



“El saber de mis hijos
hará mi grandeza”

UNIVERSIDAD DE SONORA

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2025 – 2030





"El saber de mis hijos
heredó mi granjero"

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2025 – 2030

Dra. Dena María Jesús Camarena Gómez
Rectora



DIRECTORIO

Dra. Dena María Jesús Camarena Gómez
Rectora

Dr. Enrique Bolado Martínez
Secretario General Académico

Dr. Guillermo Cuamea Cruz
Secretario General Administrativo

Dra. Karla Mercedes López Montes
Directora de Planeación y Evaluación

Dra. Susana Angélica Pastrana Corral
Directora Administrativa del Campus Caborca

Dr. Juan Carlos Gálvez Ruiz
Director Administrativo del Campus Hermosillo

Dr. Jesús Alfredo Rosas Rodríguez
Director Administrativo del Campus Navojoa

M.C. Isidro Manzano Torres
Director Administrativo del Campus Nogales

DIRECTORIO

Colegio Universitario

Dena María Jesús Camarena Gómez
Rectora
Facultad Interdisciplinaria de Ciencias Exactas y Naturales
Juan Pablo Soto Barrera
Carlos Antonio Calcáneo Roldán
Carlos Manuel Minjarez Sosa
Margarita Franco Ortiz
Carlos Alberto Méndez Ocaña
José Manuel Zavala Vázquez
José Ismael Minjarez Sosa
Inocente Guadalupe Espinoza Maldonado
Elia María Tapia Villaseñor
Miyosy Andrea Martínez Pérez
Bryan Lorenzo Torres López
Roberto Gómez Fuentes
Sergio Barraza Félix
Ana Lilia Leal Cruz
Diana Laura Cruz López
César Arturo Alonso Mozqueda
Jesús Francisco Espinoza Fierro
Jesús Francisco Rodríguez Higuera
Paulina Danae López Ceballos
Michell Berenice Altamirano Ocejo
Fausto Misael Medina Lugo

Facultad Interdisciplinaria de Ciencias Biológicas y de Salud
Eduardo Ruiz Bustos
Manuel Ignacio Nieblas López
Carlos Gabriel Hernández Moreno
Susana Marlene Barrales Heredia
Keila Zurisadai Cerón García
Mariana de Jesús Acedo Valdez
Joel Arias Martínez
Oscar Rubén Gómez Aldama
Hugo Oziel Méndez León
Ángel Osvaldo Bernal Encinas
Aleyda Sarahí Ayala Mariscal
Graciela Hoyos Ruiz
José Manuel Tanori Tapia
Daniel Edgardo Espinoza Guzmán
Ana Sofía Haro Duarte
Román Quezada Valdez
Rocío Sugich Miranda
Viviana Reyes Márquez
Sheyla Dinorah Yáñez Chacón
Diana Laura Girón Carvallo
David Alejandro Covarrubias Cruz
Dora Edith Valencia Rivera
Milagros del Rosario Aguilar Martínez
Edwin Barrios Villa

María Guadalupe Elenes Zapata
Alejandra Yescas Silva
Luis Alberto Zamora Álvarez
Mario Eduardo Almada Ortiz
Ubaldo Morales Ruiz
Carlos Armando Mendivil Ramírez
Melanie Terán Hernández
Claudia Figueroa Ibarra
María del Carmen Valle Figueroa
Claudia Irene Ponce Meza
Katia Camila Rodríguez Cruz
Carmen María López Saiz
Yaeel Isbeth Cornejo Ramírez
Ariadna Thalía Bernal Mercado
María Fernanda González Osuna
Enrique de la Re Vega
Reina Castro Longoria
Erick José Ponce Manjarrez
Juan Pablo Rojas Magdaleno
Melanie Guirado Ramírez
Sergio Trujillo López
Gonzalo Armando Navarro Armendáriz
Leticia Adelina Gandarilla Aispuro
Jesús Alan González Duarte
Valeria Hernández Ramírez

DIRECTORIO

Colegio Universitario

Facultad Interdisciplinaria de Ingeniería

Guadalupe Romero Moreno
Jesús Martín Cadena Badilla
Joaquín Vásquez Quiroga
Guillermo Antonio Méndez Sainz
Marcela de los Ángeles López Celis
Jassiel Uriel Parra Zapata
Rafael Verdugo Miranda
Saúl Verdugo Miranda
Pedro Manuel Hurtado Baltierres
Omar López Olivares
Roxana Guadalupe Cantú Ibarra
Israel Miranda Pasos
Jesús Fernando García Arvizu
Brenda María Quijada Mayorquín
Juan Jesús Nápoles Salazar
Alejandra Aracely Gusaino Saavedra
Elsy Guadalupe Parada Ruiz
Ramón Alberto Luque Morales
Viridiana Leal Soto
Julián Manuel Córdova Cabrera
Samuel Valdez Fierro
Paul Zavala Rivera
Jesús Fernando Hinojosa Palafox
Víctor Manuel Maytorena Soria

Sandra Vega Ramos

Natalie Villa Mazón

Teresa Del Castillo Castro

Judith Celina Tánori Córdova

Francisco Brown Bojórquez

Jonathan Moreno Urbalejo

Cristian Eduardo Bracamonte Estrada

Facultad Interdisciplinaria

de Ciencias Económicas y

Administrativas

José Enrique Flores Argüelles

María Candelaria González González

María del Pilar Vásquez Fraijo

Danielle Nicole Gutiérrez Casillas

Valentina Ruiz Flores

Olga Selenia Federico Valle

Linda Dunia Estrada Montijo

Carlos Gerardo García Valenzuela

Romina Zavala Méndez

David Antonio Díaz Miranda

Leticia María González Velásquez

Daniel Javier Gámez Padilla

Francisco Murillo Valenzuela

Jazmín Lizeth Aragón Valdez

Adrián Montoya García

María Guadalupe Torres Figueroa

Diana Angélica Noriega Altamirano

Ana Laura Ramírez Higuera

Jessica Lorenia Chacón Galaviz

Arely Sofía Serrano Campos

José Humberto López Caballero

René Vega Durazo

Daniel Adolfo Osuna Ojeda

Susana Ruby Villa Ramírez

Aarón Chávez Valdez

Liz Ileana Rodríguez Gámez

Nirvana Moreno Rodríguez

Martín Andrés Peralta Díaz

Facultad Interdisciplinaria

de Ciencias Sociales

César Octavio Tapia Fonllem

Edgar Isaac Ortega Méndez

Noé Bustamante Zamora

Marcela Cáñez Navarrete

Anais Dalesly González Hernández

Francisco Lorenzo Vizcarra Martínez

Luis Humberto Ruiz García

Lisset Aracely Oliveros Rodríguez

José Alberto Fraijo Figueroa

Alison Eliden Alcalá Sueff

César Francisco Valle Valenzuela

Romualdo Montaño Bermúdez

Ana Gabriela Rodríguez Pérez

DIRECTORIO

Colegio Universitario

Francisco Manuel Piña Osuna
Andrea Jiménez Martínez
Xavier Francisco Armenta Gutiérrez
Elizabeth Cejudo Ramos
Aarón Aurelio Grageda Bustamante
Carlo Fabián Rubio Mejía
Diana Morales Nieblas
Jennifer Carolina Morales Ramírez
Rubén José Manríquez Rico
Isela Guadalupe Salas Hernández
María del Carmen Marmolejo López
Carlos Guadalupe Mendoza Hurtado
Paula Lizbeth Ibarra Román
Héctor Guillermo Campbell Araujo
Armida Verduzco Coronado
Francisco Félix Félix
María Teresa Gaxiola Sánchez
Rafael Netzahualcóyotl Quintero Castañeda
Liliana del Carmen Lagarda Navarro
Odalys Guadalupe Haro Márquez
José Antonio Villa Borbón
Salvador Molina Gutiérrez
Rafael Rosas López
Norma Isabel Rodelo Morales

Kevin Román Pineda Gómez
Julia Itzel Vizcarra Rodríguez
Félix Ayala Álvarez
Ana Bertha Martínez Durán
Claudia Landeros Flores
Alexa Ismerai López García
Fátima Zulema Núñez Ochoa
Facultad Interdisciplinaria de Humanidades y Artes
María Guadalupe Alpuche Cruz
Flor del Carmen Herrera Navarro
Fernando de Jesús Serrano Arias
Leda Azalea Salmerón Molina
Alexa Lilian Padilla Flores
María de los Ángeles Galindo Ruiz de Chávez
Galicia García Plancarte
Gabriel Osuna Osuna
Flavio Edgardo Prat Villalba
Aracely Zepeda de la Rosa
Nolvia Ana Cortez Román
Karla María Paz y Puente Espinoza
Jorge Armando Estupiñán Tiznado
Juan Pablo Cañez Canizales
Paulina Abril Mejía
Glenda Bethina Yanes Ordiales

Patricia Judith Hernández Fregoso
Roxana Guadalupe López García
José Luis Donnadieu Contreras
Ana Cristina Varela Arvizu
Personal Manual y Administrativo
Miguel Andrés Barboza Celaya
Isabel Cristina López Burgueño
Joel Ricardo Ruiz Leyva
Efraín Sandoval Sotelo
Iván Francisco Chavarría Bautista
Ana Laura Yanes López
Santa Guadalupe Bórquez Yocupicio
Ildefonso Salazar Corrales
Benancio Aureliano Arias Domínguez
Rosaura Herrera García
Eli Rivera Trejo
Lucía Guadalupe Figueroa Peralta
Integrantes sin derecho a voto
Enrique Bolado Martínez
Guillermo Cuamea Cruz
Susana Angélica Pastrana Corral
Juan Carlos Gálvez Ruiz
Jesús Alfredo Rosas Rodríguez
Isidro Manzano Torres

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
I. EL CONTEXTO DE LA UNIVERSIDAD DE SONORA.....	19
I.1 Contexto internacional	21
I.2 Contexto nacional y estatal	31
I.2.1 Económico.....	31
I.2.2 Laboral	36
I.2.3 Demográfico.....	41
I.2.4 Educativo.....	44
I.3 Oportunidades y retos.....	48
I.3.1 Oportunidades.....	48
I.3.2 Retos	49
II. CARACTERIZACIÓN INSTITUCIONAL	51
II.1 Situación actual.....	53
II.1.1 Posicionamiento.....	54
II.1.2 Formación académica	55
II.1.3 Docentes	62
II.1.4 Investigación.....	64
II.1.5 Vinculación nacional e internacional	68
II.1.6 Extensión de los servicios, el arte y el deporte	71
II.1.7 Gobernanza y gestión	74
II.2 Fortalezas y debilidades.....	78
II.2.1 Principales fortalezas.....	78
II.2.2 Principales debilidades.....	80

III.1 Conocimiento que Transforma: Programa de impulso a la investigación	122
III.2 Innovación que Conecta: Programa de transferencia tecnológica	124
IV.1 Vinculación en Acción: Programa de colaboración estratégica	126
IV.2 Unison Global: Programa de cooperación académica.....	128
IV.3 Aprender Siempre: Programa de educación continua.....	130
V.1 Orgullo Unison: Programa de identidad institucional.....	132
V.2 Unison en Armonía: Programa de cultura de paz y convivencia.....	133
V.3 Expresión Unison: Programa de creación y difusión artística	135
V.4 La Unison en la Comunidad: Programa de extensión y apoyo comunitario	137
V.5 Unison en Movimiento: Programa de fomento al deporte	138
VI.1 Autonomía Universitaria y Gobernanza Inclusiva: Programa de participación democrática ..	140
VI.2 Gestión Eficiente, Honesta y Transparente: Programa de mejora administrativa.....	142
VI.3 Campus Sostenible y Resiliente: Programa de sostenibilidad institucional y gestión de riesgos....	144
V.3 Indicadores de resultados	146
VI. INSTRUMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	167
REFERENCIAS	173

INTRODUCCIÓN

➤ PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2025 – 2030





INTRODUCCIÓN

Desde su fundación en 1942, la Universidad de Sonora se ha consolidado como un referente educativo, científico y cultural de la entidad. Los cambios sociales, económicos y tecnológicos que pone de relieve el contexto actual exigen replantear la visión a futuro, a fin de dar continuidad a la aportación institucional en la transformación social y el progreso humano de Sonora. Para cumplir su misión y alcanzar esa visión, la Universidad integró el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2025–2030, que constituye la guía de su actuar y de cada una de las instancias académicas y administrativas que la conforman para lograr las metas trazadas.

El presente PDI fue elaborado en observancia de la Ley Número 169, Orgánica de la Universidad de Sonora, que faculta a la Institución para organizar sus actividades mediante planes de desarrollo institucional quinquenales, equivalentes a la duración de cada administración rectoral. Dichos planes requieren la aprobación del Colegio Universitario, órgano máximo de gobierno, a propuesta de la Rectoría, lo que otorga legitimidad y validez a los compromisos asumidos.

El PDI 2025–2030 se sustenta en un modelo de planeación estratégica y participativa que promueve la apropiación de los objetivos por parte de la comunidad universitaria y asegura la continuidad de las acciones para alcanzar el logro de los resultados previstos. El modelo adoptado se basa en el enfoque propuesto por la ANUIES y se adapta a las disposiciones de la Ley General de Educación Superior, de la Ley General de Contabilidad Gubernamental y del Consejo Nacional de Armonización Contable.

El proceso de elaboración inició con un análisis del entorno internacional, nacional y regional, así como con un diagnóstico integral de la situación actual de la Universidad, lo que permitió identificar oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades. Con esta información se actualizaron la misión y la visión institucionales al horizonte 2040, y se formularon los objetivos prioritarios, políticas, estrategias y programas de mediano plazo que habrán de orientar las funciones sustantivas y adjetivas de la Institución.

En un entorno donde la educación superior es estratégica para el desarrollo sostenible y la cohesión social, la planeación universitaria debe considerar tanto los cambios acelerados de la sociedad contemporánea como las opiniones de la comunidad universitaria y sonorense. Por ello, en la elaboración del Plan se consideraron diversos marcos de referencia internacionales que orientan las transformaciones de la educación superior. Entre los más relevantes se encuentran la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU; el documento Recommendations for Promoting Lifelong Learning in Higher Education de la UNESCO; el informe Tendencias que moldean la educación 2025 de la OCDE, y la propuesta Visión y Acción 2030 de la ANUIES.

El documento se alineó también con los principales referentes normativos y de política pública nacionales. Entre ellos destacan la Ley General de Educación Superior, la Ley General en Materia de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación, la Política Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior —impulsada por el CONACES—, así como el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030, el Plan Estatal de Desarrollo 2021–2027 y el Plan México.

A ello se sumaron los Programas Sectoriales de Educación 2025–2030 y 2022–2027, elaborados por la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Educación y Cultura de Sonora, respectivamente, así como otras políticas que enmarcan el desarrollo de la educación superior en el país.

Se recuperaron los aprendizajes de los planes de desarrollo institucional previos (2013–2017, 2017–2021 y 2021–2025), que constituyen antecedentes fundamentales para fortalecer una cultura de planeación de largo plazo en la Universidad. Asimismo, se integraron las propuestas presentadas durante el proceso de elección de la persona titular de Rectoría. Finalmente, se realizó un análisis comparativo de planes de desarrollo de otras instituciones de educación superior del país.

Para fortalecer la formulación del Plan se llevaron a cabo consultas y reuniones con la comunidad universitaria y con actores externos, con el propósito de recoger percepciones, identificar problemáticas y construir propuestas que enriquecieran la definición de estrategias y líneas de acción.

La convocatoria a la consulta abierta, difundida en el portal institucional, estuvo dirigida a la comunidad universitaria, egresadas y egresados, sectores sociales y productivos, autoridades educativas y sociedad en general. Se habilitaron modalidades presenciales y digitales para recibir propuestas en torno a los valores que deben caracterizar a la Universidad, los principales problemas que enfrenta y las estrategias para atenderlos, además de temas prioritarios como inclusión, equidad de género, sostenibilidad y vinculación social.

Complementariamente, con el propósito de recabar opiniones sobre los retos institucionales en el próximo quinquenio, se aplicó un cuestionario a una muestra aleatoria del personal académico, obteniendo 286 respuestas. Las preguntas abarcaron ámbitos como docencia, innovación pedagógica, trayectorias escolares, investigación, desarrollo tecnológico, producción artística, gestión académica, vida universitaria, gobernanza y participación democrática, valores institucionales y vinculación.

