

**PLAN DE DESARROLLO  
INSTITUCIONAL**



**2009  
2013**

**Heriberto Grijalva Monteverde  
Rector**

## DIRECTORIO

### Junta Universitaria

Dra. Rosa María Ortiz Ciscomani  
**Presidenta en Turno**

Dr. Ramón Pacheco Aguilar  
Dr. Onésimo Hernández Lerma  
M.A. Francisco G. Denogean Ballesteros

Dr. Benjamín Burgos Flores  
*Director de Planeación*

Ing. Jorge Gómez del Campo Laborín  
M. C. María Virginia Fernández Ramírez  
Dra. Ofelia Rouzaud Sáñez

Dr. Heriberto Grijalva Monteverde  
**Rector**

Dr. Enrique F. Velázquez Contreras  
*Secretario General Académico*

Lic. Max Gutiérrez Cohen  
Lic. Alfonso Rangel Guerra  
Dr. Ranulfo Romo Trujillo  
Lic. Norma Yolanda Ruiz Figueroa  
L.A.E. Jesús Contreras Ayala  
Dr. Norberto Sotelo Cruz  
Dr. Julio Rubio Oca

M.E. Rosa Elena Trujillo Llanes  
*Secretaria General Administrativa*

### Colegio Académico

Dra. Guadalupe García de León Peñuñuri  
*Vicerrectora Unidad Regional Centro*

DIRECTORES DE DIVISIÓN  
M.C. Miguel Angel Moreno Nuñez  
*División de Ciencias Exactas y Naturales*  
Dr. Mario Onofre Cortez Rocha  
*División de Ciencias Biológicas y de la Salud*  
Dra. Blanca Aurelia Valenzuela  
*División de Ciencias Sociales*  
Dr. Jesús Leobardo Valenzuela García  
*División de Ingeniería*  
Dra. María Rita Plancarte Martínez  
*División de Humanidades y Bellas Artes*  
M.A. Vicente Inzunza Inzunza  
*División de Ciencias Económicas y Administrativas*

REPRESENTANTES DEL PERSONAL ACADÉMICO  
M.C. José María Bravo Tapia  
M. Arq. Luis Manuel Franco Cárdenas  
M.A. Sergio Quiroz Gálvez

REPRESENTANTES DE LOS ALUMNOS  
Jafté Delian Robles Lomelí  
Viviana Trinidad Ramírez Arroyo  
Yuritzy Gámez Andrade

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS O DE SERVICIOS  
Horacio Manzo Valencia

M.E. Arturo Baldenegro Campa  
*Vicerrector Unidad Regional Norte*

DIRECTORES DE DIVISIÓN  
M.C. Luis Enrique Riojas Duarte  
*División de Ciencias e Ingeniería*  
M.C. Reyna Elizabeth García Moraga  
*División de Ciencias Económicas y Sociales*  
M.A. Salomón Moreno Medina  
*División de Ciencias Administrativas, Contables y Agropecuarias*

REPRESENTANTES DEL PERSONAL ACADÉMICO  
C.P. Manuel Franco Castillo  
M.C. Jesús Rodolfo Guzman Hernández  
Lic. Laura Delia Mendoza Olea

REPRESENTANTES DE LOS ALUMNOS  
Eliud López Padilla  
Arely Janet Cásares Martínez  
Alma Navarro Rivera

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS O DE SERVICIOS  
Juan Ignacio López Burgueño

EQUIPO TÉCNICO:  
GEOL. ERNESTO NAVARRETE HINOJOSA  
LIC. DELIA GPE. VALENCIA HIGUERA  
L.I. MARÍA ELENA RUIZ TÁNORI  
LIC. JESÚS ARMANDO ZAMORA AGUIRRE

M.C. Saúl Robles García  
*Vicerrector Unidad Regional Sur*

DIRECTORES DE DIVISIÓN  
M.I. Luis Manuel Lozano Cota  
*División de Ciencias e Ingeniería*  
M.A. Leticia María González Velázquez  
*División de Ciencias Económicas y Sociales*

REPRESENTANTES DEL PERSONAL ACADÉMICO  
Ing. Jesús Ramón Fox Sánchez  
Lic. María del Rosario Molina González  
Q.B. Rosa Amelia Vázquez Curiel

REPRESENTANTES DE LOS ALUMNOS  
Sergio Ricardo Chávez  
Flavio Saúl Cocobachi Chávez  
Raquel Lagarda Borbón

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS O DE SERVICIOS  
Aurora Vilchez Gracia

---

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	13
<b>I. LA UNIVERSIDAD DE SONORA Y SU CONTEXTO</b> .....	17
1.1 TENDENCIAS MUNDIALES Y EDUCACIÓN SUPERIOR .....	17
1.2 EL CONTEXTO NACIONAL Y ESTATAL .....	18
1.3 OPORTUNIDADES, RIESGOS Y DESAFÍOS .....	23
<b>II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL</b> .....	29
2.1 SITUACIÓN ACTUAL Y LOGROS .....	29
2.2 RETOS INSTITUCIONALES .....	62
<b>III. HORIZONTE DEL SIGLO XXI</b> .....	69
3.1 MISIÓN .....	69
3.2 VISIÓN AL AÑO 2020 .....	69
3.3 VALORES .....	76





<b>IV. EJES RECTORES, OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS GENERALES .....</b>	<b>81</b>
4.1 FORMACIÓN DE CALIDAD PARA LOS ALUMNOS EN PROGRAMAS EDUCATIVOS DE PERTINENCIA SOCIAL .....	81
4.2 GENERACIÓN Y APLICACIÓN INNOVADORA DEL CONOCIMIENTO SOCIAL, CIENTÍFICO, HUMANÍSTICO Y TECNOLÓGICO .....	83
4.3 RENOVACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL ENTORNO EN BENEFICIO DEL DESARROLLO SOCIAL, ECONÓMICO Y CULTURAL DEL ESTADO Y LA REGIÓN.....	85
4.4 GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE, EFICAZ Y TRANSPARENTE AL SERVICIO DE LA ACADEMIA.....	87
<b>V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2009-2013 .....</b>	<b>93</b>
5.1 ESTRUCTURA .....	93
5.2 PROGRAMAS .....	97
1. FORMACIÓN DE CALIDAD PARA LOS ALUMNOS EN PROGRAMAS EDUCATIVOS DE PERTINENCIA SOCIAL	
1.1 TUTORÍAS Y ASESORÍA ACADÉMICA .....	97
1.2 CULTURA EMPRENDEDORA .....	98
1.3 PROMOCIÓN DE LA SALUD Y ACTIVACIÓN FÍSICA Y DEPORTES .....	101
1.4 MOVILIDAD ESTUDIANTIL .....	103
1.5 FORMACIÓN CULTURAL Y ARTÍSTICA .....	104
1.6 APOYO A LA FORMACIÓN ACADÉMICA .....	106
1.7 BECAS .....	107
1.8 INNOVACIÓN EDUCATIVA .....	108





1.9	EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS EDUCATIVOS .....	110
1.10	MEJORA DE TRAYECTORIAS ESCOLARES .....	111
1.11	INTERNACIONALIZACIÓN .....	113
1.12	SERVICIOS DE APOYO ACADÉMICO .....	114
1.13	ESTUDIOS DE EGRESADOS, EMPLEADORES Y DE PERTINENCIA .....	116
1.14	CREACIÓN DE NUEVOS PROGRAMAS EDUCATIVOS.....	118
1.15	AMPLIACIÓN DE LA MATRÍCULA A NIVEL POSGRADO .....	119
1.16	FOMENTO A NUEVAS MODALIDADES SEMIPRESENCIALES Y A DISTANCIA .....	119
1.17	HABILITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA PLANTA ACADÉMICA .....	120
1.18	DESARROLLO DE LA PLANTA ACADÉMICA .....	122
1.19	EQUILIBRIO DE LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS .....	123
2.	GENERACIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO, SOCIAL, CIENTÍFICO, HUMANÍSTICO Y TECNOLÓGICO	
2.1	DESARROLLO DE PROYECTOS ORIENTADOS A LA ATENCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL ENTORNO .....	124
2.2	FOMENTO A LA INVESTIGACIÓN .....	125
2.3	DIFUSIÓN DE PRODUCTOS DE INVESTIGACIÓN .....	127
2.4	RECONOCIMIENTO A CUERPOS ACADÉMICOS.....	128
2.5	AMPLIACIÓN DE REDES DE INTERCAMBIO ACADÉMICO .....	130
2.6	FORTALECIMIENTO DEL POSGRADO .....	131
2.7	REGISTRO DE POSGRADOS EN EL PROGRAMA NACIONAL DE POSGRADOS DE CALIDAD DE CONACYT .....	133





3. RENOVACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL ENTORNO EN BENEFICIO DEL DESARROLLO SOCIAL, ECONÓMICO Y CULTURAL DEL ESTADO Y LA REGIÓN	
3.1 TRANSFERENCIA CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA E INCUBACIÓN DE EMPRESAS .....	134
3.2 SERVICIOS PROFESIONALES .....	136
3.3 PRÁCTICAS PROFESIONALES .....	138
3.4 SERVICIOS DE APOYO A LA COMUNIDAD .....	140
3.5 SERVICIO SOCIAL .....	141
3.6 RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA .....	143
3.7 FORTALECIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN CULTURAL .....	145
3.8 DIFUSIÓN DE LA CULTURA Y LAS ARTES A LA COMUNIDAD SONORENSE .....	147
3.9 COORDINACIÓN Y APOYO A INSTITUCIONES DE NIVEL SUPERIOR, MEDIO SUPERIOR Y BÁSICA .....	149
3.10 EDUCACIÓN CONTINUA, CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES Y VINCULACIÓN CON EGRESADOS .....	151
4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE, EFICAZ Y TRANSPARENTE AL SERVICIO DE LA ACADEMIA	
4.1 AJUSTE DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA .....	153
4.2 SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES Y PROCEDIMIENTOS .....	154
4.3 CERTIFICACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN .....	156
4.4 SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA (SIIA) .....	157
4.5 GESTIÓN DE RECURSOS .....	158
4.6 RACIONALIZACIÓN DEL GASTO .....	159





4.7	ASIGNACIÓN DE RECURSOS CON BASE EN RESULTADOS .....	161
4.8	NORMATIVIDAD .....	161
4.9	PLANEACIÓN PARTICIPATIVA .....	163
4.10	REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA ACADÉMICO-ADMINISTRATIVA.....	165
4.11	COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA .....	166
4.12	TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS .....	167
4.13	MANTENIMIENTO, CONSERVACIÓN Y AMBIENTACIÓN .....	169
4.14	INFRAESTRUCTURA FÍSICA .....	171
4.15	SEGURIDAD UNIVERSITARIA.....	173

**VI. INSTRUMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN ..... 177**



---

## INTRODUCCIÓN

El Plan de Desarrollo Institucional constituye el documento orientador de las diversas acciones que debe llevar a cabo la Universidad para cumplir con su misión ante la sociedad y como tal encauza el trabajo de las instancias académicas y administrativas, el cual debe llevarse a cabo en congruencia y apego a los objetivos y políticas definidas por éste.

Entendida la planeación como un proceso de análisis sistemático y racional del contexto externo y de la situación interna de la Institución, dirigido a definir la misión, visión y fines institucionales, constituye un instrumento valioso e imprescindible para propiciar un desarrollo vigoroso y armónico de la Universidad.

Los retos actuales y futuros que enfrenta la Universidad serán superados sólo si los miembros de la comunidad universitaria, asumen con responsabilidad el compromiso de mejoramiento constante que exige dar respuestas certeras y oportunas a las demandas de la sociedad por un desarrollo sustentable.

Para la integración del Plan se llevó a cabo una serie de talleres en los que se utilizó un conjunto de

documentos que representan el marco de la planeación de la educación superior en los distintos niveles: comunicados de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, de julio de 2009, de la UNESCO; Consolidación y avance de la educación superior en México, 2006 de ANUIES; Programa Sectorial de Educación 2007-2012, de la SEP; propuesta de Programa Estatal de Educación 2010-2015, de la Secretaría de Educación y Cultura; Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PROGES Y PRODES) 2008-2009 y Plan de Desarrollo Institucional 2005-2009.

Asimismo, la integración del documento se nutrió con la participación de miembros de la sociedad en general y de los universitarios, a través de diversos mecanismos: las propuestas realizadas en el marco del proceso de auscultación realizado como parte del proceso de elección del Rector; los resultados del proceso de consulta efectuado a través de internet y por escrito; los resultados de una encuesta realizada a una muestra representativa de académicos; las propuestas que realizaron los estudiantes a través de la encuesta de apreciación estudiantil 2009, y las opiniones recogidas en reuniones con algunos sectores de la sociedad

sonorense. También fue de fundamental importancia el proceso simultáneo de planeación a nivel de direcciones divisionales y departamentos académicos, los cuales, partiendo del trabajo colectivo de sus miembros y desde las academias, cuerpos académicos y programas educativos, elaboraron sus planes de desarrollo, llegando al nivel de acciones y metas específicas, con lo cual se retroalimentó la planeación institucional, enriqueciendo de manera sustancial este documento.

En cumplimiento de la normatividad universitaria el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013 (PDI) fue acordado por el Colegio Académico, en su sesión del 24 de noviembre, y aprobado en definitiva por la Junta Universitaria en su sesión del 30 de noviembre de 2009.

El PDI está estructurado en seis capítulos. El primero se refiere a la Universidad y su contexto, en el cual se incluye un análisis de las tendencias mundiales y de educación superior, así como en los ámbitos nacional y estatal desde los aspectos económico, demográfico, educativo y laboral.

El apartado incluye asimismo las oportunidades, riesgos y desafíos que se le presentan a la Institución en esos marcos contextuales.

En el capítulo II se realiza un estudio diagnóstico institucional, de la situación actual y logros en las funciones de docencia, investigación, vinculación

y difusión y gestión administrativa. En el estudio se indican las fortalezas y debilidades de los principales aspectos académicos y administrativos, así como los retos institucionales que de ellos se derivan.

El capítulo III expone el horizonte del siglo XXI, el cual incluye la misión institucional y la visión de la Universidad al año 2020, como referentes que le dan sentido a su identidad y a las acciones en las que deberá orientarse su quehacer para la consecución de sus fines.

Igualmente se expresan los valores esenciales en los que la Universidad sustenta su quehacer.

El capítulo IV integra los cuatro ejes rectores, así como las políticas, objetivos y estrategias generales, derivadas de los apartados anteriores y que sirven de marco a los programas institucionales.

El capítulo V contiene la estructura de los 51 programas institucionales. En cada uno de ellos se definen sus objetivos generales y específicos, las líneas de acción y metas para el periodo 2009-2013.

Finalmente el capítulo VI hace referencia al método para dar seguimiento y evaluación a los avances y resultados de los programas que conforman el presente Plan de Desarrollo Institucional.

---

## I. LA UNIVERSIDAD DE SONORA Y SU CONTEXTO

### 1.1 TENDENCIAS MUNDIALES Y EDUCACIÓN SUPERIOR

Algunas tendencias que se habían delineado anteriormente se han acelerado en la primera década del siglo XXI. El mundo enfrenta importantes retos por la rapidez y magnitud de los cambios presentados. El fenómeno de la globalización se ha intensificado, afectando prácticamente todos los ámbitos de las sociedades contemporáneas. El mundo está ahora más integrado en lo económico, en lo comercial, en lo financiero, en lo social y en lo educativo. Asimismo, se ha refrendado el papel de la información y el conocimiento como un factor estratégico en la generación de riqueza, de manera que se continúa el tránsito de un crecimiento económico basado en el uso extensivo de los factores tradicionales, tierra, capital y trabajo, a una sociedad basada en el conocimiento.

Es de destacar también el notable incremento en el desarrollo y uso de las nuevas tecnologías de la comunicación e información. En particular, las tecnologías detrás del Internet, que si bien fueron desarrolladas hace algún tiempo, en años recientes se ha acelerado su uso masivo, a tal grado que

representa una revolución en términos de sus impactos sociales, económicos y políticos.

Si bien se pueden apreciar importantes efectos positivos de un mundo más integrado, la crisis económica por la que atraviesa actualmente el mundo, de magnitud sólo superada por la Gran Depresión de 1929, se ha magnificado y expandido debido a la gran interdependencia existente. Un problema que inició en el sector inmobiliario estadounidense, rápidamente se convirtió en una crisis financiera de ese país que se expandió en el mundo y que terminó afectando al crecimiento económico de la gran mayoría de los países y desmejorando las condiciones de vida de gran parte de la población.

Hoy en día, el mundo está experimentando presiones importantes que ponen en riesgo la posibilidad de lograr un desarrollo sustentable.

Por un lado, se tiene una situación de crisis económica mundial, causada por los desórdenes en la estructura financiera, cuyos efectos todavía se sentirán por varios años. Ante esta situación, lejos de avanzar en la solución de uno de los grandes

problemas mundiales, que es la pobreza, la tiende a agravar. Actualmente, al menos 40% de la población mundial todavía no alcanza a cubrir sus necesidades básicas.

Por otra parte, el crecimiento poblacional mundial de las últimas seis décadas, de alrededor de 2,500 millones a poco más de 6,700 millones de habitantes, ha puesto presión sobre la necesidad de producir una mayor cantidad de satisfactores. Ello, aunado a los hábitos de una sociedad de consumo, ligada a la energía barata y a la explotación ilimitada de los recursos naturales, ha derivado en importantes efectos ecológicos negativos. Los desórdenes en el ambiente, que han impactado al mundo en los años recientes, se asocian a esa realidad, en particular al calentamiento global causado por las emisiones descontroladas de bióxido de carbono, frecuentemente relacionadas con la actividad humana.

Este entorno mundial actual tiene importantes implicaciones en la educación superior. De acuerdo a la Conferencia Mundial de Educación Superior de la UNESCO, celebrada en París, en julio de 2009, existen varios factores dinámicos que la están transformando profundamente. En primer lugar, ligado al incremento poblacional, se ha acelerado el crecimiento de la demanda de educación superior, al aumentar la matrícula mundial en 53% en la última década, que implica 51 millones de nuevos estudiantes desde el año 2000. El segundo factor es la diversificación de instituciones de educación superior, destacando que alrededor del 30% de la

matrícula global de educación terciaria es atendida por centros de enseñanza privados. El tercero es el impacto que han tenido las tecnologías de la información y comunicación, que han revolucionado el proceso de enseñanza y aprendizaje, y la generación y aplicación del conocimiento. El cuarto es la mundialización, que se refleja en el desarrollo de redes académicas, intercambio, cooperación y movilidad internacional de académicos y estudiantes. De hecho, como resultado de la globalización, 20% de los estudiantes de educación superior pasan parte de su tiempo estudiando en algún país extranjero.

## 1.2 EL CONTEXTO NACIONAL Y ESTATAL

### **Económico**

México no ha tenido un crecimiento económico sostenido en las últimas décadas. Sin embargo, con todo y las fluctuaciones constantes, es posible distinguir dos periodos: entre 1940 y 1980 era común observar tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de entre 5 y 10%; de 1981 a la fecha se observan tasas moderadas de crecimiento del PIB, frecuentemente entre 1 y 5%, combinadas con periodos de decrecimiento económico, identificándose cuatro situaciones de crisis en este segundo periodo.

En el 2000, con el cambio de partido en el gobierno, se abren expectativas de crecimiento y desarrollo económico. Sin embargo, durante los

## I. LA UNIVERSIDAD DE SONORA Y SU CONTEXTO

---

tres primeros años el crecimiento fue prácticamente nulo, alcanzando el valor máximo en el último año del sexenio, con 4.8%. En los primeros dos años del presente sexenio continuó la desaceleración económica, mientras que para el tercero, los efectos de la crisis económica internacional causaron estragos en la economía mexicana, registrándose una drástica caída del 10.3% en el segundo trimestre de 2009.

Este mal desempeño en términos de crecimiento económico ha tenido efectos negativos en el empleo y, en general, en las condiciones de vida de la población, a niveles tales que aún se encuentra en situación de pobreza extrema alrededor del 20% de la población mexicana, cifra que se eleva si se consideran otros conceptos de pobreza.

Por otro lado, es de destacar que desde hace algunos sexenios se ha avanzado en sostener la estabilidad del marco macroeconómico: la inflación se ha reducido, la tasa de interés ha bajado, se ha mantenido un control de los agregados monetarios y el equilibrio fiscal. Sin embargo, la reciente baja en el precio internacional del petróleo y la reducción de la plataforma petrolera evidenció, de nuevo, la fragilidad de las finanzas públicas que dependen en buena parte de los ingresos petroleros.

En Sonora, durante las últimas décadas se ha presentado un cambio importante en la estructura económica, con la disminución de la importancia del sector agropecuario y el desarrollo del sector manufacturero, impulsado por la industria

maquiladora de exportación y la automotriz. Esta industrialización del estado también trae consigo un cambio en la distribución geográfica de la población, en el cual crecen las ciudades fronterizas y las principales ciudades, en detrimento de la zona rural.

La entrada en vigor del Tratado del Libre Comercio de América del Norte propició para Sonora efectos positivos en la balanza comercial y en la generación de empleo, creciendo la industria, la agroindustria, la ganadería y la minería, apoyadas por el capital extranjero. Esto, a su vez, hizo al estado más vulnerable frente a las fluctuaciones de la economía internacional. Esta situación se ha manifestado en caídas en la producción sonorenses ligadas a las dificultades de la economía estadounidense, tanto en el 2002 como en la actualidad.

Así, en Sonora, en los últimos años, se ha observado una tendencia a crecer por encima del promedio nacional, pero en época de crisis vinculadas al entorno internacional, las caídas en el PIB estatal son mayores que las del nacional.

En lo que respecta a la composición sectorial del Producto Interno Bruto de Sonora, en la actualidad destaca el sector servicios con 59.5%, le sigue el industrial con 31.8% y por último el agropecuario con 8.7%. A ello se le asocia una similar distribución sectorial de la población ocupada, de 59.6%, 28.2% y 9.6%, respectivamente.

Así, la economía sonorenses se transformó, dejando de lado su carácter primario, impulsada por la industria, que ahora enfrenta una nueva situación en que la inversión extranjera, su principal promotor, sufre los efectos de la crisis mundial y pone de nuevo al sector servicios como una de las pocas alternativas para la población en búsqueda de empleo.

### Demográfico

La dinámica demográfica del país, aunque no en los mismos tiempos, sigue la tendencia que a nivel mundial se perfila: una reducción de las tasas de natalidad y mortalidad, generando que disminuya en términos relativos la población joven y aumente, tanto de manera relativa como absoluta, la población de edad avanzada, sobre todo la que está en edad de trabajar. El ritmo de crecimiento de la población se ha desacelerado en función de la natalidad, que sumada a las mayores expectativas de vida, genera que la pirámide de población tienda a invertirse.

La pirámide de población correspondiente a 1970 tiene una abultada base: la población de 19 años y menos sumaba 57.6%, cifra mayor que la que alcanzaban las personas de 20 a 64 años (39.6%). En la actualidad, se observa una forma más rectangular de la pirámide, pues en 2005 la población de 20 a 64 años era ya más de la mitad (51.3%), grupo en el que están los individuos que por lo general integran la población económicamente activa. También la proporción de quienes tienen 65 años y más pasó de 3.7 a 5.5% de 1970 a 2005.

El promedio de hijos por mujer del grupo de 15 a 49 años, pasó de 5.7, en 1976, a 2.1, en 2008. Las prácticas promovidas desde los años setenta para el control de la natalidad han tenido efecto; además, el cambio en el estilo de vida de la sociedad, que ha puesto cada vez más en obsolescencia los tradicionales roles de género, provocó que en las nuevas generaciones el papel de la mujer sea más activo en el ámbito educativo y laboral.

Lo mismo sucede con la creciente concentración de la población en áreas urbanas. En 1970, las localidades de más de 2,500 habitantes concentraban al 58.7% de la población, mientras que en 2005 se elevó a 76.5%.

El estado de Sonora, en cuanto a la dinámica poblacional, ha tenido un comportamiento cercano al observado en el ámbito nacional, y en relación con algunos indicadores demográficos, la tendencia es más acentuada. Es sabido que a nivel nacional, el desarrollo -en todos los sentidos- suele ser heterogéneo por regiones. Atendiendo a esta heterogeneidad, el Consejo Nacional de Población (CONAPO) ha agrupado a las entidades federativas de México en tres grandes conjuntos según la fase de la transición demográfica en la que se encuentran, catalogando a Sonora en el último estrato -de "transición muy avanzada"- por sus reducidos niveles de fecundidad y mortalidad infantil.

La tasa de crecimiento medio anual ha sido ligeramente superior en Sonora respecto al promedio nacional: en 2005, el valor estatal fue de

1.4, y el nacional alcanzó apenas la unidad. La población de la entidad se duplicó de 1970 al año 2000, pasando de 1,098,720 a 2,216,969, y llegando a 2,394,861 habitantes registrados en el Censo 2005, de los cuales 49.97% son mujeres y 50.03%, hombres.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), tres municipios concentran poco más de la mitad de la población total: Hermosillo registra 701,838 habitantes; Cajeme, 375,800, y Nogales, 193,517 habitantes.

En 2005, el promedio de escolaridad de la población de 15 y más es de 8.9 años, medio año más que en el año 2000, sin mostrar diferencias por género. El municipio de Hermosillo registra 9.9 años, equivalente a un año de educación media superior, con lo cual se ubica como el más sobresaliente en este aspecto. En cifras estimadas, la Secretaría de Educación Pública atribuye a Sonora, en 2008, un promedio de 9.2 años de escolaridad, colocándose la entidad en sexto lugar nacional, por encima del parámetro agregado a ese nivel, de 8.5 años.

También para 2005, INEGI reporta que 4.2% de la población de 15 años y más en Sonora no tenía ningún nivel de instrucción; 12.6% contaba con primaria incompleta; 14.8% logró concluir la primaria; 30.1% tenía al menos un grado aprobado en secundaria o en estudios comerciales; 21.3% aprobó algún grado en bachillerato o equivalente, y 15.2% alguno en estudios superiores.

### Educativo

En la década del sesenta, la expansión de la educación superior se generalizó a escala mundial. México no fue la excepción: incrementó paulatinamente la cobertura y respondió así a una continua demanda con el aumento de la matrícula en las universidades públicas e instituciones privadas. La importancia de la educación superior ha ido cobrando peso en la composición del Sistema Educativo Nacional, el cual muestra las tasas de crecimiento medias anuales de mayor dinamismo en los niveles medio superior y superior.

Aun cuando el crecimiento de la matrícula ha ido en aumento, la presión de la sociedad por más espacios educativos también es creciente. La educación básica ha alcanzado niveles que podrían considerarse como satisfactorios: a nivel nacional, se ha logrado una cobertura de alrededor de 95% para los grupos etarios correspondientes; sin embargo, la brecha más amplia entre la oferta y la demanda se presenta en el nivel medio superior y superior.

La cobertura de la población de 16 a 18 años pasó de 36%, en 1990, a 62.4%, en 2008, y la tasa de absorción para el nivel medio superior fue de 75.4 a 96.2% en el mismo periodo. Asimismo, la absorción correspondiente al nivel superior se ha incrementado paulatinamente en términos absolutos, aunque la capacidad de respuesta del sistema no ha sido similar en el resto de los niveles educativos, que presentan una tendencia al alza, estabilizada en los últimos años.

Por otra parte, con una eficiencia terminal del bachillerato que se ha mantenido relativamente estable durante el periodo de 1990 a 2008 -que oscila en un rango de entre 54.4 hasta 61.6%-, la absorción del nivel superior no ha mostrado una tendencia a la alza en la última década.

Es previsible que la demanda de los jóvenes que egresan del bachillerato, por inscribirse a las diferentes modalidades de educación superior, aumente en el futuro debido al cambio en la estructura poblacional y al hecho de que el alcanzar un título universitario aumenta la probabilidad de obtener un empleo en un mercado laboral cada vez más competido, cuyas oportunidades no crecen a la par, influido por el lento crecimiento de la economía.

La tendencia de crecimiento del sistema de educación superior en el estado de Sonora es similar a la que se asume a nivel nacional; sin embargo, las tasas de crecimiento anuales de la matrícula son más elevadas.

Es evidente el crecimiento que en las últimas décadas ha tenido la educación superior en el estado, cuyos principales detonantes han sido la urbanización, industrialización y la presión permanente de los jóvenes por el acceso, que han propiciado un gran desarrollo de los institutos tecnológicos federales y descentralizados, así como de las universidades tecnológicas, sin dejar de lado la fuerte participación que en los últimos años ha tenido la iniciativa privada.

Para medir con más precisión la cobertura de la educación superior, se incluye a los niveles licenciatura, técnico superior y normal, excluyendo el posgrado, para contrastarlo con la población de 18 a 22 años; es decir, la que típicamente cursa estos grados. El porcentaje de cobertura para Sonora es mayor que el nacional, y a partir de ciclo 1997-1998 la diferencia es superior a los siete puntos porcentuales. Así, mientras en el ciclo 1999-2000 la cobertura estatal era de 28.2%, a nivel nacional la cifra se ubicaba apenas en 19.1%. Ya para el ciclo 2008-2009, mientras en Sonora se alcanzó una tasa de 34.8%, el país tenía una cobertura del 25.3%.

### **Laboral**

De acuerdo a información de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), en 2009 la población de 14 años y más en México se sitúa en alrededor de 78.5 millones de personas, de las cuales 47.4% son hombres y 52.6% son mujeres. De ellos, alrededor de 45.7 millones se consideran Población Económicamente Activa (PEA), que representan el 58% del total. De la PEA, 43.3 millones se encuentran ocupadas, el 94.8%, mientras que 2.3 millones están desocupadas.

Por niveles de ingreso, 12.9% de los trabajadores gana menos de un salario mínimo mensualmente; 22.2% gana entre 1 y 2 salarios mínimos; 19.6% percibe ingresos entre 2 y 3 salarios mínimos, y 28.4% gana más de 3 salarios mínimos. El resto no percibe ingresos o no los especificó.

## I. LA UNIVERSIDAD DE SONORA Y SU CONTEXTO

---

En relación con el nivel de instrucción de la población ocupada, 16.7% tienen primaria incompleta; 22.0%, primaria completa; 32.6%, secundaria completa, y 28.6%, nivel medio superior y superior.

De acuerdo a cifras del Observatorio Laboral Mexicano, en el segundo trimestre de 2009, el número de profesionistas ocupados en México ascendió a 5.7 millones de personas. Las carreras con mayor número de profesionistas ocupados son Administración, Contaduría y Finanzas y Derecho. El porcentaje de mujeres profesionistas ocupadas, con respecto al total de profesionistas ocupados, es de 41.1%. El 80% de los profesionistas son asalariados. El ingreso promedio mensual de los profesionistas ocupados en el país fue \$10,161 pesos. Otro rasgo característico del mercado laboral de profesionistas en México, es que una parte importante de ellos, alrededor de 30%, no se encuentra desempeñando ocupaciones afines a su formación profesional.

Según cifras de la ENOE, al segundo trimestre de 2009, Sonora tiene una población de 14 años y más de 1,859,813 personas. De ellos, se consideran económicamente activos (PEA) el 57.3%. En términos de género, la PEA del estado se divide en 62.6% de hombres y 37.4% de mujeres. La tasa de desempleo abierta en el estado se ubica en 5.6%.

De acuerdo a los resultados del estudio de egresados de la Universidad Sonora en 2008, el 94.4% de los egresados que entraron al mercado se encontraba ocupado, y 5.6%, desocupado. Del

primer grupo, 72.1% trabaja en empresas privadas, y 27.2%, en instituciones públicas. Respecto a su posición en el trabajo, el 90.9% es empleado, y el 9.1%, propietario o trabajador independiente. En cuanto al sector en que se desempeñan, destaca el comercio, seguido por el gobierno, los servicios educativos y la industria manufacturera. Los egresados universitarios tienen un ingreso promedio mensual de \$10,329 pesos.

Asimismo, dicho estudio arroja datos sobre la situación de la sobreeducación y el desfase del conocimiento en el mercado laboral, similares a la del nivel nacional. Del total de egresados ocupados, 11.1% considera que sus conocimientos superan los requerimientos de su puesto de trabajo, mientras que para el 23.9% de los egresados el tener una carrera universitaria no fue requisito para obtener su puesto actual.

### 1.3 OPORTUNIDADES, RIESGOS Y DESAFÍOS

#### Oportunidades

1. La tendencia hacia la mundialización abre gran cantidad de oportunidades para la Universidad, que van desde aumentar la movilidad de académicos y estudiantes, hasta el fortalecimiento de las redes de cooperación académica, en beneficio del desarrollo de sus funciones sustantivas.
2. Los avances constantes en las Tecnologías de la Información y Comunicación le abren a la

Institución la posibilidad de mejorar sus procesos de enseñanza-aprendizaje, a la vez que le representan un medio para ampliar su oferta educativa mediante opciones no convencionales.

3. La creciente valoración del conocimiento pone en papel relevante a la Institución, lo que ofrece la oportunidad de intensificar su relación con los distintos sectores de la sociedad.

4. El crecimiento de la población en edad de trabajar en el país representa la oportunidad de proporcionarle educación superior de calidad y contribuir con ello al aumento de la productividad y al desarrollo económico y social del país.

5. Las debilidades de la estructura económica de Sonora le dan la oportunidad a la Universidad de realizar estudios y elaborar propuestas que permitan diversificar su economía.

6. La alta cobertura de educación superior en Sonora, en relación con el promedio nacional, le posibilita a la Institución enfocarse en la consolidación de sus funciones sustantivas y buscar opciones para atender a otro segmento de la población activa.

### **Riesgos y desafíos**

1. En el contexto de los cambios tecnológicos, la Institución tiene el reto de dotar al estudiante de capacidades, aptitudes y posibilidades que le permitan apoyar el desarrollo de una sociedad basada en el conocimiento.

2. La Institución debe jugar un papel importante en la promoción del desarrollo sustentable, a través de la inclusión de valores, conocimientos y competencias para ayudar a resolver los problemas sociales, económicos y del ambiente.

3. La Universidad debe proporcionar acceso a una educación superior de calidad para reducir los niveles de pobreza del país y mejorar sus condiciones de vida.

4. La Universidad tiene la responsabilidad de promover el estudio de los problemas que aquejan a la sociedad, tales como la seguridad pública, cambio climático, manejo de agua, energía renovable y salud, así como plantear sus respectivas soluciones.

5. El insuficiente crecimiento económico del país y del estado, que agudiza los problemas del mercado laboral de los profesionistas, le presenta a la Universidad el desafío de lograr que sus egresados reorienten su formación para mejorar sus condiciones de empleabilidad.

6. La situación de crisis económica actual y la fragilidad de las finanzas públicas del país, representan para la Institución el riesgo de tener niveles de financiamiento público menores.

7. Ante las limitaciones del mercado de trabajo en el estado, la Universidad tiene el reto

## I. LA UNIVERSIDAD DE SONORA Y SU CONTEXTO

---

de promover entre sus estudiantes una cultura emprendedora, que le permita a una proporción mayor de sus egresados desempeñarse por cuenta propia y crear empresas.

---

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### 2.1 SITUACIÓN ACTUAL Y LOGROS

En los últimos años se ha dado un avance significativo en la configuración de procesos académicos y administrativos acreditados y certificados, que colocan a la Universidad entre las instituciones con las condiciones más favorables para lograr un óptimo desempeño de sus funciones sustantivas y adjetivas.

La Institución ha promovido una mayor habilitación del personal académico, expresada en la mayor proporción de académicos con estudios de posgrado, en el número de profesores que cuentan con el perfil deseable de PROMEP, en la cantidad de investigadores adscritos al Sistema Nacional de Investigadores, en un porcentaje importante de cuerpos académicos consolidados y en vías de consolidación, en una oferta educativa más amplia, en el impulso de un modelo curricular que centra su atención en el aprendizaje de los alumnos y en que el 100% de la matrícula se encuentra inscrita en programas de buena calidad, avalados por organismos de evaluación externa y acreditación.

En el nivel de posgrado, 19 opciones de maestría y doctorado (57.5% del total) se reconocen dentro

del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del CONACyT.

La contribución de la Universidad a la difusión de la cultura en la entidad es de una gran magnitud e impacto por la organización de numerosas obras musicales, de teatro y danza, así como exposiciones pictóricas y fotográficas, principalmente.

De igual manera, se han hecho inversiones importantes para la ampliación, modernización y equipamiento de la infraestructura física, y en el mejoramiento y ampliación de los servicios bibliotecarios e informáticos.

En materia de vinculación, intercambio y cooperación académica y científica, la Institución tiene una amplia interacción con organismos del sector social y otras instituciones, en las que a través de cientos de convenios pactados, se prestan servicios y asesorías, y se promueve el contacto con pares académicos. Los bufetes y centros de consultoría otorgan anualmente miles de servicios, y mediante el Programa Institucional de Transferencia de Tecnología (TxTec), se proporciona una valiosa cooperación para la

incubación de empresas de alta tecnología y tecnología intermedia.

En la función de apoyo académico, nueve procesos de gestión administrativa han sido certificados mediante la norma ISO 9001:2000. El Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA) se ha convertido en un instrumento estratégico para agilizar y simplificar los servicios de apoyo académico.

Los datos anteriores permiten sostener que la Universidad se encuentra avanzando por el camino de su superación, concretando ya parcialmente la Visión para el 2015, establecida en el Plan de Desarrollo Institucional 2005-2009. Sin embargo, es necesario señalar que persisten problemáticas irresueltas, propósitos no cumplidos, perfiles institucionales establecidos como deseables, pero no alcanzados aún.

### **Docencia**

La Universidad de Sonora ejerce la función de docencia en tres unidades regionales: la Unidad Regional Centro, ubicada en Hermosillo; la Unidad Regional Sur, con sede en Navojoa, y la Unidad Regional Norte, con los *campi* Caborca, Santa Ana y Nogales.

La Unidad de Hermosillo concentra el 79% de la matrícula, y 39 de las 42 opciones de licenciatura, 32 de las 33 opciones de posgrado y 13 opciones de talleres de arte e idiomas.

La organización académico-administrativa de la Institución, surgida del anterior sistema híbrido de escuelas, centros de investigación y departamentos, actualmente opera mediante el esquema departamental: 36 departamentos aglutinados en 11 divisiones. Los departamentos pueden ofrecer sólo una disciplina de licenciatura (11); más de una (8), licenciatura y posgrado (4) o sólo el posgrado (4).

Es preciso señalar que aún no termina de madurar el sistema departamental ni se ha aprovechado todo su potencial en cuanto a las ventajas que ofrece en el sentido de la diversificación de opciones, ya que casi la tercera parte de las dependencias académicas imparten sólo una disciplina; así también, se da el caso de departamentos que no prestan servicios de docencia a otros departamentos, la inexistencia de troncos comunes y la falta de estandarización de las evaluaciones, características básicas que debe poseer este tipo de organización académico-administrativa.

El fortalecimiento del modelo departamental constituye una prioridad que la Institución deberá atender para que el departamento sea verdaderamente el espacio donde se desarrollen en forma equilibrada las tres funciones sustantivas, ya que en la práctica se observa una desarticulación entre ellas y entre los mismos departamentos.

#### a. Estudiantes

La matrícula global de la Universidad en el periodo 2008-2009 fue de 32,121 alumnos, con un

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

crecimiento relativo de 11.5% con respecto al ciclo 2004-2005.

La población de licenciatura creció 2.4%; el posgrado, 3.0%, mientras que el número de alumnos inscritos en los talleres de artes e idiomas aumentó 45.0%.

