Fondos Institucionales del CONACYT, entre otros.
- Establecer un consorcio de líderes de la iniciativa privada, de instituciones de gobierno e instituciones de educación superior que

- realice un análisis y emita juicios respecto a cuáles son las vocaciones de la región.
- Mantener la adhesión al Consorcio de Universidades Latinas (LATINUS), Consorcio para la Colaboración de la Educación Superior (CONAHEC), Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX) y Consorcio Nacional de Recursos de Información Científica y Tecnológica (CONRICYT), con propuestas para desarrollar proyectos de investigación en los temas prioritarios del estado.
 - Establecer un marco normativo que facilite la formación de consorcios en los temas que se diagnostican como de alta importancia para el estado y el país, tales como la innovación para la producción económica, educación, pobreza, empleo, escasez de agua, desarrollo sustentable, desarrollo de energías alternativas, violencia y seguridad y salud.
 - Promover la formación de consorcios universitarios relacionados con el manejo sustentable del agua y el desarrollo de energías alternativas.

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 6								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
6.1	6.1.1	Número total de Cuerpos Académicos.	77	78	80	82	84	Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Académico, divisiones y departamentos
	6.1.2	Número total de Cuerpos Académicos Consolidados y en Consolidación.	50	53	55	57	60	Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Académico, divisiones y departamentos
	6.1.3	Porcentaje de Profesores de Tiempo Completo que pertenecen a un Cuerpo Académico.	37	37.5	38	39	40	Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Académico, divisiones y departamentos
6.2	6.2.1	Número total de redes temáticas de colaboración registradas.	14	16	16	18	18	Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Académico, divisiones y departamentos

Objetivo prioritario 7: Mejorar y asegurar la calidad de los programas de posgrado

7.1 Fortalecimiento e integración del posgrado

Objetivo general

Elevar la eficiencia de los programas de posgrado mediante la actualización del marco normativo, el avance en la habilitación e incorporación del personal académico cualificado y certificado, el mejoramiento de las trayectorias escolares, la completa reestructuración de los planes y programas de estudio a la modalidad de integrales, y la consolidación de las líneas de generación y aplicación del conocimiento, de modo que forme los recursos humanos altamente especializados que apoyen el desarrollo económico y social de la entidad y país.

Objetivos específicos

- Elevar el nivel de calidad de los programas de posgrado y reforzar su integración con la investigación, para elevar la capacidad de generar proyectos de investigación y patentes.
- Mejorar la eficiencia terminal de los diversos posgrados a través de la implementación de un conjunto de acciones de apoyo a los estudiantes.

Líneas de acción

- Aprobar políticas para el desarrollo del posgrado de la Universidad en los órganos colegiados correspondientes.

- Realizar las tareas de coordinación, implementación y seguimiento pertinentes para la conformación y consolidación de programas integrales de posgrado.
- Crear un esquema académico en el que los estudiantes de posgrado apoyen las labores de docencia en licenciatura con ejercicios prácticos, y en los proyectos de investigación con el desarrollo de temas de su especialización.
- Realizar convenios de movilidad con instituciones nacionales y extranjeras para promover la estancia de académicos visitantes que participen en actividades doctorales y posdoctorales en los programas de posgrado de la Institución y, sobre todo, la movilidad de estudiantes de posgrado para que colaboren con expertos en su tema de tesis.
- Gestionar, a través de la presentación de proyectos de investigación, recursos para apoyar la movilidad de estudiantes de posgrado a nivel nacional e internacional, y, además, dar apoyo para la publicación de los resultados y la conclusión de tesis de doctorado para aumentar así la eficiencia terminal.
- Explorar la posibilidad de disponer de nuevas opciones de titulación, tales como la publicación de tres artículos en revistas arbitradas e indexadas, en los posgrados orientados a la investigación.
- Dar mayor difusión a los programas educativos de posgrado en el ámbito internacional participando en ferias de oferta de posgrado, en convenciones y en visitas a las instituciones.

- Apoyar las actividades de investigación aumentando el número de bibliotecas, revistas en línea, talleres de diseño y organización de proyectos de investigación y cursos de actualización de herramientas para la investigación.
- Impulsar mecanismos de apoyo a la titulación.

7.2 Evaluación y registro de posgrados en el PNPC del CONACYT

Objetivos generales

Promover la calidad académica de los programas de posgrado y lograr su adscripción al Programa Nacional de Posgrado de Calidad (PNPC) del CONACYT, cumpliendo para ello con los estándares de calidad y pertinencia, mediante la evaluación rigurosa y sistemática de cada programa e impulsando el avance de éstos a la categoría de competencia internacional, de manera que se transfiera el conocimiento y la formación de recursos humanos altamente capacitados a la sociedad y se logre una vinculación más estrecha con los sectores productivos.

Objetivos específicos

- Ampliar el número de programas inscritos y reconocidos en el PNPC para incrementar la calidad en la formación de los estudiantes.
- Fomentar el avance en el grado de consolidación de los posgrados dentro del

PNPC, y, en particular, aumentar el número de programas en la categoría de competencia internacional.

Líneas de acción

- Impulsar la elaboración de los planes estratégicos de desarrollo para cada programa de posgrado que no está registrado en el PNPC.
- Operar un sistema que permita dar seguimiento a las recomendaciones hechas por los Comités de Pares, que garanticen la permanencia de los programas de posgrado ya adscritos al PNPC.
- Continuar estableciendo convenios, contratos y vínculos con el sector productivo para estimular la vinculación y la consecución de fondos alternos de financiamiento del posgrado.
- Canalizar los estudios de egresados como una fuente de información primaria para la revisión de la pertinencia y adecuación de los planes de estudio de los programas de posgrado.
- Elaborar planes de estudio de posgrado detallados que incluyan los aspectos de perfil del estudiante, los contenidos, los créditos, el dominio de una lengua extranjera, el proceso de seguimiento de tesis y la asistencia a seminarios impartidos, entre otros.
- Impulsar la impartición de clases en inglés, de cátedras o seminarios por profesores visitantes en los programas de posgrado, a fin de promover su internacionalización.
- Promover la publicación de artículos en revistas reconocidas ante el CONACYT para

respaldar la calidad del contenido en las investigaciones publicadas por los académicos universitarios.

- Facilitar la movilidad de estudiantes, profesores e investigadores entre programas de calidad.

- Brindar asesoría y apoyo a los programas de posgrado de nueva creación sobre los cuatro apartados que se deben cubrir en la solicitud de incorporación al PNPC, para motivarlos a que formen parte del padrón y se beneficien de las ventajas de pertenecer a éste.

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 7								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
7.1	7.1.1	Porcentaje de alumnos de posgrado de una cohorte que acreditan el 100% de los créditos dentro del periodo establecido (eficiencia terminal de egreso en posgrado).	45	48	55	65	70	Dirección de Investigación y Posgrado, divisiones y departamentos
	7.1.2	Porcentaje de alumnos de posgrado de una cohorte que se titulan en los tiempos deseables (máximo 2.5 años de maestría y 4.5 de doctorado).	23.7	28	35	40	45	Dirección de Investigación y Posgrado, divisiones y departamentos
	7.1.3	Número total de alumnos que están integrados a proyectos de investigación, a cargo de profesores, en las líneas de investigación del posgrado.	520	530	540	545	550	Dirección de Investigación y Posgrado, divisiones y departamentos
7.2	7.2.1	Porcentaje de programas de posgrado que pertenecen al PNPC.	59.2	66	78	84	100	Dirección de Investigación y Posgrado, divisiones y departamentos
	7.2.2	Número de programas al año que avanzarán de nivel dentro del PNPC.	3	3	3	3	3	Dirección de Investigación y Posgrado, divisiones y departamentos

Continúa ...

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 7								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
	7.2.3	Número total de programas de posgrado en categoría de competencia internacional.	1	2	3	4	5	Dirección de Investigación y Posgrado, divisiones y departamentos

Conclusión

Objetivo prioritario 8: Fortalecer las acciones de servicio y apoyo a la sociedad

8.1 Servicios profesionales a los sectores público, social y privado

Objetivo general

Asegurar la buena calidad e incrementar el número de servicios profesionales dirigidos a los sectores público, social y privado a través de bufetes, laboratorios y centros de consultoría, con el fin de participar en la resolución de necesidades de empresas y dependencias gubernamentales.

Objetivos específicos

- Brindar servicios a los sectores público y privado en apoyo al desarrollo de sus actividades en las condiciones óptimas y oportunas.
- Lograr que la prestación de servicios se convierta en un espacio más de aprendizaje para maestros y alumnos.

Líneas de acción

- Elaborar y difundir un portafolio de servicios que la Universidad puede ofrecer al sector público, privado y social.
- Establecer un programa de acreditación de pruebas y procedimientos de las unidades de servicio con órganos oficiales como la EMA.
- Presentar el portafolio de servicios de la Universidad en congresos, ponencias, simposios, talleres y capacitaciones, de tal manera que la comunidad en general conozca los servicios profesionales.
- Realizar una campaña de difusión en los medios de comunicación dirigida a los sectores público, productivo y social, para dar a conocer los servicios profesionales que ofrece la Universidad.
- Incentivar el seguimiento y la valoración del impacto de las competencias del Consejo de Vinculación Social para asegurar el mantenimiento de su importancia y ampliar sus funciones.
- Buscar la formación de gestores de vinculación.
- Reforzar los vínculos de colaboración con otras instituciones de educación superior

a través del Sistema de Información para la Vinculación Universitaria (SIVU), la Red Universidad-Empresa y con los organismos e instituciones de vinculación.