La participación del estudiantado se integró a través de la Encuesta de Apreciación Estudiantil 2025, aplicada en los seis campus de la Universidad mediante un muestreo por cuotas, con un total de 5,641 cuestionarios de estudiantes de reingreso (al 2 de octubre). En esta edición se añadió un apartado específico para el PDI 2025–2030, en el que el alumnado expresó su opinión sobre los aspectos

que requieren ser reforzados en la enseñanza, así como los apoyos más relevantes para concluir los estudios, las oportunidades de formación integral y los servicios universitarios que necesitan mejorar.

Asimismo, se sostuvieron reuniones con cámaras empresariales, colegios de profesionistas, asociaciones civiles y el Consejo Regional de Vinculación Social del Campus Hermosillo. Estos espacios de diálogo aportaron propuestas sobre la relación universidad-sociedad, la actualización tecnológica y académica, la diversificación de fuentes de financiamiento, la promoción de modelos de educación dual, la movilidad estudiantil y las acciones en favor de la salud y el bienestar de la comunidad.

Esta propuesta de PDI 2025–2030 se organiza en torno a seis ejes prioritarios, que articulan las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad, y se complementa con tres políticas transversales: Inclusión y Equidad para la Justicia Social; Innovación Académica y Transformación Digital, y Sostenibilidad y Responsabilidad Social. Cada eje integra programas estratégicos con objetivos generales y específicos, además de líneas de acción que orientan el quehacer universitario durante el quinquenio.

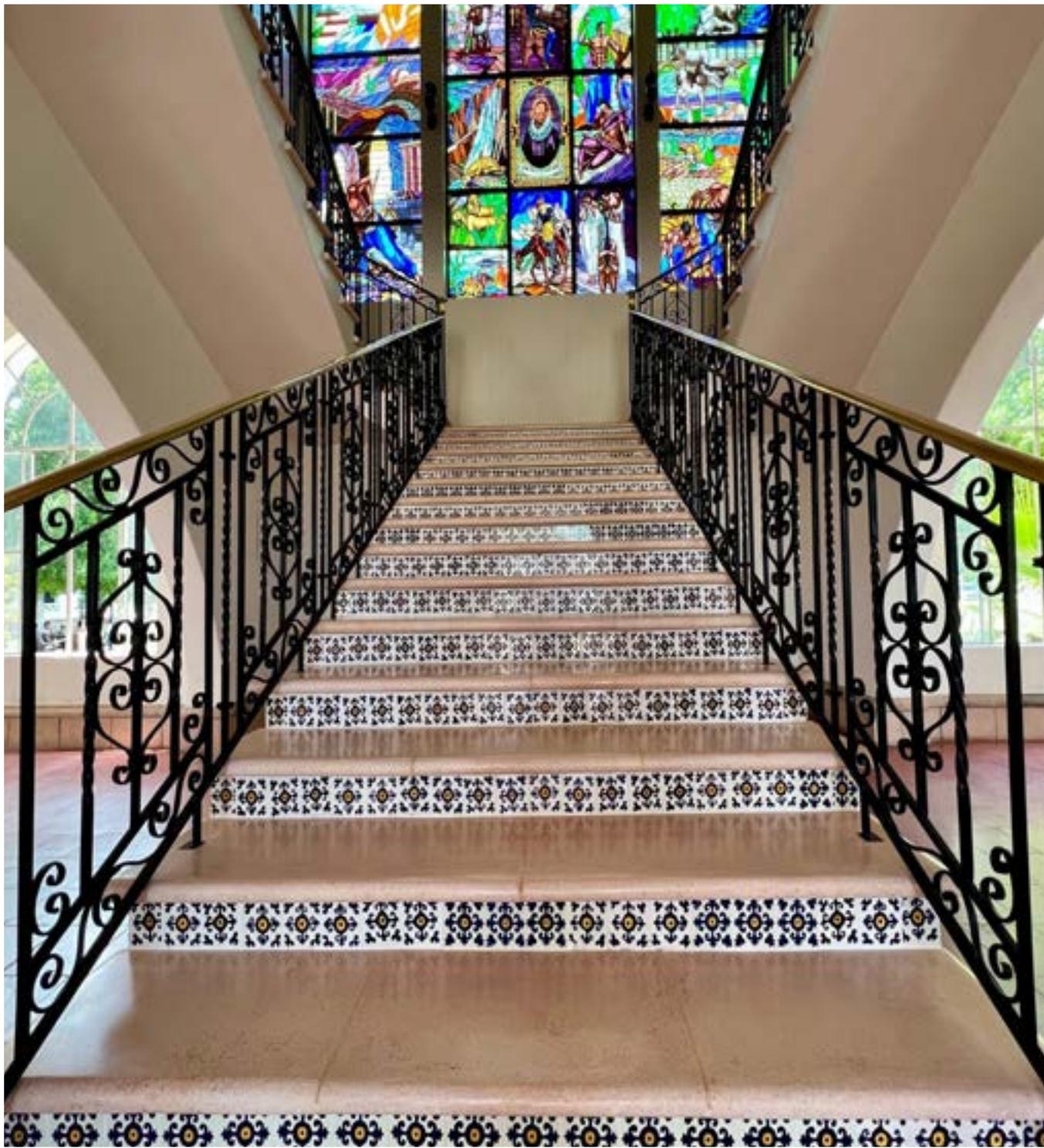
En términos de estructura, el Plan se compone de seis capítulos. El primero expone los contextos internacional, nacional y estatal en los que se inserta la Universidad, identificando tendencias, retos y oportunidades. El segundo presenta la caracterización institucional, que reconoce fortalezas y áreas de mejora. El tercero establece la misión, la visión al 2040 y los principios rectores y valores institucionales que guían la vida universitaria. En el cuarto se formulán los ejes y objetivos prioritarios, las políticas y las estrategias generales. El quinto desarrolla los programas estratégicos, junto con las metas e indicadores de resultados para el periodo 2025–2030. Finalmente, el sexto capítulo define el proceso de instrumentación, seguimiento y evaluación.

En síntesis, el PDI 2025–2030 constituye la hoja de ruta de la Universidad de Sonora para los próximos cinco años, en congruencia con el Programa Sectorial de Educación 2025–2030 y la Agenda 2030. Su adecuada instrumentación y seguimiento permitirán fortalecer el cumplimiento de la misión y visión institucionales y consolidar a la Universidad como referente académico, científico, cultural y social en beneficio del estado y del país.

I. EL CONTEXTO DE LA UNIVERSIDAD DE SONORA

➤ PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2025 – 2030





I. El contexto de la Universidad de Sonora

I.1 Contexto internacional

En los últimos años, el mundo ha experimentado una serie de transformaciones vertiginosas, impulsadas por un conjunto de factores complejos y entrelazados. La escalada de tensiones geopolíticas y el estallido de conflictos armados han provocado una mayor polarización internacional, con repercusiones en la cooperación, el comercio y la seguridad. Entre 2020 y 2025, 98 países se han visto involucrados en enfrentamientos y actualmente existen 59 conflictos activos (Institute for Economics & Peace, 2025). De acuerdo con cifras de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), a finales de 2024 más de 123 millones de personas fueron desplazadas por la fuerza (ACNUR, 2025) y se registraron al menos 48,384 bajas, en su mayoría civiles (ACNUDH, 2025).

El desarrollo tecnológico ha evolucionado rápidamente en las primeras décadas de este siglo y, recientemente, se ha observado un acelerado avance de la inteligencia artificial (IA), la automatización y la conectividad digital. Esto ha permeado en todos los aspectos de la vida, como el empleo, la educación y la comunicación. En el ámbito internacional, estas tendencias han reconfigurado los patrones de producción, comercio y organización social. No obstante, también plantean desafíos significativos, entre los que destacan la segmentación del mercado laboral, la creciente dependencia de infraestructuras digitales y las asimetrías en el acceso a las tecnologías.

Los efectos del cambio climático —como el aumento de las temperaturas, las sequías prolongadas, los incendios graves, los huracanes más intensos, las inundaciones y la escasez de agua— provocan pérdida de vidas y destrucción de infraestructura. También generan desplazamiento o migración de la fuerza laboral y alteraciones en la actividad económica. Como resultado, estas variables han incrementado la incertidumbre y la inestabilidad global.

La globalización y las políticas implementadas en este contexto, vuelven imperativo que exista una colaboración dinámica entre las naciones. La integración económica fomenta la estabilidad, puesto que los países que comercian juntos y comparten cadenas de suministro interdependientes son menos propensos a entrar en conflicto. También es importante recordar que, en 2015, los Estados miembros de la ONU aprobaron la Agenda 2030, un plan de acción mundial a favor de las personas, el planeta y la prosperidad. Está compuesta por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En ellos se plantean diferentes desafíos y compromisos que están interconectados y requieren soluciones integradas para lograr un desarrollo verdaderamente sostenible.

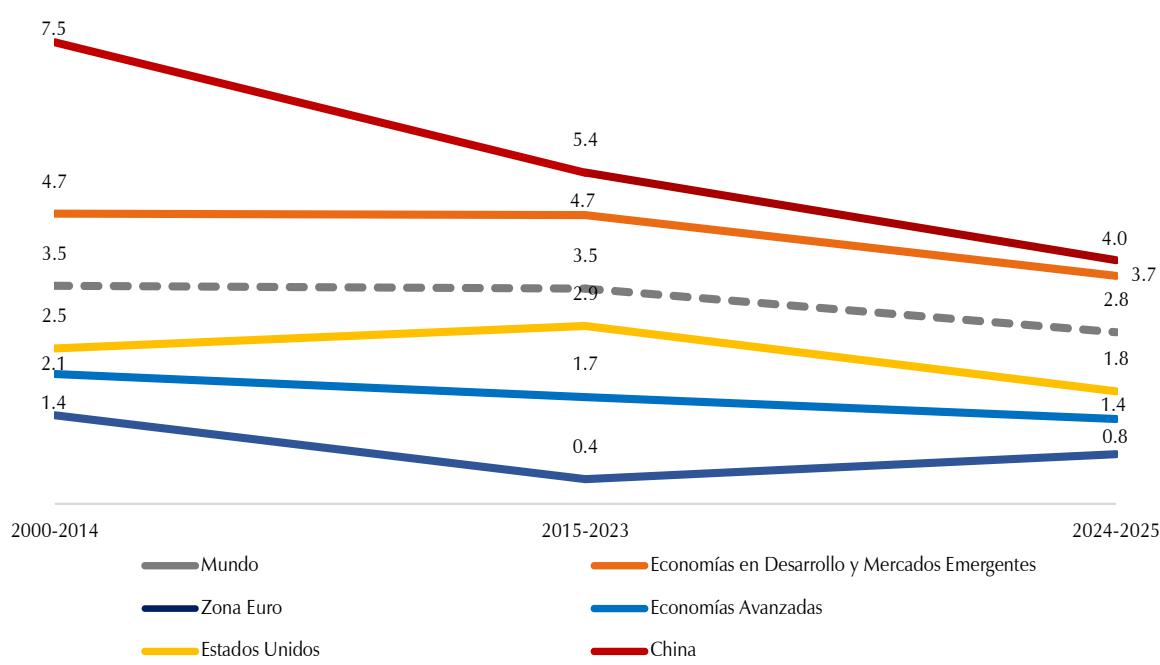
No obstante, recientemente se ha observado una tendencia hacia el nacionalismo y el proteccionismo, lo que ha obstaculizado tanto el comercio como la inversión y la cooperación. En 2025, Estados Unidos anunció múltiples oleadas de aranceles que se aplicarán a los principales socios comerciales y a sectores de importancia crítica, y que llegaron a su punto culminante el 2 de abril con un conjunto de aranceles prácticamente universales. La combinación de medidas y contramedidas ha elevado las tasas arancelarias de Estados Unidos y del mundo a niveles no registrados en un siglo, aumentando el riesgo de una desaceleración económica mundial.

El desarrollo de las tensiones geopolíticas, las disputas arancelarias y la elevada incertidumbre, influye significativamente en las perspectivas económicas mundiales. El Fondo Monetario Internacional (FMI) realizó una revisión a su proyección de crecimiento mundial. Se prevé que, para 2025, la economía global crezca 2.8% y 3% para 2026, ambos por debajo del 3.3% previsto en la edición de enero del informe Perspectivas de la economía mundial (informe WEO, por sus siglas en inglés) (2025).

Se espera que las economías avanzadas crezcan 1.4% en 2025. Resulta especialmente notable el ajuste a la baja para Estados Unidos, cuya estimación pasó de 2.7 a 1.8%, derivado de los acontecimientos recientes. Para los mercados emergentes y las economías en desarrollo se anticipa una desaceleración, puesto que lo estimado se redujo en 0.5 puntos porcentuales, situándose en 3.7%. La imposición de las medidas arancelarias impactará significativamente a países como China y México.

► Figura 1

Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) real, porcentaje



Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2025.

Por su parte, se ha observado un avance en la contención de los efectos inflacionarios ocasionados por la pandemia de COVID-19, gracias a la implementación de firmes medidas de política monetaria. La inflación se ha reducido, aunque aún se requiere que se acerque a los objetivos establecidos por los respectivos bancos centrales.

Se estima que, en promedio, la inflación general global disminuya a 4.4% para 2025, en comparación con el 5.8% registrado en 2024. Si bien la disminución de la inflación ha creado margen para una política monetaria más flexible en algunas economías, los avances se verán contrarrestados por el aumento de las barreras comerciales, la volatilidad de los flujos de capital, las disruptivas en las cadenas de suministro y los altos niveles de deuda pública.

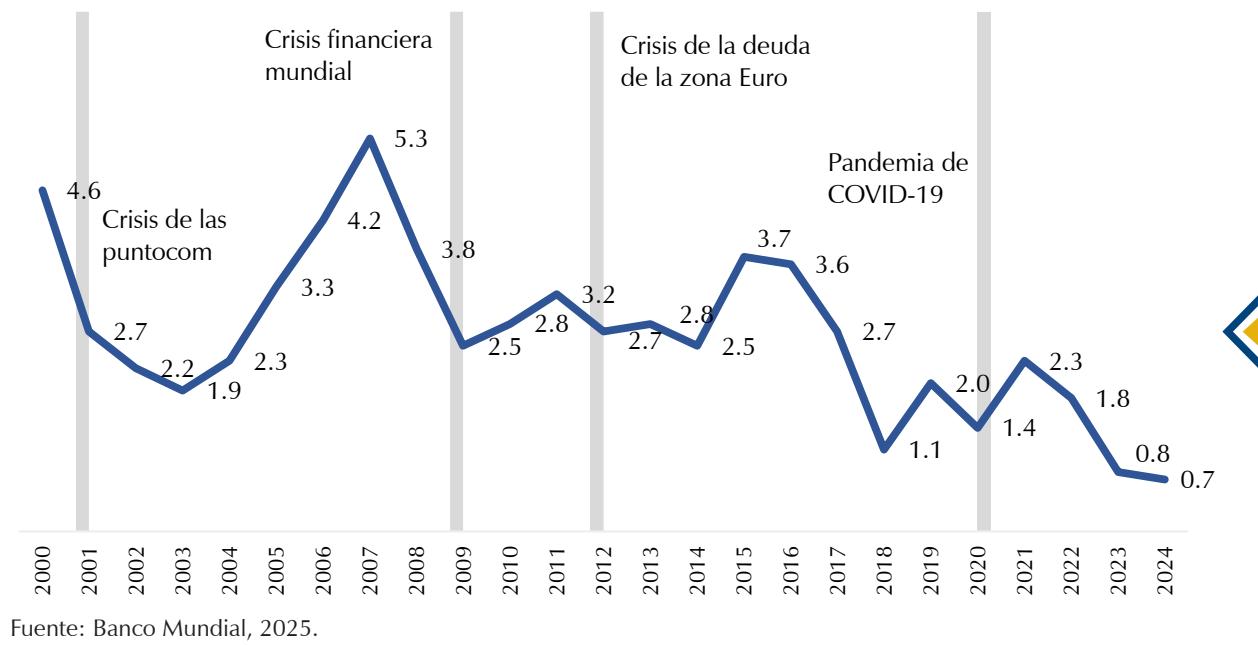
Mientras que, en muchos países, la política monetaria mantenía una postura restrictiva, la política fiscal se consideraba más flexible. Durante la pandemia y el inicio de la guerra en Ucrania —que

provocó un alza en los precios de energía y alimentos—, la intervención fiscal apoyó la recuperación de la economía. Sin embargo, estas medidas aumentaron la relación entre deuda y PIB. De acuerdo con el FMI (2023), el índice de deuda/PIB de Estados Unidos era de 123%, el de Francia de 110.1%, el de Reino Unido de 101.2% y el de China 84.4%. A pesar de la implementación de algunas reformas y el anuncio de recortes adicionales, los déficits presupuestarios siguen siendo elevados y ensombrecen las perspectivas de crecimiento.