La matrícula por área del conocimiento ha venido equilibrándose, al reducirse el porcentaje del área de las Ciencias Sociales y Administrativas de 64.0 a 58%; Ingeniería aumentó de 15.6 a 17.4%, en tanto que el área de Ciencias Exactas y Naturales creció de 3.2 a 3.4%, y Humanidades de 5.5 a 5.8%. Finalmente, el área de Ciencias Biológicas y de la Salud aumentó de 11.7 a 14.6%.

La Institución atiende alrededor del 28.2% de los alumnos de educación superior en el estado. Resulta evidente que la Institución puede tener una contribución más decidida sobre la cobertura educativa de la entidad, para lo cual requiere incrementar la oferta de programas de licenciatura así como los espacios requeridos, tanto en la modalidad escolarizada, como semiescolarizada y abierta en áreas donde el mercado laboral esté necesitando profesionales con nuevos perfiles.

En el nivel de posgrado, es necesario también llevar a cabo una mayor difusión de la oferta, que coadyuve a acelerar el ritmo de crecimiento de este nivel educativo.

Bajo la directriz de políticas nacionales

impulsadas por la ANUIES, la Universidad ha venido desarrollando una serie de programas dirigidos a apoyar a los estudiantes, como son las tutorías, la formación integral, el servicio social, la promoción de la movilidad y el otorgamiento de servicios de salud y becas, principalmente. Con este propósito, y para facilitar las tareas que conllevan los apoyos mencionados, se construyó el edificio de Servicios Integrales a Estudiantes.

### *Tutorías*

Con el Programa Institucional de Tutorías (PIT), se ha acumulado una experiencia de siete años en la atención individualizada de los estudiantes en los aspectos que afectan su desempeño académico, con el propósito de mejorar la calidad del proceso educativo.

A lo largo de este periodo, se ha avanzado en brindar al 100% de los alumnos de nuevo ingreso la atención de los profesores-tutores. En fechas recientes ha cambiado el enfoque, dirigiéndose hacia la atención de los estudiantes en riesgo y a la ampliación conceptual de las tutorías, incluyendo ahora las modalidades de práctica profesional, servicio social e investigación, entre otras.

Una estrategia fundamental de la operación del PIT, ha sido la formación de la totalidad de los profesores de tiempo completo como tutores, mediante diplomados o cursos, impartición de conferencias y seminarios, principalmente.

Otro avance importante del PIT, a partir de

2003, ha sido la operación del Módulo de Servicios Pedagógicos en las áreas de atención psicológica y pedagógica. El Módulo ha ofrecido apoyo desde el inicio de sus operaciones a cerca de 500 alumnos por ciclo escolar. También lleva a cabo estudios psicológicos, psicométricos y de orientación vocacional, y se imparten talleres sobre temas de orientación educativa y psicológica, charlas interactivas y de promoción y prevención a la salud psicológica, entre otros.

Un aspecto que no ha tenido un desarrollo satisfactorio es el relacionado con la investigación educativa en torno a los estilos de vida y otras características de los estudiantes que se relacionan con el aprovechamiento escolar, pues sólo se tienen resultados incipientes en pocas carreras de la Universidad.

#### *Cultura emprendedora*

El esfuerzo se ha dirigido a diseñar y llevar a cabo actividades para estimular la capacidad emprendedora del estudiante. En este marco, anualmente se organiza la Feria de la Creatividad y Vinculación Universitaria, en la que han tenido una participación creciente los estudiantes universitarios, a través de la presentación de proyectos asesorados por maestros de las distintas disciplinas.

En el avance de una cultura emprendedora de los estudiantes, es necesario continuar con el desarrollo de concursos, como la Feria de la Creatividad y Vinculación Universitaria y procurar

que los proyectos ganadores con criterios de viabilidad para ser incubados, obtengan apoyos para ser canalizados al programa institucional TxTec, entre otros.

Asimismo, es pertinente emprender una campaña de sensibilización sobre la importancia del fomento de una cultura emprendedora para el desarrollo integral del estudiante. De igual manera, deberá ampliarse la difusión y motivación sobre la actividad emprendedora y procurar una mayor participación de académicos como asesores de esta actividad.

También en el desarrollo de una cultura emprendedora, deberán promoverse entre los estudiantes charlas motivacionales y cursos y talleres sobre emprendedores.

#### *Promoción de la salud*

En el Consultorio Médico Universitario se realizan diagnósticos de salud a los alumnos de primer ingreso y se atienden las patologías más frecuentes. El número de consultas otorgadas ascienden en promedio a 1,500 por ciclo escolar. Asimismo, se brindaron alrededor de 900 servicios de atención odontológica por año.

En los módulos itinerantes de salud, aproximadamente 16 por año, se ofrecen múltiples servicios de atención médica y de análisis, sobre todo de aplicación de vacunas y exámenes visuales. Estos servicios benefician en promedio, por año, a 3,150 estudiantes.

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

En la atención de la salud de los estudiantes, los programas existentes deberán continuar con acciones dirigidas a la difusión de información para el logro de hábitos sanos de alimentación y cuidado de la salud, que permitan evitar oportunamente riesgos de enfermedades; la realización de estudios diagnósticos para la detección de enfermedades crónicas, así como para el logro de la cobertura total de servicio de salud ante el IMSS de los estudiantes que no cuentan con servicio médico, principalmente.

Asimismo, es importante continuar con las gestiones ante las instancias de salud correspondientes para restablecer el servicio de consultorio médico antes otorgado por la Secretaría de Salud del Estado.

También en el apoyo a la salud integral del estudiante, es procedente la aplicación de una encuesta a los estudiantes de primer ingreso, que permita detectar los factores de riesgo físico, económico, social y emocional de los estudiantes, además de obtener una base de datos para la toma de decisiones en el mejoramiento y creación de nuevos programas de apoyo en beneficio de la comunidad estudiantil.

### *Activación física y deportes*

Se ha promovido la práctica del deporte universitario como una vía que fomente actitudes de superación personal, valores de disciplina y trabajo en equipo. En este contexto y de acuerdo al

nuevo modelo curricular, se inició a partir del año 2005 el Programa de Deporte Curricular, en el que participan más de 30 académicos-entrenadores en 11 disciplinas deportivas, y en las cuales poco más de 1,200 alumnos por semestre acreditan este requisito curricular.

Un hecho relevante para el deporte es la aprobación e inicio de actividades de la licenciatura en Cultura Física y Deporte, ya que elevará el nivel académico y la posibilidad de captar talentos deportivos.

Por otra parte, el deporte universitario de competencia, representativo, después de una etapa de grandes triunfos, en los últimos años atravesó un periodo en el que descendió abruptamente en la tabla de posición de los juegos de la Universiada. Sin embargo, debido a un trabajo de detección y atracción de prospectos deportivos, ha sido posible recuperar presencia mediante la integración de equipos deportivos de alto nivel, lo cual se reflejó en el hecho de que en la edición 2008 de la Universiada Nacional, celebrada en Guadalajara, la Universidad logró un total de 22 medallas, lo que le permitió ubicarse en estos juegos estudiantiles universitarios, de nueva cuenta, entre las 10 mejores instituciones de México.

Es necesario señalar que se debe incrementar notoriamente el número de alumnos que realizan actividades deportivas, tanto en lo que respecta a deporte curricular como al de alto rendimiento y con fines de competición.

También en el fomento de esta actividad, es importante continuar con la integración de grupos de trabajo con especialistas en la materia para detectar y desarrollar los talentos y exponentes destacados en las distintas disciplinas.

De igual manera, deberá contarse con disposiciones y reglamentos de uso de instalaciones y medidas de seguridad en el servicio.

#### *Movilidad*

El número de alumnos que participan en el Programa de Movilidad Estudiantil, así como los apoyos otorgados para ello, se ha venido incrementando, alcanzando una cifra de 111 alumnos en el ciclo 2008-2009.

En el periodo 2008-2009, la Universidad inició o mantuvo relaciones de intercambio y movilidad estudiantil con una gran cantidad de universidades, principalmente de Estados Unidos, España y México. Sin embargo, hay tareas pendientes en la creación de las condiciones óptimas para que el intercambio y la movilidad estudiantil puedan desarrollarse a un mayor nivel.

Es fundamental el catálogo de materias equivalentes entre las instituciones de educación superior de la región, como una estrategia que sirva para la promoción de la movilidad en las Instituciones de Educación Superior de la región Noroeste de ANUIES.

Para incrementar la movilidad y el intercambio, es preciso también hacer una labor más intensa de información para promover, por ejemplo, los programas acreditados o evaluados de buena calidad, con el diseño y envío de material informativo a las instituciones agrupadas en la ANUIES y en CUMEX, principalmente.

De igual manera, la recepción de estudiantes extranjeros en la Universidad debe extenderse a todas las carreras acreditadas o del nivel I de los CIEES, ya que hasta ahora se ha limitado a pocas carreras de la oferta educativa institucional.

#### *Formación cultural y artística*

Una dimensión importante de la formación integral del estudiante que la Institución viene impulsando hace ya varios años, es la de potenciar la aptitud de apreciación y disfrute del arte, lo cual se ha buscado, por un lado, con la operación del programa Culturest, en el cual los estudiantes participan en actividades culturales, artísticas y deportivas con acreditación curricular, y por otro, con la oferta de cursos extracurriculares que organizan los departamentos académicos.

En el Programa Culturest se han organizado desde su inicio alrededor de 225 actividades por semestre, en las que participan en promedio 14 mil estudiantes, y se conforma de espectáculos escénicos como conciertos musicales, presentaciones teatrales y exhibiciones de cine; en artes visuales se montan exposiciones; de igual

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

manera, se llevan a cabo conferencias, talleres, presentaciones de libros y congresos.

En el avance y consolidación del programa Culturest, ha sido necesario atender la demanda creciente de esta actividad a través de la ampliación de la oferta cultural, por lo que en esta tarea resulta conveniente la firma permanente de convenios con organismos del sector educativo y cultural, con el propósito también de alentar la asistencia de alumnos a actos culturales promovidos externamente.

Igualmente, con el fin de reforzar los lazos de vinculación con otras instituciones de educación de los niveles medio superior y superior, se debe procurar la firma de acuerdos para compartir los beneficios del sistema Culturest.

### *Becas*

También como apoyo a la formación integral del estudiante, la Institución otorga becas a alumnos que participan en proyectos de investigación, en grupos culturales o representativos, de rendimiento deportivo, así como a estudiantes de escasos recursos o con capacidades diferentes. En el periodo 2005-2009, se ofrecieron en promedio por año 400 becas de ayudantía y estudiantiles, con un monto aproximado de 1 millón 338 mil pesos, en conjunto, por semestre. Por su parte, las becas Pronabes se duplicaron, pues pasaron de 540 becas, en el ciclo 2005-2006, a 1,140 becas en 2008-2009.

Se puede advertir en estas cifras que los apoyos económicos sólo alcanzan a cubrir menos del 2% de la población de licenciatura, lo cual es insuficiente para que tengan una incidencia sustancial en lograr todos los propósitos que se fija la Universidad en estos aspectos.

De igual manera, en el otorgamiento de estos beneficios es indispensable, además de ampliar los estímulos existentes de las becas internas y su participación en becas externas, que esta actividad disponga de los lineamientos y normas suficientes en las distintas dependencias responsables de su adjudicación.

Asimismo, es necesario contar con la difusión adecuada y oportuna del número de becas y estímulos disponibles para el ciclo escolar correspondiente, así como la reglamentación para su otorgamiento.

### b. Programas educativos

La búsqueda de la calidad de los programas educativos se ha orientado, por un lado, a una modificación sustancial del perfil de egreso de los estudiantes más acorde con las actuales exigencias del mercado laboral, y por otro, a someter a evaluación externa los planes y programas de estudio, lo que ha implicado una intensa dinámica de atención y mejoramiento de los indicadores académicos en que se basan los organismos evaluadores para su reconocimiento.

### *Innovación educativa*

Con la puesta en marcha de “Lineamientos generales para un modelo curricular de la Universidad de Sonora”, se ha hecho necesario llevar a cabo tareas diversas, como son la modificación de los planes con base en la estructura de los cinco ejes formativos que plantea el modelo, el diseño de un programa de formación pedagógica didáctica y la construcción de un sistema de indicadores de pertinencia, desempeño y satisfacción, que identifiquen elementos de ajuste y reorientación de su operación.

Con las tareas de reestructuración de la oferta educativa de la Institución, emprendidas en el contexto antes descrito, se ha conseguido que el ciento por ciento de los planes de estudio de licenciatura atiendan esa normativa.

La tarea a corto plazo para el fortalecimiento del sistema es incorporar indicadores para evaluar el desarrollo curricular como proceso e integrar indicadores de desempeño docente como variables relacionadas a la formación profesional.

Las actividades de evaluación del Modelo Curricular se complementan, además, con la evaluación curricular y la evaluación del desempeño docente.

### *Evaluación y acreditación*

La Universidad inició el proceso de acreditación en el año 2004, con los programas de Ingeniería

Química, Ingeniería Civil e Ingeniería Industrial y de Sistemas, y posteriormente, en el transcurso del periodo 2005-2009, se alcanzó la cifra de 26 programas acreditados y sumó en ese mismo lapso 22 programas más en el nivel 1 de los CIEES, con lo cual se ha logrado que el 100% de la matrícula de carreras evaluables esté inscrita en programas con reconocimiento externo que garantizan su calidad.

Lo anterior constituye un hecho académico sumamente significativo, si se considera que las instituciones que tienen la totalidad de la matrícula en carreras de alto nivel académico son un número muy reducido.

La Universidad tiene el compromiso en el corto plazo de evaluar los programas educativos de licenciatura, que recién se han convertido en evaluables ante los CIEES, e iniciar el proceso de acreditación de los restantes programas del mismo nivel. Asimismo, deberá refrendar permanentemente los programas ya acreditados, atendiendo de manera oportuna las recomendaciones emitidas por los organismos acreditadores.

### *Trayectorias escolares*

Los principales indicadores académicos de la Institución en el periodo 2001-2008, tales como índice de retención, eficiencia terminal, índice de titulación e índice general de deserción, mantienen a nivel general un comportamiento de altas y bajas que se suceden alternadamente, pero que a principio

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

y fin del periodo analizado, no muestran grandes variaciones.

La tasa de retención del primero al segundo año de licenciatura, subió de 76.74%, en 2008, a 79.53%, en 2009. En este último año, la tasa de egreso por cohorte se ubicó en 29.7%, mientras que la tasa de titulación por cohorte se ubicó en 15.4%. Por otra parte, el índice de reprobación por materia se ubicó en 15.1% en el semestre 2009-1.

El índice general de deserción fluctúa de 5.26% en el semestre 2004-2, a 6.15, en el 2008-2, datos que configuran una tendencia alcista.

Al analizar el índice de titulación, indicador definido como el porcentaje de titulación en un año dado en relación con el total de egresados de ese mismo año, en donde titulados y egresados pueden provenir de distintas cohortes, se puede observar que en el periodo transitorio en el que tuvo vigencia la titulación vía experiencia profesional, el año 2004, el índice aumentó al doble del que se venía presentando, hasta 110.3%, para después volver a los niveles normales de alrededor de 70%.

Sin duda que en el bajo nivel y en el comportamiento de las trayectorias escolares influye un conjunto de factores que hacen complejo su análisis, lo cual requiere de una investigación exhaustiva que logre dilucidar de manera efectiva cuáles son los elementos de mayor peso que explican este fenómeno.

### *Bibliotecas*

Actualmente el Sistema Institucional Bibliotecario (SIB) cuenta con 21 centros de documentación, de los cuales el 100% ofrecen servicios de estantería abierta y tienen acceso al servidor de la Red Institucional Bibliotecaria (RIB), la cual les permite llevar a cabo tareas como consultas de catálogo en línea del acervo en el total de las bibliotecas que la integran.

Los acervos bibliográficos tuvieron un crecimiento de 249,222 volúmenes, en el 2004, a 295,904, en el 2009. La colección de títulos aumentó su número en el mismo lapso para alcanzar la cifra de 165,740 títulos en el 2009.

Con el creciente número de bancos de información que el SIB pone a disposición de los usuarios, ha crecido también la cantidad de estos últimos, de 45,399, en el ciclo, 2004-2005, a 59,044, en el ciclo 2008-2009, y el número de consultas de 140,031 a 227,018.

Aunque en los últimos años ha cobrado mayor importancia la suscripción y acceso a bancos de información, es importante acelerar la adquisición de acervos bibliográficos hasta alcanzar el indicador propuesto por la ANUIES de 15 volúmenes por estudiante, lo cual implica un crecimiento de alrededor de 20% en el número de volúmenes, tomando en cuenta la matrícula actual, en tanto que para lograr el parámetro de 10 títulos por alumno será necesario incrementar en por lo menos 40% el número actual de títulos que se poseen.

### *Informática*

La Universidad ha procurado disponer de servicios informáticos eficientes y con amplia cobertura para el apoyo de las tareas académicas y de administración. Para ello, durante el periodo 2005-2009, con el fin de ampliar y actualizar los equipos de cómputo, se invirtió un monto de 57 millones 582 mil 586 pesos en la adquisición de 4,193 equipos. Estos recursos fueron proporcionados por fondos como el Programa de Fortalecimiento Institucional (PIFI), Presupuesto de Egresos de la Federación, Fideicomiso de Cuotas, ingresos propios y PROMEP, principalmente.

El número de servicios del Laboratorio Central de Informática (LCI) brindados a alumnos de licenciatura y posgrado en los dos últimos años, alcanzó los 70,000 usuarios, y el número de accesos, 290,000 en promedio por año.

En el fortalecimiento de los servicios informáticos será necesario avanzar en los procesos de certificación del sistema. Asimismo, es necesario contar con inventarios periódicos por unidad regional, del total de equipos existentes, según el uso destinado para alumnos, académicos y administrativos.

De igual manera, la adquisición de equipos deberá garantizar una total cobertura de las necesidades de docencia, investigación y tareas administrativas.

### c. Oferta educativa

En la revisión y ampliación de la oferta educativa, la Universidad ha basado su actividad en la incorporación de nuevos esquemas y elementos pedagógicos innovadores en sus planes de estudio, en el marco del nuevo modelo curricular y en la perspectiva de retroalimentar la calidad y pertinencia de las carreras que se imparten, así como aumentar el número de opciones con base en una amplia correspondencia con los procesos sociales vigentes y necesidades de desarrollo productivo de la entidad y del país.

En el ciclo 2008-2009, la oferta educativa se conformó de 88 programas: 42 de licenciatura, 33 de posgrado, cuatro academias de arte y nueve cursos de idiomas.

En el periodo 2005-2009, se incorporaron a la oferta educativa las licenciaturas en Mercadotecnia, Informática Administrativa, Ingeniería Mecatrónica, en Cultura Física y Deporte, en Artes Escénicas, en Música, en Artes Plásticas y en Ciencias Nutricionales.

En ese mismo periodo, en posgrado iniciaron Maestría en Ciencias de la Salud, Doctorado en Derecho, Maestría en Literatura Hispanoamericana, Maestría en Comercio Exterior y Aduanas, Posgrado en Ingeniería, campo Ingeniería Industrial: Maestría en Ingeniería Industrial, Especialización en Ingeniería Industrial; Posgrado en Ingeniería, campo Ingeniería Química: Especialización en Ingeniería Química; Posgrado en Ciencias de la Ingeniería,

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

campo Ingeniería Civil: Maestría en Ingeniería Civil; Maestría en Ingeniería (Profesionalizante) y Posgrado en Biociencias (maestría y doctorado).

También se aprobaron los posgrados Maestría en Ginecología, Endocrinología e Infertilidad; Posgrado en Ciencias y Tecnología en Alimentos (maestría y doctorado), Maestría en Política y Gestión del Desarrollo Social, y en el área de Humanidades, el Posgrado Integral de Humanidades, con las variantes de especialidad, maestría y doctorado.

En la incorporación de nueva oferta educativa de licenciatura y posgrado de la Institución, es recomendable que los criterios que la determinen estén estrictamente apegados al marco normativo actual de la reforma curricular.

De igual manera, es deseable que los estudios de viabilidad realizados para la determinación de la demanda de los programas, sean congruentes con las necesidades de formación profesional requeridos en la entidad, y con la diversificación de opciones en las distintas áreas de conocimiento de la Institución.

También, con el objetivo de aprovechar la infraestructura existente, es importante introducir nueva oferta en las modalidades semipresenciales y a distancia.

### *Estudios de egresados y empleadores*

La Universidad ha considerado que evaluar la pertinencia de los programas educativos, así como

la calidad de los productos y servicios que la Institución ofrece, es una herramienta fundamental para la actualización de sus planes de estudio y el impacto que tienen sus acciones en el entorno social.

Los estudios de opinión de egresados, empleadores, estudiantes y sociedad se han realizado de manera sistemática desde 2003.

Asimismo, se han realizado estudios de deserción y se emprendió una investigación de carácter cualitativa basada en 41 entrevistas de profundidad, denominada “Demanda actual y futura de profesionistas sobre líderes de opinión”.

En este rubro deberán proseguir los diferentes estudios que se realizan, y en su caso, promover nuevos que precisen también la demanda de formación que el mercado laboral requiere.

Asimismo, en la implementación de este tipos de estudios, es importante obtener, además de información de demanda de mano de obra calificada, la relacionada con la situación actual que guarda el entorno productivo del estado con respecto a sus avances e implementaciones tecnológicas; identificar las competencias laborales y formular recomendaciones que sean relevantes para orientar la oferta educativa de la Institución, enriquecer la actualización de planes, programas y contenidos, educación continua y para los estudios de orientación vocacional, principalmente.

*Actualización de planes, programas y contenidos*

En materia de reforma curricular, durante los últimos cuatro años continuaron los trabajos para adecuar las opciones del nivel licenciatura al nuevo modelo curricular. Se aprobaron las reformas de 15 planes de estudio: Administración Pública, Lingüística, Ingeniería Química, Tecnología en Electrónica, Matemáticas, Física, Ciencias de la Computación, Historia, Enfermería, Medicina, Arquitectura, Literaturas Hispánicas, Artes Plásticas, Música y Artes Escénicas. Estas tres últimas se agrupaban en la licenciatura en Artes.

De igual manera, se reestructuraron los planes de estudio del Posgrado en Ciencias de los Materiales (maestría y doctorado) y de la Especialización en Inmunohematología Diagnóstica.

Las tareas de revisión y reforma curricular de la oferta educativa deberán llevarse a cabo dentro del marco normativo del nuevo modelo curricular y en la periodicidad que establecen los distintos órganos de evaluación y acreditación de programas. Asimismo, para el trabajo de valoración y revisión periódica de planes y programas, es conveniente la participación de equipos y comisiones académicas, asesorados por personal especializado en el área de reforma y diseño curricular.

También en el desarrollo de esta labor, es importante retroalimentar la currícula mediante la introducción de elementos pertinentes de

conocimiento en los contenidos de los programas y planes de estudio, productos de los estudios de pertinencia y mercado laboral efectuados en la Institución, así como de experiencias pedagógicas y curriculares de otros centros de enseñanza.

*Nuevas modalidades semipresenciales y a distancia*

En el fomento a nuevas modalidades semipresenciales y a distancia, la Institución ha proporcionado servicios educativos basados en la aplicación de la tecnología del aprendizaje y dirigidos a estudiantes y profesores que eligen tanto el aprendizaje a distancia como presencial.

En el periodo de 2005-2009, en el Centro de Tecnología Educativa, EDUCADIS, se impartieron 27 cursos y diplomados (algunos de ellos ofrecidos en distintas ocasiones), 42 videoconferencias y siete cursos en programas de maestría. Entre los diplomados impartidos destaca el Diplomado de Formación Docente para Nuevos Ambientes de Aprendizaje, conformado por seis módulos, con un valor curricular de 180 horas. El diplomado ha sido programado en seis ocasiones.

La Universidad hasta ahora no ha podido integrar una oferta educativa de nivel licenciatura y posgrado en la modalidad abierta. Este rezago deberá subsanarse para atender a un mayor número de alumnos que demandan este tipo de estudios.

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

### d. Planta académica

Con el propósito de consolidar la planta académica de la Institución, los esfuerzos se han dirigido a la promoción de programas de apoyo para la formación y superación académica de los profesores que les permitan alcanzar mayores niveles de habilitación profesional.

#### *Habilitación y actualización de la planta académica*

El personal académico de la Institución ascendió a 2,079 miembros, de los cuales 1,154 son de carrera y 925 profesores de asignatura. El personal de carrera se compone de 1,035 profesores e investigadores de tiempo completo, 11 de medio tiempo, 105 técnicos académicos de tiempo completo y tres de medio tiempo.

En los últimos cuatro años se sostuvo en promedio por año a 137 académicos como becarios activos, desarrollando estudios de posgrado, de los cuales, 25 tuvieron apoyo del CONACyT y 40 de PROMEP.

Como consecuencia de los apoyos otorgados, la escolaridad del personal de profesores e investigadores de carrera con carácter indeterminado se ha venido incrementando: en el ciclo 2008-2009, los profesores con licenciatura representan el 18.7%; con grado de maestría, el 49.5%, y los que poseen el grado de doctor, 31.8%.

Los datos de la evolución del personal académico destacan la escasa incorporación de jóvenes como profesores e investigadores, que no permite renovar con el ritmo adecuado la ya envejecida planta académica. Habría que señalar también criterios académicos utilizados en la incorporación de talentos, repatriación y retención que no generan en ocasiones los resultados esperados en la consolidación de grupos de investigación.

De igual manera, en el avance de una mayor habilitación del personal académico y de investigación, se requiere la continuación de programas de apoyo para la realización de estudios de posgrado y actualización didáctica para elevar el número de profesores con reconocimiento de perfil deseable PROMEP.

En este objetivo también es indispensable incrementar, en los programas que así lo requieran, el número de plazas de tiempo completo con personal de grado de maestría y preferentemente de doctorado.

Por otra parte, durante el periodo 2005-2009 la Universidad organizó eventos académicos de formación, totalizando 624 cursos: 423 cursos disciplinarios a los que asistieron 5,498 maestros, así como 201 cursos de orientación didáctica pedagógica, en los que se beneficiaron 3,520 profesores.

En la formación y actualización de profesores resulta decisivo avanzar en la modalidad en línea de formación pedagógica de nuevos ambientes de

aprendizaje, la cual está dirigida a la actualización y desarrollo de habilidades basadas en competencias para el profesorado. Para ello, deberán programarse cursos y talleres para fortalecer conocimientos y habilidades en los profesores sobre el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación(TIC).

### **Investigación**

En el desarrollo de la investigación científica, social, humanística y tecnológica, la Universidad en los últimos años ha orientado su labor a lograr su fortalecimiento y contribuir de esta manera al desarrollo sostenible de la sociedad, mediante propuestas de solución a problemas que afectan el entorno nacional y regional.

a. Investigación científica, social, humanística y tecnológica

En el 2009, la Institución dispone de una planta de investigadores con mayor presencia en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI). En el periodo 2005-2009, el personal adscrito a ese organismo se incrementó 51%, pasando el número de miembros de 116 a 175, datos que han hecho posible que se encuentre en la vanguardia de las universidades públicas estatales de la región: primer lugar en el nivel estatal, y segundo sitio en la región.

Asimismo, los 175 investigadores pertenecen a ocho de las 11 divisiones académicas de la Institución. De acuerdo a su distribución, el 83% se concentra en cuatro divisiones de la URC: Ciencias Exactas y Naturales (39%), Ciencias Biológicas y de

la Salud (18%), Ingeniería (14%) y Ciencias Sociales (12%); mientras que en 12% se encuentran los investigadores de Humanidades (9%) y Ciencias Económicas y Administrativas (3%) de la URC, y el 5% restante en Ciencias e Ingeniería de la URS (3%) y Ciencias Administrativas, Contables y Agropecuarias de la URN, Santa Ana (2%).

En el avance de los investigadores en el SNI, es deseable procurar un crecimiento en todos los niveles, sobre todo en los de mayor calificación (II y III), así como una participación total de las divisiones y una distribución más homogénea en el número de integrantes.

También durante los últimos cuatro años, se logró la conclusión de 458 proyectos: 32% clasificados como investigación básica, 58% en investigación aplicada y 10% de desarrollo tecnológico. Asimismo, el 68.1% fueron proyectos disciplinarios, 14.2%, multidisciplinarios y 17.7%, interdisciplinarios.

Por su parte, de los 458 proyectos concluidos en el periodo señalado, 50% estuvieron financiados con recursos de fuentes externas y 50% se desarrollaron con apoyos internos. De las fuentes externas, el CONACyT fue uno de los principales organismos financiadores de la investigación en el periodo 2005-2009

En el desarrollo de proyectos de investigación, es importante que la investigación aplicada en su mayoría dirigida a fines y objetivos prácticos específicos (51.3% del total), se encuentre orientada

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

a la atención de las principales necesidades del entorno regional y aquellas que son preocupaciones en los ámbitos nacional e internacional, como son: alivio a la pobreza, equidad de género, derechos humanos y seguridad pública, democracia y buen gobierno, problemáticas del agua, alimentos, salud, medio ambiente y desarrollo sustentable, energía, estudios de la población, ingeniería y tecnología, humanidades, entre otros. También en la realización de proyectos se debe incrementar la investigación de desarrollo tecnológico y experimental, que sólo ha alcanzado en los últimos cuatro años un promedio de 8.2% del total de la investigación.

Asimismo, es necesario que en el abordaje de este tipo de investigación se procure un enfoque integral mediante la intervención de equipos de diversas disciplinas; esto es, multi e interdisciplinarios, así como proyectos en colaboración con los sectores productivos y sociales.

De igual manera, la actividad de investigación se encuentra concentrada en la Unidad Regional Centro, por lo que es fundamental lograr mayor equilibrio de la producción científica en las tres unidades, así como en las distintas divisiones. El desarrollo de proyectos de las divisiones Ciencias Sociales y Ciencias Económicas y Administrativas es muy bajo, con respecto al resto en la URC. Asimismo, la participación científica de las unidades regionales Norte y Sur ha sido muy escasa.

En el avance del apoyo a la investigación, será necesario continuar con la operación de los

programas institucionales de financiamiento existentes y proponer otros que alienten esta función. Asimismo es conveniente procurar la participación de los profesores investigadores en las convocatorias de organismos externos de financiamiento de la investigación, a través de su difusión y desarrollo de cursos y talleres que promuevan la cultura de investigación, entre otros.

### *Difusión y divulgación científica*

La difusión y divulgación de los trabajos académicos, científicos y tecnológicos generados por los universitarios a lo largo de los últimos cuatro años se ha realizado mediante programas promovidos por la Casa de la Ciencia, Dirección de Investigación y Posgrado, Área de Astronomía del Departamento de Investigación en Física (DIFUS) y en las divisiones académicas, principalmente.

También los logros y productos de la investigación se han dado a conocer, principalmente, a través de la publicación de artículos en revistas científicas. Durante 2005-2009, se publicaron un total de 1,551 artículos, de los cuales 1,029 (66.3%) fueron en revistas arbitradas y 522 (33.7%) en revistas no arbitradas.

Los resultados de investigación fueron expuestos en ponencias presentadas en seminarios, encuentros, reuniones y foros organizados para tal fin, así como en medios electrónicos, principalmente vía Internet. También el trabajo científico durante

2005-2009 se dio a conocer a través de publicaciones periódicas de las unidades académicas.

Igualmente, en la Institución existe el acceso a la página en Internet investigación.uson.mx, tanto para los universitarios como para la sociedad en general, que da cuenta de las actividades de investigación desarrolladas. Asimismo, la difusión de la actividad científica se hizo mediante la emisión semanal del programa de radio “A ciencia cierta”.

En la difusión y divulgación de la ciencia, la Institución debe preservar los programas existentes y promover otros dirigidos ampliamente a los diversos sectores de la sociedad sonorense.

También en la difusión y divulgación de los resultados de investigación, además de continuar con el apoyo de los medios periódicos existentes, es necesario incrementar el número de publicaciones tanto en revistas científicas con sistemas de arbitraje como en medios de divulgación no arbitrados, nacionales e internacionales, ya que en el último año se registra una proporción de 0.4 artículos publicados por maestro de tiempo completo.

De igual manera, hace falta realizar un trabajo de evaluación de los resultados y productos de la investigación.

b. Cuerpos académicos

En el mejoramiento de la planta académica, la Universidad se planteó como objetivo, contar con

cuerpos académicos consolidados en todas las áreas del conocimiento, en la búsqueda por homologar la calidad y nivel educativo de la Institución.

En 2005, la Institución contaba con 103 cuerpos académicos (CA), de los cuales cinco eran consolidados, 10 en consolidación y 88 en formación. En 2007 se llevó a cabo en la Institución un reordenamiento de los CA, y como resultado de éste, se hicieron modificaciones en su organización, de tal manera que en el ciclo 2008-2009 el número de CA se redujo a 58, de los cuales 13 son consolidados (22.4%), 22 en consolidación (38%) y 23 en formación (39.6%).

En los 58 CA existentes participan 340 profesores de tiempo completo, que representan el 32% del total de profesores con esta dedicación.

De acuerdo a las áreas de conocimiento en que se ubican los CA, el mayor número de los consolidados y en consolidación se encuentran en la División de Ciencias Exactas y Naturales (15 de 35 CA, que representan el 42.8%), en la División de Ciencias Biológicas y de la Salud (6 CA, que representan el 17.1%), en la División de Ingeniería (5 CA, que constituyen el 14.2%) y el resto (25.9%) en las divisiones de Humanidades, Ciencias Económicas y Administrativas, Ciencias Sociales de la URC, y División de Ciencias Administrativas, Contables y Agropecuarias de la URN-Santa Ana.

Por otra parte, en junio de 2008 se hizo entrega a la SES-PROMEPE la solicitud institucional del

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

“Reconocimiento a profesores de tiempo completo con perfil deseable”. En el dictamen emitido en julio de 2008 fueron aprobados 163 profesores con perfil deseable, con lo cual sumados a los 208 existentes, el número actual de profesores con perfil deseable asciende a 371 (36% del total de profesores de carrera).

Este reconocimiento, y el número actual de CA, hace posible que la Universidad se encuentre entre las 10 instituciones más sólidas y con mayor presencia en el país en materia de desarrollo académico y de investigación.

La anterior información da cuenta del trabajo colegiado del personal académico, el cual requiere, para continuar en su avance y consolidación, de condiciones materiales y de organización propicias para el apoyo del crecimiento de la conformación de cuerpos académicos y de su acceso al reconocimiento de perfil PROMEP.

Para esta labor, la Institución deberá seguir apoyando los programas institucionales dirigidos a intensificar el desarrollo de la investigación y participación de eventos de formación e intercambio de profesores e investigadores, y crear otros que permitan la integración de más de la mitad de los profesores de tiempo completo en cuerpos académicos con líneas comunes de generación y aplicación del conocimiento, mantener e incrementar los CA consolidados y avanzar en los CA en consolidación y en formación. Asimismo, deberá alentarse la participación en convocatorias

de programas de financiamiento externo para la consecución de estos objetivos.

De igual manera, en la conformación de los CA resulta indispensable buscar un mayor equilibrio en su distribución por áreas de conocimiento, así como procurar la incorporación de PTC con alta habilitación en las divisiones académicas de menor presencia de CA consolidados y en consolidación, como son Ciencias Económicas y Administrativas, Ciencias Sociales, Humanidades y en las divisiones de las unidades regionales Norte y Sur.

### *Redes de intercambio académico*

Uno de los grandes objetivos propuestos para el fortalecimiento de la investigación y docencia universitarias ha sido el de alentar la participación de profesores e investigadores de cuerpos académicos en redes nacionales e internacionales de intercambio y cooperación científica.

Al respecto, en los últimos cuatro años se organizaron en los departamentos académicos de la Institución 1,158 eventos, entre congresos, foros, simposios, encuentros, cursos, talleres, mesas redondas, entre otros, con el propósito de dar a conocer avances académicos, establecer redes e intercambiar experiencias con personal de otras universidades nacionales y del extranjero.

Con ese mismo objetivo se registra la presentación de 2,218 ponencias por 3,199 profesores e investigadores de la Institución, en

encuentros nacionales e internacionales de formación e intercambio académicos.

En la ampliación de redes de intercambio académico, se debe procurar la total participación de los CA consolidados en redes de conocimiento nacionales e internacionales con otros cuerpos académicos de alto nivel, y alentar a los CA en consolidación y en formación para colaborar con estos equipos. Ello, a través de la promoción de eventos de intercambio y formación con sus pares académicos en el país y en el extranjero, así como con organismos nacionales e internacionales.

También deberán continuar la operación de programas institucionales para la colaboración en redes académicas y la participación en convocatorias de apoyo de organismos externos dirigidas a este fin.

#### c. Posgrado

Mediante el nivel de estudios de posgrado (especialización, maestría y doctorado), la Institución ha procurado cubrir las necesidades de formación profesional de alto nivel educativo de la región y el país, como respuesta a las exigencias del ofrecimiento de programas que integren nuevas concepciones derivadas de los cambios que suceden actualmente en los diversos ámbitos de la vida social, de la economía, la cultura y la tecnología.

#### *Oferta educativa de posgrado*

En relación con la oferta educativa que registró la matrícula de posgrado, ésta ascendió en el ciclo 2008-2009 a 33 opciones: siete especializaciones, 21 maestrías y cinco doctorados. De éstas, 32 se ofrecen en la URC-Hermosillo y una en la URN-Santa Ana. Además en Hermosillo, la Maestría en Administración también se ofrece en las sedes de Navojoa, Caborca y Nogales y el Posgrado en Comercio Exterior y Aduanas: especialidad y maestría, en el campus Nogales.

Estos datos refrendan el liderazgo de la Universidad como la institución de educación superior de Sonora con mayor número de posgrados y representación en las distintas áreas del conocimiento.

Además de la nueva oferta de posgrado incorporada en estos años, se ha dado una serie de cambios conceptuales y organizativos en los planes y programas de estudio de este nivel. Ello, a través del concepto de posgrados integrales que facilite el intercambio académico, formación de investigadores, realización de investigación de interés regional, adquisición de becas CONACyT, entre otros objetivos.

En el nivel posgrado, además del desarrollo de actividades para avanzar en su fortalecimiento, es importante cuidar que tanto las nuevas propuestas de oferta educativa como la actividad de los

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

programas existentes, estén normadas por los lineamientos y políticas institucionales avaladas por los respectivos órganos colegiados.

*Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC)*

En la consolidación del posgrado ha sido una tarea ineludible la búsqueda por la aprobación de los programas en organismos e instancias gubernamentales que aseguren su calidad.

En este objetivo, de dos programas existentes en el 2005 en el Padrón Nacional de Posgrado (PNP) y siete programas en el Programa Integral de Fortalecimiento del Posgrado (PIFOP), se avanzó en 2009 a 19 programas en el actual Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC): nueve en el Padrón Nacional de Posgrado (PNP) y 10 en el Programa de Fomento a la Calidad (PFC), con lo cual la Institución se sitúa en el primer lugar a nivel estatal con el mayor número de programas con esta distinción.

Es necesario avanzar en la habilitación de la planta académica, sobre todo en la formación de doctores y de ingreso al SNI, establecer convenios con otras instituciones nacionales y del extranjero, tener trabajos en redes, publicaciones, acciones de tutoría, programas actualizados con temáticas de vanguardia, líneas de investigación en diversos temas y contar con una matrícula permanente e índices de eficiencia terminal altos, realizar revisiones curriculares de los programas, así como disponer de

infraestructura y servicios suficientes, principalmente.