- Realizar continuamente un análisis de los servicios profesionales requeridos en el ámbito externo, y evaluar cuáles pueden ser proporcionados por la Universidad para atender esa demanda.
- Establecer indicadores de evaluación de los servicios proveídos a los sectores económicos y sociales, y un sistema de atención de clientes que asegure la calidad y la garantía del trabajo, así como el servicio de asesoría y mantenimiento, en caso de requerirse.
- Crear nuevas unidades de prestación de servicios profesionales.
- Procurar que un mayor número de dependencias de gobierno y organizaciones sociales participen en las ferias "Servicios universitarios para comunidades urbanas y rurales", realizadas en cada Unidad Regional.
- Realizar convenios y acuerdos de colaboración con organismos sociales y dependencias gubernamentales para proyectos que den solución a problemáticas sociales.
- Realizar un estudio diagnóstico de necesidades de capacitación, entrenamiento y certificación de egresados y demás sectores.

Metas de gestión

- Diseñar, en 2016, un paquete informático para seguimiento y evaluación de los servicios profesionales.

- Elaborar, en 2014, un reglamento institucional de prestación de servicios profesionales.
- Capacitar cada año a cinco técnicos de laboratorio para la acreditación de laboratorios.

8.2 Servicios de apoyo a los estratos más vulnerables de la comunidad

Objetivo general

Contribuir al mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de las comunidades con el propósito de aportar beneficios y coadyuvar a su desarrollo sustentable, así como fortalecer la práctica académica, orientada a la aplicación del conocimiento y a su retroalimentación.

Objetivos específicos

- Prestar servicios profesionales a las comunidades y estratos más vulnerables de la sociedad, para atender demandas y necesidades de la población que ayuden a resolver sus problemáticas y eleven la calidad de vida de sus habitantes.
- Organizar en los departamentos de la Universidad brigadas de servicio y apoyo a las comunidades más desprotegidas del estado, a fin de contribuir en el mejoramiento sustentable de sus condiciones de vida.
- Fortalecer los servicios de apoyo a discapacitados.

Líneas de acción

- Reorientar los mecanismos y servicios institucionales que permitan atender la

problemáticas sociales emergente, particularmente los abordados por los programas gubernamentales.

- Promover en forma permanente la socialización y sensibilización del programa con el fin de que la comunidad universitaria participe activamente en los proyectos y actividades que de él se deriven.
- Gestionar recursos para publicar convocatorias dirigidas a cuerpos académicos para fomentar el desarrollo de proyectos que atiendan necesidades específicas de los sectores más vulnerables de la sociedad.
- Establecer los procedimientos y políticas que aseguren una mayor coordinación de esfuerzos de las instancias universitarias responsables de impulsar y ofrecer servicios a la comunidad.
- Estimular la participación del personal académico, estudiantes y las áreas de servicio en la elaboración y desarrollo de proyectos orientados a la solución de problemas sociales.
- Gestionar diplomados para la elaboración de proyectos de coinversión social (INDESOL, SEDESOL) y de emprendimiento social (INADEM) dirigidos a las organizaciones no gubernamentales y asociaciones civiles, entre otros.
- En coordinación con el Consejo de Vinculación Social, impulsar y fortalecer la vinculación con organismos externos que tengan objetivos afines al programa, con el propósito de establecer alianzas estratégicas en la búsqueda de solución a la problemática social.
- Fortalecer e integrar las acciones de apoyo a las personas con capacidades diferentes en el estado de Sonora, tales como el Centro de

Acceso a la Información para Personas con Discapacidad Visual (CAIDIV), adscrito a la Dirección de Servicios Universitarios, y las actividades que ha venido desarrollando el Departamento de Letras y Lingüística, a través de la Academia de Lengua Escrita, con talleres de habilidades para el desarrollo de la lectura y la escritura en apoyo a la comunidad de sordos, lo mismo que a través de miembros de la Academia de Lingüística y el cuerpo académico Estudios Disciplinarios, Interdisciplinarios y Aplicaciones, que han llevado a cabo proyectos de investigación y actividades de extensión en el sector de educación especial, orientados al mismo objetivo.

Metas de gestión

- Realizar cada año un foro en el que se aborde la problemática social de la región.

8.3 Fortalecimiento de la educación continua

Objetivo general

Ofrecer una amplia gama de cursos y talleres de educación continua de alta pertinencia y calidad académica que satisfaga las necesidades de actualización de egresados y de la población del estado en general.

Objetivos específicos

- Mantener contacto permanente con egresados, que haga posible conocer, además de las

áreas de superación profesional a atender, el desarrollo de actividades de colaboración conjuntas de apoyo a la Universidad.

- Participar en la certificación profesional y competencias laborales, con el fin de contribuir al mejoramiento de la productividad y calidad del trabajo profesional.
- Reafirmar la vinculación de la Universidad con los diferentes sectores sociales y productivos de la entidad.

Líneas de acción

- Establecer reuniones y difundir los catálogos de educación continua de las diversas divisiones con los diferentes organismos empresariales, gobierno, cámaras y colegios de profesionistas.
- Integrar un estudio diagnóstico que defina la demanda de actualización profesional y certificación por disciplinas y áreas del conocimiento.
- Ampliar la capacitación de los instructores en el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, y de la plataforma Moodle.
- Ampliar y equipar la infraestructura y los recursos humanos necesarios para la oferta de servicios en las modalidades a distancia y en línea.
- Dar impulso a la certificación de gestores e instructores de educación continua.
- Aprobar la normativa que regule los procedimientos, condiciones y modalidades de educación continua.
- Integrar una oferta de educación continua en las modalidades de entrenamiento enfocado a

grupos cerrados de empresas, de forma abierta dirigida a la población en general, y las que atiendan en específico a los egresados de la Institución.

Metas de gestión

- En 2014, crear un sistema de información y control estadístico para el registro de eventos de capacitación en todas las unidades académicas.
- Lograr que la Institución obtenga el registro como certificador de competencias en 2015.
- Realizar cuatro eventos de aplicación del examen de certificación de idiomas cada año.
- Realizar cuatro certificaciones o recertificaciones profesionales y de competencias laborales de colegios de profesionistas cada año.

8.4 Implementación, seguimiento y evaluación de convenios de colaboración

Objetivo general

Incrementar el número de convenios que firma la Institución con otras instituciones de educación superior, centros de investigación, instituciones privadas, gubernamentales y organismos sociales, reforzando y sistematizando su implementación, el seguimiento y la evaluación.

Objetivos específicos

- Ampliar y reforzar los lazos de colaboración con los diferentes sectores de la sociedad que

redundan en el beneficio de la comunidad, estado y región.

- Lograr la implementación de convenios que contengan acciones concretas, así como realizar el seguimiento y la evaluación correspondiente.

Líneas de acción

- Establecer nuevos convenios de vinculación y reforzar los establecidos con las diferentes dependencias del gobierno municipal, estatal y federal para colaborar en el desarrollo de la región.
- Impulsar la participación de la Universidad en alianzas estratégicas con los sectores privado, público, educativo y social que contribuyan a la solución de problemas que aquejan a la comunidad y al país en general.
- Promover la cooperación con el Consejo de Vinculación Social, colegios de profesionistas, cámaras y egresados, en la organización y participación de eventos de vinculación.
- Sensibilizar al personal académico y jefes de departamento en el registro de avances de proyectos académicos de investigación formalizados a través de convenios.
- Organizar una comisión que analice la normativa institucional de los convenios de colaboración en cuanto a su eficiencia, pertinencia e impacto.
- Llevar a cabo el diseño de un sistema de evaluación que abarque las tres distintas fases de realización de los convenios: implementación, seguimiento y evaluación.

Metas de gestión

- En 2015, diseñar un sistema de información para integrar las cartas de intención y acuerdos para servicio social y prácticas profesionales de unidades académicas al área de convenios de la Dirección de Vinculación y Difusión.
- Elaborar, en 2015, un manual de procedimientos institucional para realizar convenios, acuerdos y cartas de intención.
- En 2016, desarrollar un paquete informático de seguimiento y evaluación de convenios.

8.5 Apoyo a instituciones del sistema educativo estatal

Objetivo general

Promover la integración del sistema educativo estatal, con el estrechamiento de las relaciones de cooperación interinstitucionales para impulsar proyectos y actividades conjuntos dirigidos a elevar el nivel académico de los estudiantes de los niveles de educación básica, media superior y superior.

Objetivos específicos

- Estrechar lazos con las instituciones de educación en el estado para colaborar en el fortalecimiento de la formación de estudiantes de educación básica, media superior y superior.
- Desempeñar un papel activo de liderazgo en la planeación y evaluación de contenidos,

procesos pedagógicos y resultados del sistema educativo sonoreense.

Líneas de acción

- Llevar a cabo una labor de difusión de las actividades académicas y culturales de la Universidad en escuelas de los niveles de educación básica y media superior.
- Crear convenios de colaboración con instituciones del sistema educativo estatal para la impartición de cursos, talleres y conferencias.
- Organizar eventos académicos de divulgación de las ciencias y las humanidades dirigidos a estudiantes de secundaria y bachillerato.
- Ofrecer capacitación y formación de profesores en los niveles de educación básica y media superior.
- Organizar visitas guiadas de grupos de alumnos de escuelas de los niveles básico y medio a las instalaciones universitarias.

- Ofrecer cursos de actualización docente, orientación vocacional y profesional, formación cultural, impartición de charlas, conferencias, cursos y talleres, para la iniciación a la Universidad, coorganización y montaje de exposiciones y preparación de estudiantes para concursos de conocimientos.
- Promover instancias de trabajo y órganos de discusión, reflexión y análisis de los retos del sistema educativo en su conjunto.
- Identificar y diseñar estrategias de acercamiento y colaboración con los distintos niveles educativos.
- Fortalecer el proceso de supervisión y evaluación de las escuelas incorporadas a la Universidad.