Otro aspecto que se ve afectado por la incertidumbre en la política comercial mundial y el riesgo geopolítico es la inversión extranjera directa (IED), dado que es un factor clave para canalizar capital, tecnología y conocimiento a través de las fronteras. Entre 2010 y 2024, sólo se firmaron 380 nuevos tratados de inversión, menos de la mitad de los registrados entre 2000 y 2009 (870 tratados). En 2007, los flujos agregados de IED alcanzaron un máximo de 3 billones de dólares, alrededor del 5% del PIB mundial; en cambio, para 2023 esta cifra se redujo a menos de 1% (Adarov & Pallan, 2025).

► Figura 2

Flujos de IED a nivel mundial, porcentaje respecto al PIB

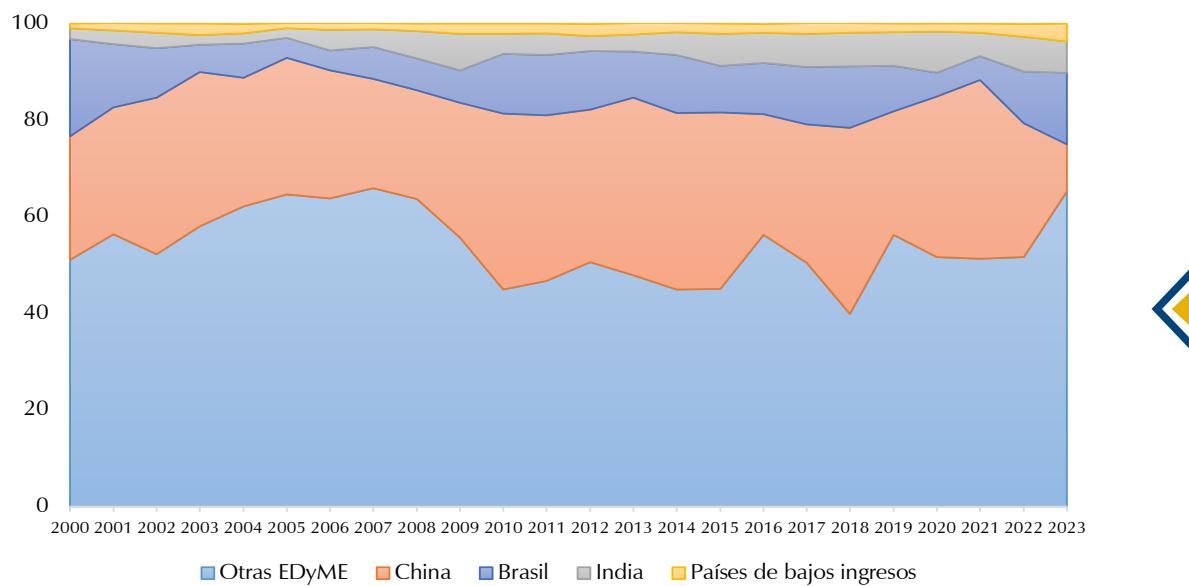


Según datos del Banco Mundial (2025a), en 2023 los flujos de IED hacia las economías en desarrollo y mercados emergentes fueron de 435,000 millones de dólares, el nivel más bajo desde 2005. Las economías avanzadas también se han visto afectadas; ese mismo año recibieron 336,000 millones de dólares. Desde 1996 no se registraba una cifra tan baja como esa.

A la par, se ha identificado una fuerte concentración de la IED en los tres principales mercados emergentes: China, India y Brasil. De 2012 a 2023, China recibió aproximadamente un tercio del total de los flujos de IED dirigidos a economías en desarrollo y mercados emergentes; Brasil e India obtuvieron 10 y 6%, respectivamente.

➤ Figura 3

Flujos de IED para Economías en Desarrollo y Mercados Emergentes (porcentaje)



Fuente: Banco Mundial, 2025.

El desempeño económico nacional, la capacidad tecnológica y un marco regulatorio transparente y consistente son algunas de las variables que los inversionistas extranjeros analizan antes de decidir dónde invertir. Como se señaló anteriormente, la IED tiene efectos significativos en el crecimiento económico, pero su impacto depende de cada país.

Se calcula que, en promedio, un aumento de 10% en los flujos de IED incrementa el PIB en 0.3% después de tres años. Adarov y Pallan (2025) consideran que la IED tiene un efecto superior —hasta de 0.8%— en economías con mayor apertura comercial, instituciones sólidas, mejor desarrollo del capital humano y menores niveles de informalidad. Esto destaca la importancia de que las naciones fortalezcan sus entornos institucionales y económicos. De esta manera podrán maximizar los beneficios de la IED como la transferencia tecnológica, la creación de empleos y las mejoras en la productividad.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) prevé que el bajo dinamismo económico reducirá el crecimiento del empleo mundial, que pasará de 1.7 a 1.5%, lo que equivale a la generación de 53 millones de empleos, 7 millones menos de lo pronosticado en octubre de 2024.

La volatilidad comercial afectará particularmente a las personas que trabajan en sectores ligados a la demanda y consumo de Estados Unidos, debido a que se enfrentan al riesgo de una pérdida parcial o total de ingresos por los aranceles y las poco predecibles decisiones de política comercial. En 2023, se estimaba que 83.9 millones de trabajadores tenían empleos relacionados directa o indirectamente con la demanda final de Estados Unidos a través de cadenas de suministro en los 71 países donde la OIT cuenta con información. Aunque en términos absolutos, la región de Asia y el Pacífico cuenta con un mayor número de trabajos vinculados a Estados Unidos (55.9 millones), Canadá y México tendrán mayores repercusiones, dado que 17.1% del total de empleos de estos países está relacionado con el mercado estadounidense. Esta proporción es de 2.9% en Asia y el Pacífico (OIT, 2025).

► Tabla 1

Empleo relacionado con la demanda final de Estados Unidos a través del comercio y cadenas de suministro, 2023



Región	Empleos (millones)	Proporción del empleo total (%)
Asia y el Pacífico	55.9	2.9
Europa y Asia Central	10.1	2.7
Canadá y México	13.3	17.1
Total (71 países)	83.9	4.3

Fuente: Organización Internacional del Trabajo, 2025.

Adicionalmente, la economía mundial y el ámbito laboral se enfrentan a un nuevo reto, el cambio demográfico. De acuerdo con cifras publicadas por la ONU (2024), para 2050, la población mundial

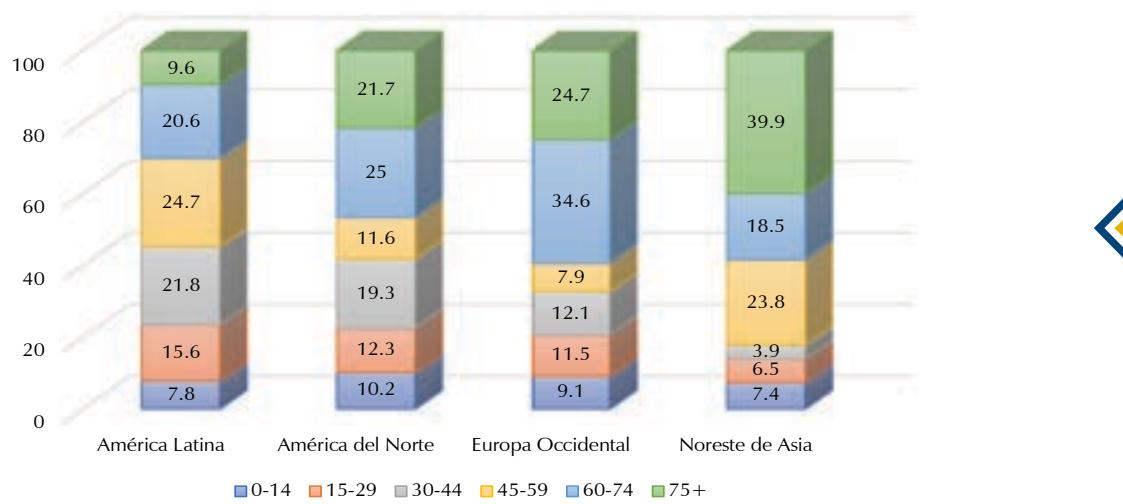
crecerá a 9,700 millones. Durante este periodo, se prevé una disminución en la natalidad y un incremento en la longevidad. Los avances médicos, las medidas de salud pública y las mejoras en el nivel de vida han contribuido a elevar la esperanza de vida.

Conforme a las proyecciones actuales, los países poco a poco se acercan a su punto de inflexión demográfico —el año en que la proporción de personas en edad de trabajar (15–64 años) alcanza su punto máximo y posteriormente comienza a disminuir—. Se estima que para 2035, las economías avanzadas y los mercados emergentes más grandes habrán alcanzado este punto.

La llamada “economía plateada” trae retos consigo: reducción del tamaño de la fuerza laboral y posible escasez de mano de obra, aumento en la demanda de atención médica y de servicios sociales relacionados con la edad y mayor carga sobre los sistemas de pensiones debido a un mayor porcentaje de personas jubiladas en relación con el de trabajadoras. Sin embargo, las personas no sólo están viviendo más, también lo hacen con mejor salud. Un envejecimiento más saludable permitiría prolongar la vida laboral de las personas trabajadoras y muchas empresas identifican oportunidades de inversión y producción en satisfacer las diferentes necesidades de las personas mayores. Se estima que, entre 2015 y 2030, del total de crecimiento del consumo en las regiones del Noreste de Asia y Europa Occidental, aproximadamente 60% provendrá de los adultos mayores de 60 años (Sánchez, y otros, 2020).

► Figura 4

Porcentaje en el crecimiento del consumo entre 2015 y 2030, por grupo de edad



Fuente: Sánchez, M. et al., 2020.

No obstante, el envejecimiento de la población podría desacelerar el crecimiento económico. Para enfrentar estos desafíos es necesario un enfoque integral. Aplicar reformas al sistema de pensiones; brindar capacitación y condiciones seguras en el lugar de trabajo; aunado a fomentar la promoción y prevención de la salud, lo que aumentaría la edad efectiva de jubilación conforme a las mejoras en la esperanza de vida.

El desarrollo de la inteligencia artificial, en particular la inteligencia artificial generativa (IA Gen), se ha convertido en un motor de transformación. Sus impactos alcanzan diversos aspectos de la vida cotidiana, especialmente el mercado laboral. Por un lado, se espera que funcione como una herramienta de apoyo que complemente los puestos de trabajo y aumente la productividad. Por otro lado, plantea la amenaza de sustituir a las personas en determinadas funciones.

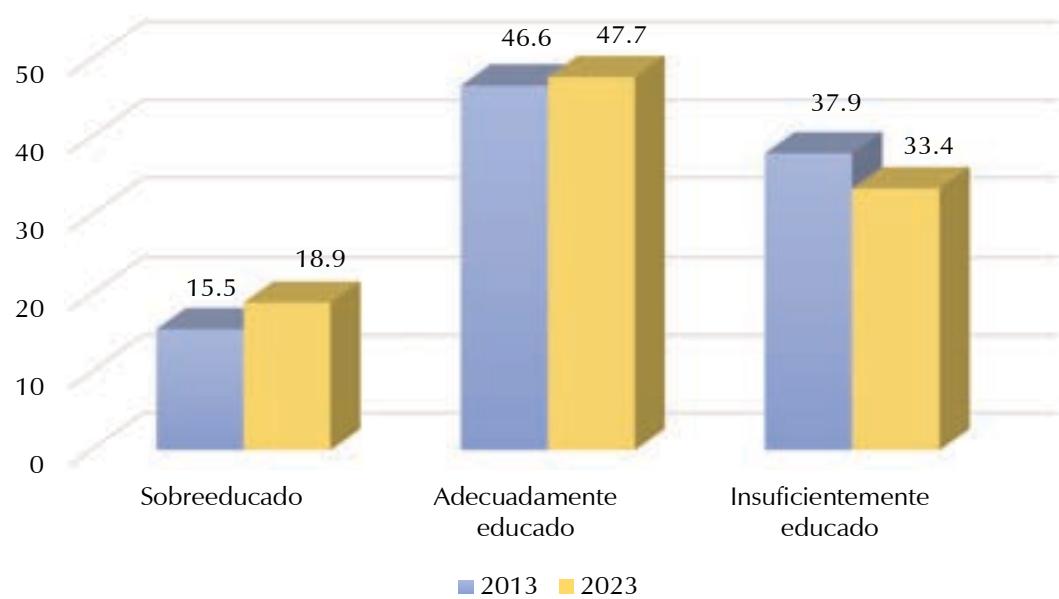
Alrededor del 40% de los empleos a nivel mundial están expuestos a la IA Gen (Cazzaniga, y otros, 2024). En economías avanzadas, este porcentaje es aproximadamente de 60%; para economías emergentes y para aquellas de escasos recursos esta proporción es de 40 y 26%, respectivamente. Aunque hay un mayor grado de exposición debido a la prevalencia de trabajos orientados a tareas cognitivas también hay una mayor oportunidad para que las economías avanzadas disfruten de los beneficios de la IA Gen, lo cual podría aumentar la brecha digital y la desigualdad de ingresos.

Asimismo, quienes cuentan con una educación universitaria tienen una mejor preparación para transitar de empleos con riesgo de desplazamiento hacia empleos de alta complementariedad, a diferencia de aquellas personas con un bajo grado de escolaridad.

Ante estos escenarios, y con el propósito de cumplir con el ODS 4 (Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos) es vital que los gobiernos inviertan en educación (Organización de las Naciones Unidas, 2024).

En 2023, la OIT realizó un estudio donde se analizó el nivel educativo de la población ocupada acorde con su puesto de trabajo, con información recabada en 59 países. Encontró que el 47.7% de la fuerza laboral estaba adecuadamente educada para su puesto, mientras que el 52.3% ocupaba empleos que no se ajustaban a su nivel educativo.

En 2013, la proporción de personas empleadas con un nivel educativo inferior al necesario para desempeñar las funciones acordes a su puesto de trabajo era de 37.9%; en 2023, la cifra disminuyó a 33.4%. En el mismo periodo, se observó un incremento en el porcentaje de trabajadores sobreeducados —3.4 puntos porcentuales—. La sobreeducación ocurre cuando el personal posee un nivel educativo superior al que requiere en su empleo.

Figura 5**Porcentaje de empleos por nivel educativo acorde al puesto de trabajo, 2013 y 2023**

Fuente: Organización Internacional del Trabajo, 2025.

La sobreeducación es una de las variables que las Instituciones de Educación Superior (IES) deben tomar en cuenta cuando analizan la pertinencia de su oferta educativa y sus perfiles de egreso, dado que juegan un papel fundamental en la formación de futuros profesionistas. Deben formar recursos humanos altamente calificados, que puedan hacer frente a las exigencias del mercado laboral, con los valores y las competencias necesarias para desempeñarse con eficiencia y capacidad de autoaprendizaje, resolución de problemas y trabajo en equipo. Asimismo, las IES contribuyen al desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias necesarias para avanzar hacia una sociedad y una economía sostenibles, saludables, prósperas e inclusivas.

Como parte de las actividades realizadas para el cumplimiento del ODS 4, en 2023, la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) y la Shanghai Open University llevaron a cabo la Conferencia internacional sobre la promoción del aprendizaje permanente en la educación superior, en la que se dio a conocer una serie de recomendaciones para difundir la importancia de fortalecer el aprendizaje permanente en y a través de la educación superior.