También en esta labor es importante continuar con la elaboración de planes de desarrollo y planes de trabajo iniciados en los distintos programas de posgrado.

*Articulación investigación-docencia*

En relación con la vinculación investigación-docencia se ha logrado la participación formal de docentes y alumnos avanzados de posgrado y licenciatura en proyectos de investigación, así como en el desarrollo de tesis de licenciatura y posgrado vinculados a proyectos de investigación.

Durante el periodo 2005-2009, se llevaron a cabo 817 proyectos de investigación en los que participaron 2,214 estudiantes de posgrado y de los últimos semestres de licenciatura. En estos estudios, 708 profesores en promedio por año, pertenecientes a las 11 divisiones de la Universidad, estuvieron al frente de las investigaciones.

También en el nivel posgrado es importante continuar con los programas financieros de apoyo existentes, así como promover nuevos que estimulen la participación del alumno en proyectos de investigación y desarrollo de tesis.

Para el desarrollo de este último propósito es importante contar con redes de colaboración interdivisionales e interunidades para el uso compartido de recursos e infraestructura.

Por otro lado, es necesario alentar la matrícula de posgrado a través de la promoción de los programas en las tres unidades regionales, mediante actividades de difusión utilizando diversos medios de comunicación impresos y electrónicos, así como a través de visitas a los diversos centros e instituciones educativas de educación superior públicas y privadas de la entidad.

### **Vinculación y difusión**

En la búsqueda por fortalecer los lazos de vinculación con organismos de los sectores productivos y gubernamentales en la Institución, han operado programas para el ofrecimiento de asesorías, servicios científicos, técnicos y transferencia de tecnología, principalmente. Esta labor ha posibilitado a los universitarios aportar soluciones viables a problemáticas del medio productivo gubernamental e industrial de la región.

Para ello, la Universidad cuenta con instancias formales de vinculación y programas emprendidos desde las divisiones académicas.

#### **a. Vinculación con sectores**

El Programa Institucional de Transferencia de Tecnología (TxTec) ha obtenido de parte la Secretaría de Economía (SE) la acreditación como «Modelo Válido de Incubación de Empresas de Alta Tecnología», con lo cual se convierte en la primera incubadora en Sonora con ese reconocimiento.

También TxTec ha mantenido contacto con las dependencias de gobierno relacionadas con el desarrollo económico: con la Secretaría de Economía (reconocimiento de modelos de incubación y Fondo PYME), con Secretaría de Economía de Sonora (capital semilla), CFEMH (Red Municipal de Incubadoras), así como con CONACyT, Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), principalmente.

Es importante procurar un trabajo de interrelación entre las distintas unidades de vinculación académica que posibilite el desarrollo de trabajos conjuntos y propicie la participación de estudiantes en proyectos en coordinación con organismos o asociaciones empresariales. En el desarrollo de proyectos, es conveniente la participación en convocatorias de fondos externos de financiamiento (fondos mixtos, sectoriales, Pyme, emprendedores, etcétera).

De igual manera, deberán continuarse los trabajos de transferencia de los modelos de incubación de la Universidad a instituciones educativas y dependencias que lo soliciten, con el propósito de enriquecer el proyecto y ampliar las redes de unión interinstitucionales de apoyo a las propuestas emprendedoras y problemas que presente el sector empresarial e industrial de la región. Para ello es fundamental una labor amplia de difusión del proyecto ante diversas instancias y dar resolución de acuerdo a las normas establecidas para tal fin.

Por otra parte, como producto de la labor realizada en incubación de empresas, el Instituto Mexicano

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

de Protección Intelectual (IMPI) estableció la primera Unidad de Registro de Innovación de Patentes en la Universidad, para fines de promoción de inicio de los trámites de registro de marcas y patentes en la Secretaría de Economía en Sonora.

Así también, como resultado de la formalización de un convenio con el IMPI, la Unidad de Apoyo a la Innovación (UNAIN) se integró a los servicios que se ofrecen a través del TxTec, para consolidar marcas y patentes de productos locales, generación de conocimiento y nuevas tecnologías. Hasta 2009 se han llevado a cabo 172 servicios: 95 asesorías, 27 búsquedas técnicas 50 registros de derecho de autor o marcas, lo que refleja que poco a poco se ha estado creando entre los sonorenses la cultura de registro de la propiedad intelectual y lo relacionado con el tema. Asimismo, se ofreció un curso y se emitió la Convocatoria 2008 para proteger patentes y modelos de utilidad (apoyado por CONACyT).

En referencia con las empresas incubadas, durante el periodo 2005-2009 se registraron 44 empresas. De éstas, en 2009 se encuentran 17 en incubación: 13 empresas de alta tecnología y cuatro de tecnología intermedia.

También durante los últimos cuatro años, 15 nuevas empresas, producto del programa institucional TxTec A.C., se graduaron y con ello incrementaron sus posibilidades de éxito en el mercado.

Otra tarea en la que resulta conveniente avanzar, es en el ofrecimiento de cursos de capacitación y formación dirigidos al personal que laborará en las empresas incubadas, así como a asesores y personal de apoyo, en temas relacionados con estudio de mercado, plan de negocios, gestión de proyectos tecnológicos, propiedad intelectual y liderazgo, entre otros.

También es fundamental la disposición de equipos de laboratorio y, en su caso, la adquisición de nueva infraestructura de apoyo y física para el desarrollo de nuevos proyectos en el área y requerimientos de espacios.

De igual manera, en el proceso de incubación de empresas, resulta necesaria una gestión permanente de recursos y apoyos a instancias federales y estatales que garanticen el éxito de los proyectos.

También con el objetivo de formalizar alianzas estratégicas con la industria, dependencias gubernamentales e instituciones académicas y científicas, como un mecanismo que fortalezca la vinculación interinstitucional, durante el periodo 2005-2009 se concretaron 475 acuerdos: 187 con el sector educativo y 288 con organismos de los sectores social y productivos (158 públicos y 130 privados).

El desarrollo de estas tareas de vinculación con los sectores productivos y organismos gubernamentales ha sido fundamental en el trabajo de interrelación institucional.

En ese propósito es conveniente lograr una mayor participación de las divisiones en la organización de eventos con estos sectores.

#### *Prácticas profesionales*

Entre las principales actividades para el avance del programa, se encuentra la aprobación por parte del Colegio Académico del Reglamento de Prácticas Profesionales de la Universidad, como base para organizar y promover que esta tarea se realice de manera adecuada en las empresas e instituciones, con las cuales la Universidad mantiene acuerdos.

Asimismo, este ejercicio en los últimos tres años logró elevar su participación. En el ciclo 2005-2006, 656 alumnos realizaron prácticas profesionales en 80 empresas, mientras que en el 2008-2009 estas cifras ascendieron a 1,113 alumnos en 366 empresas.

Con el fin de proseguir con el desarrollo de prácticas profesionales, es necesario disponer de mecanismos de seguimiento del trabajo emprendido en los distintos departamentos que permitan su evaluación académica, así como programar esta actividad con base en los resultados arrojados en el desarrollo formativo del estudiante.

También en esta tarea es importante contar con inventarios departamentales de las empresas vigentes con las que se ha convenido la realización de las prácticas profesionales, así como formalizar

nuevas alianzas con dependencias y organismos de los distintos sectores social y productivos.

#### b. Servicios de apoyo a la comunidad

La Universidad, en el objetivo de llevar a las comunidades beneficios y soluciones a problemáticas sociales de la región que les permitan avanzar en su desarrollo, ha emprendido acciones mediante la aportación de conocimientos a través de proyectos y programas académicos en los que participen alumnos, profesores e investigadores.

Para el apoyo a los servicios dirigidos a la comunidad, la Institución dispone en las 11 divisiones de instancias formales asociadas a programas académicos de bienes y servicios, entre éstos: bufetes, centros de consultoría, laboratorios, programas de asesoría técnica, área de diagnóstico y talleres, principalmente. En dichos espacios durante el periodo 2005-2009, se realizaron 41,510 servicios.

En la prestación de servicios y apoyos a la comunidad a través de las unidades de vinculación y programas existentes, es necesario ampliar la participación al total de los departamentos académicos. Asimismo, es importante sistematizar esta labor con el fin de dar seguimiento a las actividades de asesoría y servicios brindados a las comunidades de la región.

De igual importancia en esta tarea resulta una amplia difusión de las actividades académicas

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

realizadas y los servicios de atención que la Institución ofrece a las comunidades.

### *Servicio social*

En el cumplimiento del servicio social se propone que el alumno ponga en práctica el conocimiento adquirido en el aula, a través de un servicio con un alto sentido de solidaridad y compromiso social, y dirigido a dar respuesta y solución a necesidades apremiantes de la población.

Mediante el Programa de Brigadas Comunitarias Multidisciplinarias, conformadas por un grupo de alumnos y profesores, se ha emprendido una importante labor de apoyo a comunidades marginadas de los municipios de la entidad, desarrollando 23 proyectos de esa naturaleza en el periodo 2008-2009.

En diciembre de 2007, el Colegio Académico aprobó el Reglamento de Servicio Social Universitario, que contiene las disposiciones normativas para el desarrollo y relevancia de esta actividad.

En el afán de avanzar en la prestación del servicio social con clara intención de apoyo a organismos públicos y sociales, y programas de desarrollo comunitario de la región, es necesaria una revisión permanente de los convenios establecidos para tales fines y entablar nuevos acuerdos que garanticen cabalmente el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es preciso continuar con el desarrollo del Programa de Brigadas Comunitarias Multidisciplinarias de Servicio Social y procurar una mayor participación de los departamentos.

### c. Difusión cultural y artística

A través de la función de extensión, la Universidad ocupa un lugar de vanguardia en el ámbito cultural regional, al aportar a la sociedad y comunidad universitaria los productos y servicios desarrollados en los campos de la producción artística y cultural. Asimismo, a través de la extensión cultural y artística se incide en la formación integral de los estudiantes, enriqueciendo y redimensionando la actividad académica conjunta.

Una idea de la magnitud del trabajo de difusión cultural la aportan los siguientes datos:

En el Teatro Emiliana de Zubeldía tuvieron lugar en los últimos cuatro años, 415 actividades vinculadas al campo del arte y la cultura, como conciertos musicales, espectáculos de danza, música, funciones de teatro y eventos artísticos y académicos, que registraron una asistencia promedio de 31,114 personas por año.

En la Galería de Artes y Ciencias se presentaron en el periodo 2005-2009, 38 exposiciones de pintura y fotografía con una afluencia de 12,591 personas.

A las salas de Arqueología e Historia del Museo Regional acudieron alrededor de 20,000 personas

en promedio por año, a las 36 exposiciones tanto permanentes como temporales.

También se sumó a los recintos culturales el edificio Centro Cultural Sociedad Artesanos Hidalgo, inaugurado en el ciclo 2007-2008, en el que destacaron la exposición “Siameses”, del pintor José Luis Cuevas, con una asistencia de 3,000 personas, y “Una reverencia a El Bodegón”, de Enrique Palacios, entre otros.

En relación con las participaciones artísticas de los diversos grupos representativos de la Universidad (Rondalla Femenil, Rondalla del Desierto, Tuna Universitaria, Coro Universitario, Banda de Música Universitaria y el grupo de danza folklórica Tradición Mestiza), durante 2005-2009, ofrecieron 177 funciones en diferentes eventos dentro y fuera del campus universitario.

También en el mismo periodo, en los departamentos de las tres unidades regionales, se organizaron 577 eventos, entre exposiciones, música, teatro, cine, muestras, videos, semanas culturales, concursos, torneos, ferias y programas de radio, principalmente.

En la producción y difusión de la cultura y las artes, es necesario avanzar tanto en los programas “hacia dentro” de la Institución, que contribuyen a la formación integral e identidad institucional de los universitarios, como en programas con más incidencia en la sociedad.

Para ello es importante fortalecer el marco de celebraciones y festividades institucionales existentes y crear nuevos programas que garanticen un verdadero servicio de extensionismo y utilización cabal de los recintos destinados para su ofrecimiento.

Igualmente en la procuración de un servicio de extensionismo de más cercanía con el exterior, es necesario convenir acuerdos con otras instituciones de educación superior y dependencias culturales para el desarrollo conjunto de estas actividades.

En la tarea de producción y difusión de la cultura y las artes es igualmente oportuno contar con un sistema de información cultural de la Universidad que permita cuantificar y evaluar el impacto y pertinencia de las actividades desarrolladas.

#### *Educación continua*

La educación continua institucional ha sido dirigida a profesionistas de los distintos sectores de la sociedad con el propósito de apoyar su preparación y actualizar los marcos formativos que les posibiliten una contribución más trascendente en la productividad y desempeño profesional de sus áreas de trabajo.

En los últimos cuatro años, en las tres unidades regionales se impartieron 323 cursos, talleres, diplomados y seminarios de educación continua sobre temáticas de las distintas áreas del conocimiento. De estos eventos, 138 formaron

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

parte del Programa de Educación Continua de la Dirección de Extensión, y 185 cursos y diplomados fueron organizados en los departamentos de la Institución.

En el avance de esta tarea, la Institución requiere disponer de un registro periódico de académicos con experiencia profesional para la impartición de cursos de educación continua, así como de un programa institucional que recoja las diversas propuestas que se imparten en las divisiones académicas.

Asimismo, en la procuración de una mayor vinculación con los sectores productivos públicos y privados, son importantes las propuestas dirigidas a la atención de necesidades de formación de estos sectores en áreas emergentes y de oportunidad detectadas institucionalmente. Para ello será necesario dar seguimiento a los convenios contraídos con estos fines.

### *Labor editorial*

La Universidad de Sonora ha llevado a cabo la labor de difundir y divulgar el conocimiento científico, humanístico y tecnológico, producto de su quehacer, a través de la edición y publicación de la obra escrita por académicos, investigadores, intelectuales y artistas universitarios, bajo criterios rigurosos y altos estándares de calidad editorial.

La producción académica de libros del 2005 al 2009 ascendió a 216 libros, 99 editados en el Área

de Publicaciones y en coparticipación con otras editoriales del país, y 117 publicados por otras editoriales, según informes de los distintos departamentos.

De estas publicaciones destaca la colección de Textos Académicos, de los cuales durante el periodo de 2005-2009 se editaron 23 nuevos textos, correspondiendo al último publicado el número 71.

La tarea editorial en los departamentos académicos se realizó, de igual manera, mediante la preparación de publicaciones periódicas. Durante el periodo 2005-2009 se editaron con diferente periodicidad, un promedio de 39 publicaciones, entre revistas, boletines, textos de consulta, memorias y periódicos.

En otras actividades de difusión y divulgación, la Dirección de Extensión publicó semanalmente, desde 2006, 36 boletines electrónicos de Semana Universitaria y la Revista Universidad de Sonora, con un tiraje semestral de 5,000 ejemplares.

En el propósito de consolidar la labor editorial universitaria, es conveniente fomentar la producción escrita de los universitarios en el marco normativo establecido.

Asimismo, es prioritaria la promoción del trabajo editorial de profesores e investigadores bajo la organización de colecciones, así como la coedición de textos con otras instituciones y casas editoriales en áreas de interés común.

En esta labor es esencial la impartición de cursos y talleres para el apoyo en la elaboración de textos y materiales relacionados con la actividad académica que desempeñan.

#### *Gestión del patrimonio cultural universitario*

Con el programa de Gestión del Patrimonio Cultural Universitario se ha avanzado en el objetivo de fomentar el reconocimiento y aprecio del patrimonio cultural de la Institución a través de acciones de preservación, conservación, organización, administración y difusión de los bienes culturales tangibles e intangibles.

Este fin de la planeación del desarrollo institucional se opera principalmente por conducto del Archivo Histórico, el cual alcanzó en el año 2005 la condición de Patrimonio Documental de la Nación, al obtener su registro ante el Sistema Nacional de Archivos del Archivo General de la Nación, lo que convierte a la Institución en la primera universidad pública del estado que cuenta con ese reconocimiento.

Es preciso disponer de inventarios de los distintos patrimonios históricos existentes (documental, bibliográfico), piezas de museo, obra mural, monumental y plástica, así como de registros del patrimonio inmueble, principalmente.

De igual manera, en la organización de materiales es conveniente continuar con los trabajos de transferencia de la documentación histórica existente

en las unidades académicas y administrativas hacia el Archivo Histórico.

En esta labor resulta igualmente conveniente mantener un programa de difusión y promoción del patrimonio cultural dirigido a alumnos de instituciones de educación básica y media superior.

#### **Gestión administrativa**

En la reorientación y adaptación de los sistemas administrativos y de gestión, durante los últimos años la actividad desarrollada procuró avanzar en el logro de una administración más moderna y altamente automatizada, para el ofrecimiento de servicios eficientes y oportunos, y con una operación ágil de los procesos internos.

##### a. Procesos administrativos

En el ajuste a la estructura administrativa, con apoyo de despachos externos se realizaron dos investigaciones: un estudio diagnóstico de la situación actual de la administración universitaria, y un estudio integral de la estructura organizacional de la administración, con su plan de implementación, evaluación y seguimiento.

En el marco del primer estudio se realizó la definición de puestos y funciones del personal administrativo y de servicios sindicalizado y se realizaron trabajos sobre el nuevo tabulador de los empleados sindicalizados.

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

También con el apoyo de un despacho externo se llevó a cabo un proceso de evaluación de la gestión administrativa. Se dio seguimiento al plan de trabajo de 2007-2008 para la mejora de la administración central, particularmente en las áreas de Recursos Humanos, Tesorería, Asesoría Jurídica, Servicios Generales y Contraloría.

En el objetivo de lograr los ajustes pertinentes en la estructura administrativa, es necesario proseguir con los trabajos de revisión emprendidos en el marco de los estudios realizados con tal propósito. Asimismo, es importante la operación del plan de adecuación de la estructura administrativa en las tres unidades regionales.

De igual manera, en el trabajo administrativo resulta conveniente realizar estudios basados en el desempeño del trabajo realizado, de acuerdo a las funciones definidas en los puestos ocupados, así como la operación de programas de capacitación de los recursos humanos en temas relacionados con sus respectivas áreas de adscripción.

### *Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA)*

En la búsqueda por la simplificación y mejoramiento de los servicios administrativos, se han dirigido esfuerzos para disponer de una organización moderna con servicios eficientes y oportunos, y lograr una mayor agilización de los procesos internos.

Una tarea prioritaria fue la del fortalecimiento del Sistema Integral de Información Administrativa

(SIIA), integrado por los módulos de Administración Escolar, Finanzas, Recursos Humanos y Nóminas. El sistema se ha convertido en un instrumento estratégico para agilizar y simplificar los servicios de apoyo académico de la Institución.

Algunas de las simplificaciones de estos servicios son: en Tesorería, el procedimiento de pago con las reinscripciones de línea bancaria y por Internet; en el Área de Almacén, la implementación de un catálogo de los materiales disponibles con claves por ramo; la entrega de vales de despensa a través de un sistema de red con el Área de Nóminas; descentralización del servicio de credencialización a la comunidad universitaria en las tres unidades regionales, específicamente con los alumnos de primer ingreso, quienes al inscribirse obtienen de manera automática su credencial universitaria vigente; mejoramiento de la página web de la Librería Universitaria para la consulta y compra en línea; levantamiento físico de inventario de bienes muebles mediante lectoras electrónicas; en registros contables y presupuestales, la creación de un nuevo reporte por matriz fondo-función, que hace más eficiente la transparencia y rendición de cuentas a las diferentes instancias nacionales y estatales, entre otras.

La búsqueda por la mejora de los servicios administrativos a través de la simplificación de trámites y procedimientos, deberá continuar mediante el desarrollo de acciones en los diferentes módulos del SIIA, así como en la creación de nuevos, en los que sea necesario avanzar para

cubrir la totalidad del sistema. Asimismo, será importante buscar su total implementación en las tres unidades regionales.

Para ello será preciso contar con estudios diagnósticos y evaluación de la prestación de los servicios en las distintas áreas.

#### *Certificación de los procesos de gestión administrativa*

El mejoramiento y certificación de los procesos de gestión fue emprendido mediante la certificación de la norma ISO-9001:2000. Los esfuerzos se canalizaron a implementar el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

A la fecha se ha logrado la certificación de los procesos de Prestación de Servicios en el Laboratorio Central de Informática, Compras de Bienes y Materiales, Inscripción de Primer Ingreso, Prestación de Servicios Bibliotecarios, Prestación de Servicios de Soporte Técnico y Control y Registro del Gasto, Administración de Recursos Humanos, Conectividad de Redes de Telecomunicaciones y Reinscripciones en la División de Ingeniería. Asimismo, se amplió la certificación de los servicios bibliotecarios en los campus de Caborca y Navojoa.

En la búsqueda de la certificación de los procesos de gestión administrativa a través del SGC, es necesario mantener la vigencia en la certificación de los procesos que lo integran y avanzar en la

inclusión del resto. Para ello deberán orientarse las tareas en la atención de las recomendaciones emitidas por los órganos externos de certificación de calidad y en la preparación de nuevos procesos administrativos estratégicos que permitan ampliar el alcance del sistema.

También es preciso realizar tareas periódicas de seguimiento y evaluación de los procesos mediante indicadores de calidad y desempeño.

#### b. Gestión financiera

En la gestión financiera y reorientación del gasto, se procuró seguir criterios que mejoraran la consecución de recursos internos y externos, y lograran una eficiente racionalización del gasto sin menoscabo de las acciones requeridas para el logro de la calidad institucional.

Durante el periodo 2005-2009 se realizaron las gestiones de recursos para la obtención del subsidio ordinario, que es la principal fuente de ingresos de la Institución, ante las diversas instancias oficiales de los ejecutivos estatal y federal y ante el H. Congreso del Estado y del H. Congreso de la Unión vía Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

En ese periodo el subsidio ordinario se incrementó en 31.9%, al pasar de 910.6 millones de pesos, en 2005-2006, a 1,201.64 millones de pesos, en 2008-2009.

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

De manera extraordinaria, la Universidad se allegó recursos a través de la participación en diversos programas federales, como son el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) y del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) en lo concerniente al rubro de construcción de espacios físicos. Los recursos por estas vías ascendieron durante el periodo 2005-2009, a 261.4 millones de pesos en el programa PIFI y 126 millones de pesos en FAM.

También la Institución, año con año, ha participado en las convocatorias de Fondos Extraordinarios Federales emitidas por la Subsecretaría de Educación Superior (SES): Fondo para la Consolidación, Fondo para Incremento de la Matrícula, Fondo para el Modelo de Asignación Adicional, Fondo para el Reconocimiento de Plantilla y Fondo de Apoyo a Reformas Estructurales.

Los recursos obtenidos a través del PIFI han sido producto de la calidad de los proyectos presentados y los resultados obtenidos tanto en el cumplimiento de metas como en la actualización de su planeación, situación que le ha sido reconocida por la SES y le ha permitido figurar como una de las instituciones de educación superior mejor evaluadas.

Asimismo, en la procuración de los recursos extraordinarios de fondos federales, la Institución obtuvo la quinta posición de 44 universidades del país que concursaron en estos fondos. Sólo en 2008 se obtuvieron en este concepto 204 millones de pesos en recursos extras.

Por otro lado, por concepto de cuotas estudiantiles ingresaron 172.9 millones de pesos durante los últimos cuatro años. Estos recursos constituyen la principal fuente de ingresos propios de la Institución.

La Institución requiere de la consecución de mayores recursos para mantener y avanzar en el nivel de calidad académica logrado. En ese propósito requiere, además de la gestión de los recursos vía subsidio ordinario, continuar con la procuración de mayores recursos financieros extraordinarios y propios, por lo que será necesaria la búsqueda de nuevos esquemas alternativos de fondos adicionales.

### *Racionalización del gasto*

En la optimización de los recursos financieros de la Institución, los esfuerzos estuvieron dirigidos a mejorar los controles en el gasto de nómina, tanto los referentes a sueldos como a prestaciones. Para ello se estableció el Manual de procedimientos para la elaboración y pago de nómina.

Otra medida de ahorro se ha dado a través de la operación del módulo de Recursos Humanos y Nómina del SIIA, el cual permite un mayor control sobre el pago de servicios personales.

En las acciones para racionalizar el gasto deberán continuarse, o en su caso iniciarse, revisiones periódicas en los distintos rubros, de parte de comisiones que garanticen el ahorro de recursos. También deberán proseguir las medidas para racionalizar la energía eléctrica y su

implementación en las tres unidades regionales, a través de la operación de un programa efectivo de difusión y concientización entre los universitarios. Asimismo, es prioritaria en la Institución una propuesta de racionalización del uso del agua.

c. Normatividad y gobierno

En el mejoramiento de la normatividad y el gobierno de la Universidad, se propuso la revisión, adecuación y modificaciones necesarias del marco de leyes y reglamentos que confieren legalidad a los procesos académicos y administrativos para lograr un clima de entendimiento y armonía entre los miembros de la comunidad universitaria.

*Avances normativos*

Entre los principales avances normativos destacan a los siguientes reglamentos aprobados en el Colegio Académico:

Lineamientos Generales para un Modelo Curricular de la Universidad de Sonora, Reglamento Escolar, Reglamento de Posgrado, Reglamento de Programas de Estímulos al Desempeño del Personal Docente, Reglamento de Academias, Reglamento de Ingresos Propios, Lineamientos para la Transparencia y Acceso a la Información de la Universidad de Sonora, Reglamento de Servicio Social, Reglamento de Movilidad de Alumnos, Reglamento Editorial y Reglamento de Prácticas Profesionales.

Faltaron por concluirse la reforma del Estatuto del Personal Académico y el documento “Políticas para el desarrollo del posgrado en la Universidad de Sonora”.

En este rubro, además de la elaboración de propuestas dirigidas al avance y desempeño del trabajo académico, es también importante avanzar en propuestas normativas dirigidas a regular el trabajo administrativo, como son documentos de actualización de procedimientos, guías y elaboración de manuales de áreas, entre otros.

De igual importancia resultan los trabajos de seguimiento y evaluación de las disposiciones normativas en vigor, así como su difusión a través de materiales impresos y en línea.

*Planeación y evaluación*

En el impulso a la planeación y evaluación se intentó promover un proceso permanente de planeación y evaluación institucionales con amplia participación de los miembros de la comunidad universitaria. En este sentido, las acciones estuvieron dirigidas a relacionar de manera estrecha la actividad de planeación con la programación presupuestal y la evaluación de los programas y proyectos académicos.

Entre las principales acciones realizadas en estos rubros, destacan el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2005-2009, aprobado por el Colegio Académico y la Junta Universitaria, y elaborado con

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

base en el modelo de planeación estratégica participativa; en el marco del PDI, a través del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA), las dependencias académicas y administrativas proyectaron anualmente los programas operativos (POA), especificando las metas a lograr y las actividades a desarrollar. Asimismo, se llevaron a cabo dos ejercicios semestrales de evaluación del POA, tanto de las metas abordadas por dependencia, como del total de programas que lo conforman. Dichos documentos fueron presentados ante el Comité de Evaluación y Seguimiento de la Institución.

También anualmente se realizaron las actualizaciones del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), así como los documentos del Programa de Desarrollo de la Gestión (PROGES) y 11 programas de Desarrollo de Dependencias de Educación Superior (PRODES), correspondientes a cada una de las divisiones académicas de la Institución. Complementarias a esta tarea se realizaron las autoevaluaciones de los PROGES y PRODES.

En el objetivo de consolidar el modelo de planeación y evaluación estratégica participativa, será prioritaria la operación de un sistema institucional de información oportuna, suficiente y confiable para la toma de decisiones con apego estricto en la normatividad.

De igual manera, en los trabajos de planeación y evaluación institucionales deberá procurarse mayor participación de equipos académicos e

integrantes de las diferentes instancias de decisión. Asimismo, es importante promover la participación de estos grupos en talleres y cursos sobre el tema.

### *Comunicación interna y externa*

En el propósito de avanzar en el mejoramiento de la comunicación interna y externa de la actividad universitaria desarrollada, se emprendieron acciones dirigidas a ampliar las vías y mecanismos de comunicación existentes para la procuración de un ambiente de convivencia más favorable y consolidar la presencia e imagen entre los universitarios y sociedad en general.

A través de Radio Universidad se transmitió durante 18 horas diarias un total de 62 programas: 34 de contenido académico y 28 de carácter musical, con repetidoras en Caborca, Santa Ana y Navojoa, que conforman la Red Estatal Universitaria de Radio, creada en febrero de 2002.

La producción informativa que diariamente genera la Institución, se dio a conocer a través del portal de Internet, La Gaceta UniSon, la revista informativa de televisión Desde la Universidad, que transmite Telemax, El Búho Online, el Boletín Informativo, Síntesis Informativa, boletines y conferencias de prensa, principalmente.

En la mejora de la comunicación institucional, deberá avanzarse en una difusión de los medios existentes con mayor alcance, tanto en su interior como al exterior.

Se requiere también avanzar en la creación de portales informáticos, de tal manera que se garantice la presencia de las distintas dependencias administrativas y unidades académicas con información actualizada y específica de sus respectivas áreas de trabajo.

#### *Transparencia y rendición de cuentas*

La rendición de cuentas a la sociedad sobre el uso y manejo de recursos de la Institución se llevó cabo de manera clara y transparente para demostrar a la sociedad y a la comunidad universitaria el manejo óptimo de los recursos. De igual manera, se avanzó en la promoción de una cultura de la información de las acciones, resultados y productos institucionales.

Los recursos financieros de la Institución en los últimos años se han sometido regularmente a auditorías ante diversos órganos de gobierno interno, instancias federales, como son el Congreso de la Unión y la Secretaría de Educación Pública, y a nivel estatal ante el Gobierno del Estado. Asimismo, un auditor externo nombrado por el Colegio Académico anualmente aplica una auditoría a la Institución.

En el nivel federal, atendiendo la solicitud de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, se hizo una revisión ante la Auditoría Superior de la Federación, y en el nivel estatal, anualmente, a través del Instituto Superior de Auditoría y Fiscalización. También el Congreso del Estado realizó auditorías por tres años consecutivos.

De igual forma, cada mes la Institución entrega informes de avances del presupuesto a la Secretaría de Educación y Cultura, así como un dictamen anual a la Secretaría de Educación Pública y al Congreso de la Unión.

De manera interna se presenta a la Junta Universitaria un informe financiero trimestral, así como el resultado de todas las auditorías; mientras que al Colegio Académico se le entrega el dictamen del auditor externo.

También con el propósito de reforzar la rendición de cuentas, se continuó con la operación del Programa Institucional de Transparencia y Acceso a la Información, a través del medio electrónico "Sistema Institucional de Transparencia y Acceso a la Información" (SITAI).

El portal está abierto a la disposición de la comunidad y sociedad en general. Se instaló el comité de Transparencia de Acceso a la Información y se elaboraron los Lineamientos Generales, que permiten hacer operativo el programa, e incluye un procedimiento para el registro y control de los solicitantes de cualquier información.

Los trabajos de rendición de cuentas y transparencia del uso de recursos, deberán llevarse a cabo de acuerdo a la normatividad establecida. Igualmente, deberá darse fiel cumplimiento a las observaciones y recomendaciones emitidas tanto en las auditorías internas como externas.

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

Asimismo, deberá continuar la difusión en el portal de transparencia de resultados de las auditorías practicadas, así como demás información presupuestal, normativa y del quehacer institucional que resulte importante para los universitarios y sociedad en general.

### d. Infraestructura física

En el mejoramiento de la infraestructura física se ha procurado la renovación y mantenimiento oportuno de las instalaciones de aulas, oficinas, cubículos, bibliotecas, laboratorios, campos deportivos y talleres, que permitan satisfacer con calidad y eficiencia las necesidades de espacios destinados al desarrollo de las actividades académicas y administrativas.

#### *Mantenimiento y conservación*

En el avance del mantenimiento preventivo y correctivo del patrimonio universitario, se llevaron a cabo acciones en las instalaciones hidráulicas, eléctricas y sistemas de refrigeración; trabajos de mantenimiento en la planta física con el fin de evitar deterioro y daños; trabajos de remozamiento y limpieza de vialidades, plazas y jardines y ofrecimiento de servicios de transporte colectivo a estudiantes y empleados, principalmente.

En las tareas de mantenimiento y conservación del patrimonio universitario, es importante realizar estudios diagnósticos de las condiciones en que se encuentran las instalaciones y equipos de las distintas áreas para detectar necesidades de mantenimiento

y, en su caso, sustitución de infraestructura que garanticen condiciones óptimas de servicio.

Otras tareas igualmente necesarias para salvaguardar el patrimonio institucional y los bienes e integridad física, se refieren a la disminución de la incidencia de hechos delictivos y accidentes en la Institución. Para ello existe el documento Programa de Mejora a la Seguridad Universitaria, y está por concluirse Estudios de Mejoramiento de Seguridad, los cuales definen políticas y lineamientos en materia de seguridad.

En esta tarea también son importantes el reforzamiento de la vigilancia en los distintos *campi*, así como los operativos especiales, con el objetivo de prevenir accidentes y detener robos dentro de las instalaciones, como son el programa ¡Vamos a bajarle! y Reporta, a través de volanteo, ya puestos en práctica.

#### *Infraestructura física*

En la disposición de los espacios físicos que dan soporte a las actividades sustantivas y adjetivas, así como la atención a las nuevas necesidades de infraestructura resultantes de la ampliación de programas educativos, durante el periodo 2005-2009 se construyeron importantes obras y se llevaron a cabo trabajos de remodelación y equipamiento, principalmente.

Con relación a los espacios construidos, se invirtió un monto de 163 millones 566 mil 177 pesos para la edificación de las obras.

En el avance del crecimiento de la infraestructura física, las acciones emprendidas en las tres unidades regionales deberán estar enmarcadas en planes maestros de construcción institucionales, que garanticen una mayor planeación del crecimiento físico de la Institución y su cumplimiento con los estándares de calidad nacionales e internacionales de la materia.

Lo anterior permitirá también optimizar el aprovechamiento de los espacios para la atención de las necesidades de crecimiento de las distintas unidades académicas y administrativas, y atender requerimientos de infraestructura para el logro de acreditación de los programas académicos.

Asimismo, en esta labor es necesario realizar periódicamente estudios diagnósticos y de evaluación para detectar el grado de satisfacción de las instalaciones y las necesidades de nuevos espacios físicos, que posibiliten mejores ambientes para el desarrollo de las tareas académicas y administrativas.

De igual forma, en el crecimiento de la infraestructura física deberán prevalecer criterios de respeto y cuidado del medio ambiente.

## 2.2 RETOS INSTITUCIONALES

1. Fortalecer el modelo departamental para el logro de una articulación plena de las tres funciones sustantivas y de las relaciones de trabajo académico entre los departamentos.

2. Consolidar la nueva orientación del Programa Institucional de Tutorías y reforzarlo con estudios de investigación educativa en torno a los estilos de vida y otras características de los estudiantes que se relacionan con el aprovechamiento escolar.

3. Fomentar una cultura emprendedora del estudiante que contribuya a su desarrollo integral, y procurar una mayor participación de académicos como asesores de esta actividad.

4. Garantizar la cobertura total de los servicios de salud a los estudiantes, y emprender estudios de apoyo a su salud integral, que permitan detectar los factores de riesgo físico, económico, social y emocional que puedan afectar su aprovechamiento y rendimiento escolar.

5. Incrementar la movilidad y el intercambio estudiantil a través de la promoción de los programas acreditados o evaluados de buena calidad, tanto al interior del país, en instituciones agrupadas en la ANUIES y en CUMEX, principalmente, como hacia instituciones de educación superior de otros países.

6. Apoyar la formación cultural y artística del estudiante a través de la consolidación del programa Culturest, con oferta cultural promovida en el interior de la Institución y externamente mediante la firma de convenios con organismos del sector educativo y cultural de la entidad.

7. Ampliar los beneficios de las becas institucionales dirigidas al estudiante y su

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

participación en becas externas, así como disponer de los lineamientos y normas suficientes en las distintas dependencias responsables de su adjudicación.

8. Avanzar en la evaluación de programas de licenciatura ante los CIEES e iniciar el proceso de acreditación de programas del mismo nivel. Asimismo, refrendar permanentemente los programas ya acreditados, atendiendo de manera oportuna las recomendaciones emitidas por los organismos acreditadores.

9. Mejorar los indicadores de trayectoria escolar, implementando medidas que incidan sobre los factores que subyacen en el aprovechamiento y rendimiento escolar de los estudiantes.

10. Mejorar los servicios de apoyo académico de manera que satisfagan las necesidades de docencia, investigación, extensión y tareas administrativas.

11. Incorporar nueva oferta educativa de licenciatura y posgrado en la Institución, con base en estudios de viabilidad para la determinación de la demanda de los programas, y en congruencia con las necesidades de formación profesional requeridas en la entidad y diversificación de opciones en las distintas áreas de conocimiento de la Institución. De igual manera, introducir nueva oferta en las modalidades semipresenciales y a distancia.

12. Realizar estudios de pertinencia y mercado laboral que permitan identificar las competencias

laborales y formular recomendaciones relevantes para orientar la oferta educativa de la Institución, enriquecer la actualización de planes, programas y contenidos, educación continua y para los estudios de orientación vocacional, principalmente.

13. Procurar una mayor habilitación de la planta académica a través de estudios de posgrado y de la promoción permanente de actividades de intercambio y cooperación académicas, tanto en el país como en el extranjero.

14. Impulsar la formación disciplinaria, así como la formación pedagógica de nuevos ambientes de aprendizaje, dirigida a la actualización y desarrollo de habilidades basadas en competencias para el profesorado y uso de las tecnologías de información y comunicación.

15. Avanzar en la incorporación de investigadores al SNI, así como lograr una participación total de las divisiones.

16. Orientar el desarrollo de proyectos de investigación a la atención de las principales necesidades del entorno regional y aquellas que son preocupaciones en los ámbitos nacional e internacional, como son: alivio a la pobreza, equidad de género, derechos humanos y seguridad pública, democracia y buen gobierno, problemáticas del agua, alimentos, salud, ambiente y desarrollo sustentable, energía, estudios de la población, ingeniería y tecnología, y humanidades, entre otros.

17. Incrementar el número de publicaciones producidas por el personal académico, tanto en revistas científicas con sistemas de arbitraje, como en medios de divulgación no arbitrados, nacionales e internacionales.

18. Mantener e incrementar los cuerpos académicos consolidados, y lograr que los que se encuentran en vías de consolidación y en formación se reclasifiquen como consolidados, de tal manera que se considere como un indicador distintivo de la calidad de la investigación y del perfil tipológico de la Universidad.

19. Elevar la formación del personal académico con el trámite y otorgamiento de más apoyos para la realización de estudios de posgrado y la capacitación pedagógica y didáctica que permita incrementar el número de profesores con reconocimiento de perfil deseable PROMEP-SES.

20. Procurar la total participación de los CA consolidados en redes de conocimiento nacionales e internacionales, con otros cuerpos académicos de alto nivel, y alentar a los CA en consolidación y en formación para colaborar con estos equipos.

21. Mantener los niveles de calidad alcanzados en los programas de posgrado pertenecientes al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), y procurar el ingreso de nuevos programas.

22. Reforzar la participación de estudiantes de posgrado y/o alumnos avanzados de licenciatura,

en el desarrollo de los proyectos de investigación y tesis vinculadas a ellos.

23. Ofrecer asesoría técnica a las empresas y demás sectores que lo soliciten, en la elaboración de planes de negocio, estudios de mercado y apoyo logístico, entre otros aspectos, para establecer la viabilidad de los proyectos y su permanencia y éxito en el mercado.