Metas de gestión

- Participar en cuatro convocatorias de las Olimpiadas del Conocimiento al año.

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 8								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
8.1	8.1.1	Número de servicios profesionales otorgados al año, a través de bufetes, laboratorios, centros de asesoría, etcétera.	10,500	11,000	11,500	12,000	12,500	Dirección de Vinculación y Difusión y departamentos
	8.1.2	Número total de pruebas técnicas y procesos experimentales de las unidades de servicio acreditadas por la EMA al año.	27	32	37	42	47	Dirección de Vinculación y Difusión y departamentos

Continúa ...

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 8								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
	8.1.3	Número de proyectos de vinculación bajo convenio realizados al año.	9	10	12	14	18	Dirección de Vinculación y Difusión y departamentos
8.2	8.2.1	Número de servicios proporcionados a los sectores sociales más desprotegidos del estado al año.	7,520	8,500	9,100	9,400	9,400	Dirección de Vinculación y Difusión y departamentos
8.3	8.3.1	Número de personas externas a la Institución que asistieron a cursos, talleres y otros eventos de capacitación al año.	615	650	700	800	950	Dirección de Vinculación y Difusión y departamentos
8.4	8.4.1	Número de convenios firmados al año, con acciones concretas y con seguimiento.	130	140	150	160	170	Dirección de Vinculación y Difusión y departamentos
8.5	8.5.1	Número de pláticas, talleres, presentaciones, eventos artísticos, culturales y deportivos y de cursos impartidos a otros centros educativos del estado al año.	23	27	27	27	27	Dirección de Vinculación y Difusión y departamentos

Conclusión

Objetivo prioritario 9: Apoyar el desarrollo artístico y cultural de la comunidad sonoreense

9.1 Preservación del patrimonio histórico, cultural y artístico

Objetivo general

Proteger y preservar el patrimonio histórico, cultural y artístico de la Universidad, realizando

acciones para su preservación, rehabilitación, restauración y reconstrucción, con el fin de conservarlo en óptimas condiciones para fomentar el aprecio y el conocimiento de generaciones futuras de la historia, la cultura y el arte sonorenses, a través de cambios en la normativa, otorgando ayudas y apoyo, educando a la comunidad universitaria y divulgando la importancia de mantener este patrimonio.

Objetivos específicos

- Reforzar las tareas de la Institución en cuanto al rescate, la conservación y la protección del patrimonio histórico, cultural y artístico.
- Aumentar, mejorar y difundir el patrimonio histórico, artístico y cultural de la Universidad, y promover las actividades artísticas y culturales.

Líneas de acción

- Formar una comisión universitaria encargada de supervisar el resguardo y protección del acervo histórico, cultural y artístico.
- Asegurarse de dar el tratamiento conveniente de conservación al patrimonio cultural y artístico, tal como pinturas, fotografía, escultura, mural, objetos decorativos, arqueológicos, muebles y libros antiguos.
- Verificar la renovación de la museografía de las salas del Museo Regional.
- Realizar proyecciones, con métodos interactivos, sobre la historia, la importancia y el efecto de los objetos, estructuras e infraestructuras artísticas y culturales con que cuenta la Institución para promover los espacios culturales.
- Hacer campañas de concientización y de técnicas utilizadas para la preservación del patrimonio histórico, artístico y cultural a la comunidad universitaria.
- Desarrollar proyectos de restauración, rehabilitación, reconstrucción y preservación donde participen personal y alumnos de

arquitectura, historia e ingeniería para adquirir experiencia y compartir servicio profesional con su trabajo e investigación.

- Buscar la formalización de convenios de colaboración con profesionales especialistas, institutos gubernamentales y asociaciones privadas y civiles que realicen actividades de preservación y rehabilitación del patrimonio.
- Elaborar una normativa institucional que apoye el desarrollo sustentable mediante la aplicación de nuevas técnicas museográficas y tecnología de punta especializada en uso y mantenimiento eficiente del patrimonio histórico, cultural y artístico.

Metas de gestión

- En 2015, hacer un catálogo de piezas museográficas de la Sala de Historia.
- En 2016, realizar un catálogo de colecciones y piezas arqueológicas.
- En 2015, elaborar un catálogo sobre efemérides e imágenes universitarias.
- En 2015, implementar un reglamento para el resguardo y protección del patrimonio cultural universitario.

9.2 Fortalecimiento de la producción cultural y artística

Objetivo general

Dinamizar los medios y el apoyo de la Universidad al desarrollo de la creación artística y cultural de

profesores y artistas, con el fin de ampliar y enriquecer las posibilidades de acceso a los bienes culturales de los universitarios y sonorenses en general.

Objetivos específicos

- Apoyar a los creadores de producción cultural y artística para consolidar la presencia institucional en una posición sobresaliente en la generación de acción cultural y artística.
- Incrementar la elaboración de material cultural en las distintas unidades académicas.

Líneas de acción

- Gestionar el registro ISSN de las publicaciones periódicas producidas en la Institución.
- Registrar las revistas periódicas de carácter científico en el Índice de Revistas Mexicanas de Investigación Científica y Tecnológica del CONACYT, así como en el Sistema de Información Científica REDALYC.
- Continuar con la realización del Encuentro Hispanoamericano de Escritores “Horas de Junio”, el Foro Anual de Fomento a la Lectura, así como la Muestra Internacional de Cine, en colaboración con la Cineteca Nacional.
- Organizar concursos culturales y de creación y ejecución artística, como el de “Edición de Textos Académicos”, cuento, novela, poesía, ensayo y crónica.
- Incentivar un nuevo concurso de obras teatrales abierto, donde participen artistas

universitarios, locales y regionales para dar apoyo a este género.

- Aumentar y consolidar los vínculos de cooperación con organismos públicos y privados en la elaboración de material cultural.
- Mejorar y agilizar los procesos editoriales y hacer más eficiente la distribución de los materiales, de manera que fortalezca la producción de obras académicas, científicas y de divulgación.
- Fomentar la creación de proyectos artísticos, tanto a nivel institucional como interinstitucional, así como la realización de informes sobre el impacto de dichos proyectos.
- Brindar espacios e infraestructura a los productores de material cultural donde puedan realizar obras, esculturas y talleres.
- Estimular la creación artística de los universitarios y los sonorenses con la organización de certámenes, convocatorias y premios en las distintas manifestaciones del arte: colecciones de fotografía, documentales, libros, revistas, danza y artes visuales y escénicas.

Metas de gestión

- Organizar seis fondos y colecciones documentales adicionales al año.
- Realizar una muestra de cine al año.
- Emitir anualmente cuatro convocatorias para el proyecto de Animación Cultural Comunitaria: corrido sonorenses, pintura infantil, poesía, cuento y fotografía.

9.3 Difusión de la cultura y las artes

Objetivo general

Promover los bienes culturales producidos y la apreciación del arte de los universitarios y de los sonorenses en general, con el fin de contribuir a la formación de profesionales integrales y elevar la calidad de vida de la población.

Objetivos específicos

- Enriquecer el ambiente cultural intramuros con actividades permanentes, tanto en los recintos universitarios como en espacios abiertos, para que de manera cotidiana la comunidad cuente con diversas opciones de arte y cultura.
- Democratizar el acceso a la cultura y el arte con la organización y presentación de actividades extramuros, así como a través de una labor de capacitación en el área cultural, para que comunidades de barrios y colonias, en coordinación con la Universidad, se conviertan en promotoras culturales activas.

Líneas de acción

- Integrar el Consejo Consultivo de Cultura y Arte.

- Integrar un equipo de especialistas en gestión cultural.
- Promover talleres de gestión cultural, así como brindar una amplia variedad de eventos artísticos y culturales en barrios y plazas públicas.
- Establecer acuerdos con municipios, instituciones culturales y el sector privado para impulsar el arte y la cultura en las comunidades.
- Fortalecer los grupos artísticos representativos de la Institución.
- Impulsar estrategias novedosas de difusión de las actividades culturales en los medios masivos de comunicación y en las redes sociales.
- Mejorar y ampliar los espacios para la Librería Universitaria.
- Presentar el proyecto “Libros a la medida” en cada una de las divisiones de las unidades regionales de la Universidad.
- Realizar seminarios, muestras, foros, talleres, semanas y coloquios de difusión cultural, donde se exponga la producción cultural generada en la Institución.
- Poner en ejecución el “Buzón Cultural” como el lugar de captación de información y medio de promoción de la oferta cultural universitaria dirigida a la comunidad externa.

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 9								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
9.1	9.1.1	Número de actividades para el rescate del patrimonio cultural universitario al año.	0	4	4	4	4	Dirección de Vinculación y Difusión

Continúa ...