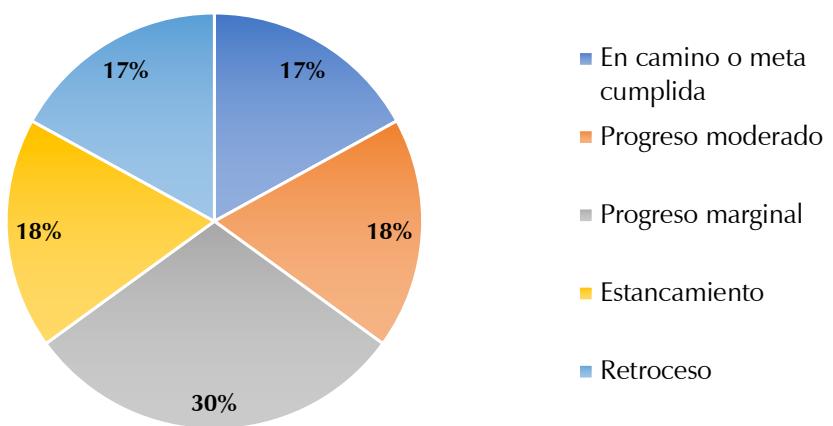
En dicha recopilación se expresa que la educación superior debe favorecer la equidad y la igualdad de oportunidades para todas las personas de todas las edades; el compromiso comunitario y la responsabilidad social deben formar parte integral de las funciones sustantivas de las universidades, junto con la enseñanza y la investigación.

Las IES deben participar con los gobiernos locales y nacionales para desarrollar un marco regulatorio y mecanismos de financiamiento adecuados que les permita cumplir con su misión; tener un enfoque sustentable y sostenible en todas sus actividades; impulsar y adaptar distintas modalidades de enseñanza que respondan a las diversas necesidades de aprendizaje, incorporando las tecnologías digitales y la inteligencia artificial; evaluar la calidad y pertinencia de los programas educativos; promover el aprendizaje en el trabajo y la educación continua; fortalecer la vinculación con el sector privado y distintas organizaciones; así como favorecer la participación comunitaria en los procesos de evaluación, las prácticas de enseñanza-aprendizaje y la diversificación curricular.

Respecto a la Agenda 2030, aún queda un largo camino que recorrer. Los 17 ODS se dividen en 169 metas, de las cuales sólo el 17% está en camino de alcanzarse. Menos de la mitad muestra una mejora mínima o moderada y en el 35% el avance se ha estancado o incluso ha retrocedido en comparación con los datos de 2015. Los efectos persistentes de la pandemia de COVID-19, el desencadenamiento de conflictos armados, las crisis climáticas y la inestabilidad económica han limitado el progreso de los ODS (ONU, 2024).

► Figura 6

Progreso de las metas de la Agenda 2030 entre 2015–2024



Fuente: Organización de las Naciones Unidas, 2024.

Además, los países en desarrollo enfrentan un déficit de inversión de cuatro billones de dólares anuales para poder lograr los ODS. En 2024, la Asistencia Oficial al Desarrollo (AOD) —el apoyo financiero que se otorga para el desarrollo económico y el bienestar de los países de ingresos bajos y medios— disminuyó por primera vez en seis años, lo que representó una caída del 7.1% en términos reales en comparación con 2023, de acuerdo con las cifras de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2025).

El primer paso para poder alcanzar los ODS es que la comunidad mundial una sus fuerzas para conseguir la paz. No sólo se trata del cese al fuego, sino también de promover el diálogo para lograr el entendimiento mutuo, la sana convivencia y la resolución pacífica de conflictos; abogar por una gobernanza democrática e inclusiva basada en el respeto y la tolerancia.

Adicionalmente, es necesaria una cooperación internacional más eficiente y una inversión sistemática en áreas estratégicas como energía, conectividad y seguridad alimentaria. Para garantizar la base del bienestar colectivo, se deben destinar recursos para salud, educación y protección social.

Acompañando a estos esfuerzos, debe existir la determinación para lograr la igualdad de género, porque será imposible alcanzar los ODS sin la ayuda de todas y todos.

Por otra parte, con sólo cinco años restantes, resulta determinante que todos los países redoblen esfuerzos para enfrentar las crisis medioambientales: el cambio climático, la contaminación del aire y la pérdida de biodiversidad. Asimismo, se debe dirigir la economía hacia un crecimiento más sostenible, que respete los límites del planeta y promueva el bienestar de las personas.

I.2 Contexto nacional y estatal

I.2.1 Económico

En los últimos cinco años, el contexto económico de México ha enfrentado diversos retos derivados de la crisis sanitaria por COVID-19, cuyo impacto aún se refleja en la inflación y en un crecimiento económico moderado. A ello se suman factores internos y externos, como los ajustes en la política económica nacional, problemas de seguridad pública, incertidumbre sobre la política de comercio exterior frente a nuevas medidas arancelarias por parte de Estados Unidos, así como los conflictos internacionales que inciden en el entorno económico global.

La combinación de estos factores ha tenido un claro impacto en el crecimiento económico de México, así como en su estructura productiva. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Producto Interno Bruto, indicador clave para evaluar la dinámica económica de un país, registró en 2020 una contracción de 8.4% como consecuencia directa de la crisis sanitaria global. En 2021 mostró un repunte significativo, al crecer 6%; sin embargo, en los años posteriores el ritmo de crecimiento se desaceleró, de manera que en 2024 el aumento fue de 1.4% (INEGI, 2025).

Para 2025 se anticipa una tendencia similar. En el segundo trimestre, la estimación oportuna del PIB trimestral registra un incremento de 1.2% a tasa anual. Las actividades primarias fueron las más dinámicas al crecer 4.5%, las terciarias aumentaron 1.7%, mientras que el PIB de las actividades secundarias disminuyó 0.2%, debido a la contracción del sector manufacturero y de la actividad industrial, así como de la minería y la construcción (INEGI, 2025a).

Puesto que en el segundo trimestre la economía mexicana creció más de lo esperado, el Banco de México ajustó al alza su previsión de crecimiento económico anual para 2025, de 0.1% pasó a 0.6% con un intervalo de 0.1 a 1.1% y para 2026 la estimación es de 1.1% con un intervalo de 0.3 a 1.9%. De igual forma, organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (2025) y el Banco Mundial (2025) prevén un crecimiento limitado para la economía mexicana en los próximos años, cercano a 0.2% en 2025 y 1.4% en 2026, con una recuperación gradual hacia tasas de alrededor del 2% anual entre 2027 y 2030. El desempeño final dependerá de la evolución de la inflación, la demanda interna y los factores externos.

Por otra parte, se presentan indicadores de bienestar favorables a la población. El informe sobre pobreza multidimensional, publicado por el INEGI en el mes de agosto de 2025, indica que en 2024 la población en situación de pobreza fue de 29.6%, es decir, este conjunto de personas no tenía garantizado el ejercicio de al menos uno de sus derechos sociales, como educación, salud, seguridad social, vivienda y alimentación, y su ingreso mensual por persona no fue suficiente para adquirir una canasta alimentaria, bienes o servicios necesarios. Con base en dicha información, se estima que, entre 2022 y 2024, la población en situación de pobreza multidimensional pasó de 46.8 a 38.5 millones: la disminución fue de 8.3 millones de personas. Mientras que la población en situación de pobreza extrema se redujo de 9.1 a 7 millones (INEGI, 2025b).

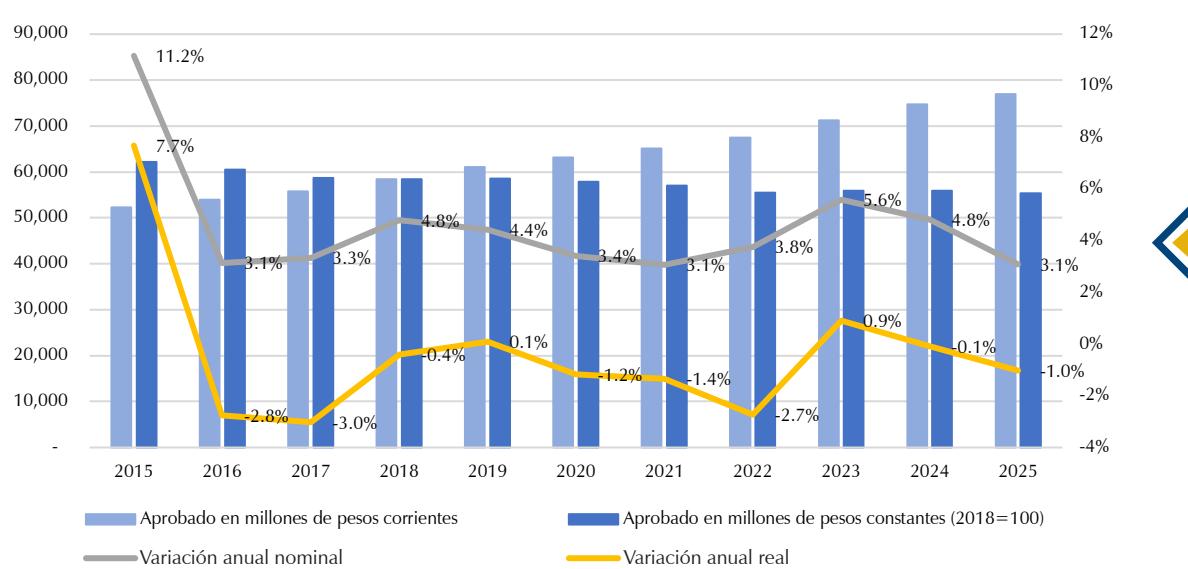
Como se puede observar, se han presentado mejoras en la distribución del ingreso y en las condiciones de vida de la población. No obstante, persisten importantes retos en materia de inversión social. De acuerdo con el Presupuesto de Egresos de la Federación (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2025), el gasto aprobado para la función de educación en México para 2025 aumentó en términos nominales en 5.1% y en 0.9% en términos reales en comparación con el ejercicio anterior; fue

equivalente al 3% del PIB. Esta cifra se ubica por debajo de la recomendación internacional de destinar entre 4 y 6% del PIB (UNESCO, 2023).

Respecto al financiamiento de la educación superior, particularmente el gasto del Programa U006 Subsidios Federales para Organismos Descentralizados Estatales, que canaliza recursos a universidades públicas y a organismos estatales de educación superior —categoría en la que se clasifica la Universidad de Sonora—, muestra variabilidad y una trayectoria descendente en términos reales desde el máximo observado en 2015.

► Figura 7

Gasto programable aprobado del Programa U006 Subsidios Federales para Organismos Descentralizados Estatales, 2015–2025 (millones de pesos corrientes y constantes de 2018; variación anual nominal y real)



Fuente: Elaboración propia con base en el Presupuesto de Egresos de la Federación.

Nota: La serie “constantes (2018=100)” se obtiene con el INPC como deflactor; la variación real corresponde al cambio porcentual anual de la serie en pesos constantes; la variación nominal, al cambio anual de la serie en pesos corrientes.

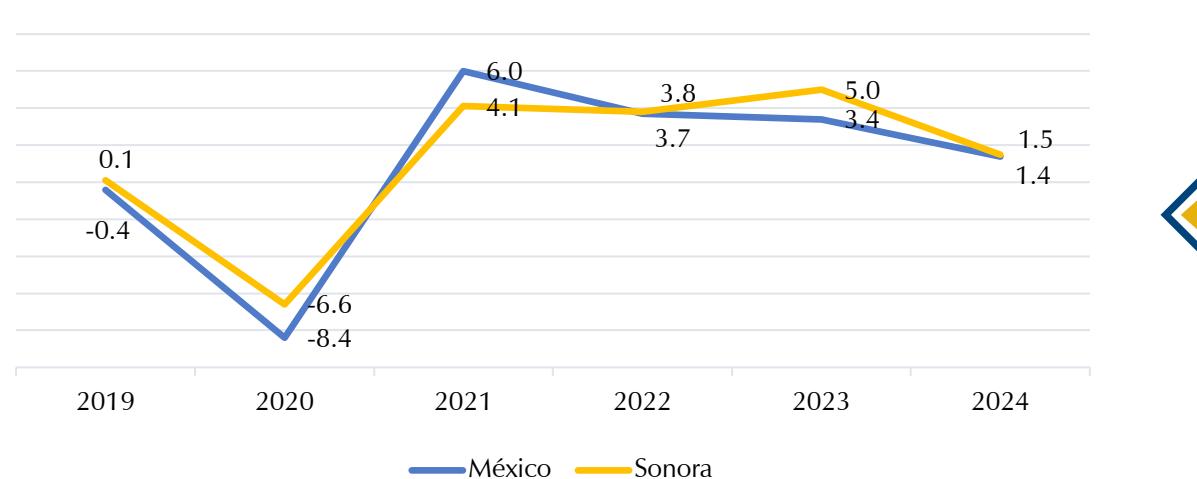
En 2025, el programa registró 77,004.8 millones de pesos, lo que implicó un crecimiento nominal de 3.1%, pero una contracción real de 1% respecto a 2024. Esta dinámica, junto con las brechas de

cobertura, subraya la necesidad de orientar mayor inversión hacia una política educativa equitativa, inclusiva y de calidad que reduzca desigualdades y asegure la continuidad en las trayectorias formativas.

Respecto a las expectativas de crecimiento para el estado de Sonora, se encuentran cercanas a las señaladas a nivel nacional con variaciones al alza. En 2020, la contracción de la economía sonorense fue de 6.6%. En 2021 se recuperó y creció 4.1%; en 2023 alcanzó un crecimiento de 5%, superando el promedio nacional. Sin embargo, desde 2024 se observa una desaceleración; en el cuarto trimestre la actividad económica mostró un decremento de 0.3%, como resultado de la contracción del 7.9% en las actividades primarias y el avance de 0.1% en las actividades secundarias y del 0.3% en las terciarias, por lo que se espera el crecimiento sea menor que en 2023. Para 2025 se estima un crecimiento del PIB estatal de 2%, y se espera una recuperación a partir de 2026, que podría ubicarse entre 2 y 3% anual (INEGI, 2025c).

► Figura 8

Tasa de crecimiento anual del Producto Interno Bruto, México y Sonora 2019–2024



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México, año base 2018. Producto Interno Bruto y Producto Interno Bruto por Entidad Federativa.

Por su parte, el Gobierno Estatal indica que la economía sonorense ha mantenido una trayectoria ascendente y ha logrado superar la etapa de estancamiento y recesión registrada entre 2018 y 2020, cuando los Índices de la Actividad Económica Estatal se ubicaron en los niveles más bajos, por efecto de la pandemia, en 94, para alcanzar en 2024 un nivel de 105.8. Este desempeño económico se asocia

a las políticas públicas orientadas a fortalecer la inversión, impulsar el desarrollo industrial, fomentar la innovación tecnológica y promover la inclusión social en todo el territorio sonorense.

Al respecto, el Plan Estatal de Desarrollo Sonora 2021-2027 contiene proyectos de gran impacto económico, relacionados con sectores estratégicos como el de energías renovables, la minería, el gas natural licuado, la infraestructura logística y social, así como el impulso al talento humano necesario para promover la inversión y el desarrollo de la entidad. Mediante su ejecución, el gobierno estatal fundamenta las expectativas de crecimiento del producto interno bruto de alrededor de 4.8% al 2027 (Gobierno de Sonora, 2022).

Entre los proyectos estatales, destaca el Plan Sonora de Energías Sostenibles, el cual se alinea con las metas del Plan México para impulsar el desarrollo regional a través de la promoción de polos de desarrollo y de bienestar según las vocaciones de los estados. En el caso de Sonora, las estrategias apuntan a transformarla en un polígono industrial especializado en sectores como el de energías limpias, semiconductores, aeroespacial, automotriz y electromovilidad, y bienes de consumo, y vincularlos a cadenas globales y al *nearshoring* (concepto que hace referencia al traslado de procesos de producción o suministro a países cercanos al cliente).

La combinación de factores —como las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, las interrupciones en las cadenas de suministro derivadas de la pandemia de COVID-19 y la invasión de Rusia a Ucrania— ha convertido a México en un destino atractivo para el *nearshoring*. La cercanía geográfica con Estados Unidos, la disponibilidad de mano de obra calificada y de un tratado comercial con los principales mercados del mundo son algunas de las ventajas que le permiten adoptar esta estrategia (García, 2024). Actualmente, México cuenta con 14 tratados comerciales internacionales vigentes, siendo el T-MEC el más amplio y relevante.

Estas ventajas también aplican para Sonora: al ubicarse en la región noroeste y compartir una extensa frontera con el vecino país, es uno de los estados con las mayores oportunidades de beneficiarse del impacto de la relocalización de cadenas de suministro, especialmente en sectores como la industria automotriz, eléctrica y aeroespacial. Además, la fortaleza de la cooperación transfronteriza que mantiene con el estado de Arizona le permite adoptar este modelo de crecimiento y con ello generar una demanda creciente de servicios y de capital humano técnico especializado principalmente en áreas como ingeniería, mecatrónica, semiconductores y logística, entre otras.