24. Disponer de mecanismos de seguimiento del trabajo de prácticas profesionales emprendido en los distintos departamentos, que permitan su evaluación académica, así como programar esta actividad con base en los resultados arrojados en el desarrollo formativo del estudiante.

25. Brindar servicios y apoyos a la comunidad a través de los bufetes y unidades de vinculación y programas existentes con la participación del total de los departamentos académicos.

26. Alentar la realización del servicio social, a través de programas de desarrollo comunitario, como es el Programa de Brigadas Comunitarias Multidisciplinarias de Servicio Social, y de otros, que atiendan las necesidades más apremiantes de las comunidades de la región.

27. Promover la extensión de los servicios y difusión de la cultura y el arte de mayor impacto y trascendencia en la comunidad sonorenses, con un radio de acción más amplio dentro del territorio sonorenses y con una asistencia más numerosa de alumnos, académicos y sociedad en general.

## II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

28. Proponer programas de educación continua con base en las necesidades de formación de los sectores productivos públicos y privados, en áreas emergentes y de oportunidad detectadas institucionalmente.

29. Alentar la obra escrita de profesores e investigadores a través del trabajo editorial bajo la organización de colecciones, así como mediante la coedición de textos con otras instituciones editoriales en áreas de interés común.

30. Operar el plan de adecuación de la estructura administrativa en las tres unidades regionales, en el marco de los estudios-diagnóstico de la situación actual de la administración universitaria y Estudio integral de estructura organizacional de la administración.

31. Procurar la mejora de los servicios administrativos de la Institución a través de la simplificación de trámites y procedimientos mediante el desarrollo de acciones en los diferentes módulos del SIIA, así como en la creación de nuevos módulos en los que sea necesario avanzar para cubrir la totalidad del sistema.

32. Mantener la vigencia en la certificación de los procesos administrativos que integran el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y avanzar en la inclusión del resto de ellos.

33. Procurar mayores recursos financieros extraordinarios y propios, e implementar nuevos esquemas alternativos de fondos adicionales.

34. Disponer de lineamientos normativos para la asignación de recursos, que precisen criterios de acuerdo a la producción y resultados que se esperan obtener en los proyectos o acciones programadas.

35. Concluir el diseño, aprobación y operación de disposiciones y reglamentos del marco normativo que sean de vital importancia para la vida académica y administrativa de la Institución, con el propósito de desarrollar relaciones y procesos armónicos en la consecución de los fines institucionales.

36. Consolidar el modelo de planeación y evaluación estratégica participativa con base en la operación de un sistema institucional de información oportuna, suficiente y confiable para la toma de decisiones con apego estricto en la normatividad.

37. Mejorar la comunicación institucional mediante una difusión de los medios con mayor alcance, tanto a su interior como al exterior.

38. Operar con mayor precisión procedimientos para una administración del ejercicio presupuestal con transparencia y eficiencia, para asegurar que los recursos financieros se apliquen en función de los objetivos institucionales y lograr mayores márgenes de credibilidad social.

39. Realizar estudios diagnósticos de las condiciones en que se encuentran las instalaciones y equipos de las distintas áreas, para detectar necesidades de mantenimiento y en su caso

sustitución de infraestructura que garanticen condiciones óptimas de servicio.

40. Operar en las tres unidades regionales, planes maestros de construcción, que garanticen

una mayor planeación del crecimiento físico de la Institución y su cumplimiento con los estándares de calidad nacionales e internacionales de la materia.

---

## III. HORIZONTE DEL SIGLO XXI

### 3.1 MISIÓN

“La Universidad de Sonora es una institución pública autónoma que tiene como misión formar profesionales integrales y competentes, en programas educativos de calidad, articulando la docencia con la generación y aplicación del conocimiento, para contribuir a la solución de los problemas de su entorno y apoyar con ello el desarrollo del país en general y del estado de Sonora en particular”.

Así, la Universidad de Sonora desarrolla articuladamente sus funciones sustantivas, con el propósito de:

- Formar integralmente profesionales y científicos en todas las áreas del conocimiento, altamente competentes y con un amplio desarrollo de la creatividad para interactuar y desarrollarse en los diferentes sectores de la sociedad.
- Promover, divulgar y aplicar la investigación científica en todos los campos del saber, para la atención a los problemas complejos del hombre, en su relación con la naturaleza y la sociedad.

➤ Extender los beneficios de la docencia y la investigación a la sociedad, lograr la vinculación con los sectores productivos y gubernamentales y difundir el conocimiento y las distintas manifestaciones del arte y la cultura hacia todos los espacios sociales.

### 3.2 VISIÓN AL AÑO 2020

“La Universidad de Sonora se ha consolidado como una de las mejores instituciones de educación superior del país, con reconocimiento a nivel nacional e internacional por sus productos y servicios de calidad, sus actividades de generación y aplicación del conocimiento de pertinencia y sus importantes aportes en materia de difusión de la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura. Con ello contribuye de manera decisiva al desarrollo del país, con gran capacidad de liderazgo en la región y profundamente enraizada en la sociedad sonoreense que la reconoce y la respalda”.

En términos de sus funciones sustantivas y adjetivas, en el año 2020 la Universidad de Sonora:

Tiene un modelo educativo centrado en la formación integral del estudiante, una planta académica habilitada disciplinaria y didácticamente, que desarrolla con equilibrio sus funciones, y programas educativos de calidad y pertinencia debidamente evaluados y acreditados, nacional e internacionalmente, de los que egresan profesionales competentes, innovadores, creativos, con capacidad crítica y alto sentido de responsabilidad social.

Apoyada en cuerpos académicos con alto nivel de consolidación, desarrolla líneas de generación y aplicación innovadora del conocimiento que contribuyen a la solución de diversos problemas de la sociedad, presenta y difunde producción científica de alta calidad y ha logrado el reconocimiento de todos sus posgrados dentro del Programa Nacional de Posgrados de Calidad.

Se encuentra estrechamente vinculada con los sectores sociales productivos y gubernamentales, desarrolla intensas relaciones de colaboración e intercambio académico con instituciones educativas y de investigación nacionales y extranjeras, constituye el punto más significativo de irradiación cultural en la entidad y es un centro de reflexión y de cultivo del arte universal.

Se desarrolla en un marco de estabilidad y gobernabilidad basada en una gestión administrativa eficiente, eficaz y transparente, en el privilegio del trabajo y 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.

En función de los ejes rectores de la Institución, la visión específica al 2020 es la siguiente:

a. Para la formación de calidad para los estudiantes en programas educativos de pertinencia social

➤ El modelo educativo centrado en los estudiantes y orientado a su formación integral opera en todas las opciones de la oferta educativa de la Institución, con egresados que destacan en el mercado laboral por su calidad profesional, responsabilidad social y pensamiento innovador y propositivo.

➤ El programa institucional de tutorías y asesoría académica es un coadyuvante importante en el objetivo de lograr una alta eficiencia terminal en los programas educativos de la Universidad.

➤ El examen de conocimientos y habilidades básicos para la selección de los alumnos de nuevo ingreso, ofrece un diagnóstico objetivo del grado de preparación de los aspirantes universitarios. Con base en esta información se diseñan programas de fortalecimiento académico.

➤ La Institución dispone de un sistema de evaluación integral de las tres funciones sustantivas y de la administración. Se tiene integrado un

### III. HORIZONTE DEL SIGLO XXI

---

conjunto de indicadores y parámetros que miden de manera objetiva la productividad del personal académico y administrativo y las relaciones entre insumos y procesos. Este sistema de evaluación se apoya en un sistema de información ágil, oportuno y confiable.

➤ La tasa de egreso por cohorte es 50%, y la tasa de titulación por cohorte es 40%. Los exámenes de conocimientos y habilidades, practicados por organismos evaluadores externos a egresados, avalan que han sido formados sólidamente y se encuentran preparados para desempeñarse exitosamente en el mercado profesional, de manera que la mayoría de los que lo presentan obtienen resultados satisfactorios.

➤ La Universidad de Sonora tiene una amplia cobertura en la demanda de servicios educativos. Ha logrado crear identidad en cada una de sus unidades regionales y es líder estatal en la oferta de programas de posgrado. Las modalidades no convencionales constituyen la cuarta parte de la oferta educativa escolarizada.

➤ Los planes y programas de estudio son sometidos a procesos de evaluación y acreditación por instancias externas de evaluación y acreditación. La totalidad de los programas evaluables de licenciatura han sido dictaminados favorablemente y cuentan con el reconocimiento de la acreditación.

➤ La proporción de personal académico de tiempo completo es 50% en promedio, aunque a

nivel de programa dicho porcentaje varía de acuerdo a su tipología.

➤ El 95% del personal académico de tiempo completo (PTC) cuenta con estudios de posgrado. En particular, el 50% de la planta de carrera tiene el grado de doctor.

➤ La Institución opera un Programa de formación de profesores, acorde al modelo educativo, que responde a las necesidades de actualización, capacitación y formación didáctica detectadas mediante estudios diagnósticos. Anualmente este programa involucra al 50% del personal de todas las áreas en cursos de corta duración, así como seminarios, talleres y otros eventos académicos.

➤ La totalidad de los planes y programas de estudio se encuentran en permanente actualización. Para ello se realizan de manera sistemática estudios de egresados en todas las carreras, de mercados profesionales, de opinión a estudiantes y sociedad, y de análisis de los nuevos desarrollos científicos y tecnológicos.

➤ La Universidad ofrece a todos los estudiantes cursos curriculares y extracurriculares de desarrollo de habilidades de expresión oral y escrita, idiomas, computación y del desarrollo del pensamiento lógico y creativo. Se potencia, asimismo, su capacidad emprendedora y se promueve una formación orientada al compromiso social, la tolerancia, al respeto y la conservación del medio ambiente.

➤ La comunidad universitaria y en especial los estudiantes cuentan con una amplia gama de opciones culturales de manera permanente en los espacios universitarios. El deporte es una actividad que se desarrolla masiva y cotidianamente como parte de la currícula académica. Asimismo, los deportistas de alto rendimiento sobresalen nacionalmente por su alto nivel de competitividad.

➤ El programa de intercambio académico con instituciones nacionales y del extranjero se ha fortalecido con los acuerdos de colaboración pactados en materia de reconocimiento y revalidación de estudios, de tal manera que, por un lado, al menos 400 estudiantes al año se encuentran en otras instituciones en el marco del Programa de movilidad. Por otro lado, la Universidad de Sonora recibe en sus programas educativos estudiantes de otros centros de educación superior.

b. Para la generación y aplicación innovadora del conocimiento, social, científico, humanístico y tecnológico

➤ El 60% de los proyectos de investigación cuentan con apoyos financieros externos para su realización, entre los cuales se incluyen recursos provenientes del sector productivo.

➤ Se tiene un total de 70 Cuerpos Académicos Consolidados y en Consolidación, en el que participa el 40% de los PTC, distribuidos en todas las áreas del conocimiento.

➤ El personal de investigación integrado a Cuerpos Académicos participa en redes de colaboración internacional.

➤ Como producto de las relaciones de colaboración interinstitucional, maestros de la Universidad de todas las áreas del conocimiento realizan estancias académicas en otras universidades, y profesores externos se encuentran participando en proyectos académicos en la Universidad.

➤ El intercambio académico promovido en materia de investigación se refleja en el hecho de que el 20% de los proyectos en marcha son de carácter interinstitucional y de largo alcance.

➤ Se han establecido los comités de evaluación de la investigación en todas las divisiones académicas, los cuales han desarrollado normas y metodologías de operación. El 100% de los proyectos son evaluados periódicamente.

➤ La calidad de los productos de investigación es de indiscutible valor y se ha logrado que en promedio se publique al menos un artículo anual por PTC, que el 50% sea publicado en revistas de catálogo y se haga el registro anual de al menos una patente.

➤ El Programa estratégico de la investigación ha definido formalmente las líneas de investigación institucionales en las que se inscriben la mayoría de los proyectos en desarrollo. Éstos abordan los temas prioritarios para el desarrollo del país y la región. Los

### III. HORIZONTE DEL SIGLO XXI

---

responsables de los proyectos son líderes académicos que aglutinan tres o más investigadores.

➤ Se encuentra reconocido dentro del Sistema Nacional de Investigadores el 30% del personal académico de carrera, y la institución mantiene el liderazgo a nivel noroeste en ese rubro.

➤ La proporción de investigación aplicada y de desarrollo tecnológico con relación a la investigación básica es de 2 a 1.

➤ La interrelación entre la docencia y la investigación se expresa en que todos los PTC realizan ambas funciones y en que 20% de los alumnos que se titulan lo hacen a través de la opción de tesis.

➤ Se ha logrado reestructurar la totalidad de la oferta educativa de posgrado donde la política central es la conformación de programas integrales de posgrado por áreas de conocimiento.

➤ Todos los programas de posgrado con orientación a la investigación se encuentran reconocidos dentro del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), en virtud de cumplir con los respectivos estándares de calidad.

c. Para la renovación de las relaciones con el entorno en beneficio del desarrollo social, económico y cultural del estado y la región

➤ Las actividades de extensión de los servicios, vinculación y difusión se realizan por todos los

departamentos y divisiones de cada una de las unidades regionales y de forma conjunta, con lo que se ha establecido una cultura de vinculación.

➤ Las actividades de divulgación científica tecnológica y humanística, se extienden a todas las áreas del conocimiento. Se organizan más de 750 eventos (exposiciones, ciclos de conferencias, talleres, seminarios y edición de obras impresas, entre otros) al año.

➤ El Consejo de Vinculación Social fortalece y consolida la función de extensión, articulando los requerimientos, intereses y aspiraciones de la sociedad y de la propia Universidad.

➤ Los programas de transferencia de tecnología, incubadora de empresas y educación continua, así como el 100% de los bufetes, laboratorios y demás centros de asesoría, consultoría y servicios, se encuentran acreditados por el EMA, A.C.

➤ El vínculo Universidad-Sociedad se ha fortalecido ampliamente con los servicios y apoyos brindados a la sociedad a través del trabajo comunitario, con la entusiasta y comprometida participación de académicos y estudiantes que desarrollan más de 100 acciones de servicio social comunitario, que aportan beneficios y soluciones a problemáticas sociales de la región y se refrenda la vocación de servicio institucional.

➤ La vinculación institucional con los medios productivos de la región es sólida, existen alianzas

estratégicas formales con la industria y dependencias gubernamentales, que se fortalecen a través de más de 25 actividades de vinculación al año, tales como reuniones periódicas, foros y actividades de vinculación, que facilitan la consecución de objetivos comunes y de solución a problemas productivos y de desarrollo tecnológico de la región.

➤ La Universidad cuenta con un parque tecnológico, logrando incubar a más de 15 empresas de intermedia y alta tecnología en coordinación con instituciones de educación superior, Gobierno y sector productivo.

➤ El servicio social es una actividad fundamental de vinculación de la Universidad con su entorno, que implica la realización de actividades específicas en beneficio de la sociedad, en especial de sus sectores más vulnerables.

➤ La realización de prácticas profesionales permite a los estudiantes el contacto directo con los espacios laborales donde se desarrolla su profesión y promover su incorporación temprana al mercado laboral. Al mismo tiempo, esta actividad permite retroalimentar los planes y programas de estudio de la Institución.

➤ 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 ofrece a la comunidad universitaria y sociedad en general. Al

año se realizan más de 150 acciones de arte y cultura en el interior de la Institución, y 70 en el exterior.

➤ La estrecha vinculación con los egresados retroalimenta el quehacer universitario y mejora la pertinencia de los programas educativos.

➤ La oferta institucional de educación continua es permanente y tiene una amplia aceptación en el medio profesional.

➤ Se ha fortalecido el Programa de Responsabilidad Social en la comunidad universitaria, reforzando la articulación entre las funciones de la Universidad y las necesidades de la sociedad y del sector productivo, que permite contribuir al desarrollo sustentable de una sociedad más justa y democrática, al incrementar la calidad de vida de los habitantes de la región y al mejorar el ambiente laboral universitario.

➤ El talento universitario y su quehacer artístico y cultural es difundido eficientemente a la sociedad, coadyuvando así al desarrollo de la cultura regional y nacional.

d. Para la gestión administrativa eficiente, eficaz y transparente, al servicio de la academia

➤ Las actividades académicas y administrativas se orientan mediante planes de desarrollo en todas las unidades regionales, divisiones, departamentos académicos y administración central, en congruencia con el Plan de Desarrollo Institucional.

### III. HORIZONTE DEL SIGLO XXI

---

- Los principales procesos administrativos operan certificados con normas internacionales y armonizados con las dependencias académicas universitarias. La operación de los procesos y servicios brindados son valorados favorablemente por los usuarios.
  - La conservación y mantenimiento de la infraestructura universitaria se lleva a cabo mediante un plan de trabajo basado en diagnósticos precisos, por lo cual las instalaciones se encuentran en buen estado físico, en las cuales las labores de limpieza e higiene se han organizado eficientemente.
  - El Sistema Integral Institucional de Información Administrativa se ha consolidado en un 100% y opera con eficacia, apoyado con tecnología de vanguardia, que capta, sistematiza y proporciona información e indicadores de desempeño pertinentes que permiten la correcta planeación, programación, evaluación y toma de decisiones de las actividades universitarias.
  - La eficiencia y eficacia de las tareas de la administración se han incrementado a raíz de un proceso de reordenamiento administrativo.
  - Se han elevado notablemente las competencias laborales del personal administrativo y de servicios, mediante un programa de capacitación continua.
  - El marco normativo de la Institución se encuentra en constante revisión y actualización, y se vigila su puntual cumplimiento.
- La administración universitaria es un apoyo expedito para las funciones académicas. Los trámites se han descentralizado, agilizado y simplificado en favor del desarrollo de la academia.
  - Se difunde el quehacer universitario y se desarrolla una intensa comunicación a nivel externo, fortaleciendo la imagen institucional.
  - Se cuenta con canales eficientes de comunicación entre los actores de la comunidad universitaria que coadyuvan a mejorar el clima organizacional y la gobernabilidad de la Institución.
  - Se cuenta con finanzas sanas que proveen recursos para respaldar una operación estable y un desarrollo continuo de las funciones académicas y administrativas de la institución. Se ha logrado diversificar las fuentes de financiamiento, y los ingresos propios han crecido año con año, incrementando el nivel de participación de éstos con respecto al total de ingresos.
  - 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.
  - Los resultados de las auditorías muestran que los recursos administrados por la Institución son manejados con criterios de eficacia y eficiencia y en apego a la legislación y la normatividad aplicable.

➤ El registro y control tanto del recurso humano, como de las operaciones financieras y los recursos materiales, se llevan a cabo mediante un sistema integral seguro y confiable cuyo funcionamiento se mantiene en constante evaluación.

➤ Las actividades universitarias se realizan en instalaciones confortables y modernas, con espacios apropiados para la convivencia, la recreación, el estudio y la investigación.

➤ Se han establecido las medidas de seguridad en el interior de los *campi* que permiten mantener el orden, el patrimonio y la integridad de los universitarios.

➤ Las inconformidades de la comunidad universitaria y los abusos de autoridad son atendidos por una comisión nombrada por el H. Colegio Académico, que tutela los derechos universitarios.

➤ La edificación en la Universidad se rige de acuerdo al marco estipulado en el Plan Maestro de Construcción.

➤ Existen procesos de negociación eficientes entre la administración universitaria y las organizaciones sindicales que se basan en el cumplimiento de derechos y deberes convenidos en los contratos colectivos de trabajo, que favorecen el desarrollo de las actividades sustantivas de la Institución.

### 3.3 VALORES

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

#### **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 quien se le rinde cuentas, tanto en términos financieros como en los resultados del quehacer institucional.

#### **Legalidad**

El cumplimiento irrestricto de la normatividad por parte de los miembros de la comunidad universitaria en el desarrollo cotidiano de sus actividades, así como la promoción de la cultura del respeto de la ley en todas sus formas.

#### **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.

#### **Equidad**

Ofrecer igualdad de oportunidades a los estudiantes en el acceso a una formación de calidad

y realizar acciones que limiten 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.

#### **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.

#### **Respeto y tolerancia**

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

#### **Integridad**

Compromiso de los universitarios de ser ejemplo de rectitud y probidad, orientando todos sus actos a la búsqueda de la verdad, apartándose de conductas y prácticas que impliquen el engaño, la falsedad y la simulación.

---

## IV. EJES RECTORES, OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS GENERALES

### 4.1 FORMACIÓN DE CALIDAD PARA LOS ALUMNOS EN PROGRAMAS EDUCATIVOS DE PERTINENCIA SOCIAL

La Universidad de Sonora, en su compromiso de mantener y superar los niveles de calidad académica alcanzados, se propone avanzar en la tarea de materializar una formación integral de los estudiantes que los provea de un extenso desarrollo intelectual y físico, además de actitudes de respeto, tolerancia y solidaridad, propias de ciudadanos cultos y con un amplio sentido de responsabilidad social.

Un fin prioritario es el de afianzar el modelo curricular vigente centrado en el aprendizaje que les proporcione a los estudiantes las herramientas básicas para una educación permanente, los vincule de manera directa a través de las prácticas profesionales con el medio productivo y los relacione con la problemática social de su entorno, entre otros.

La puesta en práctica de los planes de estudio con base en estos nuevos lineamientos curriculares, supone una evaluación acuciosa, tanto interna como

externa, que implica una revisión detenida de indicadores sobre trayectorias escolares y el acondicionamiento de la infraestructura de apoyo académico en los rubros de bibliotecas, lenguas extranjeras e informática, principalmente, factores que deberán incidir en la consolidación de los programas educativos ya existentes y en la ampliación y diversificación de la oferta educativa de licenciatura y posgrado.

La formación de los alumnos se sustentará también en el impulso de la profesionalización disciplinaria y pedagógica de los docentes, con modalidades presenciales y a distancia que se reflejen positivamente en la formación de profesionales, científicos y humanistas, así como en la certificación profesional apoyada en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

---

#### **Política I.1**

---

Se proporcionará al estudiante los elementos formativos integrales dirigidos a promover la creatividad, desarrollo de habilidades emprendedoras y de los aspectos intelectuales, culturales, éticos y físicos.

---

**Objetivo:** Reforzar el desarrollo integral de los estudiantes.

**Estrategias**

- ◆ Ofrecer atención personalizada de tutorías y asesoría académica.
- ◆ Fomentar en el estudiante una cultura emprendedora.
- ◆ Promover en el alumno una actitud de autocuidado a la salud y garantizar los servicios institucionales de atención médica, psicológica y de prevención de la salud.
- ◆ Impulsar las actividades físicas y deportivas de los estudiantes.
- ◆ Promover el intercambio y movilidad estudiantil.
- ◆ Aportar elementos formativos culturales y artísticos, complementarios a su desarrollo profesional.
- ◆ Implementar medidas de apoyo a la formación académica de los estudiantes.
- ◆ Ofrecer apoyos económicos a estudiantes en condiciones socioeconómicas desfavorables.

---

**Política I.2**

Será prioritario para la Universidad asegurar una óptima calidad de sus programas educativos, organizándolos con base en los lineamientos del nuevo modelo curricular, y sometiéndolos a procesos de evaluación interna, externa y de acreditación.

---

**Objetivo:** Mejorar y asegurar la calidad de los programas educativos.

**Estrategias**

- ◆ Orientar las tareas de reestructuración de los programas educativos con base en el enfoque de innovación del nuevo modelo curricular.
- ◆ Establecer un sistema de evaluación que ubique de manera fidedigna el nivel de aprendizaje de los alumnos, y promover la evaluación externa de conocimientos y habilidades.
- ◆ Mantener una permanente actualización de los planes de estudio con base en los resultados de estudios de investigación educativa realizados y del análisis del avance de la frontera del conocimiento.
- ◆ Someter de manera sistemática y permanente los programas educativos, a los procesos de evaluación y acreditación.
- ◆ Mejorar los indicadores de trayectoria escolar a través de implementar medidas que incidan sobre los principales problemas que ocasionan el bajo aprovechamiento escolar.
- ◆ Incrementar la presencia de la dimensión internacional en las funciones sustantivas de la Institución.
- ◆ Ampliar y mejorar los servicios de apoyo de apoyo académico en los rubros de bibliotecas, lenguas extranjeras, tecnologías de la información y comunicación, materiales didácticos y laboratorios y talleres, principalmente.

---

**Política I.3**

Los nuevos programas educativos que se incorporen a la oferta educativa de la Institución, se

#### IV. EJES RECTORES, OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS GENERALES

---

harán con base en criterios de pertinencia social, estudios de egresados y empleadores, y viabilidad académica, mismos que se utilizarán también para actualizar permanentemente los planes de estudio existentes.

---

##### **Política I.4**

La oferta educativa se ampliará, además de las opciones escolarizadas, en las modalidades semipresenciales y a distancia.

---

**Objetivo:** Revisar y ampliar la oferta educativa.

##### **Estrategias**

- ◆ Llevar a cabo estudios de investigación educativa relacionados con el mercado laboral que evalúen la pertinencia de la oferta educativa y la viabilidad de nuevas opciones.
- ◆ Ampliar la oferta educativa con programas novedosos y relevantes para el desarrollo económico y social de la entidad.
- ◆ Establecer mecanismos que incentiven la captación de estudiantes en programas de nivel posgrado.
- ◆ Disponer de la infraestructura física necesaria y contar con personal académico capacitado para impulsar oferta educativa en las modalidades semipresenciales y a distancia.

##### **Política I.5**

La Universidad fortalecerá constantemente el perfil académico de sus profesores e investigadores.

---

##### **Política I.6**

La ampliación y renovación del personal académico deberá sustentarse en estudios que prevean las necesidades a corto, mediano y largo plazos.

---

**Objetivo:** Consolidar la planta académica.

##### **Estrategias**

- ◆ Promover en el personal docente y de investigación la obtención de grados académicos de maestría y doctorado.
- ◆ Orientar la formación pedagógica y disciplinaria de la planta académica con base en tecnologías que aportan los nuevos ambientes de aprendizaje.
- ◆ Realizar estudios de diagnóstico y de prospectiva que definan el crecimiento cuantitativo y cualitativo requerido del personal académico.
- ◆ Impulsar en la normatividad institucional, disposiciones encaminadas al desarrollo de las funciones de docencia, investigación, extensión y vinculación con una proporción más equilibrada.

#### 4.2 GENERACIÓN Y APLICACIÓN INNOVADORA DEL CONOCIMIENTO, SOCIAL, CIENTÍFICO, HUMANÍSTICO Y TECNOLÓGICO

El compromiso institucional de fortalecimiento y fomento de la investigación que contribuya al avance científico y al desarrollo sustentable, tiene que

basarse en el incremento de las capacidades de la planta académica y en la consolidación de los cuerpos académicos.

En el propósito de la generación y aplicación innovadora del conocimiento, social, científico, humanístico y tecnológico, propone de igual forma, procesos de innovación asociados a la investigación, la colaboración transdisciplinaria y el fortalecimiento de áreas estratégicas relacionadas con las necesidades del desarrollo local, regional y nacional. Promueve también la participación de los alumnos en proyectos de investigación como una vía de formación de nuevos investigadores.

Por otra parte, en el fortalecimiento y consolidación de las academias y cuerpos académicos, se incentiva la participación de investigadores en redes académicas que retroalimenten y den sustento a programas educativos de calidad, fortalezcan áreas estratégicas de investigación, de tal forma que la labor de investigación responda a las problemáticas más significativas del desarrollo socio-económico del estado y del país.

De igual manera, se promueve la participación de los universitarios en procesos de internacionalización orientados a ampliar el trabajo académico y de cooperación e intercambio con instituciones y centros de educación superior de otros países.

En el mejoramiento de la calidad del posgrado se busca alentar la participación de estudiantes de

posgrado en proyectos de investigación, la conformación de posgrados integrales, así como lograr la incorporación de los programas de este nivel en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC).

---

#### **Política II.1**

---

La investigación científica, tecnológica y humanística que desarrolle la Institución, contribuirá a la ampliación del conocimiento y a la atención de las necesidades del entorno estatal y nacional.

---

---

#### **Política II.2**

---

Para el apoyo de la investigación, la Universidad destinará, en la medida de lo posible, mayores recursos presupuestales y pondrá especial énfasis en difundir ampliamente sus resultados.

---

**Objetivo:** Fomentar, fortalecer y reorientar la investigación científica, social, humanística y tecnológica.

#### **Estrategias**

- ◆ Desarrollar una planeación estratégica de la investigación con base en la atención de las necesidades del entorno.
- ◆ Fomentar el desarrollo equilibrado de la investigación.
- ◆ Incentivar la publicación de los logros y resultados de la investigación en medios masivos de comunicación y en revistas científicas de circulación nacional e internacional.

---

**Política II.3**

---

La Universidad dispondrá de cuerpos académicos consolidados y en consolidación en todas las áreas del conocimiento y unidades regionales.

---

**Objetivo:** Fortalecer y consolidar los cuerpos académicos.

**Estrategias**

- ◆ Atender y dar seguimiento a las tareas relacionadas para el logro de la consolidación de los cuerpos académicos.
- ◆ Alentar la participación de cuerpos académicos en estancias y en eventos de intercambio en centros de investigación nacionales y del extranjero que faciliten su integración en redes académicas.

---

**Política II.4**

---

Se contará con una oferta de posgrados integrales fortalecida y cuyas opciones estén incluidas en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC).

---

**Objetivo:** Mejorar y asegurar la calidad del posgrado.

**Estrategias**

- ◆ Fortalecer el posgrado y promover la reconversión y creación de nueva oferta de este nivel con base en el concepto de posgrados integrales.
- ◆ Atender los requerimientos que exige el PNPC para el registro en él de las opciones de posgrado de la Institución.

4.3 RENOVACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL ENTORNO EN BENEFICIO DEL DESARROLLO SOCIAL, ECONÓMICO Y CULTURAL DEL ESTADO Y LA REGIÓN

Desde la perspectiva de su responsabilidad social, la Universidad entiende el extensionismo como la función integradora de su quehacer. A través de ella, la Institución recrea su vocación de servicio, redefine su rumbo y prueba su pertinencia social. Por ello, la Universidad busca orientar sus esfuerzos a afianzar y expandir la vinculación dirigida principalmente a la sociedad en general, los sectores productivos y al ámbito oficial o gubernamental. Esto le posibilita reafirmar su liderazgo en el sistema educativo estatal y legitimar su presencia social.

En este contexto, la Institución se plantea contribuir activamente en el desarrollo sociocultural y económico del estado y del país mediante la cooperación interinstitucional y la participación en redes académicas de alcance internacional, pero con un alto sentido de responsabilidad que le permita atender paralelamente esas nuevas exigencias y consolidar áreas disciplinarias orientadas a construir su identidad institucional.

Además, como máxima casa de estudios de Sonora, la Universidad tiene que renovar su liderazgo para influir, compartir experiencias y marcar pautas en la formación de la juventud sonoreNSE de todos los niveles, asumiendo su responsabilidad en la preparación de recursos humanos de alta calidad y su papel central como

capacitadora de docentes de educación media básica y media superior.

La Universidad de Sonora ocupa un lugar de vanguardia en el ámbito cultural regional gracias a la capacidad creativa que la Institución ha desarrollado en los campos de la producción artística: música, teatro, artes plásticas, danza y creación literaria. Si bien la Institución ha logrado mantener estándares notables de desempeño en esa materia, es necesario impulsar un nuevo ciclo de producción cultural que además de contribuir a la formación integral de los universitarios, fortalezca la identidad institucional y promueva valores ciudadanos que sustenten relaciones fraternales y solidarias.

---

#### **Política III.1**

---

La Universidad realizará aportes técnicos y científicos significativos que la mantendrán estrechamente vinculada con su entorno productivo y gubernamental.

---

**Objetivo:** Intensificar la vinculación de dos vías con los sectores productivos y organismos gubernamentales.

#### **Estrategias**

- ◆ Ofrecer servicios de asesoría técnica y científica a empresas del sector productivo y dependencias gubernamentales.
- ◆ Proporcionar el servicio de incubación de empresas.
- ◆ Fortalecer los bufetes, talleres y laboratorios dirigidos a ofrecer servicios al exterior.

- ◆ Estrechar la vinculación con la pequeña y mediana empresa, así como con organismos gubernamentales a través de las prácticas profesionales del estudiante.

---

#### **Política III.2**

---

La responsabilidad social de la Universidad quedará claramente refrendada con las acciones de servicio emprendidas a favor de las comunidades marginadas.

---

**Objetivo:** Impulsar el fortalecimiento de las acciones de servicios y apoyo a la comunidad, particularmente a los estratos más vulnerables.

#### **Estrategias**

- ◆ Brindar a la comunidad servicios de asesoría y apoyo en áreas de educación, salud y vivienda, entre otras.
- ◆ Promover el servicio social comunitario en regiones que presentan altos índices de marginación y escaso desarrollo.
- ◆ Promover la responsabilidad social entre los universitarios.

---

#### **Política III.3**

---

La difusión del conocimiento y las distintas manifestaciones del arte y la cultura en todos los espacios sociales será el sello distintivo de la Institución.

---

**Objetivo:** Mejorar la difusión cultural y artística.

#### **Estrategias**

- ◆ Fortalecer la producción cultural de la Institución.

#### IV. EJES RECTORES, OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS GENERALES

---

- ◆ Ampliar los programas y festividades culturales institucionales con carácter periódico.
- ◆ Organizar de manera permanente jornadas culturales itinerantes en el territorio estatal, así como en los distintos recintos externos de la Institución.

---

#### Política III.4

---

La Universidad reafirmará sus relaciones interinstitucionales con otros centros de educación de Sonora y la región, y se constituirá como promotora de un sistema educativo, armónico, coordinado y equilibrado.

---

**Objetivo:** Reforzar las relaciones con profesionistas y con el sistema educativo estatal.

#### Estrategias

- ◆ Operar programas en coordinación con instituciones de nivel superior, como son los de orientación vocacional y profesiográfica, deportivos, artísticos y culturales, así como el desarrollo de concursos y ferias de conocimientos, entre otros.
- ◆ Apoyar programas dirigidos a actividades de vinculación con instituciones de los niveles de educación media superior y básica; entre éstos, los de capacitación de profesores, entrenamiento de estudiantes para concursos estatales y nacionales de conocimientos, orientación vocacional, divulgación de la ciencia, así como organización de visitas guiadas, principalmente.

- ◆ Promover la capacitación y certificación de egresados y profesionistas en general.

#### 4.4 GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE, EFICAZ Y TRANSPARENTE, AL SERVICIO DE LA ACADEMIA

La tarea de proseguir con los esfuerzos de reestructuración de la organización interna administrativa de la Universidad, para que se constituya como una función adjetiva de apoyo eficiente y eficaz a la labor académica, requiere del establecimiento de indicadores y parámetros que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas en materia de gestión.

Ante la insuficiencia de recursos materiales y económicos que las instituciones de educación superior del país han venido padeciendo en los últimos años, se plantean estrategias para obtener mayores recursos financieros que garanticen la viabilidad del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Un criterio básico para ese propósito lo constituye la observancia de una disciplina que responda en tiempo y forma a los lineamientos de la Federación en materia de programación y aplicación de los recursos otorgados, con calidad y transparencia.

Para que la Universidad en los próximos años se convierta en la institución sólida y de liderazgo que se desea, es necesario consolidar el modelo de

planeación y evaluación estratégica participativa, auxiliado en un sistema único de información oportuna, suficiente y confiable para la toma de decisiones.

La rendición de cuentas juega un papel primordial en la administración transparente de los recursos y el cumplimiento de los compromisos contraídos con la sociedad, que son la calidad y la pertinencia de los servicios educativos que ofrece la Institución.

Por otra parte, para promover relaciones armónicas entre los miembros de la comunidad universitaria, es indispensable sostener un compromiso institucional de respeto con las distintas organizaciones internas, así como mantener una relación de colaboración con los distintos órganos de gobierno universitario, que posibilite un clima de estabilidad, esencial para la realización adecuada de las funciones sustantivas y adjetivas.

Para esos fines cobra singular importancia disponer de eficientes procesos de comunicación interna y externa que permitan además de mantener informada a la comunidad universitaria y a la sociedad en general sobre el quehacer académico, fortalecer la imagen institucional.

La Universidad debe prever el desarrollo equilibrado de la planta física y de la infraestructura académica, a fin de llevar a cabo las tareas necesarias de ampliación equipamiento y mantenimiento de sus instalaciones y recintos, basadas en planes maestros de construcción que incrementen la

capacidad de atención de buena calidad, a la comunidad universitaria y sociedad en general.

---

#### **Política IV.1**

---

La función de apoyo académico descansará en sistemas ágiles, oportunos y simplificados, y sus procesos contarán con la certificación de la norma ISO 9001:2008.

---

**Objetivo:** Modernizar y simplificar los procesos administrativos.

#### **Estrategias**

- ◆ Operación de un plan de adecuación de la estructura administrativa en las tres unidades regionales.
- ◆ Mejorar y simplificar los trámites administrativos.
- ◆ Certificar los procesos estratégicos de gestión de las principales áreas de la administración, por la norma ISO 9001:2008.
- ◆ Ampliar el alcance de la certificación del sistema de gestión de la sustentabilidad mediante la norma ISO 14001:2004.
- ◆ Incrementar los módulos del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA) para cubrir la totalidad de áreas administrativas.

---

#### **Política IV.2**

---

Se asegurará la estabilidad financiera de la Universidad con un ejercicio racional del gasto, una gestión exitosa de recursos públicos y la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento.

---

#### IV. EJES RECTORES, OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS GENERALES

---

**Objetivo:** Garantizar la viabilidad financiera y el uso óptimo de los recursos.

##### **Estrategias**

- ◆ Elaborar estudios y documentos que demuestren las necesidades financieras para el logro de los objetivos institucionales, con el fin de coadyuvar en la gestión para la obtención de recursos vías subsidio federal y estatal.
- ◆ Formular proyecto de reconocimiento de plantilla administrativa.
- ◆ Llevar a cabo las gestiones pertinentes para el logro de la homologación de los recursos estatales y federales.
- ◆ Implementar nuevos esquemas alternativos de fondos adicionales de recursos.
- ◆ Poner en práctica nuevas medidas de racionalización en el ejercicio del presupuesto.
- ◆ Diseñar la normatividad necesaria en materia presupuestal que defina criterios de asignación de acuerdo a la producción de resultados.

---

##### **Política IV.3**

Las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria se caracterizarán por el entendimiento mutuo, y estarán enmarcadas en una normatividad consensuada, en procesos de planeación participativa, en una organización académico-administrativa eficiente y en un manejo claro y transparente de los recursos.

---

**Objetivo:** Mejorar las condiciones para la gobernabilidad de la Institución.

##### **Estrategias:**

- ◆ Actualizar las disposiciones normativas que regulan las relaciones laborales con el personal académico, el personal administrativo y de servicios, así como otros reglamentos que den legalidad a los procesos académicos y administrativos.
- ◆ Promover la cultura de la planeación participativa de la comunidad universitaria, con la organización de seminarios y talleres.
- ◆ Operar un sistema institucional de información para la toma de decisiones con apego estricto a la normatividad.
- ◆ Realizar estudios de evaluación de la organización académico-administrativa, así como del desempeño organizacional.
- ◆ Incrementar la difusión de los medios de comunicación tanto hacia el interior de la Institución como en el exterior.
- ◆ Operar procedimientos para la administración del ejercicio presupuestal con transparencia y eficiencia.
- ◆ Realizar auditorías internas y externas, y difundir sus resultados.

---

##### **Política IV.4**

La calidad del quehacer académico se apoyará en una infraestructura física, amplia, moderna y comfortable.