V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2013-2017

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 9								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
9.2	9.2.1	Número de festivales culturales implementados en coordinación con ISC, IMCATUR y otras instituciones al año.	4	8	8	8	8	Dirección de Vinculación y Difusión
	9.2.2	Número de libros publicados al año.	50	55	55	55	55	Dirección de Vinculación y Difusión, divisiones y departamentos
	9.2.3	Número de proyectos artísticos desarrollados al año.	30	35	40	45	50	Dirección de Vinculación y Difusión, Departamento de Bellas Artes y vicerrectorías
	9.2.4	Porcentaje de publicaciones de libros en coedición.	12	25	25	25	25	Dirección de Vinculación y Difusión y departamentos
	9.2.5	Número total de publicaciones periódicas con Registro de ISSN.	7	12	15	18	20	Dirección de Vinculación y Difusión y departamentos
	9.2.6	Porcentaje de publicaciones registradas en los índices de revistas mexicanas de investigación o de divulgación científica y tecnológica del CONACYT.	0	8	7	11	15	Dirección de Vinculación y Difusión y departamentos
	9.2.7	Porcentaje de revistas arbitradas e indexadas.	40	80	100	100	100	Divisiones y departamentos
	9.2.8	Número total de artistas en el Sistema Nacional de Creadores.	1	1	2	2	2	Dirección de Vinculación y Difusión y departamentos
9.3	9.3.1	Número de eventos artísticos realizados en el Teatro Emiliana de Zubeldía, en el Centro de las Artes, en el Foro de Bellas Artes, SUM de Música y Salón Alberto Estrella al año.	85	90	90	90	90	Dirección de Vinculación y Difusión y departamentos

Continúa ...

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 9								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
	9.3.2	Número de exposiciones realizadas en el Centro Cultural Sociedad de Artesanos Hidalgo, Centro de las Artes, en la Galería de Artes y Ciencias, y salas de Arqueología y de Historia al año.	40	40	40	40	40	Dirección de Vinculación y Difusión y departamentos
	9.3.3	Número de actividades realizadas en el marco del proyecto "La Unison a la calle" al año.	24	30	30	30	30	Dirección de Vinculación y Difusión

Conclusión

Objetivo prioritario 10: Incrementar la eficiencia de los procesos administrativos para un mejor desarrollo de las funciones sustantivas

10.1 Simplificación y sistematización de procesos administrativos

Objetivo general

Reducir, agilizar y sistematizar con una visión integral, los trámites, procedimientos y procesos administrativos que se llevan a cabo ante las distintas dependencias, para mejorar el apoyo a la docencia, la investigación y la extensión de los servicios y la difusión de la cultura.

Objetivos específicos

- Contar con sistemas y procedimientos con visión integral, que permitan atender con

calidad las necesidades de la comunidad universitaria.

- Disminuir los tiempos de respuesta en la prestación de servicios de la administración para el desempeño académico.
- Cerrar brechas en la gestión académica-administrativa en las unidades regionales.
- Contar con información confiable, veraz y oportuna para la toma de decisiones académico-administrativas.
- Contar con sistemas informáticos que faciliten las funciones de gestión y la operación diaria de la Universidad.

Líneas de acción

- Elaborar, revisar y actualizar con un enfoque integral los procedimientos financieros, presupuestales, contables, recursos humanos y nóminas, servicios escolares

y control patrimonial, y adquisiciones y obras.

- Elaborar, revisar y actualizar políticas y disposiciones administrativas que den certidumbre y eficiencia a los procedimientos administrativos.
- Implementar un programa de simplificación de trámites.
- Desconcentrar funciones administrativas a las unidades regionales Norte y Sur, en los procedimientos correspondientes a: Control Escolar, Recursos Humanos, Control y Ejercicio del Gasto y Control del Patrimonio.
- Revisar y adecuar la estructura administrativa para hacer más eficientes, con una visión integral, los procesos y servicios administrativos.
- Elaborar, revisar y actualizar, con un enfoque integral, los módulos de Contabilidad, Financieros, Recursos Humanos y Nóminas, Servicios Escolares, Control Patrimonial y Adquisiciones y Obras, del Sistema Integral de Información Administrativa.

Metas de gestión

- Para el año 2017, la Universidad de Sonora estará operando, con una visión integral, sus procesos de mayor impacto simplificados y actualizados.
- Para el año 2016, la Universidad de Sonora habrá desconcentrado ocho funciones administrativas relativas a: Recursos Humanos, Nóminas, Servicios Escolares y Estudiantiles, Control de Bienes y Mantenimiento a las unidades regionales Norte y Sur, cumpliendo

así con el cierre de brechas en la gestión académica-administrativa.

- Para el año 2016, la Universidad de Sonora estará operando con siete módulos más de nueva creación y 12 módulos revisados y actualizados, facilitando las funciones de gestión y operación diaria de la Universidad.

10.2 Sistema de información y comunicación administrativa

Objetivo general

Diseñar y desarrollar un sistema de información y comunicación para la planeación, control de la gestión y operación administrativa que contemple la participación del personal en las acciones de mejoramiento y servicio administrativo.

Objetivos específicos

- Contar con personal competente que desarrolle sus funciones con pleno conocimiento del marco normativo que las sustenta.
- Lograr que el personal se desarrolle en un ambiente de responsabilidad, compromiso, respeto y tolerancia, enfocado a la obtención de resultados.
- Facilitar a la comunidad universitaria los servicios de asesoría y gestión que requiera para el cumplimiento de sus funciones académico-administrativas.
- Atender en tiempo y forma los requerimientos de servicios de la comunidad universitaria.

- Lograr que el personal participe en la mejora continua de los procesos de gestión.
- Lograr que el personal conozca y comprenda la importancia de su participación y contribución en el logro de los objetivos de la Institución.
- Facilitar el acceso a la información académica, administrativa y financiera a la comunidad universitaria, egresados y aspirantes, tanto nacionales como extranjeros.

Líneas de acción

- Integrar y mantener actualizado un compendio del marco normativo de la Universidad de Sonora, donde se incluyan políticas, disposiciones administrativas y acuerdos.
- Elaborar e implementar un sistema electrónico para consulta del marco normativo y ponerlo al servicio de la comunidad universitaria y de externos a través de la página web.
- Establecer una política para la elaboración, comunicación e implementación de la normatividad y procedimientos, de tal manera que el personal conozca y atienda el marco normativo actualizado.
- Elaborar y difundir un catálogo de servicios administrativos, que facilite a las dependencias académico-administrativas la identificación del servicio requerido y el procedimiento a seguir.
- Elaborar un manual de inducción académico-administrativo, que permita al personal de nuevo ingreso a cualquier puesto en la Universidad, conocer sus funciones, responsabilidades y las dependencias con las cuales se relaciona para el desempeño de sus funciones.

- Implementar un sistema electrónico de control de gestión de documentos y oficios, garantizando su resguardo, disposición y localización.
- Implementar un programa permanente de capacitación dirigido al personal administrativo de las unidades académicas y administrativas.
- Implementar un programa permanente de desarrollo y formación, que proporcione al personal los conocimientos y habilidades para el trabajo, así como la adquisición de conductas y hábitos orientados al aprovechamiento óptimo de los recursos de la Institución.
- Contar con un programa calendarizado de reuniones informativas y de retroalimentación de la evaluación de la gestión administrativa, con el personal de las áreas involucradas.
- Llevar a cabo el desarrollo y actualización permanente de páginas web de las instancias académicas y administrativas.

Metas de gestión

- Contar con un compendio del marco normativo actualizado y difundido a partir de 2014.
- Contar con un catálogo de servicios administrativos elaborado y comunicado a partir de 2014.
- Implementar un proyecto anual de reuniones informativas y de retroalimentación con el personal operativo.
- Contar con un plan anual de acción de oportunidades de mejora derivadas de las reuniones de retroalimentación con el personal.

V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2013-2017

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 10								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
10.1	10.1.1	Número total de funciones administrativas desconcentradas hacia las unidades regionales Norte y Sur.	0	4	6	8	8	Secretaría General Administrativa, Secretaría General de Finanzas y vicerrectorías
	10.1.2	Porcentaje de trámites simplificados.	10	25	50	75	100	Secretaría General Administrativa, Secretaría General de Finanzas y dependencias académicas y administrativas
	10.1.3	Número de módulos del SIIA elaborados y modificados al año.	6	6	8	12	16	Dirección de Informática y secretarías generales
	10.1.4	Porcentaje de procedimientos actualizados.	40	50	75	100	100	Secretaría General Administrativa y Secretaría General de Finanzas
10.2	10.2.1	Porcentaje de personal que recibió inducción a un nuevo puesto.	0	100	100	100	100	Secretaría General Administrativa, divisiones y departamentos
	10.2.2	Porcentaje de unidades responsables operando el sistema de control de gestión de documentos.	10	20	50	100	100	Secretaría General Administrativa, Secretaría General de Finanzas y dependencias académicas y administrativas
	10.2.3	Porcentaje del personal administrativo que recibió capacitación acorde a sus funciones al año.	12	13	14	15	16	Secretaría General Administrativa, divisiones y departamentos

Objetivo prioritario 11: Procurar y mantener la solvencia y liquidez de la Universidad, y el uso óptimo de los recursos

11.1 Fortalecimiento de la gestión de recursos y nuevas formas de financiamiento

Objetivo general

Mantener la solvencia y liquidez de la Universidad mediante la gestión oportuna de los subsidios ordinarios y extraordinarios y, a través de la consecución de recursos de otras fuentes de financiamiento, que permitan el adecuado cumplimiento de los objetivos institucionales.

Objetivos específicos

- Lograr un crecimiento en los subsidios ordinarios acorde al desarrollo en calidad y cobertura de la Institución.
- Incrementar los recursos procedentes de fondos federales concursables.
- Gestionar recursos provenientes de fuentes alternas de financiamiento para la puesta en marcha y desarrollo de proyectos estratégicos de la Institución.
- Incrementar los ingresos propios de la Institución provenientes de proyectos, cuotas y servicios de vinculación.

Líneas de acción

- Gestionar mayores subsidios ordinarios ante los gobiernos Federal y Estatal, fundamentados en

el análisis de las necesidades de crecimiento y desarrollo institucional.