Al respecto, el Banco Mundial (2025) señala que, en el actual contexto de inestabilidad económica global, el *nearshoring* se extenderá por toda Latinoamérica; por ello, es necesario que México aproveche estas ventajas e implemente un plan estratégico que le proporcione las herramientas adecuadas para atraer inversiones, promover el crecimiento de la industria, fortalecer el mercado interno, mejorar la

infraestructura logística, el transporte y el suministro de energía limpia, así como fomentar la generación y transferencia de conocimiento y tecnología mediante la innovación.

Ante este panorama, las instituciones de educación superior deberán prepararse para hacer frente a las nuevas necesidades del entorno productivo, el cual requiere profesionistas especializados y mano de obra más calificada para incorporar un mayor valor agregado a los productos.

I.2.2 Laboral

La dinámica nacional, estatal, regional y sectorial incide de manera directa en el comportamiento del mercado laboral. Conocer su estructura resulta fundamental para analizar los efectos de las variaciones económicas, orientar las políticas públicas de generación de empleo y determinar los requerimientos de los sectores productivos que impulsen el desarrollo económico y social.

Actualmente, México enfrenta importantes retos estructurales. La pandemia por COVID-19 modificó de manera sustancial las condiciones económicas, laborales y sociales del país. Las medidas implementadas para atender sus efectos han sido diversas y han permitido una recuperación gradual; sin embargo, los resultados aún se mantienen por debajo de los estándares internacionales. En el ámbito laboral, la crisis evidenció la vulnerabilidad del empleo y la pérdida de ingresos en amplios sectores de la población.

En el tercer trimestre de 2020, la pobreza laboral se estimó en 46%, casi diez puntos porcentuales más que al inicio (36.6%). Para finales de 2023, la estimación volvió al nivel prepandemia, a 37%, y para el segundo trimestre de 2025, se ubicó en 35.1%, lo cual significa que más de la tercera parte de la población tiene un ingreso laboral inferior al valor monetario de la canasta alimentaria (INEGI, 2025d).

Al respecto, el Banco Mundial (2025) afirma que los efectos devastadores de la pandemia echaron por tierra años de progreso en muchos frentes, como la creación de puestos de trabajo, la formalización del empleo, la reducción de la pobreza y la búsqueda de nuevas oportunidades para mejorar el bienestar. En México, según resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) que lleva a cabo el INEGI (2025e), la paralización de las actividades productivas significó, en 2020, una pérdida de alrededor de 3.8 millones de empleos formales; la tasa promedio de desocupación alcanzó 4.4% y la tasa de informalidad el 54% de la población ocupada.

A partir de 2021, el país inició un proceso gradual de recuperación del empleo, en 2024 la tasa de desempleo nacional se redujo a 2.4%, una de las más bajas desde 2005. En el primer trimestre de 2025, la tasa de desocupación se mantiene estable, en 2.5%, y continúa por debajo de la tasa de

desempleo de la OCDE, la cual fue de 4.9% en mayo de 2025. Sin embargo, la población ocupada en la informalidad laboral fue de 32 millones de personas y la tasa de informalidad laboral se estableció en 54.3%.

Al primer trimestre de 2025, la población económicamente activa (PEA) se integró por 60.5 millones de personas de 15 años y más, lo que representa una tasa de participación en el mercado de trabajo del 59.2%. Esta cifra significó un descenso de 172,000 personas con relación al mismo periodo de 2024. Al distinguir por sexo, se aprecia una brecha en la tasa de participación económica: 45 de cada 100 mujeres fueron económicamente activas y 75 de cada 100 hombres lo fueron.

La población ocupada representa el 97.5% de la PEA, en el periodo de estudio alcanzó 59 millones de personas, 120 mil personas menos con respecto al mismo periodo de un año antes. En contraparte, 1.5 millones de personas (2.5%) se encontraban desocupadas. Cabe resaltar que la subocupación es también un indicador importante de las condiciones del mercado laboral mexicano, ya que da cuenta de la necesidad y disponibilidad que tienen las personas empleadas de trabajar más horas para satisfacer sus necesidades económicas. En el primer trimestre de 2025, dicho grupo representó el 6.8% de la población económicamente activa.

En cuanto a la población no económicamente activa (PNEA), que representa el 40.8% de la población de 15 años y más, creció en 1.3 millones de personas en relación con el primer trimestre de 2024, alcanzando un total de 41.8 millones. De ellas, 5.3 millones se declararon disponibles para trabajar, lo cual, aunado al número de personas que están desocupadas y en condiciones críticas de ocupación, como los subocupados, aumenta la presión sobre el mercado laboral.

En el periodo de referencia, el 10.4% de las personas ocupadas se encontraba trabajando en el sector primario, el 24.7% en el secundario y el 64.3% en el terciario. Las actividades económicas que concentran la mayor proporción de empleos son las relacionadas con servicios (44.2%); le siguen el comercio (19.7%) y la industria manufacturera (16.1%). En las actividades agropecuarias se ocupa el 10.4%; en la construcción, el 7.9%, y en otras actividades económicas, que incluyen la minería, electricidad, agua y suministro de gas, se ocupa el 0.7%.

Según su posición en la ocupación, el 69.5% de la población trabajó como personas empleadas subordinadas y remuneradas. El 22.1% lo hizo de manera independiente o por cuenta propia, sin contratar personal; el 5.2% correspondió a personas empleadoras y el 3.3% se desempeñó en negocios o parcelas familiares sin un acuerdo de remuneración monetaria.

En el primer trimestre de 2025, el 40.1% de las personas ocupadas percibía hasta un salario mínimo; en el mismo periodo de 2020, la proporción era de 22.4%. El aumento en este nivel de ingreso se

explica por la reducción del grupo que percibe entre más de uno y hasta tres salarios mínimos, que pasó de 51.4% en 2020 a 35.3% en 2025. Asimismo, la proporción de personas ocupadas con ingresos de más de tres y hasta cinco salarios mínimos se redujo de 6.8 a 2.3%, mientras que quienes perciben más de cinco salarios mínimos pasaron de 2.8 a 1%. Finalmente, el grupo que no recibe ingresos por trabajo representó 5.2% en 2020 y 4.4% en 2025.

Estos movimientos en el comportamiento de los grupos de ingreso tienen su explicación en la política salarial que se ha implementado en los últimos años, cuyo eje central ha sido el aumento del salario mínimo para recuperar el poder adquisitivo y así posibilitar mejores condiciones de vida. Según datos de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (2025), en el periodo de 1994 a 2018 el salario mínimo presentó una disminución real del 9%. Sin embargo, de 2018 a 2024 se ha incrementado 116% en términos reales. Para 2025 se incrementó en 12% en términos nominales respecto al año anterior, con ello, el poder adquisitivo del salario mínimo sería similar al que se tenía entre 1981 y 1982. Además, el gobierno actual se ha puesto como objetivo que para 2030 el salario mínimo sea equivalente a 2.5 canastas básicas; en 2025, el salario mínimo equivale a 1.85 veces la canasta básica —alimentaria y no alimentaria— (Gobierno de México, 2025).

El perfil educativo de la población ocupada es otra característica relevante del mercado laboral. Según la ENOE, en mayo de 2025, el 46.8% de las personas ocupadas tenía estudios de nivel medio superior y superior; el 31.4%, estudios de secundaria completa; el 13.8%, primaria completa, y el 7.8%, primaria incompleta.

De igual manera, la población desocupada cuenta con alto nivel de instrucción: el 57.4% tiene estudios de nivel medio superior y superior, el 39.2% tiene estudios de nivel básico y sólo el 3.3% tiene primaria incompleta como nivel de instrucción.

Respecto a las características del mercado laboral de las y los profesionistas ocupados en México, el cual se estima en 9.4 millones, el 43.7% corresponde a mujeres profesionistas ocupadas y el 56.3% a hombres profesionistas ocupados. Por su posición en la ocupación, el 85.5% de los profesionistas son trabajadores subordinados y remunerados, el 6.6% son empleadores y el 7.9% trabaja por cuenta propia. El ingreso promedio mensual de los profesionistas ocupados fue de 17,741 pesos (Observatorio Laboral Mexicano, 2025).

Las y los profesionistas que estudiaron carreras en el área de conocimiento de Ingeniería, Manufactura y Construcción perciben ingresos más elevados que el promedio nacional; seguidos de quienes estudiaron en las áreas de Tecnologías de la Información y la Comunicación, y Administración y Negocios. Por el contrario, las áreas que presentaron los niveles de ingreso mensuales más bajos son Agronomía y Veterinaria, Servicios y Educación.

En el estado de Sonora, el comportamiento del empleo ha sido más favorable en comparación con el promedio nacional. De acuerdo con la ENOE, en el primer trimestre de 2025, la población de 15 años y más fue de alrededor de 2.4 millones de personas, de las cuales 1.4 millones conformaron la población económicamente activa, lo que representa una tasa de participación de 60.1%. De esta cifra, el 97.4% se encontraba ocupada y el 2.6% desocupada. La informalidad sigue siendo un reto, al concentrar al 40.8% de la población ocupada. Además, el 8.1% de la población no económicamente activa, que ascendió a 947,200 personas, declaró estar disponible para trabajar.

En cuanto a la estructura del empleo según sector de actividad, de cada 100 personas ocupadas, diez trabajaban en el sector primario, 28 en el secundario o industrial, y 62 en el sector terciario. Dentro de estos sectores, destacan la industria manufacturera (18.1%), el comercio (18%) y los servicios diversos (10.8%), por concentrar la mayor proporción de trabajadores.

Según su posición en el trabajo, el 78.2% se ocupa como trabajador subordinado y remunerado; el 4% como empleador; el 16.1% como trabajador por cuenta propia, y el 1.7% como trabajador no remunerado. La distribución por nivel de ingreso exhibe también la tendencia a concentrarse en los dos primeros estratos. La proporción de quienes perciben hasta un salario mínimo se incrementó, al pasar de representar el 18.5% en 2020 a 29.9% en 2025. Los que perciben más de uno y hasta tres salarios mínimos disminuyeron de 53.3 a 37.5% en dicho periodo.

Esta tendencia se aprecia también en los rangos de mayor ingreso. La proporción con ingresos de más de tres y hasta cinco salarios mínimos se redujo de 6.2 a 2.3%, y la de quienes ganan más de cinco salarios mínimos pasó de representar el 3.5% a sólo 0.5%. La proporción del grupo que no recibe ingreso por trabajo se mantiene prácticamente estable, alrededor del 2%.

Respecto al mercado laboral de los profesionistas en Sonora, el Observatorio Laboral reportó con datos al primer trimestre de 2025 de la ENOE, un total de 252,237 profesionistas ocupados; de ellos, el 52.2% corresponde a profesionistas hombres y el 47.8% a profesionistas mujeres. El ingreso promedio mensual es de 17,272 pesos, lo cual ubica a la entidad en la posición doce entre las entidades con mayor ingreso promedio mensual percibido por los profesionistas ocupados.

Los resultados del Estudio de Egresados de la Universidad de Sonora 2023 complementan las características del empleo actual de los profesionistas en la entidad. Del total de egresados, el 87.8% se identificó como económicamente activo, de los cuales el 94.4% estaba ocupado y el 5.6% se encontraba desocupado.

Según la actividad económica, el 65.2% se ocupó en servicios de salud y asistencia social, servicios profesionales, científicos y técnicos, actividades del gobierno y de organismos internacionales y extraterritoriales, industria manufacturera y servicios educativos.

Según su posición en el trabajo, el 3.1% tiene un negocio propio, 7.8% trabaja de manera independiente, y el 89.1% es empleada o empleado. Poco más de tres cuartas partes trabaja en la iniciativa privada (75.7%), mientras que el 24.3% restante labora en instituciones públicas.

El promedio de la jornada laboral es de 41.7 horas semanales, y el ingreso mensual promedio asciende a 18,275 pesos. La distribución por sexo muestra diferencias estadísticamente significativas en cuanto al ingreso: las mujeres perciben en promedio 16,500 pesos, mientras que los hombres ganan 20,468 pesos.

En relación con el tipo de contratación, el 74.5% de las personas ocupadas cuenta con un contrato por tiempo indeterminado, incluyendo a quienes trabajan por cuenta propia. El 13.2% labora por un periodo determinado, el 1.3% por obra o proyecto, el 3.2% por honorarios, y el 7.8% no tiene contrato; en estos casos, la relación laboral suele ser de palabra.

El estudio también analiza la coincidencia de las actividades o funciones laborales que desempeñan en su empleo actual con la licenciatura estudiada con el fin de evaluar si la formación recibida fue adecuada para cubrir las demandas del mercado laboral en ese campo específico. En esta edición el 84.7% indicó que existe de una mediana a una alta coincidencia de la actividad laboral con sus estudios. El 15.3% expresó una baja o nula coincidencia.

Según el estudio Tendencias del Empleo Profesional, que publica el Observatorio Laboral de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con datos del primer trimestre del 2025 de la ENOE, el promedio de afinidad de la ocupación de los profesionistas respecto a la carrera estudiada es de 83.5%. Los profesionistas ocupados en el área de Ciencias de la Salud son los que cuentan con mayor porcentaje de afinidad (93%). En contraste, el 38.8% de los profesionistas ocupados en el área de Servicios trabajan en actividades que no son acordes con su formación profesional.

En 2020, el promedio de afinidad fue de 78.2%, y el área de Educación presentó la mayor relación, con un 89.6%, contrastando con el 71.6% del área Económico-Administrativa, que fue la que menor coincidencia registró.

Estos datos muestran la necesidad de orientar la formación profesional hacia una mayor correspondencia con las demandas del mercado laboral, pero sin descuidar una preparación básica sólida que permita adaptarse a los cambios. En particular, el acelerado dinamismo de las tendencias laborales de los últimos años plantea retos adicionales para las instituciones de educación superior.

Según el Reporte Futuro del Empleo 2025, elaborado por el Foro Económico Mundial, se estima que el 40% de las habilidades laborales requeridas en los sectores económicos cambiarán en los próximos cinco años debido al acelerado desarrollo tecnológico, que impulsa a las empresas en México

a avanzar en los procesos de automatización. Esto incrementará la demanda de perfiles profesionales con formación en inteligencia artificial, ciencia de datos, ciberseguridad, robótica y otras tecnologías emergentes.

Para 2030, la terciarización de la economía se intensificará, y esta reconfiguración obligará a las instituciones educativas a diseñar estrategias que anticipen estos cambios en el mercado laboral y minimicen los riesgos de desplazamiento ocupacional. En este sentido, resulta prioritario fortalecer la vinculación entre universidades, centros de investigación y sectores productivos, además de ampliar la oferta de programas orientados a la innovación, la tecnología y la educación continua.

En conclusión, aunque México y Sonora han mostrado avances importantes en la recuperación del empleo tras la pandemia, persisten desafíos relacionados con la informalidad y los cambios tecnológicos. El éxito frente a los retos del futuro laboral dependerá, en gran medida, de la capacidad del sistema educativo para adaptarse, anticiparse y formar capital humano calificado. Una respuesta coordinada entre gobierno, sectores productivos y academia será esencial para garantizar un mercado laboral incluyente, dinámico y preparado para 2030.

I.2.3 Demográfico

La tendencia actual de los determinantes del crecimiento poblacional (natalidad, mortalidad y migración) está modificando la composición demográfica del país, y con ello, la estructura por edades de la población. La Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (ENADID) 2023 destaca que la tasa de fecundidad de las mujeres de entre 15 y 49 años fue de 1.6 hijas e hijos, mientras que en 1990 era de 3.6. Esta tendencia se refleja en la tasa bruta de natalidad, que para 2025 se ubica en 21 nacimientos por cada 1,000 habitantes y se proyecta que sea de 19.9 en 2030 (INEGI, 2024).

Por su parte, la tasa de mortalidad infantil no presenta cambios significativos. En 2018 fue de 15.6 defunciones en menores de 1 año por cada 1,000 nacimientos y en 2023 de 15.3, lo que indica que las condiciones de vida de la población se mantienen estables, así lo demuestra también la tasa bruta de mortalidad, la cual se estimó en 5.3 defunciones por cada 1,000 habitantes en 2025 y en 5.5 en 2030.