---

---

##### **Política IV.5**

Las necesidades futuras de ampliación de la infraestructura física de la Universidad, estarán previstas en un plan maestro de construcción.

---

**Objetivo:** Mejorar la infraestructura, el equipamiento y la seguridad universitaria.

**Estrategias**

- ◆ Realizar una evaluación sistemática de la infraestructura universitaria.
- ◆ Disponer de un programa de mantenimiento y renovación de infraestructura y equipo.
- ◆ Llevar a cabo labores de ambientación y ornato de la infraestructura física, basadas en

propuestas elaboradas por especialistas en el área.

- ◆ Operar en las tres unidades regionales, planes maestros de construcción para el crecimiento físico de la Institución.
- ◆ Fortalecer las condiciones de seguridad que preserven la integridad física de los universitarios y la protección de patrimonio de la Institución.

---

## V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2009-2013

### 5.1 ESTRUCTURA

---

#### I. Formación de calidad para los alumnos en programas educativos de pertinencia social

---

Objetivos Generales	Programas
Reforzar el desarrollo integral de los estudiantes	1.1 Tutorías y Asesoría Académica 1.2 Cultura Emprendedora 1.3 Promoción de la Salud y Actividad Física y Deportes 1.4 Movilidad Estudiantil 1.5 Formación Cultural y Artística 1.6 Apoyo a la Formación Académica 1.7 Becas
Mejorar y asegurar la calidad de los programas educativos	1.8 Innovación Educativa 1.9 Evaluación y Acreditación de Programas Educativos 1.10 Mejora de Trayectorias Escolares 1.11 Internacionalización 1.12 Servicios de Apoyo Académico

**PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2009 - 2013**

<b>Objetivos Generales</b>	<b>Programas</b>
Revisar y ampliar la oferta educativa	1.13 Estudios de Egresados, Empleadores y de Pertinencia 1.14 Creación de Nuevos Programas Educativos 1.15 Ampliación de la Matrícula a Nivel Posgrado 1.16 Fomento a Nuevas Modalidades Semipresenciales y a Distancia
Consolidar la planta académica	1.17 Habilitación y Actualización de la Planta Académica 1.18 Desarrollo de la Planta Académica 1.19 Equilibrio de las Funciones Sustantivas

**II. Generación y aplicación innovadora del conocimiento, social, científico, humanístico y tecnológico**

<b>Objetivos Generales</b>	<b>Programas</b>
Fomentar, fortalecer y reorientar la investigación científica, social, humanística y tecnológica	2.1 Desarrollo de Proyectos orientados a la Atención de las Necesidades del Entorno 2.2 Fomento a la Investigación 2.3 Difusión de Productos de Investigación
Fortalecer y consolidar los cuerpos académicos	2.4 Reconocimiento a Cuerpos Académicos 2.5 Ampliación de Redes de Intercambio Académico

V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2009 - 2013

Objetivos Generales	Programas
Mejorar y asegurar la calidad del posgrado	2.6 Fortalecimiento del Posgrado 2.7 Registro de Posgrados en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad de CONACyT

**III. Renovación de las relaciones con el entorno en beneficio del desarrollo social, económico y cultural del estado y la región**

Objetivos Generales	Programas
Intensificar la vinculación de dos vías con los sectores productivos y organismos gubernamentales	3.1 Transferencia Científica y Tecnológica e Incubación de Empresas 3.2 Servicios Profesionales 3.3 Prácticas Profesionales
Impulsar el fortalecimiento de las acciones de servicios y apoyo a la comunidad, particularmente a los estratos más vulnerables	3.4 Servicios de Apoyo a la Comunidad 3.5 Servicio Social 3.6 Responsabilidad Social Universitaria
Mejorar la difusión cultural y artística	3.7 Fortalecimiento de la Producción Cultural 3.8 Difusión de la Cultura y las Artes a la Comunidad Sonorense
Reforzar las relaciones con profesionistas y con el sistema educativo estatal	3.9 Coordinación y Apoyo a Instituciones de Nivel Superior, Medio Superior y Básica 3.10 Educación Continua, Certificación de Competencias Laborales y Vinculación con Egresados

**IV. Gestión administrativa eficiente, eficaz y transparente al servicio de la academia**

Objetivos Generales	Programas
Modernizar y simplificar los procesos administrativos	4.1 Ajuste de la Estructura Administrativa 4.2 Simplificación de Trámites y Procedimientos 4.3 Certificación de Procesos de Gestión 4.4. Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA)
Garantizar la viabilidad financiera y el uso óptimo de los recursos	4.5 Gestión de Recursos 4.6 Racionalización del Gasto 4.7 Asignación de Recursos con Base en Resultados
Mejorar las condiciones para la gobernabilidad de la Institución	4.8 Normatividad 4.9 Planeación Participativa 4.10 Revisión de la Estructura Académico-Administrativa 4.11 Comunicación Interna y Externa 4.12 Transparencia y Rendición de Cuentas
Mejorar la infraestructura, el equipamiento y la seguridad universitaria	4.13 Mantenimiento, Conservación y Ambientación 4.14 Infraestructura Física 4.15 Seguridad Universitaria

## 5.2 PROGRAMAS

### 1.1. PROGRAMA DE TUTORÍAS Y ASESORÍA ACADÉMICA

#### Objetivo General

Otorgar un apoyo personalizado a los estudiantes a través de las tutorías y asesorías académicas para mejorar los índices de aprovechamiento y rendimiento escolar, así como el desarrollo de valores, actitudes y hábitos que contribuyan a su formación profesional y humana.

#### Objetivos Específicos

1. Articular la acción tutorial al desarrollo de los planes de estudio, a través del seguimiento de las trayectorias escolares de los tutorados.

2. Aplicar mecanismos de evaluación de la operación e impacto del Programa para su mejoramiento continuo.

3. Orientar al estudiante en los problemas escolares y/o personales que surjan durante el proceso formativo, con el fin de apoyar su formación y mejorar su actitud hacia el aprendizaje.

#### Líneas de Acción

1. Redefinir el programa para atender de manera más eficiente a la población escolar en riesgo de rezago y/o deserción.
2. Definir los perfiles de riesgo de los estudiantes de nuevo ingreso.

3. Desarrollar un documento guía para la operación del programa.
4. Homogeneizar los criterios de operación en los programas educativos.
5. Incorporar el concepto de asesoría de pares al programa y ampliar el número de salas de asesoría.
6. Establecer planes de acción tutorial semestral por programa educativo.
7. Implementar un subprograma de asesorías y asesoría de pares de las materias de matemáticas y física, coordinado por la División de Ciencias Exactas y Naturales.
8. Generar información sobre factores de protección y factores de riesgo en la trayectoria escolar.
9. Actualizar el sistema informático de tutorías para integrar el proceso de seguimiento y evaluación del programa.
10. Integrar a la evaluación del docente que realizan semestralmente los estudiantes, la de su desempeño como tutor.
11. Integrar la capacitación en tutoría a un programa continuo de actualización y/o formación docente.

12. Reforzar la acción tutorial a nivel posgrado, mediante la asignación de tutores con base en la normatividad vigente.

13. Impartir de manera permanente a los estudiantes, ciclos de charlas y conferencias para el desarrollo de la autoestima, relaciones interpersonales y conciencia social, entre otros.

*Metas*

*Para 2010*

1. Implementar el programa reestructurado como programa piloto en al menos una División.
2. Implementar el programa institucional de asesoría de pares como programa piloto en al menos una División.
3. Incorporar los Planes de Acción Tutorial (PAT) como herramienta para la organización del servicio de tutoría, a nivel piloto en al menos una División.

*Para 2010-2013*

4. Lograr que el 100% de los PTC activos participen en alguna de las modalidades de tutoría.
5. Otorgar anualmente capacitación en tutorías al menos a 200 PTC.
6. Incorporar al Programa de Tutorías al 100% de estudiantes de licenciatura en riesgo.

7. Lograr y asegurar que el 100% de los alumnos de posgrado de nuevo ingreso tengan asignado un tutor académico.

8. Ofrecer 10 eventos anuales dirigidos a los estudiantes en temas de desarrollo de la autoestima, relaciones interpersonales y conciencia social.

*Para 2011-2013*

9. Definir criterios homogéneos de aplicación del programa, en colaboración con las divisiones y unidades regionales.
10. Implementar en todas las unidades regionales el programa reestructurado y el programa institucional de asesoría de pares, e incorporar los PAT en el servicio de la tutoría.
11. Dar seguimiento a la implementación del programa mediante un encuentro anual de evaluación.

Responsables: Dirección de Servicios Estudiantiles, Secretaría General Académica, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento.

## 1.2 PROGRAMA DE CULTURA EMPRENDEDORA

### Objetivo General

Fomentar en la comunidad estudiantil una cultura emprendedora, impulsando la creatividad hacia la

productividad, calidad y competitividad, para contribuir en la formación integral de los alumnos e impactar con ideas innovadoras en el desarrollo de la región.

#### Objetivos Específicos

1. Coadyuvar en la formación de cuadros profesionales mayormente competitivos, a través de la instrumentación de acciones tendientes a promover la creatividad y el desarrollo de habilidades emprendedoras en la comunidad estudiantil.

2. Fomentar la participación de estudiantes y académicos en las diferentes fases de desarrollo y maduración de proyectos incluidos en el proceso de incubación de negocios, para el establecimiento de nuevas empresas.

3. Acercar a los emprendedores con los sectores productivos y sociales, instituciones financieras y/o inversionistas que fortalezca el desarrollo de habilidades y espíritu emprendedor.

#### Líneas de Acción

1. Poner en marcha un programa permanente de diplomados, cursos, talleres, pláticas y conferencias que atiendan los diversos aspectos de formación emprendedora.
2. Establecer marco normativo para la operatividad del programa.
3. Ofrecer capacitación y apoyo al personal académico de la Institución, proporcionando

herramientas para que sean capaces de diagnosticar y elaborar estrategias y mecanismos de apoyo a la formación de una cultura emprendedora.

4. Impulsar la creación de la incubadora de negocios categoría tradicional, para fomentar la creación y consolidación de empresas de sectores tradicionales, como el comercio, servicios e industrias ligeras.
5. Formar un consejo técnico del modelo de incubación de empresas para la regulación y evaluación de proyectos incubados.
6. Elaborar el marco normativo y el manual de procedimientos para el desarrollo de proyectos incubados.
7. Gestionar ante la Secretaría de Economía el reconocimiento de la transferencia del modelo de incubadora de empresas, categoría tradicional.
8. Firmar convenios de colaboración, anualmente, con centros de emprendedores, incubadoras de negocios, dependencias gubernamentales, cámaras empresariales e instituciones educativas que cuenten con experiencias importantes en el desarrollo de empresas.
9. Promover la participación de los emprendedores en congresos, concursos y foros a nivel estatal, nacional e internacional,

con la finalidad de obtener un crecimiento personal y profesional, búsqueda de inversionistas y/o financiamiento, así como la obtención de becas para estudios de posgrado en instituciones del país y del extranjero.

10. Establecer e impulsar mecanismos para la conformación de la red de incubadoras de empresas tradicionales.
11. Elaborar manual de normas y mecanismos de la red de incubadoras de empresas tradicionales.
12. Identificar y crear vínculos con incubadoras reconocidas por organismos acreditados nacionales e internacionales, como el Sistema Nacional de Incubación de Empresas (SNIE).
13. Elaborar un sistema de información, difusión, seguimiento y evaluación para mejorar el servicio del programa.

*Metas*

*Para 2009-2013*

1. Ofrecer 20 eventos durante el año entre diplomados, cursos y talleres, en temáticas de liderazgo, inteligencia emocional, trabajo en equipo, creatividad, ética y responsabilidad social, planes y simuladores de negocios, entre otros.

*Para 2010*

2. Crear un centro de incubación de empresas de sectores tradicionales, como el comercio, servicios e industrias ligeras.

*Para 2010-2013*

3. Ofrecer al menos cinco cursos al año en temáticas de liderazgo, inteligencia emocional, trabajo en equipo, ética y responsabilidad social, cultura emprendedora, entre otros.
4. Ofrecer al menos cinco cursos al año en temas como planes de negocios, simuladores de negocios, ética empresarial y responsabilidad social, entre otros.
5. Ofrecer cinco cursos por semestre a los miembros de la comisión Institucional de asesores de proyectos, en temas como manejo de información y maduración técnica de proyectos incubados.
6. Organizar anualmente la Feria de Creatividad y Vinculación Universitaria con la participación de estudiantes, académicos, egresados y profesionistas.

*Para 2011*

7. Lograr la acreditación de la incubadora de empresas tradicionales, ante la Secretaría de Economía como modelo propio para tener derecho a gestionar apoyos de los fondos Pymes.
8. Crear una red estatal de incubadoras de empresas tradicionales.

*Para 2011-2013*

9. Contar anualmente con al menos ocho proyectos participando en las diferentes fases

de incubación de empresas de sectores tradicionales.

*Para 2012-2013*

10. Contar anualmente con cinco proyectos participando en las redes de incubación.

Responsables: Dirección de Servicios Estudiantiles, Secretaría General Académica, Dirección de Vinculación y Difusión, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento.

### 1.3 PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE LA SALUD Y ACTIVACIÓN FÍSICA Y DEPORTES

#### Objetivo General

Promover una cultura de prevención de la salud como parte de la formación integral del estudiante, que permita anticipar y detectar oportunamente riesgos que afecten el bienestar físico y mental de los estudiantes.

#### Objetivos Específicos

1. Articular las acciones de fomento y atención de la salud del estudiante, que favorezcan las condiciones de sanidad indispensables para un óptimo desempeño académico.

2. Fomentar la actividad física y la práctica del deporte como un medio para el cuidado de la salud del estudiante.

#### *Líneas de Acción*

1. Establecer la adecuación del modelo de Unidades de Especialidad Médica (UNEME) de la Secretaría de Salud, para el programa de salud estudiantil de la Institución.
2. Priorizar un enfoque en la formación sobre prevención, detección y tratamiento oportuno de las enfermedades propias de la edad de los estudiantes universitarios (infecciones de transmisión sexual, cáncer cérvico-uterino y mamario y trastornos de la personalidad y la conducta).
3. Aplicar de manera gradual el modelo de Cinco Pasos de la Secretaría de Salud, en las acciones de prevención.
4. Incorporar estudiantes de las carreras afines a la salud para que apoyen las labores de educación para la salud, de acuerdo a su perfil (Medicina, Enfermería, Psicología, Ciencias de la Comunicación, Ciencias Nutricionales, Cultura Física y Deporte, Trabajo Social).
5. Continuar con los programas permanentes de atención médica básica, odontológica, orientación nutricional, atención a problemas visuales, así como información de diversos temas de salud.
6. Promover que los estudiantes tengan servicios médicos.

7. Organizar la Feria de Salud en los cinco *campi* universitarios.
8. Realizar campañas de promoción permanente mediante Módulos Itinerantes de Salud en los departamentos.
9. Integrar equipos de promotores de la salud en todos los planteles de las tres unidades regionales.
10. Difundir ampliamente entre los estudiantes la necesidad de desarrollar actividades deportivas de manera permanente.
11. Promover la constitución de equipos deportivos en los departamentos y organizar torneos internos.
12. Elaborar disposiciones normativas para el uso de instalaciones deportivas y medidas de seguridad.

*Metas*

*Para 2009-2010*

1. Firmar el convenio de colaboración con la Secretaría de Salud para implementar el modelo UNEME.

*Para 2009-2013*

2. Realizar al menos cinco actividades semestrales de promoción de la salud, en cada una de las unidades regionales.

3. Organizar anualmente al menos cinco cursos de salud preventiva, salud reproductiva y de otras temáticas relacionadas.
4. Realizar al menos una actividad de promoción de la salud mediante módulos itinerantes, por división y por semestre.
5. Lograr que el 100% de los estudiantes cubran los créditos de deporte curricular antes del quinto semestre.
6. Organizar al menos un evento deportivo al año en cada departamento académico.
7. Lograr que los equipos deportivos de alto rendimiento se encuentren entre los primeros cinco en su participación en eventos deportivos a nivel nacional.
8. Aplicar una encuesta a los estudiantes de primer ingreso para la detección de factores relacionados con su salud física y emocional.

*Para 2010*

9. Iniciar el Programa Cinco Pasos de la Secretaría de Salud.
10. Poner en marcha la operación de al menos tres grupos multidisciplinarios de promoción de la salud.

Responsables: Dirección de Servicios Estudiantiles, Vicerrectorías, Jefaturas de Departamento.

#### 1.4 PROGRAMA DE MOVILIDAD ESTUDIANTIL

##### Objetivo General

Impulsar la movilidad de estudiantes en otras instituciones de educación superior nacionales y extranjeras, con el fin de acrecentar la calidad académica, promover la diversidad y fortalecer el entendimiento intercultural que incidan en una formación profesional más sólida.

##### Objetivos Específicos

1. Consolidar las relaciones de colaboración interinstitucional para contribuir al intercambio y movilidad de estudiantes que ofrezcan la posibilidad de ampliar y complementar su formación.

2. Fortalecer los proyectos de trabajo existentes y facilitar la construcción de nuevos proyectos de intercambio de estudiantes con instituciones de educación superior (IES) nacionales e internacionales, así como con organismos de Gobierno y consorcios de universidades.

##### Líneas de Acción

1. Promocionar los programas acreditados de las IES a nivel nacional en las tres unidades regionales e incentivar a estudiantes a realizar intercambios dentro de estos programas por medio de ANUIES, CUMEX, ECOES y convenios directos.
2. Publicar un catálogo bilingüe de cursos por programa que ofrece la Universidad para facilitar la comparabilidad con otras

instituciones de educación superior y subsistemas tecnológicos.

3. Atender las reuniones nacionales de los responsables de cooperación nacional para formalizar acuerdos, presentar ponencias, participar en proyectos y en convocatorias que generen recursos para la movilidad nacional de estudiantes.
4. Contar con un módulo de promoción de la movilidad estudiantil en las ferias de la creatividad, de la salud, servicio social, etcétera, que se realicen dentro de la Institución, así como también en las nacionales como AMPEI, ANUIES, CUMEX, al igual que las internacionales (NAFSA, OUI, AULA).
5. Seleccionar y asesorar a los estudiantes de licenciatura y posgrado para participar y tramitar las becas en las convocatorias de movilidad nacional SANTANDER-ECOES, SANTANDER-ANUIES, CUMEX, así como también en otras convocatorias extraordinarias.
6. Ofrecer cursos especiales de idiomas a alumnos que participen en movilidad.
7. Impartir cursos de español a estudiantes extranjeros.

##### Metas

Para 2009-2013

1. Incrementar en 10% anual el número de

alumnos en movilidad e intercambio con las universidades de la Región Noroeste.

2. Incrementar el número de estudiantes participando en movilidad estudiantil a nivel nacional e internacional hasta alcanzar el 1% de la matrícula global de licenciatura.
3. Lograr que el 50% de los alumnos en movilidad, participen en programas de movilidad e intercambio extranjeros, como son: Jóvenes en Intercambio México-Argentina (JIMA), Programa de Intercambio y Movilidad Académica (PIMA), Programa Académico de Movilidad Estudiantil de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL-PAME), PROMESAN, Becas Mixtas CONACyT y Becas SANTANDER Internacional.
4. Concretar al menos un acuerdo dentro del programa México Francia (MEXFITEC) referente a estudios de Ingeniería de los programas acreditados de las IES con escuelas de Ingeniería de Francia, que convoca cada año la Subsecretaría de Educación Superior.
5. Lograr que al menos 20 estudiantes por año participen en el programa de movilidad México Francia (MEXFITEC), y que el 50% de estos alumnos obtengan la doble titulación.
6. Incrementar en 10% anual el número de alumnos de otras instituciones que realizan estudios parciales en la Universidad.

7. Renovar los convenios ya pactados y firmar al menos cuatro nuevos con instituciones europeas, norteamericanas y de Asia, principalmente.

Responsables: Programa Institucional de Movilidad Estudiantil, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

#### 1.5 PROGRAMA DE FORMACIÓN CULTURAL Y ARTÍSTICA

##### Objetivo General

Consolidar la formación integral del estudiante universitario a través del reforzamiento de sus habilidades y actitudes de apreciación y disfrute de la cultura y el arte, mediante una oferta cultural amplia y diversa, tanto de manera curricular como extracurricularmente.

##### Objetivos Específicos

1. Promover un ambiente estudiantil universitario, conformado por numerosas opciones artísticas y culturales que coadyuven a la formación integral de los alumnos de manera extracurricular.

2. Fortalecer el programa institucional de acreditación de actividades culturales "Culturest", para consolidar los fines institucionales del modelo curricular vigente en materia de formación integral del estudiante.

## V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2009 - 2013

---

### *Líneas de Acción*

1. Establecer en la unidad de Servicios Estudiantiles un módulo del programa Culturest.
2. Diseñar y operar un programa permanente de animación cultural intramuros, conformado de eventos y concursos de poesía, cuento, declamación, canto, danza, música, fotografía, entre otros.
3. Realizar exposiciones y obras de teatro diversas de académicos o estudiantes universitarios en la Galería de Artes y Ciencias, Teatro “Emiliana de Zubeldia” y Centro de las Artes de la Universidad.
4. Establecer el programa “El Foro”, como espacio de expresión artística de los universitarios.
5. Fortalecer la implementación de las semanas de festejos de aniversario de los departamentos académicos con eventos artísticos, culturales y deportivos.
6. Realizar una campaña permanente de sensibilización y promoción del programa Culturest.
7. Continuar con el programa de capacitación para el personal que opera el Programa Culturest.
8. Diseñar, producir y adquirir recursos materiales, técnicos y humanos, para ampliar la oferta Culturest (actividades de acreditación presencial y semipresencial).
9. Llevar a cabo el seguimiento y evaluación permanente del programa Culturest.

### *Metas*

#### *Para 2009-2013*

1. Atender al menos 3,000 estudiantes al semestre, en el módulo del programa Culturest.
2. Organizar anualmente una semana cultural, artística y deportiva en 90% de los departamentos académicos.

#### *Para 2010-2013*

3. Realizar anualmente 20 actividades de animación cultural intramuros.
4. Crear anualmente al menos dos “Círculos de lectura universitarios”.
5. Organizar ocho presentaciones al semestre; una en cada división académica de la Unidad Regional Centro, una en la Unidad Regional Norte y una en la Unidad Regional Sur, dentro del programa “El Foro”.
6. Lograr que el 100% de los estudiantes cubran los créditos de las actividades culturales curriculares, a través de Culturest, antes del quinto semestre.

#### *Para 2010*

7. Aumentar en 20% anual el número de unidades programadoras de actividades en Culturest.

Responsables: Dirección de Vinculación y Difusión, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento.

## 1.6 PROGRAMA DE APOYO A LA FORMACIÓN ACADÉMICA

### Objetivo General

Fortalecer la formación disciplinaria de los estudiantes con la incentivación y apoyo de su participación en actividades académicas de carácter extracurricular, organizadas a nivel estatal y nacional por la Universidad y otros centros de educación superior y dependencias de gobierno.

### Objetivos Específicos

1. Propiciar una mayor participación de estudiantes en eventos académicos estatales y nacionales que tengan como objetivo la competencia de conocimientos y habilidades.

2. Acercar a un mayor número de estudiantes a las actividades de investigación con el fin de promover la formación de nuevos investigadores y el relevo generacional de la planta académica dedicada a esta función.

3. Impulsar la organización de eventos académicos por los propios estudiantes, encaminados al fortalecimiento de su preparación profesional.

4. Estimular la certificación técnica de estudiantes por organismos externos que avale la

calidad y pertinencia de su formación académica.

### *Líneas de acción*

1. Apoyar la asistencia de los alumnos a congresos y otros eventos académicos externos.
2. Fomentar el interés de los estudiantes en participar en el Verano de la Investigación Científica.
3. Poner en marcha un programa de cursos extracurriculares complementarios de la formación académica de los alumnos.
4. Promover la participación de estudiantes en concursos, maratones y olimpiadas del conocimiento.
5. Apoyar la organización de eventos estudiantiles: muestras, seminarios, congresos, etcétera.
6. Desarrollar actividades que refuercen la formación académica de los estudiantes: charlas, invitación de conferencistas externos, visitas a empresas, viajes de estudio, etcétera.
7. Promover la certificación técnica de estudiantes por organismos externos de las carreras donde sea factible aplicar este mecanismo.
8. Alentar la participación de estudiantes de licenciatura y posgrado en proyectos de investigación.

*Metas*

*Para 2010-2013*

1. Incrementar en 5% anual el número de actividades de estudiantes relacionadas con viajes de estudio, prácticas escolares, trabajos de campo, entre otros.
2. Incrementar en 10% anual las solicitudes de participación en el Verano de la Investigación Científica y en un porcentaje similar, el número de alumnos seleccionados en este evento académico.
3. Organizar al menos un curso extracurricular al semestre y por carrera en las tres unidades regionales.
4. Apoyar al menos un evento académico por división organizado por los estudiantes.
5. Llevar a cabo un programa de actividades académicas extracurriculares por carrera, integrado por charlas, conferencias, visitas a empresas, viajes de estudio.
6. Lograr la certificación técnica de al menos 25% de los estudiantes de carreras donde sea factible aplicar este mecanismo.
7. Lograr que al menos el 5% de los estudiantes de licenciatura participen en proyectos de investigación desarrollados por el personal académico.

8. Lograr que en la totalidad de los proyectos de investigación con financiamiento participen estudiantes de posgrado.

Responsables: Dirección de Servicios Estudiantiles, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

### 1.7 PROGRAMA DE BECAS

#### Objetivo General

Apoyar a los estudiantes mediante el otorgamiento y apoyo en la gestión de becas, para promover su participación en grupos representativos, ayudantías de investigación, servicio social y prácticas profesionales, así como aquéllos de escasos recursos económicos, para que puedan concluir satisfactoriamente sus estudios profesionales.

#### Objetivos Específicos

1. Gestionar y canalizar recursos institucionales dirigidos a estudiantes con desventajas económicas que posibiliten mejorar su desempeño académico.
2. Apoyar los proyectos de docencia, investigación y vinculación del personal académico con la incorporación de alumnos en calidad de ayudantes, para que puedan complementar su formación profesional.
3. Alentar la participación de estudiantes en grupos culturales y deportivos que representen a la

Institución en competencias, concursos y eventos diversos, como medio para mejorar la presencia e imagen institucionales.

*Líneas de Acción*

1. Desarrollar lineamientos para la integración del Programa Institucional de Becas Estudiantiles.
2. Promover el aprovechamiento de los programas de becas que se ofrecen fuera de la Universidad.
3. Gestionar recursos presupuestales de mayor cuantía para la ampliación de la asignación de becas.
4. Aplicar un sistema electrónico para la revisión y evaluación de proyectos en los que se incorporen los becarios.

*Metas*

*Para 2009-2013*

1. Incrementar anualmente en 5% el número de estudiantes con algún tipo de beca de apoyo externo, tales como Pronabes, titulación, vinculación, servicio social, PROMEP y CONACyT, entre otras.
2. Incrementar anualmente en 5% el número de estudiantes con algún tipo de beca de apoyo interno, tales como beca ayudantía, beca estudiantil y becas a integrantes de grupos

deportivos, culturales y artísticos representativos de la Institución, entre otras.

3. Lograr que el 40% de los estudiantes tengan beca colegiatura derivada de su buen desempeño académico.

*Para 2010*

4. Gestionar recursos para definir y aplicar un programa institucional de becas estudiantiles para el apoyo de estudiantes regulares y en situación de desventaja económica.

*Para 2012*

5. Desarrollar e implementar un programa para el seguimiento y evaluación del impacto del programa institucional de becas.

Responsables: Dirección de Servicios Estudiantiles, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

## 1.8 PROGRAMA DE INNOVACIÓN EDUCATIVA

### Objetivo General

Consolidar un modelo curricular innovador, flexible y centrado en el aprendizaje del estudiante, mediante la evaluación y seguimiento al proceso de implementación del modelo en los diferentes niveles de incidencia (académico, pedagógico, didáctico, administrativo y de gestión) con base en indicadores

de pertinencia, desempeño y satisfacción, que identifiquen los elementos de ajuste y/o reorientación.

#### Objetivos Específicos

1. Incorporar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación como herramientas formativas que refuercen el modelo curricular.

2. Sistematizar la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, con el fin de retroalimentar la implantación del modelo curricular y poner en marcha los cambios necesarios que arrojen resultados más satisfactorios.

#### Líneas de Acción

1. Diseñar la metodología e indicadores para evaluar y dar seguimiento al modelo curricular de la Universidad de Sonora.
2. Diseñar un sistema que permita el seguimiento y evaluación del modelo curricular y obtener información pertinente para la toma de decisiones en el mejoramiento y rediseño de los planes de estudio.
3. Diseñar indicadores (trayectorias escolares, seguimiento de egresados, tutorías y empleadores, entre otros) que provean datos válidos para la evaluación y toma de decisiones.
4. Promover la implementación de exámenes departamentales y la evaluación del grado de

cumplimiento de los programas de las materias y del modelo curricular en su conjunto.

5. Conformar un equipo de asesores para el apoyo de las comisiones divisionales de la valoración, diseño/rediseño de planes de estudio.
6. Impulsar la capacitación de los profesores en la evaluación curricular y en el uso de las nuevas tecnologías en el proceso de enseñanza aprendizaje.

#### Metas

##### Para 2009-2013

1. Realizar y presentar ante el Consejo Divisional un informe de evaluación por parte del 100% de los programas cuyos planes de estudio ya tengan al menos una generación de egreso.
2. Mantener actualizado el 100% de los planes de estudio bajo una perspectiva de innovación educativa.
3. Capacitar al menos a 20 personas para que funjan como asesores curriculares.
4. Integrar por Departamento académico un informe semestral del grado de cumplimiento de los programas de las materias.

##### Para 2011-2013

5. Instaurar exámenes departamentales en al menos 50% de las carreras de licenciatura, cubriendo al menos el 20% de las asignaturas.

6. Contar con una evaluación de contenidos y desarrollo de los ejes de formación común y básica.

Responsables: Dirección de Desarrollo Académico e Innovación Educativa, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

#### 1.9 PROGRAMA DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS EDUCATIVOS

##### Objetivo General

Consolidar la calidad académica de los programas educativos de la Universidad a través de la evaluación interna y externa por los organismos evaluadores y acreditadores que permitan revisar y superar continuamente los indicadores de calidad establecidos para tales fines.

##### Objetivos Específicos

1. Impulsar la evaluación de los programas educativos por parte de los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES), que aseguren un proceso continuo de mejoramiento de la calidad institucional.

2. Garantizar a la sociedad sonorense el óptimo nivel de calidad alcanzado en los programas educativos de licenciatura, mediante la acreditación externa por organismos reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES).

##### Líneas de Acción

1. Diseñar y operar un sistema que permita dar seguimiento a las recomendaciones emitidas por los organismos evaluadores y acreditadores.
2. Atender las recomendaciones emitidas por los organismos evaluadores y acreditadores.
3. Integrar equipos de trabajo para la autoevaluación y atención a las recomendaciones, a través de las modalidades de talleres, cursos y otras dinámicas de participación.
4. Incluir en la evaluación interna, indicadores de asistencia de profesores y alumnos, así como del grado de cumplimiento de los programas de estudio.
5. Fomentar la capacitación del personal responsable de las tareas de evaluación y acreditación.

##### Metas

###### Para 2009-2013

1. Mantener el 100% de la matrícula de licenciatura en programas de calidad.
2. Lograr que el 100% de los programas educativos evaluables, sean evaluados por los CIEES y obtengan el nivel 1.
3. Conseguir que el 100% de los programas educativos de licenciatura en los cuales existan

organismos acreditadores, obtengan y mantengan su acreditación.

Responsables: Dirección de Desarrollo Académico e Innovación Educativa, Departamentos, Divisiones, Secretaría General Académica.

#### 1.10 PROGRAMA DE MEJORA DE TRAYECTORIAS ESCOLARES

##### Objetivo General

Realizar el seguimiento de trayectorias escolares de los estudiantes de licenciatura y posgrado, con el fin elaborar políticas y acciones orientadas a incrementar los niveles de calidad de los programas educativos e incidir en la mejora del aprovechamiento y retención escolar de los estudiantes.

##### Objetivos Específicos

1. Ampliar y mejorar el marco normativo institucional relacionado con el desempeño académico del estudiante, con el fin de proponer cambios que favorezcan un mejor aprovechamiento escolar.

2. Impulsar la investigación educativa en torno a las acciones institucionales de apoyo al estudiante que conlleven a propuestas de mejoramiento en la formación académica del estudiante.

##### Líneas de Acción

1. Construir el modelo institucional de trayectorias escolares.

2. Elaborar los indicadores que se utilizarán en el seguimiento de las trayectorias escolares.
3. Mejorar los procesos de selección de los estudiantes.
4. Utilizar los resultados del examen de conocimientos y habilidades básicos, que se realiza para la selección de alumnos de primer ingreso, para implementar medidas de fortalecimiento académico.
5. Implementar programas de inducción a los alumnos.
6. Identificar los perfiles de riesgo académico de los estudiantes de nuevo ingreso de los programas de licenciatura.
7. Reforzar las acciones institucionales orientadas a apoyar el desarrollo integral de los estudiantes, específicamente las acciones de tutoría y asesoría académica, atención psicológica, práctica profesional, servicio social universitario, salud, actividades culturales y deportivas, dominio de un idioma extranjero y movilidad, entre otras.
8. Detección de asignaturas cuya reprobación causa baja con mayor frecuencia de los alumnos.
9. Evaluar el conjunto de normas, reglamentos y disposiciones académicas y administrativas, con el objetivo de elaborar propuestas en la

materia, orientadas a favorecer el proceso formativo de los estudiantes.

10. Impulsar la participación de un mayor número de alumnos en la presentación del Examen General de Egreso de Licenciatura, EGEL, en los programas educativos que ya lo apliquen, e implementar cursos de apoyo.
11. Establecer políticas institucionales en materia de ingreso, reprobación, repetición, rezago, abandono y deserción escolar.
12. Mejorar la programación de cursos y horarios que permiten una adecuada atención de la demanda estudiantil.
13. Elaborar criterios para el programa de periodos especiales de cursos curriculares y aumentar su oferta.
14. Aumentar opciones de titulación en los programas de posgrado profesionalizantes.

*Metas*

*Para 2009-2013*

1. Realizar el diagnóstico por programa educativo de aspectos particulares de cumplimiento de requisitos asociados al modelo curricular y sus problemáticas (créditos socio-humanísticos, deporte, cultura, inglés, prácticas profesionales) y su efecto sobre la eficiencia terminal.
2. Elaborar estudios de deserción, trayectoria

escolar y satisfacción estudiantil para el 100% de los programas educativos.

3. Presentar al H. Colegio Académico una propuesta de reestructuración, adecuación y/o ajustes al modelo curricular, con base en los resultados de los diagnósticos asociados.
4. Elaborar un diagnóstico anual sobre el grado de preparación de los aspirantes universitarios para implementar acciones remediales.
5. Aumentar la tasa de retención, del primero al segundo año en programas de licenciatura, al 85%.
6. Disminuir el índice de reprobación por materia al 12%.
7. Aumentar el promedio de calificaciones por materia, en programas de licenciatura a 80.
8. Aumentar en los programas de licenciatura la tasa de egreso por cohorte a 45%.
9. Aumentar en los programas de licenciatura la tasa de titulación por cohorte a 35%.
10. Lograr que el 50% de los egresados de los programas educativos, en los que se tenga el EGEL, lo presenten y obtengan reconocimiento al menos el 60% de ellos.
11. Lograr que el tiempo promedio para obtención

del grado de maestría sea 2.5 años y el de doctorado 4.5 años.

12. Lograr que la tasa de graduación por cohorte de los programas de posgrado sea al menos 50%.

Responsables: Dirección de Servicios Estudiantiles, Dirección de Servicios Escolares, Dirección de Planeación, Departamentos, Divisiones, Secretaría General Académica.

#### 1.11 PROGRAMA DE INTERNACIONALIZACIÓN

##### Objetivo General

Integrar en el quehacer institucional una mayor presencia del ámbito internacional, de relaciones de intercambio y cooperación, parámetros de evaluación, trabajo de docencia, investigación, extensión y vinculación, con el propósito de alcanzar niveles de calidad comparables con las mejores instituciones de educación superior en el contexto global.

##### Objetivos Específicos

1. Promover la actualización permanente de la normatividad que regule el proceso de internacionalización.
2. Promover en los universitarios una cultura de internacionalización, orientada a una mayor apertura del desarrollo del trabajo académico y de

cooperación e intercambio con instituciones y centros de educación superior del extranjero.

3. Evaluar la calidad de los programas educativos de licenciatura y posgrado con estándares internacionales, con el fin de alcanzar el reconocimiento y acreditación de organismos multinacionales.

##### *Líneas de Acción*

1. Establecer lineamientos para el proceso de la internacionalización de los programas académicos y de la Institución.
2. Alentar la participación de los académicos en redes de colaboración académica internacional.
3. Buscar la participación de la Universidad en un mayor número de consorcios o agrupaciones internacionales.
4. Ampliar las relaciones de colaboración interinstitucionales con centros de educación del extranjero.
5. Incrementar la participación de estudiantes en programas de intercambio y movilidad internacionales.
6. Elevar los indicadores de calidad académica para satisfacer estándares internacionales de evaluación y lograr la acreditación ante los organismos correspondientes.

*Metas*

*Para 2009-2013*

1. Contar con las políticas institucionales que coadyuven a la integración de la dimensión internacional.
2. Crear un catálogo de materias equivalentes entre los programas de licenciatura de las instituciones de educación superior internacionales y nacionales para facilitar la movilidad de los estudiantes y la doble titulación.
3. Incrementar en 10% anual el número de redes de colaboración académica internacional en las que participen profesores e investigadores.
4. Incrementar en 5% anual el número de estancias académicas realizadas por los profesores e investigadores en instituciones extranjeras.
5. Incrementar en 5% el número de estancias académicas en la Universidad, realizadas por profesores e investigadores de instituciones de educación superior extranjeras.
6. Incrementar en 10% anual el número de profesores e investigadores que presentan ponencias en eventos internacionales.
7. Incrementar por lo menos en 10% anual el número de estudiantes participantes en programas de intercambio y movilidad internacionales, mediante diversos programas de financiamiento.
8. Lograr anualmente el ingreso de un programa de posgrado al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del CONACyT, en la vertiente de Padrón Nacional de Posgrado (PNP) del nivel de programas de competencia internacional.
9. Lograr al menos la acreditación internacional de un programa de licenciatura al año.
10. Incrementar en 5% anual el número de artículos publicados por los académicos de la Institución en revistas de circulación internacional.

Responsables: Secretaría General Académica, Programa Institucional de Movilidad Estudiantil, Dirección de Desarrollo Académico e Innovación Educativa, Dirección de Investigación y Posgrado, Departamentos, Divisiones.

#### 1.12 PROGRAMA DE SERVICIOS DE APOYO ACADÉMICO

##### Objetivo General

Ofrecer servicios de apoyo bibliotecario, informático, conectividad, de lenguas extranjeras, materiales didácticos y de talleres, laboratorios y salas de autoacceso suficientes, que cumplan con estándares y parámetros internacionales de calidad, que incidan en el mejoramiento de la calidad académica.

Objetivos Específicos

1. Mantener el mejoramiento continuo en los servicios que brinda el Sistema Institucional Bibliotecario (SIB), conservando la homogeneidad de su calidad en las tres unidades regionales, con el propósito de apoyar eficazmente las actividades académicas.