- Fomentar la participación en las convocatorias de fondos concursables de interés, en apoyo a los planes y programas de desarrollo de la Institución, que conduzca a una ampliación en el número de proyectos aprobados y a la obtención de una mayor cantidad de recursos.
- Definir políticas y procedimientos para facilitar la gestión de los convenios con dependencias y entidades públicas y privadas, considerando el cuidado y protección del patrimonio de la Universidad.
- Integrar un portafolio de proyectos estratégicos para el rescate de espacios físicos, desarrollo de la cultura y las artes y la energía renovable, entre otros, para someterlos a la aprobación de fuentes de financiamiento alternas.
- Definir políticas institucionales en materia de vinculación, que aseguren el crecimiento del patrimonio, la participación de estudiantes y la mejora de la imagen institucional.
- Revisar y adecuar las estrategias de ventas y mercadotecnia del Área de Promoción Financiera.
- Actualizar y difundir el catálogo de servicios generadores de ingresos propios de la Universidad.
- Asesorar en la gestión de recursos a las unidades académicas y administrativas.
- Definir e implementar mecanismos para facilitar e incrementar la captación de cuotas estudiantiles.

Metas de gestión

- Contar cada año con un portafolio de seis proyectos de inversión.

11.2 Austeridad, racionalización y optimización de recursos

Objetivo general

Garantizar el uso racional de los recursos con que opera la Universidad, mediante una administración responsable, eficiente, eficaz y transparente, que permita atender con suficiencia el desarrollo de programas y proyectos prioritarios.

Objetivos específicos

- Lograr un mejor uso y distribución de los recursos, a fin de incrementar los apoyos a áreas prioritarias de la Institución.
- Optimizar los recursos destinados al pago de servicios personales, que den viabilidad al crecimiento de los programas académicos.
- Lograr una mayor sustentabilidad de los recursos energéticos y el agua.
- Lograr una administración responsable de los recursos otorgados a la Universidad, con el propósito de aumentar la capacidad de atención de las necesidades institucionales.

Líneas de acción

- Elaborar, actualizar e implementar en todas las áreas y niveles de operación de la Institución, políticas de austeridad, racionalización y optimización de recursos.
- Actualizar y adecuar la base de datos del personal, y el archivo documental de los expedientes que lo soportan.
- Atender y dar seguimiento a las políticas institucionales establecidas para mejorar la programación académica.
- Implementar un programa de ahorro de energía y agua con un enfoque sostenible.
- Analizar el origen y aplicación de los recursos correspondientes a cada unidad presupuestal y darlos a conocer como insumo de sus procesos de planeación.
- Establecer políticas para que los proyectos de fondos extraordinarios sólo contemplen metas alcanzables.
- Dar seguimiento estricto a los compromisos pactados en los convenios y contratos.
- Promover la adquisición de materiales en el almacén general, ofreciendo productos de calidad a precios competitivos.
- Integrar al SIIA el control de las políticas de austeridad y racionalización del gasto.

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 11								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
11.1	11.1.1	Porcentaje de crecimiento de subsidio ordinario total.	5	5	5	5	5	Secretaría General de Finanzas

Continúa ...

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 11								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
	11.1.2	Porcentaje de crecimiento de recursos propios.	5	5	5	5	5	Secretaría General de Finanzas, Tesorería General, y dependencias académicas y administrativas
11.2	11.2.1	Porcentaje de personal con datos actualizados en la base de datos y expediente completo.	50	60	80	100	100	Secretaría General Administrativa, Tesorería General y Dirección de Recursos Humanos
	11.2.2	Porcentaje de grupos programados de acuerdo a las políticas institucionales.	75	80	90	100	100	Secretaría General Administrativa, Secretaría General de Finanzas, Dirección de Planeación y dependencias académicas
	11.2.3	Porcentaje de recursos ejercidos en tiempo y forma.	90	93	95	100	100	Secretaría General Administrativa, Secretaría General de Finanzas, Contraloría General y dependencias académicas y administrativas
	11.2.4	Porcentaje de insumos adquiridos en el Almacén General.	60	75	100	100	100	Secretaría General de Finanzas, Dirección de Adquisiciones y Patrimonio y dependencias académicas y administrativas

Conclusión

Objetivo prioritario 12: Fortalecer la cultura de la planeación, autoevaluación, seguimiento y prevención en el desempeño de la gestión

12.1 Planeación, programación y presupuestación basada en resultados

Objetivo general

Lograr que el proceso de planeación dé certidumbre al rumbo que ha de seguir la Universidad, haciendo de su Plan de Desarrollo Institucional la guía fundamental que dirija los esfuerzos para el logro de sus objetivos.

Objetivos específicos

- Fomentar que los procesos de planeación, programación y presupuestación se lleven a cabo con la participación de las instancias involucradas y con base en la opinión y consenso de la comunidad universitaria.
- Definir los indicadores básicos y estratégicos que permitan medir el cumplimiento de resultados, actividades y la normatividad.
- Diseñar y desarrollar un sistema que genere información confiable y en tiempo real, para lograr mayor eficiencia en los procesos de planeación, programación y presupuestación.

Líneas de acción

- Publicar y difundir el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) para dar a conocer las

actividades que la Institución tiene que desarrollar para el cumplimiento de sus objetivos.

- Modificar el sistema de planeación, programación y presupuestación para adaptarlo a la nueva estructura del PDI y a los requerimientos de las leyes y normas aplicables.
- Fortalecer el modelo de asignación de recursos con base en resultados, para la elaboración del presupuesto de la Institución.
- Elaborar el Programa Operativo Anual (POA).
- Facilitar la elaboración de planes de desarrollo en las instancias académicas y administrativas.
- Definir los indicadores prioritarios y de gestión que permitan medir el cumplimiento de resultados, actividades y la normatividad.
- Asegurar que el Sistema Integral de Información Administrativa proporcione los indicadores básicos y estratégicos en tiempo real de la gestión y operación de la Institución.

Metas de gestión

- Llevar a cabo la publicación y difusión del Plan de Desarrollo Institucional a partir de 2014.

12.2 Evaluación y seguimiento de la gestión

Objetivo general

Garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Institución, mediante la identificación, en tiempo

y forma, de los riesgos asociados a su concreción, y la implementación de acciones de mejora.

Objetivos específicos

- Fomentar en el personal la cultura de la evaluación y la participación en el seguimiento de los planes y programas institucionales.
- Asegurar el seguimiento de las acciones de mejora derivadas de las revisiones de evaluación y seguimiento de las metas del Plan de Desarrollo Institucional.
- Lograr la mejora continua de los procesos institucionales, que contribuyen al desarrollo académico y administrativo de la Institución.

Líneas de acción

- Elaborar un programa calendarizado de seguimiento de los avances en el cumplimiento de metas y objetivos, donde se involucren de manera coordinada los titulares de las unidades académicas y administrativas.
- Elaborar un programa anual de reuniones informativas con el personal operativo, donde se analice y evalúe el avance de los resultados, y se promueva la retroalimentación para ser considerada en la mejora de la gestión.
- Desarrollar un sistema de seguimiento puntual al desarrollo de las acciones, metas e indicadores que considere la calendarización y los avances en las metas comprometidas.
- Definir acciones de mejora para cumplir las metas y objetivos del Plan de Desarrollo Institucional.

- Evaluar y dar seguimiento a los avances del POA.
- Dar atención y seguimiento, en tiempo y forma, a las observaciones y recomendaciones derivadas de las auditorías internas y externas, e implementar, en su caso, acciones de mejora.
- Atender y dar seguimiento a las recomendaciones de organismos de evaluación y acreditación realizadas a los programas educativos y retroalimentadas por la Secretaría General Académica, correspondientes a la gestión administrativa.
- Evaluar el alcance y actualizar los objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), acorde a los retos institucionales.
- Crear la Comisión de Evaluación y Seguimiento de las propuestas para obtención de apoyos extraordinarios.
- Evaluar, desde el punto de vista administrativo y financiero, la presentación de propuestas en las convocatorias de recursos extraordinarios.
- Evaluar el grado de cumplimiento del Manual de Control Interno de la Universidad de Sonora.
- Elaborar un plan de seguimiento que garantice la correcta implementación de nuevas políticas administrativas, procedimientos, y cualquier otra disposición dictada por la Rectoría.

Metas de gestión

- Contar, a partir del 2014, con una matriz de riesgos de la Universidad.

12.3 Administración de riesgos y control interno

Objetivo general

Fortalecer la cultura de la prevención en el desempeño de la gestión, para aumentar la certidumbre en el cumplimiento de los objetivos institucionales y la protección de los recursos que integran el patrimonio de la Universidad, cuidando siempre el equilibrio entre los riesgos y el desempeño armónico de la gestión.

Objetivos específicos

- Asegurar el cumplimiento de las directrices administrativas.
- Garantizar la fiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes y normas.
- Proteger, asignar y garantizar un uso eficiente de los recursos que integran el patrimonio de la Institución.
- Mejorar la eficacia y eficiencia operativa, así como el aprendizaje y la flexibilidad organizacional.
- Asegurar que el personal conozca y desempeñe sus funciones dentro del ámbito de sus competencias.

Líneas de acción

- Elaborar el Manual de Control Interno de la Universidad de Sonora, como guía fundamental de la gestión administrativa.
- Reformar el Estatuto General en lo referente a

la adecuación de la estructura organizacional, que dé soporte a las nuevas realidades de la Universidad.