Respecto al componente social de la población, se estima que la migración seguirá siendo un factor clave de la dinámica poblacional, debido a que México es país de origen, tránsito y destino de migrantes. La contribución neta a la tasa de crecimiento demográfico será de -0.3%, tanto en 2025 como en 2030, por la diferencia de inmigrantes y emigrantes de un año por cada 100 habitantes. Con base en la tendencia de estos componentes, la tasa de crecimiento poblacional del país se mantiene baja, en 0.7% anual.

En 2023, según los resultados de la ENADID, la población total de México fue de 129.5 millones de personas; 67 millones (51.7%) corresponden a mujeres y 62.5 millones (48.3%) corresponden a hombres. Entre 2018 y 2023, la cifra de personas con menos de 15 años pasó de 25.3 a 22.7%, y la de jóvenes de 15 a 29 años disminuyó de 24.6 a 23.5%. En contraste, la población de 30 a 59 años aumentó de 37.8 a 39%, y la de 60 años y más, pasó de 12.3 a 14.7%.

Esta distribución de la población resalta los cambios demográficos y pone de manifiesto los desafíos que enfrenta el país, debido a la magnitud de los servicios que las personas requieren en cada etapa de su vida, tal como ocurre a nivel global. Se estima que esta tendencia continuará, hasta afectar, en el largo plazo, la tasa de reemplazo generacional (se proyecta que sea en el año 2052 cuando la población mexicana alcance el tope máximo, con 147 millones de habitantes), pero en el corto plazo continuará modificándose la proporción de personas que componen cada grupo etario.

De acuerdo con las proyecciones del Consejo Nacional de Población (2023), en los próximos años la población infantil será cada vez menor. La población joven comenzará a estabilizarse y después empezará a disminuir, y la población en edad productiva (15 a 64 años) seguirá incrementándose, al igual que la población adulta mayor. Ante este panorama es importante anticipar la dimensión de los cambios y de esa manera crear e implementar adecuadamente políticas públicas.

Uno de los desafíos relevantes de esta dinámica poblacional es el estancamiento y futura disminución del bono demográfico, el cual hace referencia al periodo en el que la proporción de personas en edad productiva es mayor que la proporción de dependientes (niños y adultos mayores), implicando una oportunidad para el crecimiento económico. Este bono alcanzará su punto máximo entre 2025 y 2030, por lo que México se encuentra prácticamente en la etapa final para aprovechar la ventana de oportunidad que le representa este cambio demográfico.

Aprovechar el bono demográfico implica invertir en educación, en capital humano y en la creación de empleos de calidad para asegurar que esta población en edad productiva contribuya de manera efectiva al crecimiento de la economía, pero también implica otros desafíos importantes como garantizar la inclusión social y el acceso a servicios básicos para todos los grupos de la población.

En el caso de la educación superior, el sistema educativo debe responder a una demanda que actualmente se estima alta por la dinámica poblacional de años atrás que provocó un incremento en la población infantil, pero también debe prepararse ante los cambios que implica el descenso proyectado para los próximos años. Para estimar la demanda natural de educación superior, se consideró la población con edades de los 18 a los 22 años, rango utilizado por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y por la Secretaría de Educación Pública (SEP) para calcular la tasa de cobertura de las universidades.

Asimismo, se retoma el total de población comprendida en el grupo de 15 a 17 años, como demanda potencial, al considerar que en los próximos años este grupo de población estará demandando educación de nivel superior. También se incluye el grupo de 15 a 24 años para estimar la demanda de licenciatura y posgrado.

De acuerdo con la proyección del Consejo Nacional de Población (CONAPO), en 2025, la cifra de jóvenes que naturalmente demandan un espacio en las universidades es de 11,162,136. Para 2030, la demanda presentará un descenso de 0.2%, al proyectar que 11,135,904 personas tendrán de 18 a 22 años. Por otra parte, se estima que en 2025 el volumen de la demanda potencial sea de 6,815,638 estudiantes. Para 2030 la demanda potencial disminuirá en 4.4%, debido a que la población de 15 a 17 años alcanzará un total de 6,515,920 personas en ese año.

Al observar la tendencia de los grupos de población en estudio, se estima que la demanda total de educación de nivel superior para 2025 será de 17,977,774 estudiantes y se proyecta una contracción de 1.8% para 2030. En el caso de la demanda que incluye hasta nivel posgrado, la proyección para 2025 es de 22,452,463 jóvenes, cifra que también se reduciría en 1.8% en 2030, situándose en 22,044,810 estudiantes.

En Sonora, la estructura por edades es muy similar a la observada en el país. En 2020, la población total ascendió a 2,944,840 personas, de las cuales el 24.6% se concentra en el grupo de entre 0 y 14 años, el 67.3% en el de 15 a 64 años y el 8% en el grupo de 65 años y más años (INEGI, 2020). El CONAPO estima que, para 2030, la estructura poblacional de Sonora concentrará al 21.9% de sus habitantes en los quinquenios de entre 0 y 14 años, al 67.7% en los que corresponden a las edades de 15 a 64 años y al 10.4% en los de 65 años y más.

De acuerdo con las proyecciones de población para Sonora, se estima que el volumen de la demanda de educación superior en 2025 alcance un total de 428,305 personas, el cual está determinado por la demanda natural que ejerce la cohorte de 18 a 22 años, que se asume cumple con la edad de asistir a la universidad (267,074), y por la demanda potencial que ejerce la población de 15 a 17 años (161,231), y que en el corto plazo demandará educación de nivel superior.

Para 2030, se proyecta que la demanda alcance la cifra de 418,249 alumnas y alumnos, de los cuales 265,455 corresponden a la demanda natural y 152,794 a la demanda potencial. La tendencia de la demanda a nivel estatal también muestra un comportamiento a la baja. En el periodo de 2025 a 2030, la demanda total de educación superior en Sonora se reducirá en 2.3%, producto de la contracción de la demanda natural de 0.6% y del 5.2% de la demanda potencial.

Si se considera el grupo de población de 15 a 24 años como la equivalencia de la demanda total de educación superior que incluye posgrado, la reducción en la demanda durante el periodo de 2025 a 2030 se ubica en 2.1%, debido a que la demanda estimada para 2025 es de 535,591 personas, en tanto que la cifra proyectada para 2030 es de 524,235, lo cual representa un descenso en la demanda de 11,356 estudiantes.

Atender el volumen de demanda actual y futura representa un gran desafío para las universidades, especialmente al tener que garantizar el acceso a la educación superior en un contexto global y nacional en constante transformación, marcado por los cambios económicos y el acelerado desarrollo tecnológico. No obstante, la tendencia de crecimiento en la demanda de educación superior también puede asumirse como una oportunidad para optimizar la infraestructura y los recursos humanos disponibles, así como para implementar acciones que aseguren no solo el acceso, sino también la permanencia y el egreso satisfactorio del estudiantado.

I.2.4 Educativo

La educación superior en México enfrenta un entorno de grandes desafíos y oportunidades, que se expresa de diversas maneras. En los últimos años, las condiciones económicas han influido en el comportamiento del gasto público destinado al sector. Asimismo, persiste la necesidad de fortalecer la vinculación con el mercado laboral, mientras que las tendencias globales, los efectos del cambio climático y la creciente integración de la tecnología y la inteligencia artificial en la vida cotidiana obligan a las instituciones de educación superior a reformar o actualizar sus programas educativos. Todo ello pone de manifiesto, una vez más, la importancia de la resiliencia y la adaptabilidad de las universidades para hacer frente a estos y otros escenarios actuales.

En el Programa Sectorial de Educación 2025–2030 se reconocen diversos desafíos que enfrenta la educación superior en México, entre los que destacan la baja tasa de acceso y cobertura, los elevados niveles de abandono escolar, la heterogeneidad en la calidad de la oferta educativa profesional y de posgrado, la limitada vinculación con las necesidades sociales y económicas del entorno, así como problemas financieros estructurales y mecanismos de financiamiento público insuficientes o poco alineados con las necesidades reales del sector (Secretaría de Educación Pública, 2025). Por su parte, el Programa Nacional de Educación Superior 2023–2024 retoma este diagnóstico y plantea acciones para atender dichos desafíos mediante estrategias de cobertura inclusiva, fortalecimiento de la vinculación, innovación académica y diversificación de fuentes de financiamiento (Secretaría de Educación Pública, 2023).

A estos desafíos se suma el compromiso de cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, en particular el número 4, centrado en garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todas las personas. Alcanzar este objetivo es fundamental para reducir la pobreza, promover la equidad de género, mejorar la salud, fomentar la paz y la justicia, así como para impulsar un crecimiento económico inclusivo.

En este sentido, diversas universidades han incorporado en sus planes institucionales los Objetivos de Desarrollo Sostenible, impulsando la investigación aplicada, el desarrollo de competencias transversales y una mayor vinculación con los sectores productivos. Sin embargo, el financiamiento público sigue siendo un factor clave para garantizar el acceso equitativo y para la mejora de su calidad, así como para reflejar adecuadamente el papel vital que desempeña el sector educativo en las estrategias nacionales de desarrollo económico y social.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2025) destaca que las tendencias globales están moldeando el futuro de la educación superior. Entre ellas se incluyen la personalización del aprendizaje, el uso de tecnologías educativas innovadoras, la educación para el desarrollo sostenible, la atención al cambio climático, y la necesidad de formar a las y los jóvenes para un mundo laboral en constante transformación.

Frente a este escenario, el país ha comenzado a implementar políticas orientadas a fortalecer la pertinencia y el impacto de la educación superior. En 2021 se aprobó la Ley General de Educación Superior, cuyo propósito principal es garantizar el acceso a la educación superior a toda persona que acredite los estudios de nivel medio superior. El reto actual radica en la implementación de los mecanismos para ampliar la cobertura y cumplir con la gratuidad propuesta en la ley para este nivel educativo.

A estos retos se añade lo propuesto en el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030, que establece como meta elevar la cobertura al 55% en este nivel educativo, así también incrementar el número de patentes, fortalecer las capacidades tecnológicas de las instituciones y alinear la oferta educativa con las necesidades de las comunidades y del país, con una perspectiva de inclusión, equidad, interculturalidad y un enfoque territorial.

Hacia 2030, se prevé un conjunto de transformaciones estratégicas. Se espera que la educación superior mexicana sea un eje de innovación, justicia social y sostenibilidad, y que la inversión en tecnología educativa se duplique, que se implementen o consoliden programas orientados a la movilidad académica, la empleabilidad, la inclusión y el desarrollo regional. Se proyecta construir una

educación universitaria más flexible, que permita a las y los jóvenes permanecer en las escuelas, egresar y continuar aprendiendo a lo largo de su vida (Gobierno de México, 2025).

Cabe resaltar que el Plan México establece la meta de formar 150,000 profesionistas y técnicos anuales con formación alineada con sectores estratégicos y 100% de educación dual en media superior técnica. Para cumplir ese objetivo propone crear una red de colaboración con la Subsecretaría de Educación Media Superior, la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI), instituciones educativas y con el sector empresarial para impulsar la formación técnica, curricular y continua. Además, se proyecta la elevación a carácter nacional de las universidades Rosario Castellanos y de la Salud, con lo que se espera atender a 330,000 estudiantes adicionales en el sistema de educación superior.

Recientemente, la Secretaría de Educación Pública presentó la Estrategia Nacional para la Educación Superior a lo largo de la vida (2025) con la cual se propone la creación de una Plataforma Digital Nacional, en la que se disponga de una amplia oferta educativa en la que todas las universidades e instituciones de educación superior, públicas y privadas, ofrezcan cursos que permitan a estudiantes y ciudadanía en general obtener microcredenciales o certificados. Esta iniciativa contempla ajustar los planes y programas de estudio, fortalecer la formación en las humanidades y adecuar la normatividad para reconocer aprendizajes.

De acuerdo con cifras de la OCDE, en México el acceso a la educación superior continúa siendo un privilegio, más que un derecho. Aunque en los años recientes se ha logrado aumentar la tasa de escolarización en los niveles básicos (primaria y secundaria), en el nivel medio superior se pierden miles de estudiantes, y como resultado apenas 21.6% de la población adulta llega a la licenciatura o al posgrado. Ese dato se confirma con resultados del Censo de Población y Vivienda 2020, que muestra que sólo dos de cada diez personas con 25 y más años cuentan con estudios de tipo superior, y sólo tres de cada diez jóvenes de 18 a 22 años cursan una carrera profesional (INEGI, 2020).

Según la Estadística Educativa que elabora la Secretaría de Educación Pública (2025), en el ciclo 2024–2025 el Sistema Educativo Nacional registró una matrícula total de 34,469,470 alumnas y alumnos; el 67.8% corresponde al nivel de educación básica (preescolar, primaria y secundaria), el 15.9% al nivel de educación media superior y 16.3% al nivel superior. La tasa de cobertura en el nivel de educación básica es de 89.3%, en el medio superior es de 80.6% y en el de educación superior se ubica en 45.1%.

En el caso de la educación superior, ésta se impartió mediante 9,463 escuelas, de las cuales el 37% son públicas y 63% son particulares. El total de docentes que participaron en la enseñanza de este

nivel educativo en el ciclo 2024–2025 es de 520,806. En el ciclo 2023–2024 participaron 452,925 docentes, el 54.4% enseñó en instituciones públicas y el 45.6% en instituciones particulares.

Cabe resaltar que el sistema de educación superior en México se caracteriza por su diversidad institucional. La Ley General de Educación Superior, en el Artículo 28, define tres subsistemas: universitario, tecnológico, y el de escuelas normales y formación docente; a su vez, cada subsistema se integra con varios tipos de instituciones de educación superior. Destacan por contar con el mayor número de estudiantes en el nivel profesional las Universidades públicas estatales, con 25.9%; le sigue el tipo Tecnológico Nacional de México, con 11.5%, y las Universidades públicas federales, con 11.2%.

En el ciclo escolar 2024–2025, la matrícula de nivel superior fue de 5,618,917: el 54% alumnas y el 46% alumnos. Con relación al ciclo anterior, se presenta un incremento del 5%, y de 2019 a 2023 se incrementó en 9.4%. En el ciclo 2023–2024 fue de 5,350,057 estudiantes, de los cuales 4,890,145 corresponden al nivel profesional y 459,925 a posgrado. El 64.7% de la matrícula de nivel licenciatura se registró en instituciones públicas, mientras que la matrícula de posgrado se concentró en las instituciones privadas (65.3%).

Según la SEP (2025), en el periodo de 2019 a 2023 la matrícula de nivel licenciatura se ha incrementado en 8.9%. Al comparar la matrícula de nivel licenciatura de los ciclos 2022–2023 y 2023–2024, se observa un incremento de 135,832 estudiantes, al pasar de 4,754,313 a 4,890,145 alumnas y alumnos en dicho periodo. Sin embargo, la cantidad de estudiantes de nuevo ingreso presentó un decremento de 17,034 personas en el mismo periodo de referencia, y en el ciclo 2022–2023 egresaron un total de 803,549 estudiantes.

La tasa bruta de cobertura en el nivel licenciatura (población de 18 a 22 años) alcanzó el 43.8%, lo que representa un incremento de 1.7 puntos porcentuales con respecto al ciclo anterior. Este aumento se atribuye a la incorporación de las Universidades para el Bienestar Benito Juárez García, que representaron poco más de medio punto porcentual en la tasa bruta de cobertura. En 2020, la tasa de cobertura era de 41.6%. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por ampliar la oferta en este nivel educativo, la cobertura continúa por debajo del promedio de América Latina (48%) y de países de la OCDE (73%).

En el caso de la matrícula de educación de posgrado, el comparativo del ciclo 2022–2023 y 2023–2024, resalta un incremento de 22,000 alumnas y alumnos atendidos en este nivel educativo. Sin embargo, el total de estudiantes de nuevo ingreso registra una variación negativa, ya que en el ciclo 2023–2024 ingresaron 300 personas menos que en el ciclo 2022–2023, esta reducción se presenta principalmente en escuelas particulares. El total de egresados en el ciclo 2022–2023 es de 172,053 estudiantes.

En Sonora, la tasa de cobertura de educación superior es de 44.7%. En el ciclo escolar 2023–2024, las instituciones de educación superior registraron una matrícula total de 125,404 alumnas y alumnos, el 95.4% corresponde a licenciatura y 4.6% a posgrado. El total de la matrícula en nivel profesional, en este ciclo escolar (119,580) presenta un incremento de 471 estudiantes (0.4%) con relación al ciclo 2022–2023, en el cual se registró una matrícula de 119,109 alumnas y alumnos.