2. Mantener software actualizado y renovar el equipo de cómputo, así como proporcionarle mantenimiento preventivo y correctivo.

3. Mantener la disponibilidad y actualización de la infraestructura tecnológica de telecomunicaciones para garantizar la conectividad a redes locales, nacionales e internacionales.

4. Ofrecer servicios de enseñanza de idiomas extranjeros, para cubrir los requisitos curriculares de dominio de una lengua extranjera y de formación cultural de los estudiantes y universitarios en general.

5. Elaboración de materiales de apoyo para el estudiante, tales como manuales de práctica, notas de clase, audiovisuales, multimedia y problemarios, entre otros.

6. Mejorar el funcionamiento de los espacios de apoyo a las actividades académicas, tales como laboratorios, talleres y centros de autoacceso, entre otros.

*Líneas de Acción*

1. Actualizar y ampliar de manera permanente los acervos bibliográficos y hemerográficos

requeridos por los programas educativos que se ofrecen en las tres unidades regionales.

2. Propiciar convenios de colaboración con otras instituciones en proyectos especiales relacionados con el intercambio, préstamos interbibliotecarios, así como para la compra y suscripción de acervos bibliográficos en formato electrónico e impreso.

3. Programar cursos permanentes de inducción a la comunidad académica, sobre los servicios y recursos bibliotecarios, tanto presenciales como en línea.

4. Desarrollar un sistema de competencias que permita formar, evaluar y capacitar en forma permanente al personal bibliotecario.

5. Ampliar la oferta de espacios en los laboratorios de cómputo y darle mantenimiento y actualizar equipos y software.

6. Fortalecer, mantener y ampliar la infraestructura de telecomunicaciones que soporta la conectividad institucional.

7. Mantener una comunicación periódica con los coordinadores de programa y responsables de los programas educativos para la programación de los cursos de idiomas.

8. Realizar el equipamiento de laboratorios, talleres y en general de los espacios requeridos para el desarrollo de las funciones sustantivas.

*Metas*

*Para 2009-2013*

1. Lograr que cada programa educativo cuente al menos con el 90% de los títulos y volúmenes requeridos por el plan de estudios, para el cumplimiento de los estándares de evaluación externa.
2. Incrementar anualmente en 5% el número de publicaciones periódicas impresas y en formato electrónico, y aumentar a 50 los accesos a bancos de datos.
3. Incrementar en un 10% anualmente el uso de los servicios que el SIB pone a disposición.
4. Lograr que el 100% de las asignaturas que lo requieren, de acuerdo al Plan de Estudios, dispongan de software especializado acorde a las necesidades cambiantes de las tecnologías de la información.
5. Fortalecer los laboratorios de cómputo de tal manera que permitan atender simultáneamente al 5% de la población estudiantil.
6. Realizar al menos un servicio trimestral de mantenimiento correctivo al 100% de los equipos informáticos.
7. Alcanzar 95% de conectividad en la red universitaria.
8. Atender oportunamente al 95% de las solicitudes de los usuarios de la red universitaria.
9. Integrar un informe que evalúe las necesidades de infraestructura y personal docente para cubrir al menos el 90% de la demanda de cursos de idiomas extranjeros de los estudiantes universitarios.
10. Elaborar anualmente 100 materiales de apoyo al estudiante, tales como manuales de práctica, notas de clase, audiovisuales, multimedia y problemarios, entre otros.
11. Fortalecer el equipamiento de laboratorios, talleres y centros de autoacceso, entre otros, para atender el 100% de los requerimientos de los planes de estudio.

Responsables: Dirección de Servicios Universitarios, Dirección de Desarrollo Académico e Innovación Educativa, Dirección de Informática, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

1.13 PROGRAMA DE ESTUDIOS DE EGRESADOS, EMPLEADORES Y DE PERTINENCIA

Objetivo General

Conocer las características y demandas del mercado de trabajo de los profesionistas, y evaluar la pertinencia de los programas académicos y sus contenidos; por una parte, mediante la opinión de egresados, empleadores y sociedad en general, y por otra, con el análisis de las condiciones económicas

## V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2009 - 2013

---

y sociales imperantes, para apoyar la reorientación de los planes y programas de estudio y lograr que la oferta educativa actual y futura sea congruente con las necesidades de la región.

### Objetivos Específicos

1. Conocer el mercado laboral, así como la trayectoria educativa y opiniones que tienen los egresados de los programas de licenciatura y posgrado.

2. Contar con información que caracterice a los empleadores de egresados de la Universidad de Sonora, y conocer la opinión que éstos tienen respecto al desempeño laboral de los egresados.

3. Conocer la percepción que tiene la sociedad sobre el funcionamiento y resultados de la Universidad de Sonora, así como sus requerimientos.

4. Determinar la pertinencia laboral y educativa de los programas de licenciatura que se ofrecen en la Institución.

### Líneas de Acción

1. Rediseñar los instrumentos de captación de información para incluir, además de las variables que permiten conocer la trayectoria educativa y grado de satisfacción, los aspectos relacionados con el mercado laboral y la pertinencia.

2. Promover la capacitación de encuestadores y supervisores.

3. Realizar encuestas de egresados, empleadores y sociedad.

4. Realizar estudios de los requerimientos del entorno.

5. Difundir resultados de los estudios a través de la edición de documentos.

### Metas

#### Para 2009-2013

1. Realizar estudios de egresados del total de programas evaluables de licenciatura (2009 y 2011) y de posgrado (2010) de la Universidad, y publicar sus resultados.

2. Llevar a cabo estudios de empleadores del total de programas evaluables de licenciatura de la Universidad y publicar sus resultados (2010 y 2012).

3. Elaborar un estudio de opinión de la sociedad sobre los resultados de la Universidad de Sonora y publicar sus resultados (2010, 2011 y 2013).

4. Integrar estudios de pertinencia laboral y educativa para el total de programas evaluables de licenciatura de la Institución y publicar sus resultados (2010 y 2012).

Responsables: Dirección de Planeación, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento.

#### 1.14 PROGRAMA DE CREACIÓN DE NUEVOS PROGRAMAS EDUCATIVOS

##### Objetivo General

Crear nuevas opciones educativas que atiendan las necesidades del entorno de formación profesional con planes de estudios pertinentes, flexibles y adaptados a los requerimientos de la dinámica actual de innovación y avance del conocimiento en el marco de los lineamientos del modelo curricular de la Universidad de Sonora.

##### Objetivos Específicos

1. Ampliar la atención a la demanda social educativa con un abanico de carreras que incorpore opciones emergentes y novedosas, y dé respuesta a la vocación de los futuros estudiantes de la Universidad.

2. Contribuir a la formación de recursos humanos de alto nivel que el desarrollo económico, político y social de la región y del país requieren.

##### Líneas de Acción

1. Realizar estudios de viabilidad y diseño curricular para la definición de la nueva oferta educativa, en el marco normativo de los lineamientos curriculares actuales.
2. Revisar la factibilidad, pertinencia y viabilidad académica y financiera de los programas educativos de nueva creación.

3. Integrar un comité institucional para la planeación de la oferta educativa, que entre sus funciones principales esté el seleccionar las nuevas opciones.

##### Metas

###### Para 2009-2013

1. Crear 15 nuevas opciones educativas de licenciatura y posgrado en concordancia con las oportunidades regionales de las tres Unidades, en el marco del modelo curricular de la Institución.
2. Lograr que el 100% de los proyectos de creación de nueva oferta educativa sea pertinente y viable, académica y financieramente.

###### Para 2010

3. Establecer criterios y requisitos en el orden académico y financiero, para la presentación de propuestas de nuevos programas educativos de acuerdo al nivel de estudios y área de conocimiento.
4. Nombrar y operar la Comisión de Planeación de la Oferta Educativa.

Responsables: Dirección de Planeación, Dirección de Desarrollo Académico e Innovación Educativa, Vicerrectorías, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

#### 1.15 PROGRAMA DE AMPLIACIÓN DE LA MATRÍCULA A NIVEL POSGRADO

##### Objetivo General

Incrementar la matrícula de los programas de posgrado de la Institución a través de la divulgación del trabajo realizado por los académicos en las líneas de generación y aplicación del conocimiento y mediante el mejoramiento y expansión de la difusión de la oferta de posgrado.

##### Objetivos Específicos

1. Promover estancias estudiantiles en la Universidad entre las instituciones educativas de la región, con el fin de fortalecer el intercambio y la movilidad estudiantiles.

2. Fortalecer la relación académica entre los estudiantes e investigadores de la Universidad como promoción de los programas de posgrado.

##### Líneas de Acción

1. Continuar realizando campañas anuales de difusión de los programas de posgrado en las ferias nacionales de posgrado.
2. Continuar la promoción constante de los programas de posgrado en los eventos académicos realizados tanto dentro como fuera de la Universidad.
3. Mantener una campaña permanente de difusión de los programas de posgrado en los medios de comunicación locales y nacionales.

4. Promover y asegurar que los proyectos de investigación incluyan la formación de recursos humanos, especialmente a nivel posgrado.

5. Contar con un programa permanente de fortalecimiento del Verano de la Ciencia en la Universidad.

##### Metas

##### Para 2010-2013

1. Incrementar anualmente la matrícula de nuevo ingreso del posgrado en un 15%, en relación con el año anterior.
2. Mantener en todos los programas de posgrado un índice de retención anual de al menos 10 puntos sobre el promedio nacional.

Responsables: Dirección de Investigación y Posgrado, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

#### 1.16 PROGRAMA DE FOMENTO A NUEVAS MODALIDADES SEMIPRESENCIALES Y A DISTANCIA

##### Objetivo General

Ofrecer programas educativos que incorporen el uso de las nuevas tecnologías en los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de las modalidades de educación a distancia y semipresencial, que permitan ampliar la cobertura

de la población que, por diversos motivos, no puede acceder a estudios convencionales.

**Objetivos Específicos**

1. Introducir formas pedagógicas novedosas que posibiliten vías alternas de cooperación científica y académica.

2. Proporcionar servicios educativos basados en modernas tecnologías electrónicas de la información y la comunicación que configuren un sistema de enseñanza alternativo.

**Líneas de Acción**

1. Conformar un equipo de expertos en el área de tecnología educativa para apoyar el diseño y el desarrollo de programas y cursos en modalidades alternas.
2. Integrar un grupo de profesores habilitados en el uso de la plataforma Moodle, para la operación de los programas a distancia y semipresenciales.
3. Consolidar y extender el uso de las nuevas tecnologías para la implementación de los programas educativos en modalidad a distancia.
4. Establecer lineamientos para construir e implementar el modelo de educación a distancia.
5. Diseñar un programa propedéutico para alumnos de primer ingreso a la modalidad de educación a distancia.

6. Atender a los criterios e indicadores de calidad definidos por los CIEES para la evaluación de los programas educativos en modalidad a distancia.

**Metas**

*Para 2009-2013*

1. Contar con instalaciones y equipo para el ofrecimiento de programas semipresenciales y a distancia.
2. Ofrecer 10 programas educativos en las modalidades a distancia y semipresenciales.
3. Reconvertir al menos tres materias disciplinares de cada programa educativo en la modalidad a distancia de forma híbrida.
4. Contar con 200 profesores capacitados en el uso de la plataforma Moodle.

Responsables: Dirección de Desarrollo Académico e Innovación Educativa, Vicerrectorías, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

**1.17 PROGRAMA DE HABILITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA PLANTA ACADÉMICA**

**Objetivo General**

Elevar el grado de habilitación del personal académico con la incorporación de docentes

formados en estudios de posgrado de calidad, así como su respectiva actualización, para mejorar y apoyar la articulación de las funciones de docencia, investigación, difusión y vinculación.

*Objetivos Específicos*

1. Disponer de una planta académica habilitada que apoye la acreditación permanente de la calidad de los programas académicos.

2. Lograr que el personal docente de la Institución se encuentre en permanente actualización en cuanto a su formación profesional y didáctica.

3. Promover en la planta académica de la Institución, el uso didáctico-pedagógico de nuevas tecnologías de la información y la comunicación para contribuir a la consolidación del modelo curricular innovador, flexible y centrado en el aprendizaje del estudiante.

*Líneas de Acción*

1. Impulsar la habilitación de los PTC en estudios de posgrado de calidad.
2. Difundir las convocatorias de becas.
3. Atender las convocatorias externas para la reincorporación de nuevos profesores con grado preferente.
4. Promover la realización de cursos dirigidos a profesores de actualización profesional y didáctica.

5. Integrar un programa institucional de formación pedagógica en nuevos ambientes de aprendizaje.

6. Formar instructores en nuevos ambientes de aprendizaje.

*Metas*

*Para 2009-2013*

1. Elevar gradualmente la escolaridad del personal académico, hasta lograr que en 2013, el 90% de los PTC cuente con estudios de posgrado.
2. Elevar gradualmente el número de PTC con estudios de doctorado, hasta alcanzar, en 2013, el 45% con ese nivel de estudios.
3. Lograr que anualmente al menos 30% de los académicos participe en cursos de actualización profesional y didáctica.
4. Lograr que al 100% de los profesores de nuevo ingreso se les imparta cursos de formación pedagógica.
5. Lograr que en cuatro años una tercera parte de los profesores (8% anual), se formen en nuevos ambientes de aprendizaje.
6. Alcanzar, en 2013, la acreditación de 20 instructores en el uso didáctico pedagógico de nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

7. Elaborar un estudio que evalúe el impacto de los programas de formación y capacitación docente en el aprovechamiento escolar de los alumnos.

Responsables: Dirección de Desarrollo Académico e Innovación Educativa, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

#### 1.18 PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA PLANTA ACADÉMICA

##### Objetivo General

Renovar e incrementar y cambiar el perfil de la planta académica, con el fin de responder a los requerimientos actuales de formación y crecimiento de los programas educativos que la Universidad ofrece.

##### Objetivos Específicos

1. Incorporar en la planta académica a jóvenes profesores e investigadores con alto nivel de habilitación para elevar el nivel y productividad de las funciones sustantivas.
2. Atender las necesidades de retiro del personal académico a través del mejoramiento de las condiciones en que se llevan a cabo.
3. Cambiar la composición de la planta académica y fortalecer el perfil de los académicos de asignatura.

##### *Líneas de Acción*

1. Elaborar un diagnóstico a partir de indicadores que se asocien con antigüedad, edad y salud de los profesores, así como el índice de atención de los programas educativos.
2. Elaboración de planes departamentales, y su respectivo seguimiento, en el que se definan áreas prioritarias para el desarrollo de planta académica.
3. Proponer un plan de incentivo a la jubilación que incluya el costo de la propuesta.
4. Elaborar un diagnóstico que indique las necesidades de crecimiento de la planta docente de acuerdo al incremento e incorporación de nuevos programas educativos que la Institución ofrezca.
5. Establecer como política prioritaria en la contratación de profesores de asignatura, el requisito de que se desempeñe laboralmente en el sector externo y en áreas relacionadas con la materia a impartir.
6. Estimar el número de PTC que se requiere habilitar, así como el número de nuevas contrataciones, mediante plazas PROMEP o de Repatriación y Retención bajo convenio CONACyT-Universidad de Sonora.
7. Promover que en el ingreso de nuevos académicos sea prioritaria la contratación de personal con alto nivel de habilitación.

*Metas*

*Para 2009-2013*

1. Presentar, con base en un diagnóstico, un plan de incentivación a la jubilación que sirva para disponer de plazas vacantes de académicos y se utilicen en la renovación de la planta docente.
2. Lograr que el 100% de los Departamentos académicos tengan planes en los que se definan áreas prioritarias para el desarrollo de la planta académica.
3. Asegurar en 2013, que el 45% en promedio del personal académico sea de carrera, aunque a nivel de programa varíe dependiendo de la naturaleza del mismo.
4. Lograr que el 100% de las nuevas contrataciones del personal académico de asignatura cumpla como requisito la acreditación del desempeño laboral en áreas relacionadas con las materias a impartir.

Responsables: Dirección de Desarrollo Académico e Innovación Educativa, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

1.19 PROGRAMA DE EQUILIBRIO DE LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS

Objetivo General

Articular las actividades de docencia de los PTC con labores de investigación y extensión, que permitan

consolidar la calidad de la planta académica y fortalecer integralmente las tres funciones sustantivas.

Objetivos Específicos

1. Incrementar la presencia de las labores de investigación y extensión en el trabajo académico de los docentes para fortalecer el proceso de generación, transmisión y difusión del conocimiento.
2. Contar con personal académico altamente habilitado que posea los perfiles requeridos por PROMEP para elevar sustancialmente la calidad de la formación docente, investigación y desempeño de las actividades de extensión.

*Líneas de Acción*

1. A partir de indicadores, evaluar la situación del personal académico que se encuentra en posibilidad de obtener el perfil PROMEP y promover su obtención.
2. Consolidar las políticas institucionales que orienten el equilibrio de las funciones sustantivas de los docentes.
3. Incrementar la participación de los académicos en el uso y aprovechamiento del Sistema Institucional de Vinculación Universitaria (SIVU).
4. Establecer convenios de colaboración interinstitucionales que permitan la movilidad y el intercambio académico.

*Metas*

*Para 2009-2013*

1. Incrementar a 55% el porcentaje de PTC con el reconocimiento de Perfil Deseable PROMEP.
2. Lograr que al menos 15% de los profesores de carrera participen en alguna actividad de intercambio y colaboración.
3. Lograr que al menos el 30% de los PTC participen en convenios de colaboración para el desarrollo de proyectos de investigación y extensión.

Responsables: Dirección de Desarrollo Académico e Innovación Educativa, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

2.1 PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROYECTOS ORIENTADOS A LA ATENCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL ENTORNO

*Objetivo General*

Promover que las líneas de generación y aplicación de conocimiento que se cultivan en la Universidad, incidan en la búsqueda pertinente de la solución a la problemática del entorno y consolidar la vinculación a través de la atención a las necesidades de desarrollo de instituciones, empresas y sectores de la sociedad.

*Objetivos Específicos*

1. Consolidar el desarrollo de proyectos para la innovación y el desarrollo científico, tecnológico, humanístico y social, que contribuyan a la competitividad y desarrollo sostenible de los distintos sectores de la sociedad.

2. Continuar con el apoyo a las iniciativas de investigación que promueven la participación de estudiantes de licenciatura y posgrado en el desarrollo de proyectos relacionados con las líneas de generación y aplicación del conocimiento como parte importante de su formación académica.

*Líneas de Acción*

1. Promover la realización de proyectos de investigación con los sectores productivos, empresarial, social y gubernamental.
2. Realizar un diagnóstico que identifique líneas de investigación estratégicas a partir de considerar tanto las necesidades del entorno como la posibilidad de integrar grupos de trabajo por parte de la Institución.
3. Continuar con la realización de proyectos de investigación que involucren la participación y colaboración entre cuerpos académicos.
4. Crear un programa de apoyo a proyectos de investigación que involucre la participación de estudiantes de licenciatura y posgrado en su desarrollo.

## V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2009 - 2013

---

5. Realizar foros multidisciplinarios sobre Sociedad y Universidad orientados a las áreas estratégicas de desarrollo.
6. Seguir encauzando la realización de tesis hacia los sectores productivos, empresarial, social y gubernamental.
7. Consolidar el programa permanente de recursos para la realización de proyectos de investigación aplicada en áreas estratégicas para el desarrollo del estado y de la región.
8. Ampliar la difusión y el impulso de proyectos de investigación aplicada para la realización del servicio social y las prácticas profesionales.

### *Metas*

#### *Para 2010-2013*

1. Emitir anualmente una convocatoria a empresarios e instituciones gubernamentales para participar de manera conjunta con la Universidad en proyectos de investigación.
2. Lograr que al menos 15% de los proyectos de investigación se realicen en colaboración con los sectores productivo y social.
3. Lograr establecer anualmente un convenio de colaboración con los sectores productivos, empresarial, social y gubernamental, orientado a brindar soluciones en áreas estratégicas para el desarrollo de la región.

4. Realizar un foro bienal multidisciplinario sobre áreas estratégicas para el desarrollo de la región y evaluar su impacto en los diferentes sectores sociales involucrados, participantes.
5. Integrar al menos tres equipos de investigación multidisciplinarios, para abordar problemas específicos del entorno regional.

Responsables: Dirección de Investigación y Posgrado, Dirección de Vinculación y Difusión, Vicerrectorías, Departamentos, Divisiones, Secretaría General Académica.

### 2.2 PROGRAMA DE FOMENTO A LA INVESTIGACIÓN

#### Objetivo General

Continuar con el impulso al desarrollo equilibrado y la consolidación de la investigación institucional, dirigida a responder en forma pertinente a las necesidades del entorno, contribuyendo a su desarrollo científico, tecnológico, económico y social, y a la aportación de conocimiento universal, mediante la propuesta de soluciones que contribuyan además a la formación de recursos humanos de alto nivel y a la extensión de la cultura universitaria.

#### Objetivos Específicos

1. Propiciar condiciones favorables para el desarrollo de la investigación que se realiza en las diversas áreas y disciplinas de la Institución, en

búsqueda de la consolidación de los estándares de calidad académica y producción científica.

2. Continuar con la promoción de la comunicación y colaboración permanente entre académicos en áreas y disciplinas afines, intra e interinstitucional, que permitan optimizar el desarrollo de la investigación y compartir los recursos e infraestructura existente en la búsqueda de soluciones pertinentes a los problemas del entorno.

3. Fortalecer la producción científica y el reconocimiento de las líneas de generación y aplicación del conocimiento de la Universidad.

*Líneas de Acción*

1. Apoyar las actividades que realizan los órganos colegiados e instancias académicas en el establecimiento de criterios y disposiciones generales, dirigidas a mejorar la organización de la investigación y mantener la contribución al ordenamiento, seguimiento y evaluación de la función de investigación.
2. Establecer mecanismos que fomenten la calidad y la eficiencia de la investigación y desarrollo tecnológico que se realiza en la Institución, con especial énfasis en las unidades regionales Norte y Sur.
3. Promover la incorporación de un mayor número de investigadores al Sistema Nacional de Investigadores o Sistema Nacional de Creadores.

4. Promover el desarrollo de la investigación en ciencia y tecnología aplicada.
5. Promover y gestionar estancias de investigación con universidades e institutos de investigación nacionales y extranjeros de reconocido prestigio.
6. Continuar fortaleciendo el programa de desarrollo tecnológico de alto rendimiento para que amplíe sus servicios en apoyo a la investigación y el posgrado.
7. Promover, implementar y dar seguimiento a los Programas de Impulso y Orientación de la Investigación (PRIORI) en las unidades regionales como instrumento de formación y capacitación del personal académico en las unidades regionales.
8. Elaborar un plan de desarrollo institucional para la investigación, con especial énfasis en la creación y ordenamiento de grupos disciplinarios y cuerpos académicos en áreas estratégicas para el desarrollo.
9. Aumentar el impacto de la investigación institucional y sus usos, tanto en el sector económico, como en el sector social.
10. Mejorar y ampliar los sistemas de información que apoyen la investigación universitaria con énfasis en su uso para la evaluación y medición de impacto que coadyuven en la definición de

políticas para aumentar la eficacia de sus distintos modelos.

11. Gestionar recursos externos para apoyar el financiamiento de proyectos de investigación.
12. Continuar impulsando programas de apoyo para aumentar la obtención de los productos de la investigación.
13. Impulsar la creación y publicación de revistas científicas.

*Metas*

*Para 2010-2013*

1. Incrementar a 25% el porcentaje de PTC con reconocimiento del Sistema Nacional de Investigadores (SNI).
2. Lograr que anualmente al menos 40% de los académicos de tiempo completo participen en tareas de investigación.
3. Aumentar anualmente 20% el número de proyectos de investigación con financiamiento externo a través de la participación en convocatorias.
4. Incrementar anualmente en 10% el número de publicaciones producidas por el personal académico en revistas con sistemas de arbitraje.
5. Registrar anualmente al menos una patente o desarrollo tecnológico de un prototipo, sistema o dispositivo.

Responsables: Dirección de Investigación y Posgrado, Departamentos, Divisiones, Secretaría General Académica.

### 2.3 PROGRAMA DE DIFUSIÓN DE PRODUCTOS DE INVESTIGACIÓN

*Objetivo General*

Actualizar, ampliar y mejorar la cobertura de la difusión de la generación y aplicación del conocimiento científico y humanista, de los académicos de la Institución, tanto hacia el interior como al exterior.

*Objetivos Específicos*

1. Consolidar la calidad de la difusión de los productos de la ciencia, el arte y la tecnología generados por los académicos de la Universidad.
2. Evaluar el impacto de las campañas de difusión de la investigación en la comunidad universitaria y en la sociedad en su conjunto.
3. Fortalecer 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*

1. Promover e incentivar la creación y desarrollo innovador de campañas de difusión del quehacer científico y humanista de la Universidad.

2. Divulgar los programas, proyectos y prácticas generadoras de conocimiento de punta de los académicos.
3. Mantener un programa de cápsulas televisivas sobre la ciencia y las humanidades desarrolladas en la Universidad.
4. Mantener informada y actualizada a la comunidad sonoreNSE sobre los productos de investigación generados por los académicos de la Institución.
5. Actualizar y ampliar los programas de la radio universitaria orientados a la promoción de la ciencia, generada en los diferentes campos disciplinares del conocimiento.
6. Diversificar la audiencia de los programas de difusión del conocimiento generado en la Universidad por los académicos, con especial énfasis en los niños y jóvenes sonorenses.
7. Aumentar el apoyo a los programas de difusión y divulgación de la investigación científica institucional.
8. Fortalecer la participación en reuniones convocadas por los máximos órganos colegiados del país (CONACyT, ANUIES y Academia Mexicana de Ciencias, entre otras) con el propósito de establecer intercambios y experiencias para el fomento del posgrado que se ofrece en la Universidad.

9. Promover el intercambio de materiales de divulgación y difusión de la ciencia, la tecnología y las humanidades dentro de la Institución, así como con otras instituciones de educación superior.

*Metas*

*Para 2010-2013*

1. Publicar un anuario de divulgación científica y tecnológica de la Universidad.
2. Publicar un catálogo de proyectos de investigación.
3. Aumentar anualmente 10% los programas de la radio universitaria sobre ciencia, orientados preferentemente a los niños y jóvenes.
4. Ampliar y diversificar anualmente 20% la audiencia de los programas de la radio universitaria, dedicada a la difusión de los productos de investigación.

Responsables: Dirección de Investigación y Posgrado, Dirección de Comunicación, Dirección de Vinculación y Difusión, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento.

#### 2.4 PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO A CUERPOS ACADÉMICOS

*Objetivo General*

Fortalecer a las academias y a los grupos disciplinares con el fin de asegurar el logro de los

criterios nacionales de desempeño, necesarios para que se les otorgue y conserven la distinción de cuerpos académicos consolidados.

#### Objetivos Específicos

1. Asegurar la calidad de los nuevos cuerpos académicos, para lograr su reconocimiento inmediato y permanencia en el PROMEP.

2. Continuar con la reorganización de los cuerpos académicos para asegurar su consolidación y permanencia en el PROMEP.

3. Contar con cuerpos académicos consolidados en todas las áreas del conocimiento para homologar la calidad y nivel educativo de la Institución.

4. Continuar impulsando la consolidación y pertinencia de las líneas de generación y aplicación del conocimiento que cultivan los cuerpos académicos.

#### Líneas de Acción

1. Apoyar el desarrollo de líneas de generación y aplicación del conocimiento de los cuerpos académicos, tendientes a mejorar su pertinencia y consolidación.

2. Contar con infraestructura física, soporte administrativo y académico suficientes y adecuados para que los cuerpos académicos y los grupos colegiados desarrollen más eficientemente las funciones de docencia, investigación y extensión.

3. Apoyar la movilidad de profesores para la realización de estancias en otras instituciones nacionales y extranjeras, y para la asistencia a eventos académicos que incidan en su formación académica.

4. Fortalecer los programas de apoyo a la consolidación de los cuerpos académicos.

5. Apoyar el financiamiento de programas de colaboración, intra e interinstitucional, entre cuerpos académicos de disciplinas afines.

6. Realizar las adecuaciones pertinentes a la normatividad para institucionalizar el trabajo colegiado de los cuerpos académicos.

#### Metas

##### Para 2010-2013

1. Incrementar a 50 el número de Cuerpos Académicos en Consolidación y Consolidados.

2. Lograr que 10 grupos disciplinarios obtengan su registro como Cuerpos Académicos en Formación.

3. Aumentar anualmente en 20% el número de ponencias presentadas por académicos de la Universidad en congresos nacionales y/o internacionales.

4. Publicar en coautoría al menos 1 artículo anual por PTC en revistas con arbitraje estricto, en el interior de cada Cuerpo Académico en Consolidación o Consolidado.

Responsables: Dirección de Investigación y Posgrado, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

## 2.5 PROGRAMA DE AMPLIACIÓN DE REDES DE INTERCAMBIO ACADÉMICO

### Objetivo General

Lograr la conformación de redes de colaboración académica, incentivando la participación de los académicos en la creación de redes nacionales e internacionales de cooperación científica, para fortalecer las funciones sustantivas de la Institución.

### Objetivos Específicos

1. Continuar con la promoción de la función de investigación de la Universidad con otras instituciones, que contribuya específicamente a la formación de recursos humanos de alto nivel.

2. Extender el fomento de los programas de investigación de la Institución, como mecanismo de promoción del quehacer institucional, propiciando la formación de redes de colaboración académica nacionales e internacionales.

### Líneas de Acción

1. Promover la realización de convenios de colaboración para la formación de redes de investigación interinstitucionales en áreas estratégicas para el desarrollo institucional.
2. Propiciar la movilidad y el intercambio de

profesores en estancias de IES de reconocido prestigio.

3. Continuar organizando en las distintas divisiones académicas, simposios, coloquios, congresos y otros eventos que faciliten el intercambio de experiencias de investigación y formación de redes académicas.
4. Promover la formación de redes temáticas de investigación.
5. Impulsar el desarrollo de redes de colaboración entre cuerpos académicos y/o grupos de investigación en los ámbitos nacional e internacional.
6. Promover la realización de convenios de colaboración para la formación de redes de investigación interinstitucionales en áreas estratégicas para el desarrollo institucional.
7. Instrumentar un programa para la formación de redes académicas.
8. Establecer redes académicas consolidadas, formalizadas institucionalmente y apoyadas con proyectos conjuntos interinstitucionales.

### Metas

#### Para 2010-2013

1. Establecer anualmente al menos dos redes de colaboración interdivisional para el desarrollo de investigación multi e interdisciplinarias,

con temas de interés común y uso compartido de recursos e infraestructura.

2. Establecer anualmente al menos dos redes de colaboración entre las unidades regionales, para el desarrollo de investigación multi e interdisciplinarias, con temas de interés común y uso compartido de recursos e infraestructura.
3. Lograr la organización de al menos 50 eventos anuales para establecer redes e intercambiar experiencias (congresos, foros, simposios, coloquios, y encuentros).
4. Mantener y ampliar en 10% anual los cuerpos académicos consolidados integrados a una red nacional o internacional.
5. Incrementar 20% el número de redes nacionales e internacionales en las cuales participe la Universidad de Sonora.
6. Lograr que 10% de los cuerpos académicos desarrollen al menos un proyecto en red.
7. Incrementar en 100% el número de convenios de investigación que se realizan en red.
8. Lograr que los integrantes de los cuerpos académicos consolidados realicen al menos una estancia académica de investigación al año, de y hacia otros cuerpos académicos en el ámbito nacional y/o internacional.

Responsables: Dirección de Investigación y Posgrado, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

## 2.6 PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL POSGRADO

### Objetivo General

Fortalecer la formación de profesionales en el nivel de posgrado para satisfacer las necesidades de recursos humanos altamente especializados en la región y el país, a través de la conformación de programas de posgrados integrales y la aportación del conocimiento resultado de la investigación científica y de los diversos métodos abordados en su búsqueda y construcción.

### Objetivos Específicos

1. Continuar con la innovación de los actuales programas de posgrado hacia programas integrales dirigidos a responder con flexibilidad, calidad y pertinencia a los requerimientos actuales de formación profesional de alto nivel.
2. Mantener e incrementar la participación de los investigadores en los programas de posgrado con el propósito de que contribuyan con la aportación de conocimientos recientes y a la actualización de contenidos, en el proceso de enseñanza-aprendizaje y retroalimentación de la práctica docente.
3. Avanzar en la consolidación del posgrado a través de un mayor desarrollo de la investigación

multi e interdisciplinaria abordada por equipos de académicos de este nivel educativo.

*Líneas de Acción*

1. Elaborar un plan de desarrollo de estudios de posgrado, con énfasis en la creación de nueva oferta de programas de posgrados integrales en áreas estratégicas.
2. Aprobar el documento “Políticas para el desarrollo del posgrado en la Universidad de Sonora” en los órganos colegiados correspondientes.
3. Promover la creación de nueva oferta educativa de posgrados integrales conforme al marco educativo que incluya las políticas para este nivel.
4. Reforzar las instancias divisionales de evaluación y seguimiento de los planes y programas de estudio de posgrado.
5. Garantizar que los nuevos programas de posgrado integrales cumplan con los estándares de calidad nacionales.
6. Incrementar la participación de investigadores de tiempo completo en las actividades de enseñanza del nivel de posgrado.
7. Continuar con la formación de nuevos equipos de investigación en el nivel de posgrado que desarrollan proyectos multi e interdisciplinarios.

8. Incentivar la participación de académicos en actividades docentes postdoctorales y sabáticos nacionales y del extranjero, como apoyo a los posgrados de la Institución.

*Metas*

*Para 2010*

1. Elaborar y lograr la aprobación del plan de desarrollo de estudios de posgrado con énfasis en la creación de nueva oferta de programas de posgrados integrales en áreas estratégicas.
2. Aprobar por los órganos colegiados correspondientes el documento “Políticas para el desarrollo del posgrado en la Universidad de Sonora”.

*Para 2010-2013*

3. Lograr anualmente la reestructuración de 10% de los programas de posgrado, con base en el concepto de programas integrales.
4. Lograr que la totalidad de la nueva oferta educativa de posgrado sea elaborada con referencia al concepto de programas integrales.
5. Lograr que el 100% de los académicos de tiempo completo que realizan investigación, impartan anualmente al menos un curso de docencia y participen en alguna otra actividad de apoyo a la función docente.
6. Contar con el desarrollo de proyectos de investigación multi e interdisciplinarios en todos los programas de posgrado.

7. Contar con la participación de al menos 25 académicos en actividades docentes postdoctorales y sabáticos nacionales y del extranjero.

Responsables: Dirección de Investigación y Posgrado, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento.

#### 2.7 PROGRAMA DE REGISTRO DE POSGRADOS EN EL PROGRAMA NACIONAL DE POSGRADOS DE CALIDAD DE CONACyT

##### Objetivo General

Consolidar la calidad de la oferta de posgrado de la Institución, para asegurar su registro y permanencia en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) de CONACyT, y lograr con ello los beneficios que les aporta a académicos y estudiantes dicho reconocimiento.

##### Objetivos Específicos

1. Alcanzar los más altos niveles de competencia en los programas de posgrado actuales, con especial énfasis en aquéllos basados en programas de investigación, con el fin de aumentar la calidad de la formación de los estudiantes de posgrado de la Institución.

2. Ampliar la cobertura, pertinencia y calidad de los programas de posgrado profesionalizantes que permita elevar el nivel de formación de los recursos humanos.

3. Fomentar la cooperación entre los programas de posgrado, y promover la internacionalización de este nivel para alcanzar mayores estándares de calidad.

##### *Líneas de Acción*

1. Impulsar la elaboración de planes de desarrollo para cada programa de posgrado, atendiendo las recomendaciones de la evaluación interna y/o externa.
2. Impulsar la habilitación y pertinencia de la planta académica, con énfasis en el núcleo académico básico y mejorando su productividad científica.
3. Mejorar los indicadores de los programas, principalmente sus índices de titulación y productos académicos.
4. Establecer de manera permanente un programa institucional de evaluación y seguimiento institucional, con periodos fijos de autoevaluación.
5. Conformar una comisión institucional de seguimiento y evaluación por áreas del conocimiento que evalúe el desempeño de los programas de posgrado.
6. Crear e implementar un sistema para mantener actualizadas las bases de datos sobre cifras e indicadores de cada programa de posgrado.
7. Impulsar la visita de expertos en el área o disciplina que aporte sugerencias para el

mejoramiento y consolidación de los programas de posgrado.

8. Mantener y dar seguimiento a las recomendaciones hechas por los comités de pares de evaluación del PNPB a los programas de la Universidad que se encuentren o soliciten su inclusión al padrón.
9. Continuar con la realización de estudios de seguimiento al desempeño estudiantil, y estudios de egresados y empleadores en cada uno de los programas de posgrado.
10. Actualizar los planes de estudio para que respondan a las demandas de los sectores.
11. Impulsar los programas de apoyo a la titulación de estudiantes de posgrado.

*Metas*

*Para 2010-2013*

1. Lograr que todos los programas de posgrado elaboren su plan de desarrollo anual.
2. Evaluar anualmente el plan de desarrollo de cada programa de posgrado.
3. Lograr que el 100% de los programas de posgrado orientados a la investigación se mantengan en el PNPB.
4. Lograr que el 100% de los nuevos programas de posgrado orientados a la investigación se

incorporen en el PNPB en la categoría de Programas de Reciente Creación.

5. Lograr que al menos 25% de los posgrados profesionalizantes tengan reconocimiento en el PNPB.
6. Lograr que al menos un programa de posgrado al año avance en la vertiente y/o nivel de la clasificación del PNPB.

Responsables: Dirección de Investigación y Posgrado, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

3.1 PROGRAMA DE TRANSFERENCIA CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA E INCUBACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo General

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 transferencia de tecnología, para que a través de la aplicación del conocimiento, la Universidad contribuya en la innovación de sus procesos y productos, y coadyuve en la solución de la problemática que enfrentan dichos sectores.

Objetivos Específicos

1. Fortalecer la vinculación con organismos del sector productivo y dependencias gubernamentales

## V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2009 - 2013

---

e instituciones académicas y científicas para el desarrollo de trabajo conjunto en la consecución de objetivos de interés para las partes y de desarrollo tecnológico de la región.

2. Diversificar e incrementar las fuentes de financiamiento y los recursos generados en los servicios de transferencia científica y tecnológica e incubación de empresas.

### *Líneas de Acción*

1. Crear unidades de vinculación tecnológica en las unidades académicas que integren servicios tecnológicos de vanguardia.
2. Desarrollar un plan de capacitación para el personal de apoyo en la implantación de los proyectos incubados.
3. Realizar un portafolio impreso de los servicios tecnológicos universitarios y distribuirlo en todas las cámaras empresariales y organismos de gobierno correspondiente.
4. Formalizar alianzas estratégicas con organismos del sector productivo y dependencias gubernamentales e instituciones académicas y científicas.
5. Establecer convenios con unidades de vinculación tecnológica externas para la promoción de venta de servicios que presta la Universidad.

6. Participación de las unidades de vinculación tecnológica de la Institución en las convocatorias emitidas para la asignación de fondos por organismos e instituciones externas (CONACyT, Secretaría de Economía y Bancomext, entre otros).
7. Establecer mecanismos que permitan incrementar los ingresos por concepto de venta de servicios.
8. Impartir cursos y/o talleres sobre propiedad intelectual y registro de patentes, dirigido al personal académico de la Institución.
9. Ofrecer a las cámaras empresariales los servicios de capacitación y asesoría en cuestión de propiedad industrial para estimular al sector productivo de la región en el registro de patentes, modelos de utilidad, secretos industriales, marcas, logotipos, etcétera.
10. Identificar y crear vínculos con incubadoras reconocidas por organismos acreditados nacionales e internacionales, como el Sistema Nacional de Incubación de Empresas (SNIE).
11. Firmar y tener vigentes anualmente convenios de colaboración con incubadoras de empresas.