- Elaborar la matriz de riesgos para la evaluación y seguimiento de los objetivos.
- Definir estrategias que aseguren el cumplimiento de las acciones preventivas y correctivas, derivadas de la evaluación del cumplimiento de objetivos y metas.
- Elaborar y actualizar los manuales de organización de la administración universitaria.
- Promover la práctica de los “Valores Universitarios”, contenidos en el Plan de Desarrollo Institucional entre la comunidad universitaria.
- Elaborar y difundir entre la comunidad universitaria un Código de Conducta de la Universidad.

Metas de gestión

- Contar con un Manual de Control Interno a partir de 2014.
- Contar con un Código de Conducta a partir de 2014.

12.4 Uso y destino de los recursos patrimoniales de la Institución

Objetivo general

Garantizar el buen uso y destino de los recursos que integran el patrimonio de la Institución.

Objetivos específicos

- Lograr que los recursos financieros se ejerzan con base en la legalidad y normatividad de la Institución.
- Asegurar que los recursos financieros se encuentren registrados y controlados en tiempo y forma.
- Garantizar el buen uso de los bienes muebles e inmuebles de la Institución.
- Asegurar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles de la Institución.
- Asegurar que el personal responsable del control de los recursos financieros y materiales ejerza sus funciones de acuerdo a las políticas y lineamientos establecidos para el control de los activos de la Institución.

Líneas de acción

- Asegurar el cumplimiento de las cláusulas establecidas en los convenios de los recursos públicos extraordinarios, así como de las reglas de operación en los programas sociales que ejerce la Institución.

- Asegurar el cumplimiento de las cláusulas establecidas en los convenios para la obtención de ingresos propios, así como la normatividad institucional.
- Capacitar al personal responsable de las tareas de control en el ejercicio y uso de los recursos financieros y materiales.
- Establecer un proyecto para el control y la regularización de los bienes inmuebles.
- Establecer lineamientos y políticas en el manejo y resguardo de los bienes muebles, que den certidumbre jurídica a los usuarios.
- Establecer un proyecto de actualización y regularización de bienes muebles.
- Establecer las medidas necesarias que lleven a implementar el sistema contable y presupuestal de acuerdo a las leyes aplicables y los acuerdos y normas establecidas.
- Realizar evaluaciones al cumplimiento de la legalidad y normativa aplicable al ejercicio del gasto.

Metas de gestión

- Contar con un plan de regularización de bienes muebles e inmuebles a partir de 2015.

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 12								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
12.1	12.1.1	Porcentaje de fondos asignados bajo el modelo de presupuesto basado en resultados.	60	70	80	90	100	Secretarías generales, Dirección de Planeación, Tesorería General y Contraloría General

Continúa ...

V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2013-2017

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 12								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
	12.1.2	Porcentaje de unidades académicas y administrativas operando con un plan de desarrollo alineado al Plan de Desarrollo Institucional.	80	100	100	100	100	Dirección de Planeación, secretarías generales, vicerrectorías y el resto de dependencias académicas y administrativas
	12.1.3	Porcentaje de indicadores básicos y estratégicos proporcionados en tiempo real por el Sistema Integral de Información Administrativa.	10	15	25	35	45	Dirección de Informática, Dirección de Planeación y secretarías generales
12.2	12.2.1	Porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional.	70	75	80	85	90	Comité de Seguimiento y Evaluación y dependencias académicas y administrativas
	12.2.2	Porcentaje de recomendaciones de los organismos de evaluación y acreditación, hacia los procesos administrativos, atendidas.	0	100	100	100	100	Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional y secretarías generales
	12.2.3	Porcentaje de observaciones y recomendaciones solventadas de las señaladas por las auditorías a la Institución.	60	80	90	95	100	Secretaría General de Finanzas, Contraloría General, Tesorería General y Auditoría Interna
	12.2.4	Porcentaje del ejercicio del gasto ejercido a tiempo en los proyectos aprobados en convocatorias de recursos extraordinarios.	50	75	80	95	100	Secretaría General Académica, Contraloría General, Tesorería General, Dirección de Adquisiciones y Patrimonio y resto de dependencias académicas y administrativas

Continúa ...

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 12								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
	12.2.5	Porcentaje del personal entrevistado que conoce y cumple con sus funciones, como parte de la evaluación del control interno.	5	75	80	90	100	Secretaría General Administrativa, Secretaría General de Finanzas y resto de dependencias académicas y administrativas
	12.2.6	Porcentaje de recomendaciones emitidas por la comisión que fueron aplicadas en las evaluaciones internas a las propuestas de proyectos a someter en convocatoria de recursos extraordinarios.	0	100	100	100	100	Secretarías generales y resto de dependencias académicas y administrativas
12.3	12.3.1	Porcentaje de acciones preventivas y correctivas implementadas.	30	75	80	90	95	Secretaría General Administrativa, Secretaría General de Finanzas y resto de dependencias académicas y administrativas
	12.3.2	Porcentaje de direcciones y departamentos con manual de organización elaborado/ actualizado.	30	60	80	100	100	Secretaría General Administrativa, Secretaría General de Finanzas y resto de dependencias académicas y administrativas
	12.3.3	Número de campañas de promoción de valores universitarios al año ante la comunidad universitaria.	0	11	11	11	11	Dirección de Comunicación

Continúa ...

V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2013-2017

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 12								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
12.4	12.4.1	Porcentaje de recursos devueltos a la Tesorería de la Federación por incumplimiento de las obligaciones establecidas en los convenios de recursos públicos federales y estatales, y reglas de operación aplicables.	8	4	2	0	0	Secretaría General de Finanzas, Tesorería General y resto de dependencias académicas y administrativas
	12.4.2	Porcentaje de recursos devueltos a los patrocinadores de proyectos por incumplimiento de las cláusulas de los convenios de captación de ingresos propios y la normatividad institucional.	5	0	0	0	0	Secretaría General de Finanzas, Tesorería General y resto de dependencias académicas y administrativas
	12.4.3	Porcentaje de avance en el cumplimiento de la implementación del sistema contable y presupuestal de acuerdo a las leyes y normas aplicables.	15	80	90	100	100	Secretaría General de Finanzas, Contraloría General, Tesorería General, Dirección de Informática y Dirección de Planeación
	12.4.4	Porcentaje de Unidades Responsables con bienes asignados, actualizados y resguardados.	5	20	40	70	100	Tesorería General y dependencias académicas y administrativas

Conclusión

Objetivo prioritario 13: Mejorar las condiciones de gobernabilidad de la Institución

13.1 Adecuación de la normatividad

Objetivo general

Impulsar la construcción de acuerdos para modernizar, actualizar, crear y derogar la normatividad

institucional, que permitan consolidar las reformas académicas y estructurales y que den soporte adecuado al desarrollo de las funciones sustantivas.

Objetivos específicos

- Construir una agenda que refleje los temas normativos que son del interés de los diversos actores de la comunidad universitaria, a través de mecanismos de enlace y diálogo permanente para consolidar una relación respetuosa y eficaz.
- Realizar cambios sustantivos en el sistema normativo de la Institución para alcanzar un desarrollo académico pleno y fortalecer la investigación científica y el desarrollo tecnológico.
- Mantener actualizada la normatividad universitaria en las diversas entidades colegiadas.
- Fortalecer la toma de decisiones colegiadas con sustento en una normatividad pertinente.

Líneas de acción

- Reformar diversos documentos normativos, de acuerdo a los nuevos requerimientos.
- Crear nuevos documentos normativos para regular los nuevos procesos institucionales.
- Impulsar acciones que promuevan la cultura de apego a la normatividad institucional a través de talleres de inducción al marco normativo.
- Retroalimentar constantemente a los órganos colegiados con la operatividad de la aplicación

de las normas para que sean actualizadas y conserven su pertinencia.

Metas de gestión

- Realizar, en 2014, las reformas al Estatuto General, los reglamentos de Estudios de Posgrado, de Cuotas, de Movilidad Estudiantil, la normatividad institucional en materia de transparencia y a los lineamientos para regular el comercio ambulante; así como crear el reglamento en materia de propiedad intelectual y los lineamientos de ingreso de PTC.
- Realizar, en 2015, reformas a los reglamentos de: Ingresos Propios, Servicio Social, Prácticas Profesionales, Editorial, Escolar y de Incorporación de Estudios; así como crear la normatividad relativa a la administración de programas y cursos en línea y el Reglamento de Derechos de Autor.
- Realizar, en 2016, reformas a los criterios para la formulación de planes y programas de estudios, así como crear el marco normativo de la Institución, que incluya políticas, disposiciones administrativas y acuerdos, las políticas de elaboración, comunicación e implementación de la normatividad y procedimientos, y el Reglamento de Procedimientos de Incubación.
- Realizar, en 2017, reformas al Estatuto del Personal Académico, el Reglamento de Acreditación de Actividades Básicas y Generales y Cursos Postbásicos del EPA, Lineamientos para el Modelo Curricular, Reglamento del Programa de Estímulos al

Desempeño Docente y al Reglamento de Academias.

13.2 Comunicación interna y externa

Objetivo general

Comunicar de manera amplia, oportuna y confiable, tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad, los resultados y logros de la Universidad.

Objetivos específicos

- Comunicar a nivel nacional e internacional el quehacer de la Universidad en materia de docencia, creación del conocimiento y del arte para fomentar la cooperación académica a través de redes y movilidad.
- Construir una percepción objetiva y positiva de la Institución por parte de la sociedad, para lograr un mayor reconocimiento de la labor académica realizada.
- Mejorar la comunicación con los miembros de la comunidad universitaria, para propiciar un ambiente de colaboración y participación que favorezca el desarrollo institucional.
- Fomentar entre los miembros de la comunidad universitaria los valores para la formación de una conciencia responsable en el cuidado del medio ambiente, social y cultural.