En el ciclo 2023–2024, la matrícula de posgrado alcanzó un total de 5,824 alumnas y alumnos, la cual es mayor a la registrada en el ciclo escolar 2022–2023, en apenas 24 estudiantes. Esto indica una posible recuperación de la matrícula en este nivel de estudios, dado que se venía presentando una tendencia a la baja en años anteriores. En el ciclo escolar 2019–2020, la reducción de la matrícula fue de 12.8% respecto al ciclo anterior y representaba el 3.3% de la matrícula total, actualmente es el 4.6%.

Cabe resaltar que, en Sonora, la tasa de absorción de educación media superior a educación superior de alumnos locales alcanzó 111.6%. A nivel nacional la tendencia del índice de absorción de educación superior es de alrededor del 90%. En tanto que la eficiencia terminal para la educación media superior fue del 68.8% y la cobertura del 77.6%.

La dinámica que muestra la matrícula, tanto a nivel nacional como estatal, evidencia la necesidad de implementar acciones y/o estrategias que garanticen el cumplimiento del objetivo de incrementar la cobertura en este nivel educativo, así como también asegurar el ingreso, la permanencia y el egreso de las y los estudiantes. Tal como se menciona en el Programa Nacional de Educación Superior 2023–2024, la ampliación de la cobertura, con excelencia, equidad y pertinencia social es una de las prioridades para garantizar el derecho humano a la educación superior en todo el territorio nacional.

I.3 Oportunidades y retos

I.3.1 Oportunidades

En la coyuntura actual, se identifican diversas oportunidades que pueden fortalecer el desarrollo integral de la Universidad de Sonora durante el periodo 2025–2030:

1. El fortalecimiento de políticas públicas orientadas al acceso y calidad en la educación superior representa una oportunidad para la Universidad de gestionar recursos adicionales y con ello ampliar la cobertura educativa con equidad e inclusión.

2. La implementación de plataformas digitales para el aprendizaje en línea y la gestión administrativa permite a la Institución optimizar recursos y mejorar la experiencia educativa. El avance de las tecnologías educativas ofrece la posibilidad de innovar en modelos **didácticos**, ampliar la oferta académica en modalidades no presenciales y mejorar los procesos administrativos y académicos mediante la digitalización.
3. La expansión de sectores estratégicos como la inteligencia artificial, semiconductores, energías renovables y tecnologías de la información, así como la necesidad de perfiles con competencias transversales, pensamiento crítico, trabajo colaborativo y enfoque intercultural, representa una oportunidad en la Universidad para rediseñar planes de estudio, generar nuevos programas educativos pertinentes, fortalecer la formación integral del estudiantado y mejorar su empleabilidad, impulsar la investigación aplicada y fomentar la vinculación con el entorno productivo.
4. La Universidad de Sonora es el proyecto educativo, cultural y científico más importante de Sonora, su impacto en la sociedad sonorense y en los sectores público y privado es evidente. Por ello, existen grandes oportunidades para establecer alianzas estratégicas con empresas, organismos gubernamentales y centros de investigación que permitan a la Institución crecer y proyectarse como una universidad de vanguardia.
5. La posibilidad de fortalecer convenios con universidades extranjeras y fomentar la movilidad académica es una ventaja clave para posicionar a la Universidad en el ámbito global y con ello generar oportunidades para participar en convocatorias y programas multilaterales y fortalecer la internacionalización académica, la movilidad estudiantil y docente, así como el desarrollo de proyectos colaborativos.
6. La creciente conciencia ambiental y social genera condiciones favorables para consolidar programas institucionales alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, fortalecer la vinculación con comunidades locales y proyectar a la Institución como agente de transformación social. En la consecución de los ODS, la Universidad de Sonora tiene una gran capacidad, no sólo para contribuir, sino para encabezar un desarrollo sostenible con pensamiento crítico y compromiso social, en virtud de que en ella se forman ciudadanas y ciudadanos capaces de impulsar los cambios.

I.3.2 Retos

En el marco de la transformación regional, nacional e internacional, la Universidad de Sonora enfrenta diversos retos y desafíos que demandan respuestas estratégicas orientadas a consolidar su pertinencia, calidad, inclusión y sostenibilidad:

1. El fortalecimiento de la transparencia y la gobernanza es uno de los principales desafíos de la Institución. Ante la necesidad de fortalecer la transparencia en la toma de decisiones dentro de la Universidad, la comunidad universitaria demanda un modelo de gestión basado en la rendición de cuentas y la inclusión de todos los sectores en el diseño de políticas institucionales.
2. La incorporación efectiva de tecnologías emergentes en la docencia, la investigación y la gestión académica requiere fortalecer las competencias digitales del personal académico y administrativo, así como garantizar infraestructura tecnológica adecuada. La modernización de la oferta académica de la Universidad, la digitalización y la reestructuración de programas educativos son un reto que se debe asumir ante la llegada de la inteligencia artificial y el internet de las cosas. Además, se deberá promover la transición hacia modelos de enseñanza que incluyan tecnología de vanguardia en el aula.
3. La estabilidad presupuestaria representa un desafío ante la dependencia de recursos públicos y la creciente demanda de inversión en infraestructura, innovación y expansión de la oferta educativa. La infraestructura universitaria necesita mejoras para garantizar espacios adecuados para la enseñanza, investigación y recreación de la comunidad estudiantil. Por ello, la gestión de recursos y diversificación de financiamiento serán clave para abordar este reto.
4. Ante el avance de la globalización, los cambios tecnológicos y la sociedad del conocimiento, la Institución cuenta con el potencial para generar conocimiento aplicado que contribuya al desarrollo regional y nacional. Por ello, fomentar la investigación de alto impacto y fortalecer la vinculación con el sector productivo y la sociedad son una tarea crucial.
5. Persisten brechas en el acceso y eficiencia terminal entre distintos sectores de la población, por lo que es necesario robustecer las políticas de inclusión, acompañamiento de trayectorias académicas y apoyo socioeconómico, especialmente en comunidades marginadas y grupos vulnerables.
6. La consolidación de una comunidad universitaria comprometida con el respeto, la equidad de género, la salud mental, la paz y la responsabilidad social es un reto clave para el desarrollo integral de las personas y la convivencia universitaria. Garantizar condiciones equitativas para estudiantes, docentes y personal administrativo es fundamental. La inclusión, el bienestar integral y la igualdad de oportunidades deben estar en el centro de las políticas institucionales.

II. CARACTERIZACIÓN INSTITUCIONAL

➤ PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2025 – 2030





II. Caracterización institucional

En este apartado se presenta un panorama integral de la Universidad de Sonora con base en información del periodo 2021–2025. El análisis de sus funciones sustantivas y de apoyo permite identificar fortalezas y áreas de oportunidad que constituyen el punto de partida para la planeación estratégica, orientada al cumplimiento de su misión universitaria con pertinencia y compromiso social.

II.1 Situación actual

La Universidad de Sonora ha sido, desde su fundación, un referente en el desarrollo educativo, científico y cultural del estado. Su trayectoria se distingue por el compromiso con la excelencia académica, la autonomía y el servicio a la sociedad. Actualmente se reafirma como la Máxima Casa de Estudios de Sonora y una de las instituciones de educación superior más reconocidas a nivel nacional.

En los últimos años, la Institución experimentó una transformación normativa con la entrada en vigor de la Ley Número 169, Orgánica de la Universidad de Sonora, que sustituyó al marco vigente desde 1991. Este nuevo ordenamiento, sustentado en principios de derechos humanos e igualdad sustantiva, reafirma la autonomía universitaria y la libertad de cátedra e investigación. Asimismo, promueve una mayor participación democrática en la toma de decisiones.

En este contexto se crearon nuevas estructuras de gobierno: el Colegio Universitario, los Colegios de las Facultades Interdisciplinarias y los Colegios Departamentales, integrados con representación de los sectores estudiantil, académico y manual y administrativo. La consulta para la elección de la persona titular de Rectoría 2025–2030 constituyó un ejercicio inédito por su carácter democrático y transparente, del que resultó electa la doctora Dena María Jesús Camarena Gómez. Este acontecimiento marca un precedente histórico y otorga legitimidad al inicio de una nueva etapa de liderazgo.

El presente Plan de Desarrollo se construye en un entorno de renovación normativa y participación de la comunidad universitaria, lo que representa una oportunidad para consolidar los avances alcanzados y proyectar una institución más plural, incluyente e igualitaria, al tiempo que enfrenta los desafíos de un contexto global cada vez más complejo.

II.1.1 Posicionamiento

La Universidad ha logrado mantener un posicionamiento relevante en el ámbito nacional e internacional gracias a su capacidad de adaptación y al compromiso de su comunidad. En el World University Rankings 2025 de Times Higher Education, alcanzó la posición 16 a nivel nacional, con destacadas valoraciones en industria, perfil internacional y calidad de la investigación. En uniRank 2025, se ubicó en el Top 20 nacional y dentro del Top 200 latinoamericano. A nivel estatal, se consolida como la institución líder de educación superior.

Además, la Universidad cuenta con la Acreditación Institucional otorgada por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, A.C. (CIEES), con vigencia hasta 2028. La distinción avala el cumplimiento de estándares de calidad en las funciones sustantivas y de gestión. Entre las fortalezas destacan la alta habilitación del personal académico, la proyección positiva de la imagen institucional, la intensa actividad internacional y la riqueza de la oferta cultural.

De manera especial, se valora el reconocimiento que otorga la sociedad a la labor de la Universidad. El Estudio de opinión de la sociedad sobre los resultados de la Universidad de Sonora, realizado en noviembre de 2024 en las localidades donde se ubican los seis campus universitarios, reveló que el 93.1% de la población tiene una percepción favorable sobre la actividad cotidiana de la Universidad. El desempeño de las funciones sustantivas recibió una valoración positiva, siendo la enseñanza la mejor calificada.

Las encuestas a estudiantes, egresados y empleadores complementan este panorama. En la Encuesta de Apreciación Estudiantil 2023 se alcanzó un índice general de satisfacción de 5.4 puntos en escala del 1 al 7 —que va de totalmente insatisfecho a totalmente satisfecho—; el 92.5% del alumnado asignó calificaciones de 4 puntos o más, lo que indica una percepción mayoritariamente positiva respecto a la calidad de la formación recibida.

En congruencia, en la última aplicación de la encuesta de evaluación de la actividad docente (2025-1), se valoró a 2,413 profesoras y profesores, quienes obtuvieron un promedio general de 9.3 en una escala de 1 a 10. El 76.7% (1,851) registró calificaciones iguales o superiores a nueve. Estos resultados confirman la tendencia de semestres anteriores, en los que la valoración global se ha mantenido por arriba de nueve, y constatan el reconocimiento del estudiantado hacia la calidad y el desempeño docente.

El Estudio de Egresados 2023 refleja avances significativos en los servicios educativos, con un índice de satisfacción de 6.2 en una escala del 1 al 7 —que va de nula a total satisfacción—. En términos relativos, el 97% asignó valores del punto medio hacia arriba. La formación profesional recibida mostró

una alta pertinencia en la adaptación hacia las exigencias del mercado laboral. Al momento de la entrevista, el 84.7% de las personas egresadas se desempeñaba en actividades relacionadas con sus estudios.

Los resultados del estudio El mercado laboral de egresados universitarios desde el punto de vista de los empleadores 2024 confirman resultados positivos del modelo educativo, al obtener un promedio de 6.7 —en escala del 1 (muy mala) al 7 (muy buena)— en la valoración de la formación profesional y del desempeño laboral de las y los egresados. Al agrupar los valores iguales o superiores al punto medio de la escala, se observa que el 99.4% de las personas empleadoras expresó satisfacción con el trabajo realizado por la comunidad egresada.

De manera consistente, las evaluaciones internas y externas confirman que la Universidad es el principal patrimonio científico, cultural y educativo de Sonora, reconocida por su liderazgo académico y sus aportaciones en investigación, cultura, arte y servicios a la sociedad.

II.1.2 Formación académica

II.1.2.1 Estudiantes

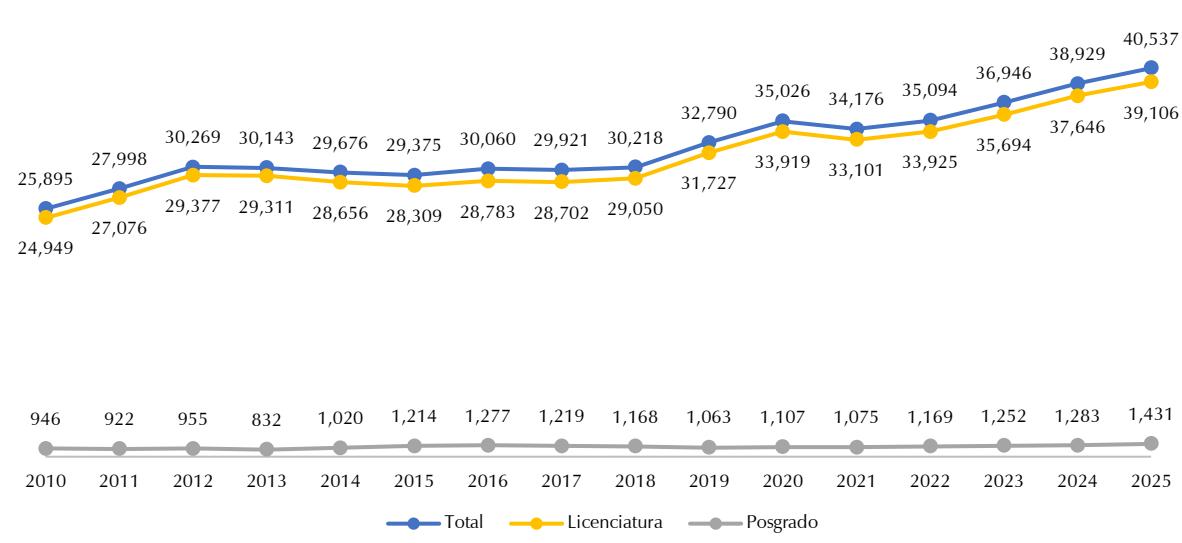
La población estudiantil de la Universidad ha registrado un crecimiento sostenido en los últimos años. Entre 2021 y 2025, la matrícula de nivel superior aumentó 18.6%, al pasar de 34,176 a 40,537 estudiantes. Este incremento se relaciona, en gran medida, con el programa permanente de expansión de la oferta educativa, implementado a partir del proceso de admisión 2022, mediante el cual se amplió el número de espacios disponibles de nuevo ingreso en programas de licenciatura.

La preferencia de la juventud sonorense por cursar sus estudios de nivel superior en la Universidad de Sonora ha sido clara: más de la mitad de quienes egresan del bachillerato en la entidad buscan ingresar a la Institución. De acuerdo con los Anuarios Estadísticos de Educación Superior, correspondientes al ciclo 2024–2025, la Universidad de Sonora capta el 29.3% de la matrícula de educación superior en el estado.

Durante el proceso de Admisión 2025 se ofrecieron 10,770 espacios, de los que se concretaron 10,425 inscripciones, lo que permitió que la Universidad registrara, por tercer año consecutivo, la mayor matrícula de nuevo ingreso en su historia. Para el segundo semestre de ese mismo año, la población total de educación superior ascendió a 40,537 estudiantes: 39,106 en licenciatura y 1,431 en posgrado. Además, se tuvo un registro de 8,468 estudiantes en cursos de idiomas y 1,205 en talleres de arte.

► Figura 9

Evolución de la matrícula de nivel superior de la Universidad de Sonora, 2010–2025



Fuente: Sistema de Información Estadística, Universidad de Sonora.

Nota: La matrícula corresponde a los semestres pares con corte al 30 de septiembre de cada año.

En cuanto a la distribución por campus, Hermosillo concentra el 80% de la matrícula de licenciatura. Le siguen Navojoa (5.7%), Caborca (5.3%), Cajeme (4.7%) y Nogales (3.6%), mientras que Santa Ana representa el 0.7%. Con excepción de este último, todos los campus crecieron respecto al segundo semestre de 2021. El mayor incremento se observó en Hermosillo, con una tasa de 19.4%. Nogales y Cajeme reportaron aumentos de 16.3 y 16.2%, respectivamente; Caborca creció 13.9% y Navojoa 11.4%.