### *Metas*

#### *Para 2010-2013*

1. Incrementar anualmente al menos en un 15% la cantidad de servicios técnico-científico,

consultorías, asesorías y transferencia de tecnología que la Universidad ofrece a los sectores públicos y productivos a través de sus unidades de vinculación tecnológica.

2. Incubar anualmente al menos ocho nuevos proyectos para el establecimiento de empresas de base tecnológica.
3. Realizar anualmente la “Feria de los Servicios Tecnológicos Universitarios”.
4. Realizar anualmente en cada Unidad Regional un encuentro universidad-empresa.
5. Firmar anualmente al menos 10 convenios con organismos del gobierno para la realización de actividades o proyectos que coadyuven al desarrollo tecnológico y económico de la región.
6. Firmar anualmente al menos 10 convenios con industrias y cámaras empresariales para el otorgamiento de servicios y asistencia técnica de las unidades de vinculación tecnológica de la Institución.
7. Concretar anualmente al menos tres acuerdos de licencia o transferencia de tecnología con empresas o instituciones para el uso o explotación de tecnología propiedad de la Universidad.
8. Tramitar anualmente al menos dos registros de propiedad intelectual dentro de la Institución

que sean viables de licenciamiento de explotación para su oferta al sector productivo obteniendo así regalías por dicho concepto.

9. Incrementar anualmente al menos en 20% los ingresos por concepto de cursos, talleres, servicios técnico-científicos, consultorías y asesorías, ofrecidos.
10. Lograr al menos tres transferencias del modelo de incubación de empresas a otros organismos y/o instituciones educativas, por año.
11. Ofrecer semestralmente a organismos del sector productivo al menos 10 asesorías sobre registro de patentes, modelos de utilidad, secretos industriales, marcas y logotipos, entre otros.
12. Contar anualmente con cinco proyectos participando en redes de incubación de empresas.

Responsables: Dirección de Vinculación y Difusión, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

### 3.2 PROGRAMA DE SERVICIOS PROFESIONALES

#### Objetivo General

Dar respuesta a los requerimientos de empresas y dependencias gubernamentales, para el

mejoramiento de la productividad de sus procesos internos, a través de la prestación de servicios profesionales de los bufetes, laboratorios y centros de consultoría y servicios institucionales.

*Objetivos Específicos*

1. Impulsar la participación de académicos y las áreas de servicios profesionales en la formulación y desarrollo de proyectos orientados a resolver problemas de productividad que enfrentan empresas y dependencias gubernamentales.

2. Fortalecer la estructura de trabajo de las instancias que prestan los servicios profesionales, con el fin de incrementar su eficiencia y productividad.

*Líneas de Acción*

1. Realizar un estudio diagnóstico de las capacidades institucionales actuales en la prestación de los productos y servicios profesionales que la Institución ofrece.
2. Realizar un estudio y sondeo sistemático de las necesidades inmediatas y mediatas de las empresas y dependencias gubernamentales de la región.
3. Realizar campañas de promoción de los diversos servicios que ofrece la Universidad.
4. Firmar convenios y/o acuerdos de colaboración con cámaras empresariales y dependencias gubernamentales, así como organizaciones

civiles para operar como soporte tecnológico de sus proyectos de investigación o desarrollo.

5. Evaluar permanentemente la calidad del servicio ante las organizaciones atendidas, con la finalidad de medir el impacto generado por el servicio ofrecido.
6. Establecer los manuales de procedimientos y de aplicación tecnológica para cada una de las pruebas técnicas y procesos experimentales que se realicen en cada una de las áreas de servicio.
7. Establecer un programa de capacitación para el personal técnico que opera en las áreas de servicio.
8. Actualizar permanentemente en la página web el sitio de servicios profesionales universitarios y establecer un enlace con el SIVU y con la red universidad-empresa.
9. Nombrar y fortalecer los mecanismos de operación del Consejo de Vinculación Social.

*Metas*

*Para 2009*

1. Actualizar el catálogo de productos y servicios profesionales cuya oferta esté orientada a resolver problemas de productividad que enfrentan empresas y dependencias gubernamentales.

*Para 2009-2010*

2. Crear la red universidad-empresa, con la participación de al menos 100 organizaciones del sector productivo y de dependencias de gobierno.

*Para 2010-2013*

3. Crear al menos tres nuevas unidades de prestación de servicios profesionales.
4. Lograr la atención de al menos 12,000 solicitudes de servicios profesionales al año.
5. Acreditar por la EMA A.C. al menos 15 pruebas técnicas y procesos experimentales de las áreas de servicio.
6. Integrar un informe anual de los resultados obtenidos en programas y convenios de vinculación.
7. Desarrollar anualmente al menos cinco proyectos y actividades de carácter académico de beneficio para los sectores social y productivos, en coordinación con el Consejo de Vinculación Social.

Responsables: Dirección de Vinculación y Difusión, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

### 3.3 PROGRAMA DE PRÁCTICAS PROFESIONALES

Objetivo General

Consolidar la formación profesional de los

estudiantes a través de modalidades de aprendizaje para el desarrollo de competencias profesionales en contextos laborales vinculados estrechamente con su formación, como recurso didáctico que integre los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos en el aula.

Objetivos Específicos

1. Fortalecer los conocimientos y habilidades adquiridos en el aula mediante su aplicación en la resolución de problemas prácticos de la profesión.
2. Promover la vinculación universidad-empresa a través del recurso de las prácticas profesionales como modalidad de aprendizaje.
3. Facilitar la incorporación de los egresados en su ámbito laboral mediante la adquisición de destrezas y competencias profesionales vigentes.
4. Identificar los perfiles profesionales que deben ser considerados en la reestructuración de los planes de estudio.

*Líneas de Acción*

1. Difundir los contenidos del Reglamento de Prácticas Profesionales, para conocimiento de la comunidad universitaria y los organismos empresariales, de los sectores social y gubernamental.
2. Homogeneizar los conceptos asociados a la actividad de práctica profesional, de acuerdo a lo establecido en el modelo curricular y en el

## V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2009 - 2013

---

reglamento y establecer un manual de procedimientos.

3. Revisar la incorporación efectiva de las prácticas profesionales en los planes de estudio para realizar propuestas en la revisión y/o reestructuración de los planes.
4. Acordar convenios con empresas del sector público y privado, organizaciones no gubernamentales y asociaciones civiles, a fin de promover la realización de prácticas profesionales.
5. Desarrollar un programa para el seguimiento y evaluación de las prácticas profesionales que retroalimente los programas educativos.
6. Implementación de talleres para la elaboración de reportes de prácticas profesionales como una opción de titulación.

### *Metas*

#### *Para 2009-2013*

1. Establecer al menos cinco convenios anuales por programa educativo con empresas y organizaciones para desarrollar prácticas profesionales.
2. Lograr que se titulen anualmente al menos 150 estudiantes de licenciatura a través de la modalidad de reporte de prácticas profesionales.

#### *Para 2010*

3. Definir una metodología institucional para la incorporación de profesores tutores en la elaboración de proyectos y acompañamiento del estudiante en las prácticas profesionales.
4. Establecer el mecanismo institucional para el seguimiento de las prácticas profesionales.
5. Conformar el Comité Institucional de Prácticas Profesionales.

#### *Para 2010-2013*

6. Organizar semestralmente al menos una reunión en cada División para información y formación en la realización de prácticas profesionales.
7. Elaborar e implementar un programa anual de formación de profesores tutores que considere el servicio social y las prácticas profesionales.

#### *Para 2011*

8. Elaborar el programa de seguimiento y evaluación de prácticas profesionales, para retroalimentar esta actividad.
9. Implementar un sistema informático para el registro, seguimiento y cumplimiento de las prácticas profesionales.

Responsables: Dirección de Vinculación y Difusión, Dirección de Servicios Estudiantiles,

Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

### 3.4 PROGRAMAS DE SERVICIOS DE APOYO A LA COMUNIDAD

#### Objetivo General

Mejorar e incrementar el servicio y apoyo al trabajo comunitario, particularmente a los estratos que presentan mayores desventajas de desarrollo, con el propósito de llevar propuestas de solución y fortalecer la interrelación académica y social.

#### Objetivos Específicos

1. Impulsar el desarrollo sustentable de las comunidades urbanas, como medio para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

2. Impulsar el desarrollo integral de las comunidades rurales del estado, en los ámbitos personal, familiar, económico, ecológico y tecnológico, con el apoyo de brigadas multidisciplinarias de estudiantes universitarios asesorados por personal académico.

3. Promover proyectos académicos de vinculación con los sectores sociales que permitan a estudiantes y académicos la aplicación del conocimiento y su retroalimentación.

#### Líneas de Acción

1. Desarrollar en las comunidades actividades que fomenten en sus habitantes la salud, la

educación, el arte, la cultura, el deporte y la conciencia del cuidado del ambiente.

2. Establecer acuerdos de colaboración con organizaciones sociales y/o dependencias de gobierno municipal, estatal y federal, relacionadas con el desarrollo sustentable de comunidades urbanas del estado, en su dimensión social y ambiental.
3. Coadyuvar a fortalecer el desarrollo económico de las comunidades urbanas, a través de la capacitación y asesoría para la elaboración y desarrollo de proyectos productivos que faciliten el autoempleo.
4. Realizar estudios sobre problemáticas específicas de la región y gestionar proyectos que impacten en el desarrollo económico y social, y por ende, mejoren la calidad de vida.
5. Promover en coordinación con las dependencias de gobierno que correspondan, la instalación de centros de enlace comunitarios en las zonas más rezagadas del estado.
6. Impulsar la participación de la comunidad académica de la Universidad en la presentación de proyectos que coadyuven al desarrollo sustentable de comunidades urbanas y rurales.
7. Desarrollar actividades que estimulen a participar en actividades de beneficio social e

inspiren el sentido de responsabilidad social en los universitarios.

8. Convocar a la comunidad académica y estudiantil para la presentación de proyectos que coadyuven al desarrollo sustentable de las comunidades urbanas y rurales.
9. Procurar la participación permanente de la Universidad en consejos consultivos, organismos y redes sociales de la entidad.

*Metas*

*Para 2009-2013*

1. Establecer el programa institucional “La Universidad en la Comunidad Urbana” en colonias de las localidades donde se ubican planteles universitarios.
2. Celebrar anualmente al menos 30 convenios de colaboración con organismos sociales o gubernamentales para desarrollar conjuntamente programas de interés social.

*Para 2010-2013*

3. Impartir anualmente a comunidades urbanas localizadas en los diferentes *campi* de la Universidad, 15 cursos de elaboración y desarrollo de proyectos productivos y uso de nuevas tecnologías.
4. Realizar semestralmente en cada unidad regional, un seminario sobre estudios e investigaciones que aborden las problemáticas

en las comunidades rurales del estado de Sonora.

5. Realizar anualmente un foro en el que se aborde la problemática social de la región.
6. Impartir un curso-taller en cada una de las unidades regionales, para la elaboración de proyectos comunitarios y gestión de recursos.
7. Realizar anualmente fuera del campus universitario, la Feria “Servicios Universitarios para Comunidades Urbanas y Rurales”.

Responsables: Dirección de Vinculación y Difusión, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

### 3.5 PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL

#### Objetivo General

Consolidar planes y programas de vinculación social para aportar alternativas que impacten el desarrollo social y económico del estado, así como proporcionar la orientación necesaria para retroalimentar y fortalecer los valores éticos de compromiso y solidaridad social en el estudiante.

#### Objetivos Específicos

1. Brindar servicios y asesoría a individuos, grupos, comunidades y municipios para la atención de necesidades y propuestas que contribuyan a la solución de problemas sociales, económicos y de salud.

2. Extender a la sociedad sonoreense los beneficios de la ciencia, la tecnología y la cultura, como una vía de retribución de los recursos que aporta para el sostenimiento de la Universidad.

3. Promover la vinculación social mediante el programa institucional de Servicio Social Comunitario, que fomente en el estudiante su corresponsabilidad social y permita a la Institución compenetrarse en los problemas de las comunidades para participar en las tareas y retos que enfrentan.

#### *Líneas de Acción*

1. Revisar, actualizar y ampliar los convenios para la prestación del servicio social de los estudiantes con las diferentes entidades, organismos e instituciones.
2. Establecer un programa de seguimiento y evaluación del servicio social que permita retroalimentar, mejorar y/o modificar los programas y proyectos de servicio social.
3. Promover la participación de profesores y estudiantes en el servicio social comunitario a través de un concurso anual para apoyo a proyectos de servicio social comunitario.
4. Diseñar e implementar un sistema informático para la captura en línea de la prestación y liberación del servicio social universitario.
5. Promover la titulación de licenciatura a través del servicio social comunitario.

6. Establecer convenios con las IES de la región Noroeste de la ANUIES para la movilidad de prestadores de servicio social en programas institucionales de servicio social.

7. Elaborar un programa informativo de la prestación del servicio social para su difusión en el tercer semestre de todos los programas educativos de las tres unidades académicas.

#### *Metas*

##### *Para 2010*

1. Diseñar un sistema electrónico para el registro, seguimiento y liberación de la prestación del servicio social.
2. Celebrar al menos tres convenios anuales de colaboración por programa educativo con dependencias federales, estatales y municipales receptoras de servicio social.
3. Aumentar a 15% el porcentaje de proyectos de servicio social comunitario de la Institución.
4. Lograr la titulación de al menos 30 egresados por año mediante la opción de servicio social comunitario.
5. Celebrar anualmente la Feria del Servicio Social Universitario.

##### *Para 2011-2013*

6. Establecer al menos tres convenios con las IES, con el objetivo de iniciar la movilidad en el

servicio social en la Región Noroeste de la ANUIES.

7. Contar con un programa de seguimiento y evaluación de la prestación del servicio social universitario.
8. Otorgar anualmente el premio al mejor proyecto de servicio social comunitario.
9. Lograr que cada departamento cuente con al menos un programa permanente de servicio social.

Responsables: Dirección de Vinculación y Difusión, Dirección de Servicios Estudiantiles, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

### 3.6 PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

#### Objetivo General

Coordinar y multiplicar las acciones que desde distintos enfoques, sectores, funciones sustantivas y disciplinas lleva a cabo la Universidad, para dar respuesta a numerosas necesidades sociales y del desarrollo humano sustentable, como son la protección y cuidado del ambiente, la lucha contra la pobreza, la promoción de la justicia y la equidad social, el desarrollo democrático y la defensa de los derechos humanos, con el fin de lograr una sólida formación profesional del estudiante, orientar

proyectos de investigación a la resolución de problemas del entorno, fortalecer los programas de servicio social comunitario y los programas de vinculación con sectores sociales en desventaja.

#### Objetivos Específicos

1. Llevar a cabo una gestión social intensa que incida directamente en el desarrollo sostenible de las comunidades a través de brigadas de estudiantes y profesores que elaboren diagnósticos y presenten propuestas de solución como parte de su proceso de aprendizaje.
2. Ponderar con mayor énfasis el aprendizaje surgido de las acciones sociales de apoyo a las comunidades en el currículo universitario, con el fin de apoyar el trabajo de vinculación y responsabilidad social de la Universidad.
3. Articular la investigación científica aplicada y de desarrollo tecnológico a la comunidad y sociedad civil, con el propósito de acercarles métodos y resultados científicos obtenidos que potencialmente ayuden al aprendizaje para el desarrollo.
4. Retroalimentar los programas de vinculación relacionados con la prestación de servicios profesionales de apoyo a comunidades en desventaja económica y social.
5. Promover la protección de los derechos de los universitarios y el cumplimiento de los derechos y deberes convenidos en los contratos colectivos de

trabajo que se tiene firmado con empleados y académicos.

*Líneas de Acción*

1. Promover la cultura del cuidado del ambiente entre los universitarios y la comunidad en general que permita coadyuvar con la sociedad a transitar a estilos de vida más sustentable a través de la promoción, implementación y mantenimiento de iniciativas sustentables.
2. Estrechar la relación de contacto de los investigadores con interlocutores de las comunidades para atender las problemáticas que éstas presentan.
3. Evaluar permanentemente los resultados de la acción social de las brigadas universitarias y de los servicios de apoyo y asesoría de los programas de vinculación.
4. Redirigir el servicio social del estudiante hacia la atención de las comunidades.
5. Fortalecer la operación de la Comisión de Derechos Universitarios para la protección de sus derechos y promoción de la cultura de los derechos humanos.
6. Realización de procesos de negociación eficientes con organizaciones sindicales de la Institución.

*Metas*

*Para 2009-2013*

1. Mantener el Distintivo de Responsabilidad Social Corporativa, otorgado por Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial de México (AliaRSE).
2. Instituir una convocatoria anual a la comunidad de estudiantes, investigadores y profesores para la presentación de proyectos de responsabilidad social universitaria, dirigidos a brindar soluciones de problemáticas que aquejan a sectores marginados.
3. Incrementar 10% anual los servicios y asesorías a sectores sociales marginados.
4. Implementar anualmente al menos cinco iniciativas de apoyo a la sustentabilidad, tales como la organización del festejo anual del Día de la Tierra, realización de campañas e implementación de cursos y charlas, entre otros.
5. Integrar un curso de capacitación docente sobre aprendizaje basado en proyectos de responsabilidad social.
6. Atender el 100 % de las reclamaciones que se presenten ante la Comisión de Derechos Universitarios y organizar tres eventos al año de promoción de la cultura de los derechos humanos.

- 
7. Lograr el cumplimiento cabal de derechos y obligaciones establecidos en los contratos colectivos de trabajo.
  8. Realizar la evaluación de acciones y proyectos de responsabilidad social.

Responsables: Secretaría General Administrativa, Dirección de Vinculación y Difusión, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

### 3.7 PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN CULTURAL

#### Objetivo General

Multiplicar la acción cultural de la Universidad, a través de un proceso de gestión estratégica que oriente el quehacer de las actividades de la cultura y el arte en las unidades académicas y administrativas.

#### Objetivos Específicos

1. Fortalecer la producción cultural de la Universidad con el fin de profundizar su repercusión y trascendencia en la formación de universitarios y ciudadanos en general.
2. Fomentar la producción editorial universitaria para difundir más ampliamente los principales resultados del trabajo académico, cultural y de investigación.

3. Resguardar y proteger el patrimonio cultural universitario a través de su organización, recuperación y difusión, con el fin de preservar y promover el conocimiento de la historia cultural sonoreNSE.

#### *Líneas de Acción*

1. Ampliar el marco normativo para asegurar el correcto funcionamiento del programa, que incluya reglamentos internos y manuales de procedimientos para los procesos de gestión de la labor editorial, patrimonio cultural universitario, así como para la realización de eventos artísticos y culturales.
2. Organizar colecciones documentales (fotografías, planos, videos, libros, revistas y materiales de divulgación) en los diferentes espacios culturales.
3. Actualizar la museografía de las salas del Museo Regional.
4. Fortalecer los festivales y demás eventos culturales universitarios y fomentar la creación de nuevos.
5. Coorganizar el Encuentro Hispanoamericano de Escritores “Horas de Junio”, el Foro Anual de Fomento a la Lectura, así como la Muestra Internacional de Cine, en coordinación con la Cineteca Nacional.

- |   |   |
|---|---|
| <p>6. Convocar anualmente el concurso “Edición de textos académicos”.</p> <p>7. Presentar el proyecto de “Libros a la medida” en cada una de las divisiones de la Unidad Regional Centro y en las unidades regionales Norte y Sur.</p> <p>8. Publicar obras seleccionadas por los comités editoriales de cada División de las unidades regionales de la Institución.</p> <p>9. Convocar, en coordinación con la División de Humanidades y Bellas Artes a un certamen literario anual en los géneros de cuento, novela, poesía, ensayo y crónica.</p> <p>10. Desarrollar el proyecto de publicación de libros digitales.</p> <p>11. Apoyar la creación de obras de autores locales y regionales.</p> <p>12. Promover el fondo editorial de la Universidad a nivel nacional e internacional.</p> <p>13. Continuar con la participación en el proyecto de la Biblioteca Virtual de Google.</p> <p>14. Constituir los comités editoriales y nombrar a los responsables editoriales en cada una de las divisiones académicas de las unidades regionales.</p> <p>15. Implementar la operación del “Buzón Cultural” como sitio de información y promoción de las</p> | <p>actividades culturales de la Universidad para la comunidad externa.</p> <p>16. Establecer relaciones de colaboración con instituciones del sector público y privado en materia de producción cultural.</p> <p><i>Metas</i><br/><i>Para 2009</i></p> <p>1. Crear el Consejo Consultivo de Cultura y Arte, para la planeación, producción y desarrollo de las actividades culturales de la Universidad de Sonora.</p> <p><i>Para 2009-2010</i></p> <p>2. Lograr que el 100% de las publicaciones periódicas tramiten el registro ISSN.</p> <p>3. Crear la red universitaria de cultura y arte, como un espacio para la reflexión, promoción, asesoría, gestión y fortalecimiento de la actividad cultural en la Universidad.</p> <p><i>Para 2009-2013</i></p> <p>4. Coeditar seis libros por año.</p> <p>5. Lograr que al menos dos artistas del área de Humanidades y Bellas Artes se incorporen en el periodo al Sistema Nacional de Creadores.</p> <p>6. Exhibir, en coordinación con la Cineteca Nacional, la Muestra Internacional de Cine.</p> |
|---|---|

## V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2009 - 2013

---

*Para 2010*

7. Elaborar el catálogo de oferta cultural “Unisonarte”.
8. Incrementar en 10% anual las visitas guiadas a los espacios de patrimonio cultural (Museo y Archivo Histórico).

*Para 2010-2011*

9. Elaborar el catálogo de piezas museográficas de la Sala de Historia, así como el catálogo de colecciones y piezas arqueológicas, y tramitar su registro ante el INAH.
10. Organizar al menos cuatro festivales artísticos y/o eventos culturales al año, en coordinación con el Instituto Sonorense de Cultura y el Instituto Municipal de Cultura y Arte.

*Para 2010-2013*

11. Crear la Sociedad de Amigos del Libro, del Museo y de los Archivos, y coorganizar anualmente el Encuentro de Museos y Archivos del Estado, así como el Foro Anual de Fomento a la Lectura.
12. Editar al menos 25 textos académicos por año y al menos 25 libros de otras colecciones (productos de investigación, divulgación y obras literarias, entre otras).
13. Producir 40 libros editados por la Universidad de Sonora.

14. Registrar el 100% de las revistas de la Universidad de Sonora en índices de revistas nacionales y/o internacionales de prestigio.
15. Firmar al menos 10 convenios anuales en materia de producción cultural.
16. Poner en marcha un sistema de información cultural para evaluar el impacto y pertinencia de las actividades desarrolladas.

*Para 2011-2013*

17. Registrar al menos tres revistas periódicas en el Índice de Revistas Mexicanas de Investigación Científica y Tecnológica de CONACyT.

*Para 2012-2013*

18. Registrar al menos tres revistas en el Sistema de Información Científica Redalyc.

Responsables: Dirección de Vinculación y Difusión, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

### 3.8 PROGRAMA DE DIFUSIÓN DE LA CULTURA Y LAS ARTES A LA COMUNIDAD SONORENSE

Objetivo General

Fortalecer la promoción, difusión y divulgación de la cultura del arte generada en la Universidad de Sonora, así como por otras instituciones a niveles

estatal, nacional e internacional, para impactar en el desarrollo cultural de la sociedad sonoreense en general.

Objetivos Específicos

1. Difundir la cultura y las artes en la comunidad sonoreense, con el fin de contribuir al desarrollo cultural de la población.

2. Difundir la cultura y las artes con la premisa de sacar la Universidad a la calle para acercar los bienes culturales a la comunidad sonoreense.

Líneas de Acción

1. Diseñar y operar un programa permanente de animación cultural en los espacios universitarios para la comunidad en general.
2. Establecer acuerdos de colaboración con otras instancias culturales.
3. Diseñar y operar un programa permanente de animación cultural extramuros.
4. Atender las necesidades culturales de sectores vulnerables.
5. Detectar necesidades culturales en los sectores educativos que orienten la producción artística para ofrecer opciones culturales pertinentes.

Metas

Para 2009-2013

1. Organizar anualmente la Semana del Patrimonio Cultural Universitario en el marco del aniversario de la Universidad de Sonora.

Para 2010-2011

2. Establecer un sistema de “libro-móvil” en los barrios y colonias de las ciudades en donde existan *campi* de la Institución.

Para 2010-2013

3. Realizar anualmente al menos 12 exposiciones diversas en la Galería de Artes y Ciencias y en el Centro Cultural Sociedad de Artesanos Hidalgo.
4. Realizar anualmente al menos 12 exposiciones diversas en el Centro de las Artes.
5. Exponer al menos ocho colecciones de pintura, fotografía, modelos o escultura al año en la Sala de Historia del Museo Regional de la Universidad.
6. Exponer al menos ocho colecciones de piezas, fotografía, modelos o escultura al año, en la sala de Arqueología del Museo Regional de la Universidad.
7. Convenir al menos con dos instituciones municipales o estatales la realización conjunta de programas culturales para la comunidad al año.
8. Implementar el programa “El arte en la calle”, que incluya la organización y realización de al menos 12 actividades artísticas al año en espacios comunitarios.
9. Llevar a cabo dos giras anuales en circuitos municipales de “La Carreta de la Cultura” (espectáculo de divulgación del arte y la ciencia).

10. Implementar el programa de “Animación Cultural Comunitaria” con la emisión de al menos cuatro convocatorias anuales en temas culturales: corrido sonoreño, pintura infantil, poesía, cuento, fotografía, etcétera.
11. Poner en marcha el programa “La UniSon en los Municipios” con la participación anual en eventos culturales de al menos cuatro municipios de la entidad en donde no haya presencia de la Universidad de Sonora.
12. Operar el programa “Exposiciones itinerantes” con la realización de al menos seis exposiciones al año en espacios alternativos comunitarios.
13. Operar un programa de difusión de las artes en penitenciarias, centros de atención de adicciones y problemas sociales y hospitales, que incluya al menos cuatro eventos al año.

Responsables: Dirección de Vinculación y Difusión, Dirección de Comunicación.

### 3.9 PROGRAMA DE COORDINACIÓN Y APOYO A INSTITUCIONES DE NIVEL SUPERIOR, MEDIO SUPERIOR Y BÁSICA

#### Objetivo General

Establecer relaciones interinstitucionales con centros educativos de los niveles superior, medio superior y básico, para el desarrollo de trabajo

conjunto en la consecución de objetivos comunes dirigidos a elevar la formación académica de los estudiantes.

#### Objetivos Específicos

1. Incrementar las relaciones de cooperación con las instituciones de educación superior del estado que refuercen acciones de movilidad académica, programas de formación cultural, deportiva, de intercambio y de apoyo académico, principalmente.

2. Ampliar las vías de vinculación con instituciones de educación básica y media superior, con el fin de emprender tareas conjuntas de capacitación de profesores, preparación de estudiantes para concursos nacionales y desarrollo de actividades académicas de divulgación y orientación vocacional y profesiográfica.

#### Líneas de Acción

1. Establecer relaciones de colaboración, intercambio y de transferencia de tecnología con diferentes IES e instituciones de los niveles medio superior y básico.
2. Difundir, a través del Consorcio de Vinculación, el programa anual de eventos académicos: seminarios, foros, congresos, simposios, mesas redondas, reuniones interinstitucionales, programa del PIEC, etcétera, organizados o coorganizados por la Universidad.

3. Llevar a cabo la divulgación de modelos académicos y administrativos innovadores de la Institución, ante IES del estado.
4. Empezar actividades interinstitucionales de capacitación y formación de profesores en los niveles educativos básico y medio superior.
5. Promover y difundir en las instituciones de educación media superior, las licenciaturas, talleres y cursos que se imparten en la Universidad, así como los grupos artísticos y deportivos representativos.
6. Recibir en las unidades regionales, estudiantes de bachillerato en visitas guiadas a los laboratorios, talleres y demás instalaciones de los diferentes departamentos académicos.
7. Revitalizar la participación de la Universidad de Sonora en la Comisión Estatal de Planeación de la Educación Superior (COEPES).

*Metas*

*Para 2009*

1. Reactivar el Consorcio de Vinculación de las IES del estado de Sonora, ante la Unidad de Vinculación y Participación Social de la SEC para difundir los eventos académicos y culturales, los catálogos de proyectos, productos y servicios universitarios, el sitio SIVU y demás.

*Para 2010-2013*

2. Firmar o reactivar al menos 10 acuerdos, convenios y/o contratos anuales para la

prestación de servicios, acceso a programas o bien para la movilidad de académicos, de agentes culturales y/o divulgadores de ciencia, tecnología y humanidades de la Universidad.

3. Realizar al menos una presentación anual, en cada uno de los modelos: Culturest, Deporte Curricular, Programa Institucional Bibliotecario, Sistema de Archivo Universitario, Programa Editorial, ante IES del estado.
4. Impartir al menos 10 cursos y/o talleres temáticos, al personal docente de instituciones de educación básica, medio superior y superior en el curso del año.
5. Ofrecer al menos 15 charlas y/o exposiciones itinerantes de desarrollo del conocimiento científico, tecnológico y humanístico, al año, en diferentes temáticas dirigidas al alumnado de educación básica, medio superior y superior.
6. Impartir al menos tres talleres infantiles al año en planteles de educación básica.
7. Concretar al menos 75 visitas anuales de escuelas del sector básico a las instalaciones del corredor del patrimonio cultural universitario, incluyendo instituciones de educación especial (Down, CAM, APAC).
8. Realizar al menos 15 pláticas de inducción al semestre de las diferentes carreras que ofrece

la Institución en los planteles de educación media superior.

9. Montar al menos dos exposiciones al semestre de los productos y trabajos de talleres libres y cursos que se imparten en los diferentes programas y licenciaturas.
10. Realizar al menos 15 actividades al semestre, integradas por acciones de los agentes culturales y por exhibiciones deportivas.
11. Firmar anualmente al menos seis convenios y/o contratos con las instituciones de educación básica, medio superior y superior, para prestación de servicios o acceso a nuestros programas, y para la movilidad de los agentes culturales y/o divulgadores de ciencia, tecnología y humanidades.
12. Seleccionar y preparar estudiantes de bachillerato para los concursos nacionales de Física, Matemáticas y Química, por académicos de la Institución.
13. Participar en el 100% de las reuniones y tareas convocadas por la COEPES.

Responsables: Dirección de Vinculación y Difusión, Dirección de Planeación, Dirección de Desarrollo Académico e Innovación Educativa, Dirección de Servicios Escolares, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento.

### 3.10 PROGRAMA DE EDUCACIÓN CONTINUA, CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES Y VINCULACIÓN CON EGRESADOS

#### Objetivo General

Apoyar los procesos de formación, capacitación, actualización, superación, certificación y recertificación profesional de egresados, profesionistas de los sectores social, de gobierno y productivo, así como de la sociedad en general, para el desarrollo de las competencias requeridas para enfrentar retos actuales y futuros de desarrollo laboral.

#### Objetivos Específicos

1. Fortalecer la red interna de educación continua, con el fin de incrementar la participación de las unidades académicas y su personal, para responder a la constante necesidad de formación, capacitación y actualización de profesionistas de los distintos sectores de la sociedad.
2. Promover e implementar procesos de certificación de competencias laborales de los egresados y profesionistas en general.
3. Establecer vínculos con egresados de la Institución que retroalimenten las actividades sustantivas de la Institución y fortalezcan su identidad como exalumnos.

#### Líneas de Acción

1. Participar en redes externas de educación continua y certificación de competencias para

desarrollar programas en temáticas de interés común, compartir experiencias e instructores, ampliar la cobertura y optimizar recursos.

2. Promover la certificación de los procesos del programa institucional de educación continua.
3. Alentar la participación de un mayor número de académicos y personal administrativo de la Institución en educación continua y certificación de competencias.
4. Establecer convenios y acuerdos con instituciones y colegios de profesionistas para la implementación de acciones de educación continua, certificación de competencias laborales y apoyo a egresados.
5. Crear la red externa de público especial a partir de la conformación de una base de datos de ciudadanos adultos y de la tercera edad, no profesionistas, jefes de familia y amas de de casa, entre otros, que participan en los eventos desarrollados para todo público.
6. Establecer un programa de detección de requerimientos de capacitación, actualización, superación profesional y mejora de calidad de vida de la sociedad en general, para aplicarlo en las redes de egresados, no egresados y público especial.

*Metas*

*Para 2009-2010*

1. Organizar un curso-taller al año de la norma laboral para certificar instructores y gestores en educación continua.

*Para 2010-2013*

2. Lograr el registro como organismo certificador de competencias.
3. Certificar al menos al 25% de los instructores y gestores del programa.
4. Ofrecer la aplicación del examen de certificación de idiomas (TOEFL, DELF y DALF).
5. Lograr que al menos 500 egresados y profesionistas en general participen en eventos de capacitación y superación profesional de educación continua.
6. Lograr que al menos el 50% de la red de público especial participe en eventos de capacitación, superación profesional y mejora de la calidad de vida del programa.
7. Desarrollar anualmente al menos 4 eventos de certificación y/o recertificación profesional y/o de competencias laborales.
8. Firmar convenios y acuerdos con al menos 12 colegios de profesionistas que incluyan la certificación de competencias, educación continua y atención a egresados.

9. Realizar al menos 10 acciones de vinculación con egresados al año.

10. Establecer las modalidades de educación continua semipresencial y en línea.

Responsables: Dirección de Vinculación y Difusión, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento.

#### 4.1 PROGRAMA DE AJUSTE DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

##### Objetivo General

Alinear y ajustar la estructura y procesos administrativos, reorientándolos a un modelo organizacional normalizado y certificado para el cumplimiento oportuno, eficaz y eficiente de las funciones sustantivas de la Institución.

##### Objetivos Específicos

1. Revisar y readecuar la estructura organizacional y los manuales de organización, buscando un modelo que lleve a la Universidad a una eficiencia de alto nivel en el quehacer universitario.

2. Evaluar el desempeño del recurso humano administrativo y adecuar el sistema de sueldos, incentivos y promociones para incrementar su productividad.

##### Líneas de Acción

1. Realizar un estudio integral de la estructura organizacional de la administración y de las

dependencias académicas con su plan de implementación, evaluación y seguimiento.

2. Participar en fondos federales concursables para implementar un programa de carrera administrativa.

3. Mejorar y reglamentar el proceso de selección de personal administrativo de nuevo ingreso.

4. Contar con información de la estructura administrativa actual, su distribución e impacto presupuestal en la nómina.

##### Metas

###### Para 2009-2013

1. Operar un plan de adecuación de la estructura organizacional en las tres unidades regionales.

2. Realizar una evaluación continua, estandarización e implementación de la desconcentración de procesos y procedimientos.

3. Establecer lineamientos que regulen la creación de nuevas plazas y el ingreso del personal administrativo, y divulgar las disposiciones administrativas con respecto a los lineamientos institucionales que regulan las nuevas contrataciones.

4. Adecuar al 100% los manuales de organización de las dependencias administrativas, con base en la nueva estructura.

5. Culminar el proyecto de reestructuración del tabulador del personal administrativo y de servicios sindicalizado.
6. Revisar la fundamentación legal de los cargos académico-administrativos, de acuerdo a lo dispuesto en la normatividad (Ley Orgánica y Estatuto General de la Universidad), y vigilar su correcta aplicación de acuerdo a los tabuladores salariales vigentes.
7. Establecer un programa de estímulos al personal administrativo basado en criterios de productividad.
8. Establecer un programa de evaluación permanente del desempeño del personal administrativo.

Responsables: Secretaría General Administrativa, Vicerrectorías, Secretaría General Académica.

#### 4.2 PROGRAMA DE SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES Y PROCEDIMIENTOS

##### Objetivo General

Mejorar los servicios de las dependencias administrativas, a través de la simplificación y la sistematización de los procesos y sus procedimientos, para que constituyan un apoyo eficaz en el desarrollo de las funciones sustantivas.

##### Objetivos Específicos

1. Mejorar y agilizar los procesos y mecanismos administrativos para el desarrollo de las funciones sustantivas de la Institución.
2. Mejorar y simplificar los procesos y procedimientos administrativos para la contratación y programación del personal académico de la Universidad, que garanticen el cumplimiento oportuno de sus derechos laborales.
3. Cumplir la normatividad y gestión de las contrataciones y movimientos del personal de confianza y administrativo y de servicios sindicalizado.

##### Líneas de Acción

1. Promover la modernización tecnológica de los procesos administrativos mediante la implementación de sistemas automatizados.
2. Proporcionar información actualizada de las direcciones administrativas a través de sitios web funcionales y accesibles para los usuarios.
3. Avanzar en la desconcentración de funciones administrativas y ejercicio de presupuesto, ofreciendo en las unidades regionales Norte y Sur los procedimientos administrativos de control escolar, recursos humanos, control y ejercicio del gasto, y adquisición de bienes y servicios.

## V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2009 - 2013

---

4. Procurar que todas las instancias involucradas tengan acceso a la información de la situación laboral (status) del personal académico adscrito a la Universidad, en lo que respecta a los proyectos de programación y contratación académica, mediante la utilización del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA).
  5. Ofrecer cursos de capacitación y orientación para el conocimiento y manejo de las herramientas necesarias para desarrollo de las actividades administrativas de la contratación y programación académica.
  6. Realización de manuales y guías informativas en apoyo a las actividades administrativas que faciliten el desarrollo eficaz de la contratación y programación académica.
  5. Incorporar los programas de posgrado al sistema de control escolar.
  6. Implementar un sistema electrónico de control de correspondencia y de documentos oficiales en las direcciones administrativas, garantizando su resguardo, disposición y localización.
  7. Implementar un sistema electrónico de seguimiento de proyectos que facilite la evaluación de los procesos administrativos en las direcciones.
  8. Actualizar el 100% de los manuales de operación de procedimientos administrativos de todas las direcciones.
  9. Instalar quioscos interactivos de expedición de documentos (cartas de trabajo, kárdex actualizados, constancias escolares) de los principales trámites administrativos en las unidades regionales Norte y Sur.
  10. Lograr que el 100% del personal académico cuente con la contratación y asignación de carga académica correspondiente antes del inicio de cada semestre.
  11. Lograr que el 100% de las dependencias administrativas elabore y opere un programa de simplificación de trámites.
- Metas*  
*Para 2009-2013*
1. Automatizar e integrar al SIIA los procedimientos de todas las áreas administrativas.
  2. Operar al 100% el Sistema de Modernización Archivística en todas las áreas administrativas.
  3. Disponer de un sistema electrónico de información actualizado del personal universitario.
  4. Implementar un sistema en línea para actas de examen profesional.
- Responsables: Secretaría General Administrativa, Secretaría General Académica.

#### 4.3 PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN

##### Objetivo General

Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y de sustentabilidad, en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y del Sistema de Gestión de la Sustentabilidad (SGS), con el fin de buscar su certificación bajo la Norma ISO 9001:2008 y de la norma ISO 14001:2004, respectivamente.

##### Objetivos Específicos

1. Mantener y ampliar la certificación del SGC que garantice la eficiencia y calidad de los procesos administrativos de la Institución.