Líneas de acción

- Fortalecer e innovar el sistema de medios de

información de la Institución, con el fin de incrementar el conocimiento y formación de opinión de los universitarios y de la sociedad.

- Mejorar la comunicación entre los miembros de la comunidad universitaria, para lograr un clima organizacional favorable que conduzca a alcanzar mejores indicadores académicos.
- Comunicar oportunamente las decisiones de los órganos de gobierno y las disposiciones administrativas de la Institución a la comunidad universitaria, para propiciar su aplicación y contribuir eficazmente en el desarrollo de las tareas universitarias.
- Promover y dar seguimiento a las acciones de las unidades académicas y administrativas para difundir sus logros entre los integrantes de la comunidad universitaria.
- Promover la imagen de la Universidad en los espacios públicos como una institución con responsabilidad social.
- Fortalecer y mejorar la operación de los medios electrónicos de la Universidad para difundir el quehacer universitario.
- Mejorar los modelos actuales de comunicación y lograr mayor cobertura para difundir los avances académicos de la Universidad.
- Fortalecer y promover el uso institucional de las redes sociales para informar su quehacer y recibir retroalimentación de su entorno.
- Promover y dar seguimiento a una campaña institucional permanente que fortalezca la identidad de los miembros de la comunidad en torno a la misión, visión y valores de la Institución.

- Difundir a través de los medios de comunicación institucionales, la importancia del cuidado del medio ambiente y del desarrollo sustentable, y brindar apoyo permanente a las campañas institucionales de promoción de la sustentabilidad.
- Promover espacios de encuentro y creación de redes interuniversitarias de comunicación que, a partir de análisis y reflexiones, propongan acciones a favor del campus sustentable.
- Desarrollar, operar y mantener actualizada la versión en idioma inglés de la página web institucional.

Metas de gestión

- Operar proyectos de comunicación para difundir las actividades académicas y culturales de la Institución a partir de 2014.
- Contar con un proyecto de fortalecimiento de la identidad universitaria a partir de 2014.
- Contar, en 2014, con un proyecto de comunicación y acciones específicas para fomentar el cuidado del ambiente y el valor del desarrollo sustentable.

13.3 Transparencia y rendición de cuentas

Objetivo general

Garantizar la transparencia, la protección de datos personales y el acceso a la información en posesión de la Universidad, conforme a las leyes federales y estatales en materia de transparencia y acceso a la información pública gubernamental y la normatividad institucional.

Objetivos específicos

- Contribuir a la transparencia para que permita mejorar la rendición de cuentas públicas y fomentar la participación de la comunidad universitaria y la sociedad en general en las decisiones de la Institución.
- Lograr que la gestión institucional y el manejo de los recursos públicos, se realicen en términos de transparencia, eficacia, legalidad y honradez.
- Garantizar la protección de datos personales en posesión de las distintas dependencias universitarias, y evitar con ello toda alteración, pérdida, transmisión y acceso no autorizado.
- Garantizar y facilitar el acceso a toda la información de que disponga la Universidad, que no tenga el carácter de reservada o confidencial.

Líneas de acción

- Actualizar los Lineamientos para la Transparencia y Acceso a la Información de la Universidad de Sonora, de acuerdo a las modificaciones que se lleven a cabo en la normatividad federal y estatal, en materia de transparencia y acceso a la información pública.
- Revisar y, en su caso, mejorar la información pública en materia de recursos financieros que son ejercidos por la Institución.
- Capacitar al personal académico y administrativo en materia de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales.

V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2013-2017

- Mejorar las acciones de control, vigilancia y evaluación de la Contraloría Social que realizan los beneficiarios de los programas universitarios, basadas en un modelo de derechos y compromisos.
- Elaborar un programa de capacitación permanente a los beneficiarios de programas públicos, para cumplir de manera adecuada los objetivos de la Contraloría Social.
- Implementar guías y formatos que faciliten el funcionamiento de la Contraloría Social.
- Mejorar las encuestas de los programas sociales.
- Establecer los procedimientos adecuados que garanticen la protección de la información reservada y confidencial.

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 13								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
13.1	13.1.1	Número de documentos normativos reformados al año.	2	4	6	2	5	Secretarías generales y Abogado General
	13.1.2	Número de documentos normativos creados al año.	1	2	2	3	0	Secretarías generales y Abogado General
13.2	13.2.1	Porcentaje de acuerdos de órganos colegiados y disposiciones administrativas difundidas por las instancias universitarias.	10	40	80	100	100	Secretaría General Administrativa y Dirección de Comunicación
13.3	13.3.1	Porcentaje de respuestas proporcionadas, en tiempo y forma, por la Unidad de Enlace para la Transparencia.	100	100	100	100	100	Secretaría General Administrativa
	13.3.2	Porcentaje de disminución de inconformidades y quejas de los programas sociales, en la Contraloría Social.	0	15	15	15	20	Secretaría General de Finanzas y dependencias académicas y administrativas

Objetivo prioritario 14: Realizar una gestión sustentable de los recursos físicos y materiales

14.1 Uso del suelo y gestión sustentable de la infraestructura física

Objetivo general

Desarrollar, conservar y operar la infraestructura física y áreas comunes de la Institución con criterios, normas y principios de sustentabilidad, para el adecuado cumplimiento de las funciones sustantivas y adjetivas de la Institución.

Objetivos específicos

- Realizar acciones de construcción, ampliación y adecuación de instalaciones y espacios físicos de manera sustentable.
- Preservar la vida útil y funcionalidad de edificaciones, áreas comunes e infraestructura para beneficio de las generaciones futuras.
- Ampliar la cobertura en los campus de las áreas de ambientación, esparcimiento, convivencia y estudio con un enfoque que considere una visión de respeto al ambiente.

Líneas de acción

- Elaborar la normatividad para la ordenación y uso sustentable del suelo.
- Elaborar el Plan Maestro de Infraestructura Educativa Sustentable, en apego a la normatividad establecida, así como a las características

generales en la construcción y conservación de la infraestructura, edificación y áreas comunes de la Institución.

- Asegurar que la implementación de todo proyecto de infraestructura se enmarque en las políticas e instrumentos fijados por el Plan Maestro.
- Conformar el Comité de Construcción, con la finalidad de priorizar las iniciativas de construcción y adecuación de instalaciones.
- Realizar acciones de conservación preventiva y mantenimiento correctivo de edificaciones.
- Desarrollar e implementar proyectos de construcción y remodelación de áreas de ambientación, esparcimiento y estudio.
- Desarrollar y aplicar instrumentos informáticos que faciliten la gestión de la planta física, equipamiento y control de espacios.

Metas de gestión

- Disponer del Plan Maestro de Infraestructura Sustentable de la Universidad de Sonora en 2014.
- Contar con un proyecto de la red de trayectorias para personas con movilidad reducida para la Unidad Regional Centro en 2014.
- Contar con un proyecto de la red de trayectorias para personas con movilidad reducida para las unidades regionales Norte y Sur en 2015.

14.2 Gestión responsable de los insumos institucionales

Objetivo general

Lograr un uso eficiente y sustentable de los principales recursos que utiliza la Universidad para el desarrollo de sus funciones, que tienen un impacto significativo en el medio ambiente.

Objetivos específicos

- Reducir el consumo de agua potable a través de la mejora de la gestión y la estabilidad en el funcionamiento de la red de distribución, y utilizar el agua tratada en el riego de parques, jardines y campos deportivos.
- Reducir el consumo de energía eléctrica, así como mejorar la imagen y elevar el nivel de seguridad en la red troncal de distribución de energía eléctrica.
- Reducir el consumo de papel en las labores sustantivas y adjetivas.

Líneas de acción

- Contar con un manual de operación para el uso eficiente del agua y energía.
- Elaborar disposiciones e implementar proyectos para el uso de energías renovables.
- Elaborar un proyecto con las unidades académicas y administrativas que contemple el uso responsable de energía, agua y papel.
- Establecer políticas de adquisiciones, reducción, reuso y reciclaje de insumos de la Institución.

- Disponer de la información necesaria para la adecuada identificación y gestión de la red de agua potable y energía.

Metas de gestión

- Disponer de un manual de operación para el uso eficiente del agua y energía en 2014.
- Operar una planta de tratamiento de aguas residuales y disponer de una red troncal para la distribución de aguas moradas, a partir del 2014.
- Operar, a partir del 2015, un proyecto de sustitución de energías no renovables por energías limpias.

14.3 Manejo sustentable de los residuos peligrosos y no peligrosos

Objetivo general

Prevenir y reducir el impacto negativo de las actividades universitarias al medio ambiente, la salud y al paisaje, a través de la gestión sustentable de los residuos no peligrosos y peligrosos generados por la Institución.

Objetivos específicos

- Mejorar el paisaje de los campus y propiciar la separación de los residuos sólidos no peligrosos.
- Mejorar la seguridad y disminuir el riesgo de contaminación al medio ambiente y daño al patrimonio universitario, mediante un manejo adecuado de los residuos peligrosos.

Líneas de acción

- Actualizar las políticas e instrumentos para el manejo adecuado de los residuos no peligrosos y peligrosos generados en los campus, en concordancia con la normatividad vigente y la visión institucional.
- Implantar un sistema institucional de manejo de residuos sólidos no peligrosos.
- Construir, adecuar y fortalecer la infraestructura necesaria para el manejo integral de los residuos peligrosos y no peligrosos.
- Adecuar los objetivos y planteamientos del Programa Institucional de Salud y Seguridad Ambiental (PISSA) para el manejo de los residuos peligrosos, bajo el enfoque de responsabilidad diferenciada y compartida.
- Establecer un Consejo de Salud, Seguridad y Protección al Medio Ambiente, tanto a nivel institucional como divisional.
- Fortalecer la relación de trabajo con las instituciones encargadas de atender emergencias con materiales peligrosos.
- Crear un programa de recuperación de residuos especiales.
- Elaborar e implementar un sistema de control de inventarios de sustancias químicas en laboratorios y talleres.
- Elaborar e implementar el reglamento institucional para trabajos de laboratorio, talleres y bioterios.

Metas de gestión

- Operar un sistema de gestión de residuos sólidos no peligrosos a partir de 2014.

- A través de la actualización del PISSA, realizar la gestión de residuos peligrosos a partir de 2014.

14.4 Seguridad patrimonial y protección civil en beneficio de la comunidad

Objetivo general

Asegurar la integridad física de los miembros de la comunidad en las instalaciones universitarias, así como garantizar la seguridad del patrimonio de la Institución.

Objetivos específicos

- Instrumentar acciones de protección civil, principalmente en áreas comunes, bibliotecas, laboratorios y talleres de la Institución.
- Establecer medidas de seguridad del patrimonio físico de la Institución y contar con mecanismos para salvaguardar la integridad de los miembros de la comunidad universitaria.
- Mejorar la seguridad vial en el interior de los campus universitarios y promover, ante instancias externas, la mejora de la seguridad en el exterior de la Universidad.

Líneas de acción

- Implementar proyectos para la detección oportuna de incidentes en áreas comunes, bibliotecas, laboratorios y talleres para el establecimiento de rutas de evacuación y escape ante situación de riesgo.

V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2013-2017

- Elaborar e implementar el Proyecto Interno de Protección Civil.
 - Crear y poner en marcha comités de protección civil por áreas, y por aquellas unidades académicas que, por la naturaleza de su quehacer, sean de mayor riesgo.
 - Brindar mantenimiento permanente de la infraestructura de laboratorios, clínicas y talleres.
 - Promover el pleno respeto a la normatividad relacionada con seguridad y protección civil.
- Llevar a cabo campañas de difusión para la prevención de accidentes, delitos y siniestros entre la comunidad universitaria.
 - Realizar mejoras de vialidad de los campus y gestionar adecuaciones en el área exterior de ellos que garanticen la seguridad de los peatones.
 - Definir y difundir la normatividad vial e implementar una estructura de señalización vial.

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 14								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
14.1	14.1.1	Porcentaje de construcciones apegadas al Plan Maestro de Infraestructura Sustentable.	0	50	75	100	100	Dirección de Infraestructura
	14.1.2	Número de edificios atendidos según el Plan Departamental de Conservación y Mantenimiento al año.	0	10	15	20	25	Dirección de Infraestructura, divisiones y departamentos
14.2	14.2.1	Porcentaje de reducción en el consumo de energía eléctrica por metro cuadrado de construcción.	0	5	5	5	5	Dirección de Infraestructura, vicerrectorías, divisiones y departamentos
	14.2.2	Porcentaje de reducción en el consumo de agua por metro cuadrado de construcción.	0	5	5	5	5	Dirección de Infraestructura, vicerrectorías, divisiones y departamentos
14.3	14.3.1	Porcentaje de los residuos no peligrosos manejados según la política de sustentabilidad.	20	40	50	60	70	Dirección de Infraestructura, vicerrectorías, divisiones y departamentos

Continúa ...

INDICADORES Y METAS DE LOS PROGRAMAS DEL OBJETIVO PRIORITARIO 14								
Programa	Núm. del Indicador	Descripción del Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta				Responsables
				2014	2015	2016	2017	
	14.3.2	Porcentaje de residuos peligrosos manejados según las normas aplicables.	60	70	80	90	100	Dirección de Infraestructura, vicerrectorías, divisiones y departamentos
14.4	14.4.1	Porcentaje de auditorios, bibliotecas, laboratorios y talleres que cuentan con sistema de detección de incendios.	40	50	60	70	80	Dirección de Infraestructura y departamentos
	14.4.2	Porcentaje de edificaciones que cuentan con rutas señaladas para evacuación y escape.	50	60	75	90	100	Dirección de Infraestructura y dependencias académicas y administrativas
	14.4.3	Porcentaje de reducción del número de robos o daños patrimoniales dentro de los campus de la Institución.	0	5	5	5	5	Secretaría General Administrativa y vicerrectorías

Conclusión



VI. INSTRUMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

VI. INSTRUMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La implementación de Plan de Desarrollo Institucional se realizará a través de cada una de las dependencias académicas y administrativas de la Universidad. Cada uno de los objetivos y metas de los programas tiene señalado los responsables directos de su instrumentación. Junto con la planeación a nivel institucional, las diversas dependencias ya realizaron su propia planeación para el periodo 2013-2017, seleccionando los programas en que participarían directamente y los respectivos indicadores, y definiendo metas específicas para cada uno de los años de ese periodo, así como las líneas de acción particulares planteadas para lograr su cumplimiento.

Teniendo como insumo ambas planeaciones perfectamente armonizadas, a nivel institucional y a nivel de dependencias, cada año se conformará el Programa Operativo Anual (POA) a través del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA), en el marco del proceso de presupuestación.

El marco del proceso de planeación se diseñó de tal forma que fuera compatible con el Presupuesto Basado en Resultados, que según la nueva Ley

de Contabilidad General Gubernamental están obligados a desarrollar los entes, que como la Universidad, reciben recursos públicos. Así, el ejercicio de los recursos está ligado al conjunto de indicadores de desempeño y al cumplimiento de las metas respectivas que se fijaron por cada dependencia, y por tanto a nivel institucional, en el marco del POA.

Esos indicadores de resultados, considerados en el presente documento, se clasifican, siguiendo al Consejo Nacional para la Armonización Contable (CONAC), en indicadores de gestión e indicadores estratégicos. Los primeros permiten medir el avance y logro en algunos procesos y actividades, mientras que los segundos miden el grado de cumplimiento de los objetivos de los diversos programas del Plan de Desarrollo Institucional.

El enfoque adoptado, orientado al establecimiento de indicadores y a las metas respectivas, asociadas a cada uno de ellos, permite realizar de mejor manera las siguientes, e imprescindibles, fases de la planeación, que son el seguimiento y la evaluación. Se busca la revisión periódica del grado de avance en la implementación de estrategias y acciones y

del cumplimiento de cada uno de los objetivos y metas de los diversos programas que contribuyen a alcanzar los objetivos prioritarios establecidos en el PDI, que llevarían a la realización de la misión y visión de la Universidad, con el propósito de lograr una retroalimentación oportuna que permita, en su caso, reforzar o cambiar estrategias y acciones que no estén produciendo los resultados esperados e, incluso, realizar el replanteamiento de objetivos y metas.

Para conducir tales procesos se nombrará el Comité de Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo Institucional, integrado por el Rector, los Vicerrectores, los Secretarios Generales y el Director de Planeación.

El Sistema Institucional de Indicadores para la Evaluación, ligado al proceso de presupuestación y planeación, será clave para la realización de las actividades de seguimiento y evaluación. A mediados de cada año, las diversas dependencias capturarán, a través del sistema, los valores de los indicadores obtenidos hasta ese momento, confrontándolos con las metas planteadas y haciendo una valoración sobre el grado de avance, las razones asociadas al no cumplimiento y las medidas propuestas para corregir el rumbo, en su caso. A partir de dichos resultados, se realizará lo propio para verificar el avance a nivel institucional. El Comité de Seguimiento y Evaluación, a partir de un informe que les presente la Dirección de Planeación, establecerá las recomendaciones generales para reforzar el cumplimiento de los objetivos y metas.

A principios de cada año, las diversas dependencias realizarán su ejercicio de autoevaluación de lo planeado para el año anterior, confrontándolo con los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores seleccionados, también a través del sistema, con sus respectivas valoraciones específicas y globales. Asimismo, se realizará lo propio a nivel institucional. Con dicha información, el Comité de Seguimiento y Evaluación se reunirá con cada una de las divisiones (directores de división, jefes de departamento y coordinadores de programa) para valorar resultados, discutir sobre las discrepancias y establecer en conjunto medidas para reforzar el cumplimiento de metas y objetivos.

La ventaja de haber planteado, tanto a nivel de dependencias como a nivel institucional, valores específicos de las metas, para cada indicador en cada uno de los cuatro años siguientes, es que define sin ambigüedades los compromisos de la Institución, los cuales reflejan el rumbo a seguir para avanzar en el cumplimiento de la misión y visión de la Universidad. Sin embargo, en la medida que se involucra varios años en la planeación, y de que la Institución se encuentra inmersa dentro de un contexto cambiante, incluyendo los referidos a las políticas públicas, de las cuales depende crucialmente la Universidad, se plantea un modelo de planeación y evaluación flexible y dinámico, de manera que la retroalimentación de ambos procesos y los cambios en el contexto pueden llevar a realizar ajustes en los programas y sus respectivos objetivos, indicadores y metas, aunque sin modificar los grandes objetivos

prioritarios, los ejes rectores y ejes transversales que están íntimamente ligados a la misión y visión | definidas. Tales ajustes sólo podrán realizarse a través del Comité de Seguimiento y Evaluación.

Esta publicación se terminó de imprimir
en el mes de enero de 2014
en los Talleres Gráficos de la Universidad de Sonora
y consta de 300 ejemplares

Diseño y Formación:
L.I. Ma. Elena Ruíz Tánori