2. Mantener y ampliar el alcance de la certificación del SGS bajo el esquema ISO 14001:2004 que garantice disminuir y/o eliminar los riesgos a la salud y al ambiente generados por las actividades sustantivas y administrativas de la Institución.

3. Auspiciar el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes proactivas del personal administrativo de todos los sectores para que constituyan un apoyo eficiente en la conducción y operación de la organización institucional.

4. Generar las condiciones laborales propicias para construir ambientes de trabajo favorables que fomenten el trabajo en equipo y relaciones armoniosas, dirigidas a lograr la eficiencia y eficacia de los servicios de apoyo administrativos.

##### Líneas de Acción

1. Reconvertir el SGC bajo la norma ISO 9001:2000 hacia la norma ISO 9001:2008.
2. Mantener e incrementar los procesos certificados del SGC.
3. Implementar un programa de capacitación para el fortalecimiento del SGC, del SGS y, en general, de todos los procesos administrativos de la Institución.
4. Fortalecer los recursos tecnológicos y de comunicación para la operación efectiva de los procesos y servicios administrativos.
5. Conformar una estructura de apoyo para dar seguimiento a las acciones del SGS.
6. Incrementar gradualmente el área de alcance de SGS bajo la norma ISO 14001:2004.
7. Fortalecer la relación entre los diversos actores de la comunidad universitaria (estudiantes, académicos, trabajadores administrativos y de servicios) en la búsqueda de mejorar los ambientes de trabajo y de interacción social.

##### Metas

###### Para 2009-2013

1. Renovar el certificado del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008.

2. Ampliar el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, involucrando al menos tres nuevos procesos, particularmente de aquellos que se refieran a servicios al personal académico.
3. Renovar la certificación del Sistema de Gestión de la Sustentabilidad de la División de Ingeniería bajo la norma ISO 14001:2004.
4. Aumentar el alcance del SGS hasta incluir el 100% de las divisiones de la Institución.
5. Implementar un programa de capacitación de incluya al menos a 200 empleados administrativos al año.
6. Realizar anualmente un estudio diagnóstico que evalúe la percepción de los universitarios en relación con el clima organizacional en la Institución.

Responsables: Secretaría General Administrativa, Secretaría General Académica.

#### 4.4 PROGRAMA DE SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA (SIIA)

##### Objetivo General

Modernizar y simplificar los procesos administrativos para brindar servicios de apoyo de mayor calidad a las tareas sustantivas y una atención más eficiente a los universitarios.

##### Objetivos Específicos

1. Consolidar el Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA) como fuente oficial de información, que constituya un apoyo ágil y expedito al desarrollo de las actividades universitarias.
2. Disponer de información actualizada y organizada de fácil acceso que permita al personal directivo integrar análisis e informes necesarios para la toma de decisiones y rendición de cuentas.

##### Líneas de Acción

1. Implementar métodos y aplicar normas de calidad en el desarrollo de sistemas informáticos.
2. Fortalecer y actualizar la infraestructura informática que soporta la operatividad del SIIA para asegurar la confiabilidad, seguridad y la obtención eficiente de la información.
3. Mantener una comunicación permanente con los usuarios del SIIA para retroalimentar las necesidades y requerimientos de los módulos que lo integran y sus aplicaciones.
4. Habilitar módulos de datos que amplíen la información a los usuarios.
5. Desarrollar un sistema de competencias para la formación, evaluación y capacitación permanentes del personal.

*Metas*

*Para 2009-2013*

1. Integrar el 100% de los indicadores definidos por las instancias correspondientes, en el desarrollo del sistema institucional informático.
2. Integrar un esquema de mejora continua a través de la reingeniería de software, logrando un grado de avance del 100% en módulos básicos que integran el SIIA (Financiero, Recursos Humanos - Nóminas y Administración Escolar), considerando la actualización de aplicaciones y servicios en línea.

*Para 2010*

3. Atender oportunamente al menos el 70% de las solicitudes de desarrollo de aplicaciones recibidas, e incrementar la atención un 10% anual.

Responsables: Dirección de Informática, Secretaría General Administrativa, Secretaría General Académica.

#### 4.5 PROGRAMA DE GESTIÓN DE RECURSOS

*Objetivo General*

Lograr la consecución de recursos financieros necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante una gestión y procuración de fondos oportuna y eficiente que aseguren su disponibilidad.

*Objetivos Específicos*

1. Obtener el financiamiento suficiente, vía subsidios públicos, para la asignación de los montos necesarios dirigidos a financiar el gasto de inversión y operación de la Institución.
2. Ampliar la disposición de recursos mediante la búsqueda de fuentes y esquemas alternativos de procuración de fondos que aseguren el financiamiento necesario para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.

*Líneas de Acción*

1. Procurar la obtención de recursos de fondos de financiamiento concursables, nacionales e internacionales.
2. Integrar comisiones técnicas y académicas para supervisar la calidad de los proyectos a presentarse para su aprobación y financiamiento a los fondos concursables, como son PIFI, FAM, PROMEP, así como los distintos Fondos Extraordinarios Federales de la Subsecretaría de Educación Superior (SES), entre otros.
3. Construir los diferentes escenarios financieros que consideren las repercusiones económicas de la implementación del Plan de Desarrollo Institucional y los cambios del entorno económico que afecten a la Institución.
4. Buscar nuevas alternativas de financiamiento de recursos propios.

*Metas*

*Para 2009-2013*

1. Lograr la integración al subsidio ordinario de la Institución, de partidas para soportar rubros no reconocidos, tales como incrementos de cuotas al ISSSTESON, Impuesto Sobre la Renta y plantilla de personal, así como los incrementos salariales correspondientes.
2. Participar en el 100% de las convocatorias de fondos concursables federales en los que califique la Institución, e incrementar anualmente los recursos obtenidos a partir de ellos.
3. Lograr el financiamiento de instancias financieras internacionales de al menos cinco proyectos de desarrollo académico.
4. Participar con al menos cuatro proyectos al año en convocatorias de fundaciones nacionales e internacionales relacionados con la vinculación y la difusión artística y cultural.
5. Integrar un portafolio de proyectos de inversión que permita incrementar en 10% el de ingresos propios de la Institución.

Responsables: Tesorería General, Dirección de Planeación, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Administrativa, Secretaría General Académica.

4.6 PROGRAMA DE RACIONALIZACIÓN DEL GASTO

Objetivo General

Garantizar un uso apropiado y óptimo de recursos financieros que posibilite atender con eficiencia y calidad las prioridades académicas de la Institución.

Objetivos Específicos

1. Lograr una eficiente racionalización del gasto que permita hacer patente ante la sociedad el uso correcto de los recursos conferidos a la Universidad.

2. Evitar gastos innecesarios que afecten la imagen pública institucional, y con ello incrementar el ahorro para su canalización al cumplimiento de las actividades académicas y administrativas.

*Líneas de Acción*

1. Mejorar los mecanismos para la verificación, control y cálculo del pago de remuneraciones al personal.
2. Diseñar y operar un programa de racionalidad, austeridad y disciplina en el uso de los recursos.
3. Diseñar y elaborar un sistema que permita el control de los equipos desde su recepción hasta su instalación y resguardo.

4. Implementar un subprograma de uso de equipo y laboratorios que favorezca su optimización.
5. Promover el uso óptimo de las instalaciones físicas de la Institución.
6. Elaborar un plan de reestructuración y reubicación de las instancias administrativas.
7. Revisar y adecuar los procedimientos de compras y recepción de bienes y materiales, y de obras y servicios, para satisfacer en tiempo y forma los requerimientos de las áreas.
8. Elaborar un programa anual de obras, adquisiciones y servicios, que permita priorizar, prever y asignar recursos para su ejecución.
9. Integrar la comisión encargada de revisar periódicamente los gastos correspondientes a sueldos y prestaciones del personal académico y administrativo, con apego a la normatividad existente.
10. Contar con un programa de difusión y concientización de ahorro en servicios básicos (energía eléctrica, agua, teléfono y combustibles) en las distintas unidades regionales.
11. Implementación de sistemas de encendido y apagado automático de equipos de aire acondicionado, así como su renovación y sectorización.

*Metas*

*Para 2009-2013*

1. Lograr que el 100% de los pagos por sueldos y prestaciones del personal se realice de acuerdo a la normatividad.
2. Lograr que el 100% de la programación de cursos se ajuste a los lineamientos establecidos.
3. Lograr una reducción anual del cinco por ciento en el consumo de servicios básicos de energía eléctrica y agua.
4. Implementar un programa de reducción de los costos de los bienes y servicios adquiridos por la Institución, así como el gasto en infraestructura física.
5. Implementar un programa de racionalización de la plantilla administrativa.
6. Contar con un sistema electrónico que permita verificar, controlar y calcular el pago de remuneraciones al personal en tiempo y forma.
7. Mantener actualizada al 100% la base de datos de los empleados, con información suficiente, veraz y oportuna.

Responsables: Tesorería General, Dirección de Planeación, Secretaría General Administrativa, Recursos Humanos, Dirección de Infraestructura y Adquisiciones, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento.

#### 4.7 PROGRAMA DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS CON BASE EN RESULTADOS

##### Objetivo General

Orientar la asignación del gasto con base en un modelo que evalúe los resultados y logros del ejercicio presupuestal, para consolidar los avances obtenidos y estimular las dependencias que presenten resultados satisfactorios en el cumplimiento de los objetivos y metas del PDI.

##### Objetivos Específicos

1. Promover una cultura de compromiso, responsabilidad y manejo eficiente de los recursos, dirigida a mostrar productos académicos y administrativos en congruencia con las metas establecidas.

2. Establecer lineamientos normativos que definan criterios para la asignación de recursos de acuerdo al grado de productividad obtenido en las acciones programadas.

##### Líneas de Acción

1. Realizar una evaluación sistemática del nivel de eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos financieros asignados.
2. Consensuar con el personal directivo y responsables de las unidades académicas y administrativas, los criterios y lineamientos normativos para la asignación de recursos con base en resultados.

3. Contar con un comité técnico para la evaluación financiera de los recursos asignados en relación con los resultados obtenidos en las metas propuestas.

##### Metas

##### Para el 2009-2013

1. Diseñar y operar un modelo de distribución para la asignación de recursos presupuestales que privilegie los resultados obtenidos con base en la normatividad para tal fin.
2. Elaborar un sistema de indicadores que sirvan para medir el desempeño de las áreas responsables de la ejecución de los proyectos.
3. Poner en marcha el sistema de control y seguimiento de proyectos, y compromisos institucionales.

Responsables: Tesorería General, Dirección de Planeación, Secretaría General Académica.

#### 4.8 PROGRAMA DE NORMATIVIDAD

##### Objetivo General

Mantener un cuerpo de normas actualizadas que regulen los procesos académicos, administrativos y demás relaciones jurídicas internas y externas de la Institución, para que se desenvuelvan ágilmente y de manera armónica, en marcos definidos y consensuados por la comunidad universitaria.

Objetivos Específicos

1. Actualizar el marco normativo institucional que regula y define los procedimientos y funciones que dan sustento legal a las actividades académicas y administrativas.

2. Lograr el funcionamiento pleno de las diversas instancias organizativas previstas en la legislación universitaria para el ofrecimiento de un servicio de calidad a los universitarios.

3. Mejorar el nivel de información en materia de normatividad, criterios y políticas de aplicación, con el fin de agilizar los trámites administrativo-financieros.

*Líneas de Acción*

1. Reforzar las instancias de apoyo a las comisiones responsables de los órganos colegiados de gobierno para que revisen de manera constante la normatividad institucional y coadyuven en la elaboración y dictaminación de anteproyectos de reforma, y creación de leyes y reglamentos.
2. Designar representantes institucionales en comisiones mixtas que se aboquen al análisis de necesidades y planteamientos de propuestas en materia de reformas normativas del orden laboral.
3. Recurrir a la asesoría de especialistas externos y de la ANUIES para impulsar las reformas normativas.

4. Realizar campañas de divulgación en la comunidad universitaria acerca de la necesidad de modificación o creación de una ley o reglamento, para que se generen de manera consensuada las propuestas de reforma y creación de normas.

5. Generar criterios y políticas de aplicación de la normatividad basadas en la legislación interna, que mejoren y faciliten el funcionamiento de las diversas instancias organizativas de la Universidad, eliminando trámites burocráticos para el ofrecimiento de un servicio de calidad a la comunidad.

*Metas*

*Para 2010-2013*

1. Reformar el Estatuto de Personal Académico.
2. Evaluar y reformar las Políticas Institucionales de Ingreso de Alumnos.
3. Elaborar y expedir el estatuto de personal administrativo.
4. Diseñar, elaborar y aprobar el Reglamento Interior de Trabajo.
5. Establecer reformas al Estatuto General.
6. Actualizar en el área de Contraloría los reglamentos y manuales normativos: Reglamento de Adquisiciones y Obras, Reglamento de Ingresos Propios y su Manual

de Procedimientos, Manual de Bajas y Destino Final de Bienes Muebles y el Manual de Procedimientos de la Contraloría General.

7. Elaborar y/o actualizar en el área de Contraloría, los siguientes documentos de procedimientos y guías: actualización de procedimientos para la recepción de donativos por parte de instituciones nacionales y extranjeras y de la guía contabilizadora; elaboración de procedimientos para el proceso de pago de los servicios personales, y elaboración y actualización de los procedimientos para el pago de becas con subsidio, ingresos propios y otros.
8. Elaborar y aprobar el reglamento sobre el uso de espacios e infraestructura universitaria.
9. Elaborar y aprobar el reglamento de apoyo de atletas y equipos deportivos universitarios de alto rendimiento.
10. Actualizar el Reglamento Escolar.
11. Elaborar y aprobar el reglamento en materia de auditoría financiera-administrativa interna.
12. Llevar a cabo reformas al Reglamento de Servicio Social.

Responsables: Abogado General, Secretaría General Académica, Secretaría General Administrativa, Tesorería General, Contraloría

General, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento.

#### 4.9 PROGRAMA DE PLANEACIÓN PARTICIPATIVA

##### Objetivo General

Consolidar un proceso de planeación altamente participativo que induzca un alto compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la comunidad universitaria, con apoyo de un riguroso seguimiento y evaluación de los principales indicadores relativos al quehacer académico y administrativo para la toma de decisiones pertinentes en el logro de los fines institucionales propuestos.

##### Objetivos Específicos

1. Promover la participación activa del personal académico y administrativo de la Universidad en la concepción de los diversos planes de desarrollo, programación operativa y financiera, con el fin de otorgarles la legitimidad y consenso requeridos.
2. Integrar la programación presupuestal anual en el marco de la planeación institucional participativa que oriente y organice las tareas, en concordancia con los recursos asignados para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.
3. Dar seguimiento periódico a las acciones realizadas por las diversas dependencias para evaluar el grado de cumplimiento de metas y

objetivos propuestos en sus diversos programas operativos.

4. Impulsar un sistema de indicadores institucionales que ofrezcan diagnósticos académicos y administrativos oportunos, confiables y objetivos para la toma de decisiones.

*Líneas de Acción*

1. Promover mecanismos que incentiven la participación de los universitarios en la planeación y evaluación institucionales.
2. Comprometer y sensibilizar a los miembros de la comunidad universitaria sobre la necesidad y conveniencia de participar activamente en los procesos de planeación, programación y evaluación, tanto de manera institucional como en unidades regionales, divisiones y departamentos.
3. Disponer de apoyo técnico a los procesos de planeación y programación internos en las diversas dependencias.
4. Realizar cursos-talleres de planeación estratégica dirigidos a los responsables de las diferentes instancias de decisión y equipos académicos.
5. Dar a conocer los diversos productos de los procesos de planeación.
6. Nombrar un comité de seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI).

7. Realizar reuniones periódicas para el seguimiento y evaluación del PDI.

8. Contar con un sistema de información para el seguimiento y evaluación del PDI y del POA.

9. Disponer de un sistema de información estadística integral con indicadores académicos y administrativos para apoyo de los procesos de planeación y evaluación institucionales.

*Metas*

*Para 2009-2013*

1. Publicar y difundir el Plan de Desarrollo Institucional, y lograr que sea el documento que oriente las actividades de los universitarios.
2. Lograr que el 100% de las unidades regionales, divisiones y departamentos genere sus respectivos planes de desarrollo, formulados en el marco del Plan de Desarrollo Institucional y los publique en sus respectivas páginas web.
3. Formular y publicar el Plan Operativo Anual Institucional, integrando la programación y presupuestación.
4. Integrar un informe de seguimiento y evaluación del grado de avance semestral y anual del POA.
5. Disponer del 100% de los indicadores de desempeño requeridos para la evaluación y seguimiento de las metas establecidas.

Responsables: Dirección de Planeación, Vicerrectorías, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

#### 4.10 PROGRAMA DE REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA ACADÉMICO-ADMINISTRATIVA

##### Objetivo General

Revisar la estructura académico-administrativa basada en el modelo departamental, que permita proponer los cambios pertinentes para el desarrollo de las funciones sustantivas en forma equilibrada y el logro de altos índices de eficiencia.

##### Objetivos Específicos

1. Fortalecer el modelo departamental con el fin de optimizar los recursos físicos y humanos organizados en un campo determinado del conocimiento.

2. Establecer los comités de evaluación por programa de licenciatura y posgrado para fortalecer la calidad académica mediante la asesoría a los directores de División y consejos divisionales para la evaluación de planes de estudio y el desempeño de alumnos y profesores adscritos a los programas.

##### Líneas de Acción

1. Llevar a cabo un diagnóstico de la estructura académico-administrativa que considere las relaciones entre las diversas instancias, las funciones que desempeñan y la agrupación de

disciplinas afines en los departamentos, entre otros.

2. Instaurar los comités de evaluación por programa, de acuerdo con la Ley Orgánica 4.
3. Determinar la creación y, en su caso, la reestructuración de departamentos.

##### Metas

###### Para 2010

1. Integrar un diagnóstico de la estructura académico-administrativa con el fin de establecer criterios que orienten eventuales modificaciones que consideren las necesidades de creación y reestructuración de departamentos y las relaciones entre las diversas instancias, como son las divisiones, departamentos, coordinaciones de programas y academias.

###### Para 2010-2013

2. Lograr que el 100% de las academias se integren y funcionen de acuerdo con la reglamentación vigente.
3. Establecer los comités de evaluación por programa de licenciatura y posgrado de acuerdo con la Ley Orgánica 4.

###### Para 2013

4. Lograr que en el total de programas de licenciatura y posgrado se evalúe el desempeño académico por sus respectivos comités de evaluación.

Responsables: Rectoría, Vicerrectorías, Secretaría General Académica, Secretaría General Administrativa.

#### 4.11 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

##### Objetivo General

Posicionar a la Universidad de Sonora como una institución de calidad, reconocida como formadora de profesionistas competentes y promotora de la investigación y vinculación social, para su contribución al desarrollo del estado.

##### Objetivos Específicos

1. Mejorar la comunicación entre los miembros de la comunidad universitaria para lograr un clima organizacional favorable que conduzca a alcanzar mejores indicadores académicos.

2. Comunicar las decisiones de los órganos de gobierno y acciones de la Institución a la comunidad universitaria para mantener y mejorar el nivel de información relacionada con el desarrollo de las tareas universitarias.

3. 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 sonorenses en general.

4. Construir una percepción objetiva y positiva de la Institución por parte de la sociedad sonorenses,

para lograr un mayor reconocimiento de la labor académica realizada.

##### *Líneas de Acción*

1. Pugnar por una comunicación eficiente entre los universitarios, promover la interrelación departamental y difundir los logros de la Universidad.
2. Fortalecer las áreas de socialización de estudiantes y académicos universitarios.
3. Crear una campaña institucional que fortalezca la identidad de los miembros de la comunidad en torno a la misión y objetivos de la Institución.
4. Difundir a través de los medios internos las decisiones de los órganos de gobierno de la Institución.
5. Reubicar las instalaciones de Radio Universidad.
6. Rediseñar los medios de información impresos, adecuándolos a las necesidades de la Institución y de sus públicos.
7. Fortalecer los medios electrónicos y en línea de la Institución.
8. Promover a la Universidad en los espacios públicos.
9. Difundir el quehacer universitario en los medios electrónicos.

*Metas*

*Para 2009-2013*

1. Establecer un programa de difusión que informe a la comunidad universitaria sobre el quehacer institucional.
2. Lograr que el 100% de los departamentos académicos actualice y opere su página web.
3. Llevar a cabo una campaña permanente de imagen e identidad institucional.
4. Poner en marcha un programa de difusión sobre las acciones de los órganos colegiados y de las políticas educativas de la Universidad.
5. Capacitar al 100% del personal responsable de los medios de comunicación de la Institución.
6. Llevar a cabo dos campañas anuales de imagen institucional.

*Para 2010*

7. Rediseñar la Gaceta Universitaria.
8. Editar una revista para la difusión de las actividades institucionales ante la sociedad sonoreense.
9. Rediseñar el sitio web institucional, incluyendo los sitios de las unidades regionales Norte y Sur.

*Para 2010-2011*

10. Aumentar al menos 10% anual el acervo musical de Radio Universidad.

11. Crear el Centro Universitario de Video.
12. Reactivar las labores de transmisión de Canal 8, Televisión Universitaria.
13. Aumentar en 100% la cobertura del Sistema Interno de Pantallas.

Responsables: Dirección de Comunicación, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

#### 4.12 PROGRAMA DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

##### Objetivo General

Consolidar la cultura de transparencia y rendición de cuentas en los diversos ámbitos de la vida institucional, que comprenda no sólo la información de los recursos financieros administrativos, sino también la de las actividades académicas.

##### Objetivos Específicos

1. Promover la transparencia y acceso a la información generada en las actividades institucionales que permita a los universitarios y sociedad en general conocer con certeza el manejo financiero y resultados académicos.
2. Revisar el marco de aplicación de los Lineamientos para la Transparencia y Acceso a la Información que garantice el buen manejo y destino de los recursos institucionales.

*Líneas de Acción*

1. Diseñar y establecer un sistema único de indicadores académicos y de gestión, que se actualice continua y sistemáticamente, y que esté disponible al público en general como parte de la estrategia de rendición de cuentas y transparencia institucional.
2. Solicitar y atender las auditorías internas y externas en forma permanente.
3. Capacitar a los responsables de las áreas académicas y administrativas para el conocimiento de las obligaciones de transparencia.
4. Ampliar y mejorar la presentación de la información publicada en el sitio web de Transparencia.
5. Fortalecer la Unidad de Enlace y Acceso a la Información, mejorando los recursos tecnológicos para reducir los tiempos de respuesta y mejorar la calidad de la información que se proporciona.
6. Realizar las adecuaciones necesarias a los lineamientos para la transparencia y acceso a la información (artículo sexto constitucional) a través de reuniones con el Comité de Transparencia e Información y el Abogado General.
7. Analizar con los titulares de las unidades responsables, la información utilizada por las

diferentes instancias, relacionada con los datos personales (información confidencial) de los miembros de la comunidad universitaria y la de terceros con nexos con la Institución.

8. Analizar la información generada por las diferentes instancias para identificar la información que reúna los requisitos de reservada, tomando como base los criterios del Sistema de Modernización Archivística y el Catálogo de Disposición Documental de la Universidad de Sonora.
9. Realizar las declaraciones patrimoniales de los órganos personales de gobierno.

*Metas*

*Para 2009-2010*

1. Contar con lineamientos para la transparencia y acceso a la información actualizados.
2. Aprobar lineamientos para el manejo, mantenimiento, seguridad y protección de datos personales.

*Para 2009-2013*

3. Publicar informes trimestrales de auditoría interna, y anual de auditor externo, en las páginas web de Transparencia y de Contraloría General y en su caso actividades realizadas en relación a la transparencia y rendición de cuentas.
4. Publicar durante el primer semestre de cada año, los estados financieros dictaminados por

un auditor externo en los periódicos de mayor circulación en la región.

5. Presentar informe anual de los estados financieros de la Institución a la Secretaría de Educación Pública durante el primer cuatrimestre del año.
6. Publicar las observaciones realizadas por los organismos acreditadores a los programas educativos.
7. Generar y publicar indicadores presupuestales del uso de los recursos en la las Divisiones y Departamentos académicos (operativo, ingresos propios y PIFI, entre otros).
8. Dar seguimiento al 100% de observaciones y recomendaciones que resulten de las auditorías.
9. Realizar al menos una reunión anual de capacitación con los responsables de áreas, tanto académicas como administrativas, en relación con las obligaciones de transparencia y cambios de titular.
10. Realizar reuniones de capacitación con los enlaces operativos de las unidades responsables al menos dos veces al año, para el uso del Sistema Integral de Transparencia y Acceso a la Información (SITAI) y obligaciones de transparencia.
11. Actualizar la plataforma tecnológica en la que opera el SITAI.

Responsables: Secretaría General Administrativa, Contraloría General, Auditoría Interna, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento, Secretaría General Académica.

#### 4.13 PROGRAMA DE MANTENIMIENTO, CONSERVACIÓN Y AMBIENTACIÓN

##### Objetivo General

Conservar los espacios físicos, instalaciones, equipo y unidades de transporte colectivo universitario para asegurar su funcionalidad en el desarrollo de labores sustantivas.

##### Objetivos Específicos

1. Constituir un sistema de información que permita el desarrollo programado de actividades de conservación.
2. Preservar el funcionamiento y vida útil de edificaciones, instalaciones hidráulicas, sanitarias, eléctricas, sistema de aire acondicionado, flotilla de transporte y vialidades, para proteger el patrimonio universitario.
3. Contar con equipamiento y flotilla de transporte actualizado y vigente, con el fin de brindar un servicio de traslado de los universitarios con las condiciones de comodidad y seguridad adecuadas.
4. Ambientar de forma armónica y agradable el paisaje y áreas exteriores de convivencia de los

espacios de la Institución que fortalezcan las relaciones de los universitarios y coadyuven en el mejoramiento de la calidad de los servicios y la imagen institucional.

*Líneas de Acción*

1. Elaborar un diagnóstico programado sobre el estado físico de la infraestructura.
2. Diseñar e implantar el instrumento informático que facilite la identificación y programación de acciones de conservación.
3. Ejecutar acciones de conservación para prevenir fallas o desperfectos en instalaciones, equipamiento y unidades de transporte.
4. Atender de forma oportuna las solicitudes de servicio correctivo de instalaciones y equipamiento de las dependencias de la Institución.
5. Instrumentar el programa de renovación de equipamiento y transporte obsoleto o que haya alcanzado su vida útil.
6. Proyectar y ejecutar trabajos de ambientación en áreas comunes, andadores, parques y jardines.
7. Promover la colaboración de los propios universitarios en la realización de murales, dibujos, esculturas y diseños que favorezcan los aspectos decorativos y de ambientación.

8. Considerar en el equipamiento de la infraestructura, una selección y combinación cuidadosa de mobiliario, variación de colores en pintura de paredes y muros, luminosidades, etcétera.

*Metas*

*Para 2009-2013*

1. Integrar un informe semestral de la inspección de edificaciones, red hidráulica, sanitaria, eléctrica y equipos de aire acondicionado.
2. Elaborar un diagnóstico de los problemas puntuales y requerimientos de conservación, mediante una entrevista semestral con responsables del conjunto de dependencias.
3. Convocar a artistas, estudiantes y profesores de Arquitectura, academias y talleres de Arte, así como de la licenciatura en Artes, para presentar proyectos de mejoramiento visual en los *campi* universitarios.

*Para 2010-2013*

4. Operar un sistema con información espacialmente referenciada sobre la planta física y equipamiento.
5. Disponer de un recurso para el registro, análisis y seguimiento de acciones de conservación.
6. Ejecutar al menos el 90% de las acciones del Programa Anual de Conservación Preventiva.

7. Operar un plan de mantenimiento de equipo de talleres y laboratorios.
8. Dar respuesta dentro de un plazo predefinido al menos al 90% de las solicitudes de mantenimiento correctivo.
9. Cubrir el 100% del área de la Unidad Deportiva con acondicionamiento de arborización compatible con la flora de la región.
10. Dar una cobertura en acciones de ambientación al menos al 90% de los sectores comunes, parques y jardines en los *campi* de las unidades regionales.

Para 2013

11. Lograr que al menos el 50% de la flotilla de transporte tenga una antigüedad menor o igual a 10 años.
12. Lograr que al menos 90% del equipo de refrigeración tenga una vigencia de funcionamiento menor o igual a 10 años.
13. Soterrar el 50% de las líneas de la red eléctrica y sustituir transformadores convencionales a tipo de pedestal.

Responsables: Dirección de Infraestructura y Adquisiciones, Secretaría General Administrativa, Vicerrectorías, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento.

#### 4.14 PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA

##### Objetivo General

Dotar de espacios físicos funcionales y seguros para el desarrollo de labores sustantivas actuales y previstas para diversos horizontes.

##### Objetivos Específicos

1. Desarrollar la infraestructura y edificación en la Institución bajo el marco de un Plan Maestro de Construcción, con el fin de proporcionar los espacios que exige el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y vinculación, así como los programas académicos de reciente creación.

2. Modernizar y ampliar las instalaciones de la administración universitaria para que constituyan espacios apropiados y dignos que sustenten las actividades de apoyo académico.

3. Desconcentrar y descentralizar el campus de la Unidad Regional Centro, con el fin de reducir la saturación de los espacios que permita el crecimiento futuro de nuevos programas y servicios.

4. Dignificar la imagen física exterior de las edificaciones, disminuir el consumo energético, mejorar la regulación de accesos.

5. Mantener la disponibilidad y actualización de la infraestructura tecnológica de telecomunicaciones para garantizar la conectividad a redes locales, nacionales e internacionales en

apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje, investigación, extensión y al trabajo administrativo.

*Líneas de Acción*

1. Elaborar, con el apoyo de un consultor especializado, el Plan Maestro de Construcción Institucional.
2. Ejecutar las etapas de las edificaciones que se encuentran en proceso.
3. Avanzar en la edificación de obras conforme a las necesidades de nuevos programas educativos.
4. Ampliar la oferta de estacionamiento.
5. Elaborar proyectos y ejecutar las obras para modernizar y adecuar espacios destinados a la administración.
6. Realizar estudios sobre la factibilidad de construcción del campus 2 de la Unidad Regional Centro y del campus de Ciudad Obregón.
7. Definir e instrumentar los procesos de gestión de obras.
8. Realizar y ejecutar los proyectos de dignificación de edificios.
9. Fortalecer, mantener y ampliar la infraestructura de telecomunicaciones que soporta la conectividad institucional.

*Metas*

*Para 2009-2010*

1. Concluir los proyectos de construcción en curso.

*Para 2010-2013*

2. Establecer el Programa Anual del Comité de Obras.
3. Disponer del Plan Maestro de Construcción institucional.
4. Ejecutar los proyectos de construcción de las diversas dependencias académicas que cuenten con financiamiento y estén incluidas en el Plan Maestro de Construcción.
5. Ejecutar los proyectos de construcción de obras de impacto institucional que cuenten con financiamiento y estén previstas en el Plan Maestro de Construcción.
6. Realizar estudios para la posible construcción del campus 2 de la Unidad Regional Centro y del campus de Ciudad Obregón.

*Para 2010-2013*

7. Atender al menos el 90% de solicitudes de obra.
8. Cambiar la imagen física del 100% de edificios CAPFCE, incorporando elementos que permitan disminuir el consumo energético.
9. Mejorar la imagen física de las edificaciones con más de 30 años de antigüedad, incluyendo

elementos que conlleven la disminución del consumo energético.

*Para 2011-213*

10. Lograr que el 100% de la obra pública ejecutada esté contenida en el Plan Maestro de Construcción.

*Para 2013*

11. Dotar al 100% de las aulas con dispositivos para el control de accesos y de gestión de equipamiento interior.

Responsables: Dirección de Infraestructura y Adquisiciones, Secretaría General Administrativa, Vicerrectorías, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento.

#### 4.15 PROGRAMA DE SEGURIDAD UNIVERSITARIA

##### Objetivo General

Establecer condiciones de seguridad rigurosas en las instalaciones de la Universidad, con el fin de prever y evitar eventuales situaciones de riesgo en aspectos ambientales, de salud, desastres naturales, así como de protección del patrimonio universitario e integridad física de sus miembros.

##### Objetivos Específicos

1. Lograr que los trabajos de investigación y docencia llevados cabo en laboratorios se desarrollen en el marco de las disposiciones de seguridad

reglamentarias existentes, con el propósito de mantener las instalaciones libres de desechos químicos y biológicos que puedan afectar la salud de los universitarios.

2. Dotar a la infraestructura física de equipos e instalaciones que permitan mantener la integridad física de la comunidad universitaria en casos de situaciones de emergencia ocasionados por desastres naturales.

3. Disponer de medidas de seguridad y prevención para enfrentar problemáticas de salud pública ocasionadas por brotes epidémicos con el fin de evitar y frenar su propagación.

4. Proteger el patrimonio universitario de posibles actos de vandalismo y robo, y salvaguardar los bienes e integridad física de los universitarios con el fin de ofrecer condiciones de orden, tranquilidad y respeto a la Institución y sus miembros.

##### *Líneas de Acción*

1. Atender la normatividad de operación de la Procuraduría Federal de Protección Ambiental, Secretaría de Salud, y del Programa Institucional de Seguridad y Salud Ambiental (PISSA).
2. Elaborar los proyectos para aumentar el nivel de seguridad en situación de incendio o sismo y para facilitar el acceso a personas con movilidad reducida.

3. Realizar campañas de difusión y prevención de riesgos de salud pública.
4. Formar e impulsar el funcionamiento de brigadas de primeros auxilios, contra incendios, evacuación y de respuesta a emergencias.
5. Revisar y/o crear la normatividad, políticas y lineamientos en materia de seguridad necesaria para la prevención de accidentes, robos y otras situaciones de perjuicio de estudiantes académicos y trabajadores de la Institución.

*Metas*

*Para 2010*

1. Contar con una red de medios físicos en el interior de los campus para el traslado de personas con movilidad reducida.

*Para 2010-2013*

2. Cumplir el 100% de la normatividad requerida por el PISSA para regulación, control de higiene, seguridad y salud ambiental.
3. Establecer un módulo informativo en la Feria de la Salud para prevención y atención de la influenza estacional y AH1N1, así como de otros posibles brotes epidémicos.
4. Dotar a las unidades académicas de los recursos de sanidad necesarios para la prevención de enfermedades epidémicas.

5. Elaborar y difundir normas y recomendaciones dirigidas a la prevención de accidentes, robos y agresiones a la comunidad universitaria.
6. Suministrar salidas y escaleras de emergencia, así como dispositivos de detección de humo y extinguidores en al menos el 40% de los edificios.
7. Integrar por División académica, y en coordinación con el PISSA, una brigada de apoyo a emergencias.
8. Implementar la realización de un simulacro por semestre para la evacuación de edificios.
9. Implementar al menos tres cursos de primeros auxilios al año.
10. Cubrir el 100% de las instalaciones universitarias con el sistema de videovigilancia.

*Para 2013*

11. Dotar al menos al 40% de las edificaciones con ascensor y accesos para personas con discapacidad.

Responsables: Dirección de Infraestructura y Adquisiciones, Secretaría General Administrativa, Vicerrectorías, Direcciones de División, Jefaturas de Departamento.

---

## VI. INSTRUMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Con la instrumentación, seguimiento y evaluación se medirá el alcance y nivel de cumplimiento de objetivos y metas propuestas en el Plan de Desarrollo 2009-2013 de la Universidad. A través de estos mecanismos se procura su cabal ejecución y desarrollo, en el marco normativo existente, como medio de regulación efectiva del proceso.

En la etapa de instrumentación del Plan, los diversos órganos e instancias responsables, tanto académicas como administrativas, deberán formular su Programa Operativo Anual (POA), el cual incluirá las actividades concretas a emprender en el lapso de un año, así como las entidades responsables de llevarlas a cabo. Lo anterior con base en las necesidades resultantes de un diagnóstico previo de la unidad académica de referencia.

En este ejercicio de programación anual, se identifican también los resultados específicos que se esperan obtener, en consideración con los recursos asignados para su realización. Se determinan los avances para la consecución de objetivos y metas trazados en el PDI 2009-2013, y los compromisos que conducirán al logro de la visión propuesta para el 2020.

Para la formulación del POA, la Dirección de Planeación proporcionará a las dependencias académicas y administrativas los formatos vía red, a través de los cuales determinarán por meta, las actividades concretas y las unidades de medida conforme a indicadores previamente definidos. Ello permitirá una presentación homogénea, para la posterior integración del documento.

También la Dirección de Planeación otorgará la asesoría y apoyo técnico, mediante la impartición de cursos o seminarios de planeación que permitan a los responsables de las dependencias elaborar, administrar y operar los planes de cada unidad de la Institución, en correspondencia con las prioridades establecidas en el PDI.

Las etapas de seguimiento y evaluación del PDI constituyen factores imprescindibles para su ejecución y desarrollo. Constituyen la valoración periódica de procesos, programas y productos para una retroalimentación oportuna que facilite ajustes, reacomodos y, en su caso, el replanteamiento y reprogramación con el objeto de lograr los objetivos propuestos. La evaluación se entiende, como parte fundamental de los procesos de planeación

institucional, y abarca tanto la evaluación interna como la externa a cargo de organismos especializados, entidades acreditadoras y grupos o comités de pares.

En el PDI se establece un programa de planeación participativa, en el que se propone dar un seguimiento periódico a las acciones realizadas por las diversas dependencias para evaluar el grado de cumplimiento de metas y objetivos propuestos en sus diversos programas operativos. Igualmente, se plantea la integración de un Comité de Seguimiento y Evaluación del Plan, el cual, a través de la formulación de indicadores de rendimiento como parte del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA), se podrá verificar el grado de avance entre el estado inicial del aspecto o situación a mejorar y el estado final que se pretende alcanzar.

La técnica de seguimiento y control de la ejecución del programa a utilizar es la de la ruta crítica o camino crítico, que consiste en la definición de una secuencia lógica y racional de todas las actividades que intervengan en la realización del trabajo, lo cual posibilita a quienes intervienen como responsables en la ejecución de las acciones programáticas, conocer la manera más conveniente de ponerlo en práctica en las fechas previamente establecidas, así como realizar el control del mismo con mayor eficiencia.

Asimismo, en la etapa de seguimiento se elaborarán informes semestrales en los periodos de

los meses de enero a junio y de julio a diciembre, elaborados por los responsables de los programas y enviados al Comité de Seguimiento y Evaluación del Plan. Los informes incluirán, de manera explícita, las actividades realizadas, el grado de avance en el cumplimiento de las metas y expresarán comentarios acerca de las dificultades y obstáculos que hayan impedido la realización de algunas de las actividades propuestas, así como recomendaciones para replantear estrategias, recursos y, en su caso, el ajuste de metas.

En la etapa de evaluación se da la asociación de metas con indicadores de medida, y se realiza un análisis de los productos del programa. En ese sentido, el Comité, con base en los informes de los responsables de los planes operativos anuales de cada dependencia, los resultados de evaluaciones académicas internas (desempeño docente, rendimiento escolar, planes y programas de estudio e investigación), así como de las evaluaciones por organismos externos, realizará anualmente el ejercicio de evaluación para la consecución de objetivos y metas del Plan de Desarrollo Institucional y emitir las recomendaciones necesarias para su cumplimiento en caso de desvío.

La responsabilidad de la ejecución, seguimiento y evaluación de los programas recae en los Jefes de Departamento, Directores de División, Vicerrectores, Secretarios Generales y Directores Administrativos; a su vez, el Rector, presentará un informe evaluatorio de los avances del PDI.