Por área del conocimiento, la estructura de la matrícula mantiene un comportamiento similar al de ciclos anteriores. Ciencias Sociales, Administración y Derecho agrupa al 44.6%; Ingeniería, Manufactura y Construcción, al 22.2%; Salud, al 12%, y Ciencias Naturales, Exactas y de la Computación, al 11.7%. Artes y Humanidades y Agronomía y Veterinaria representan el 3.7 y 3.2%, respectivamente; Servicios concentra al 1.8%, y Educación, al 0.8%.

El análisis por área revela un crecimiento diferenciado. Entre 2021 y 2025, el mayor incremento se observó en Servicios (52.9%), Agronomía y Veterinaria (41.4%) y Salud (34.7%). También destacan

Ingeniería, Manufactura y Construcción (19.1%) y Ciencias Sociales, Administración y Derecho (17.8%). Por su parte, Artes y Humanidades y Ciencias Naturales, Exactas y de la Computación mostraron aumentos moderados, del 4.3 y 3.8%, respectivamente. En contraste, Educación presentó una disminución del 15.3%.

En el nivel posgrado, la matrícula aumentó de 1,075 a 1,431 estudiantes durante el mismo periodo, lo que representa un crecimiento del 33.1%. Este avance fue impulsado por la apertura de programas en los Campus Navojoa y Cajeme, particularmente las especialidades médicas. Destaca el incremento en el grado de Especialidad, con una tasa del 337.5%, mientras que el de Doctorado creció 11.6% y el de Maestría 11.1%.

La variación más relevante por Facultad Interdisciplinaria se observó en Ciencias Biológicas y de Salud, con un aumento del 119.8%, congruente con la expansión de la oferta educativa en esa área. También se registraron aumentos en Ciencias Exactas y Naturales (55.3%), Humanidades y Artes (23%) y Ciencias Económicas y Administrativas (22.8%). Sin embargo, la matrícula disminuyó en las Facultades Interdisciplinarias de Ingeniería (-22.8%) y Ciencias Sociales (-17.5%).

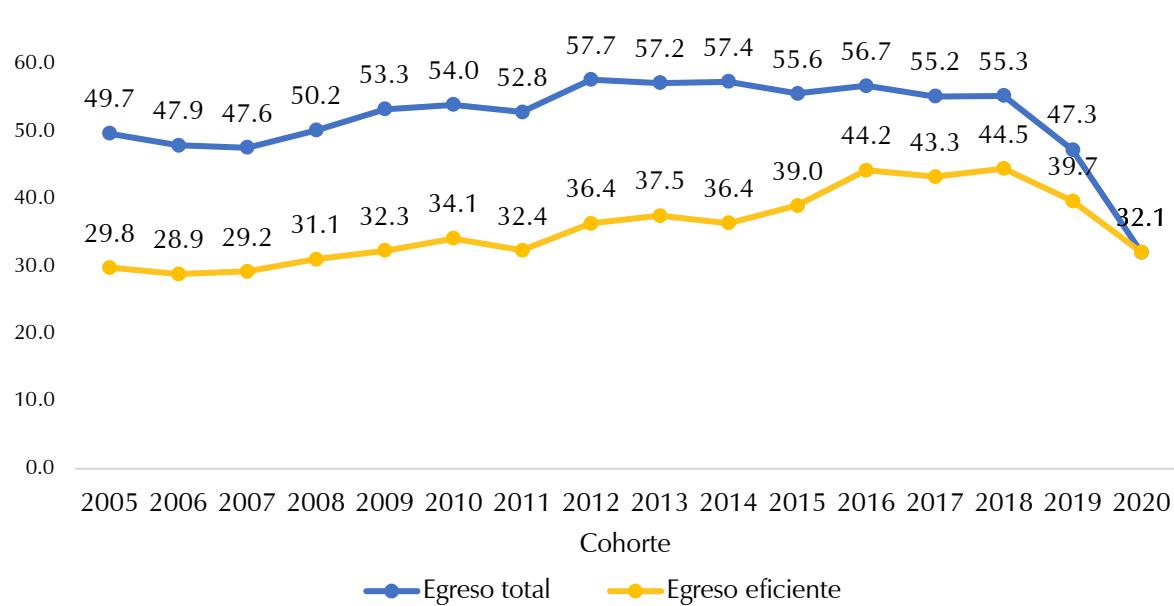
Con respecto a las trayectorias escolares de licenciatura, los indicadores muestran avances, aunque persisten áreas de oportunidad. Entre 2021 y 2025 mejoraron la tasa de retención (de 88.4 a 89.1%), el índice de reprobación (de 9.1 a 7.6%), el promedio general de calificaciones (de 82 a 82.9 puntos), el tiempo promedio de estudios (de 10.5 a 10.3 semestres) y también se incrementó la eficiencia terminal de titulación por cohorte (de 37.8 a 38.7%). En contraste, se observó una disminución en el porcentaje de estudiantes regulares (de 70.5% a 69.8%) y en la eficiencia terminal de egreso por cohorte (de 44.2% a 32.1%).

El caso de la eficiencia terminal de egreso o tasa de egreso eficiente, que considera el egreso al quinto año de haber iniciado los estudios, merece especial atención. En los últimos años había presentado una evolución positiva, con un incremento mayor a la tendencia entre 2021 y 2023. Esto último se originó, en cierta medida, porque durante el periodo de la pandemia por COVID-19 dada la imposibilidad de que el alumnado pudiera completar las actividades propias de las Prácticas Profesionales y el Servicio Social, éstas se acreditaron automáticamente como consta en los acuerdos del Acta 175 del H. Colegio Académico.

Por otra parte, la cohorte 2019–2024 vio afectados sus resultados por la pandemia de COVID-19, pues algunos estudiantes interrumpieron su trayectoria de manera temporal o definitiva durante el confinamiento, mientras que el efecto fue mayor para la generación 2020–2025. En la Figura 10 pueden observarse las tasas de egreso eficiente y de egreso total por cohorte.

► **Figura 10**

Evolución de las tasas de egreso eficiente y de egreso total por cohorte, de 2005 a 2020



Fuente: Sistema de Información Estadística, Universidad de Sonora.

Nota: La tasa de egreso eficiente 2020–2025 es preliminar. La fecha de corte para la tasa de egreso total es al 1 de septiembre de 2025.

A diferencia de la tasa de egreso eficiente que es estática, la tasa de egreso total es dinámica, el cálculo que se presenta tiene como fecha de corte el primero de septiembre de 2025 y considera el egreso acumulado hasta ese punto. En la generación de más reciente egreso, la que corresponde a 2020, la tasa de egreso total y eficiente coinciden en 32.1%, pero se espera que esa generación y la de 2019 sean las de mayor crecimiento acumulado en los dos próximos años. Considerando el egreso acumulado de las generaciones de 2018 y anteriores, la evolución es positiva: a partir de la generación 2008 la proporción llegó a la mitad; de las generaciones 2012 a 2014 la tasa supera el 57%, mientras que en las generaciones posteriores está por arriba del 55% y se espera que todavía tengan incrementos importantes. Si bien se han presentado mejorías significativas en la tendencia, se hace evidente la necesidad de reforzar las estrategias institucionales de acompañamiento para mejorar la permanencia, el avance académico y el egreso oportuno.

Una de las estrategias implementadas por la Universidad ha sido brindar apoyo económico mediante su programa interno de becas. Entre 2021 y 2025 se otorgaron 2,948 becas de ayudantía y de tipo estudiantil, además de un promedio anual de 21,179 becas de colegiatura (84,714 en total). A su vez, el alumnado fue beneficiado con 53,215 becas a través de convocatorias externas emitidas por el Gobierno Federal —incluyendo las de SECIHTI—, el Gobierno del Estado de Sonora y diversos organismos públicos y privados.

Si bien, se ha buscado ampliar el número de apoyos otorgados, la Institución enfrenta el reto de ampliar la cobertura y avanzar hacia una política efectiva de gratuidad, en consonancia con lo establecido en la Ley General de Educación Superior. Para lograrlo, será indispensable fortalecer la gestión institucional y diseñar esquemas sostenibles que permitan garantizar el acceso universal sin comprometer la calidad educativa.

En este mismo marco, la Universidad ha creado programas dirigidos a garantizar la inclusión educativa de estudiantes en condiciones particulares, tales como el Programa Especial de Apoyo al Ingreso, Permanencia y Egreso de Estudiantes que Forman Parte de Comunidades Indígenas; el Programa de Apoyo a Estudiantes Migrantes de Retorno, y el Programa de Apoyo a la Educación Inclusiva. Asimismo, se brinda acompañamiento a estudiantes en condición de embarazo, maternidad o vulnerabilidad económica.

Se suma a lo anterior el Plan de Cultura de Paz de la Universidad de Sonora 2024–2030, instrumento que articula políticas de igualdad sustantiva, atención a la diversidad cultural y prevención de la violencia desde un enfoque de derechos humanos. Su implementación contribuirá a consolidar un entorno formativo que incorpore, de manera transversal, los principios de justicia social, responsabilidad colectiva y equidad.

II.1.2.2 Programas educativos

La creación de nuevas opciones educativas se sustenta en estudios de pertinencia que consideran tanto la demanda de profesionales en distintas áreas del conocimiento como las necesidades del desarrollo económico y social. Para el segundo semestre de 2025, la Institución ofreció 60 opciones de licenciatura y 62 de posgrado —15 doctorados, 35 maestrías y doce especialidades—, además de diez cursos de idiomas y cuatro talleres de arte.

Para efectos de este documento, “opciones educativas” designa planes de estudio únicos (con una sola clave institucional, un perfil de egreso y un mapa curricular). Por “programas educativos” se entiende la implementación de una opción en un Campus específico; en consecuencia, el número total de programas corresponde a la suma de las opciones ofertadas en cada Campus.

Entre 2021 y 2025 se incorporaron 17 nuevas opciones de nivel superior: cuatro licenciaturas, cinco especialidades, cinco maestrías y tres doctorados. Asimismo, se habilitaron ocho nuevos programas educativos de opciones ya existentes —cinco en el Campus Navojoa y tres en el Campus Nogales—, con lo que la oferta institucional alcanzó 159 programas de licenciatura (94) y posgrado (65).

► Tabla 2

Programas educativos por Facultad Interdisciplinaria según nivel

Facultad Interdisciplinaria	Programas educativos			
	Licenciatura	Especialidad	Maestría	Doctorado
Ciencias Biológicas y de Salud	21	12	6	3
Ciencias Económicas y Administrativas	16	-	7	1
Ciencias Exactas y Naturales	8	-	6	5
Ciencias Sociales	24	-	6	3
Humanidades y Artes	8	-	4	1
Ingeniería	17	1	8	2
Total	94	13	37	15

Fuente: Sistema de Información Estadística, Universidad de Sonora.

El crecimiento cuantitativo ha estado acompañado por avances en términos de calidad. Actualmente, 68 programas de licenciatura cuentan con reconocimiento de calidad otorgado por alguno de los organismos avalados por la Secretaría de Educación Pública —los CIEES, el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (Ceneval) y el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A.C. (COPAES)—. De esta manera, el 97% de la matrícula evaluable es reconocida por su calidad educativa.

Los programas de licenciatura que forman parte del Padrón de Programas de Alto Rendimiento Académico del Ceneval son 30: 24 en el nivel 1 y seis en el nivel 1 plus. Este desempeño posiciona a la Universidad de Sonora como la institución con mayor presencia en dicho padrón en la región noroeste del país y como la octava a nivel nacional.

En el ámbito del posgrado, 48 programas —15 doctorados, 29 maestrías y cuatro especialidades— se encuentran inscritos en el Sistema Nacional de Posgrados (SNP) de la SECIHTI, lo que los hace

elegibles para recibir apoyo económico por parte de esta dependencia; 24 programas están orientados a la investigación y 24 son de carácter profesionalizante.

Para seguir avanzando en la calidad formativa, será fundamental reforzar la infraestructura académica. Esto implica, entre otros aspectos, modernizar y equipar aulas, laboratorios y talleres, así como robustecer el Sistema Institucional Bibliotecario, conformado por 20 bibliotecas físicas y una digital. Su acervo está integrado por 373,133 títulos únicos, equivalentes a 648,231 volúmenes impresos y electrónicos.

En el marco de la Ley General de Educación Superior, se reconocen las modalidades educativas escolarizada, no escolarizada, mixta y dual, así como las opciones: presencial, en línea o virtual, abierta y a distancia, y certificación por examen. La Universidad concentra su oferta mayoritariamente en la modalidad escolarizada y en la opción presencial.

Actualmente, la Licenciatura en Sustentabilidad es el único programa que se imparte completamente en opción virtual, mientras que cuatro espacios educativos del Área de Formación Integral se encuentran disponibles en línea y diversos espacios en programas educativos específicos. Para sustentar esta oferta, la Universidad desarrolla actualmente el Espacio Virtual de Aprendizaje (EVA) y emplea plataformas como Moodle y Microsoft Teams, que han complementado el trabajo académico en el resto de los programas educativos.

Ante la acelerada transformación del conocimiento, se vuelve indispensable incorporar enfoques didácticos innovadores que integren un mayor uso de tecnologías, con el fin de ampliar la cobertura, flexibilizar los procesos de aprendizaje y asegurar condiciones de equidad en el acceso a la educación superior.

Para ello, resulta fundamental adecuar las condiciones académicas, administrativas y de infraestructura. En los Campus Universitarios se dispone de 11,865 equipos de cómputo distribuidos en laboratorios especializados, aulas, áreas académicas y administrativas; además, se dispone de una red inalámbrica con más de 1,000 puntos de acceso y una amplia gama de licencias de software especializado.

En los últimos años, se ha renovado la red de commutación, la infraestructura de fibra óptica, los sistemas de autenticación y el Centro de Datos Institucional. Estos avances, junto con la ampliación de la conectividad mediante nuevos contratos de internet, han permitido mejorar la velocidad de navegación y consolidar espacios digitales compatibles con la enseñanza y el aprendizaje virtual.

Uno de los principales desafíos será garantizar fuentes de financiamiento sostenibles que permitan fortalecer la infraestructura tecnológica. De igual forma, será necesario intensificar la capacitación docente en el uso de entornos virtuales y en el diseño de estrategias didácticas innovadoras, de modo que la Universidad pueda responder de manera eficaz a las exigencias de un sistema educativo en constante transformación.

En un entorno que demanda una formación más flexible y estrechamente vinculada con el sector productivo, el impulso de modalidades duales y mixtas se presenta como un desafío estratégico para las instituciones de educación superior. En este sentido, la Universidad deberá fortalecer la colaboración con organismos externos, con el fin de ampliar las oportunidades del alumnado para realizar estancias laborales formativas y adquirir competencias pertinentes para su inserción profesional.

Asimismo, resulta indispensable acelerar la reestructuración de los planes de estudio conforme a los Lineamientos para el Componente Curricular del Modelo Educativo, que promueven un mayor énfasis en el trabajo independiente del estudiantado, particularmente en entornos no escolarizados. Esta orientación fomenta un esquema de formación que integra la experiencia académica con el ejercicio profesional. En 2022, dichos lineamientos fueron modificados para otorgar un mayor peso a las prácticas profesionales, lo que reforzó el carácter aplicado de los programas educativos.

II.1.3 Docentes

La planta académica está conformada por 2,549 docentes, con una edad promedio de 48.8 años; el 43% corresponde a mujeres y el 57% a hombres. Del total, 1,387 se desempeñan como personal de asignatura y 1,162 como personal de carrera. Según la clasificación institucional, este último grupo incluye a 957 profesores e investigadores de tiempo completo —con carácter determinado e indeterminado—, cinco de medio tiempo y 200 técnicos académicos de tiempo completo.

El personal de carrera se integra en un 59.2% por hombres y en un 40.8% por mujeres; en el personal de asignatura, la proporción es más equilibrada: 55.2 y 44.8%, respectivamente. El promedio de edad también presenta diferencias: 51.7 años en el personal de carrera y 46.3 en el de asignatura. El 22.4% del personal de carrera y el 6.6% del de asignatura cumplen con la antigüedad para iniciar su proceso de jubilación.

Entre 2021 y 2025 se gestionaron 1,350 trámites ante el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de Sonora (ISSSTESON) para valoración y dictamen de jubilación, de los cuales 312 fueron aprobados. Como parte de las acciones para favorecer la renovación generacional, se opera el Programa de Incentivo a la Jubilación, a partir del cual, a mayo de 2025, 517 docentes habían accedido al beneficio del programa.

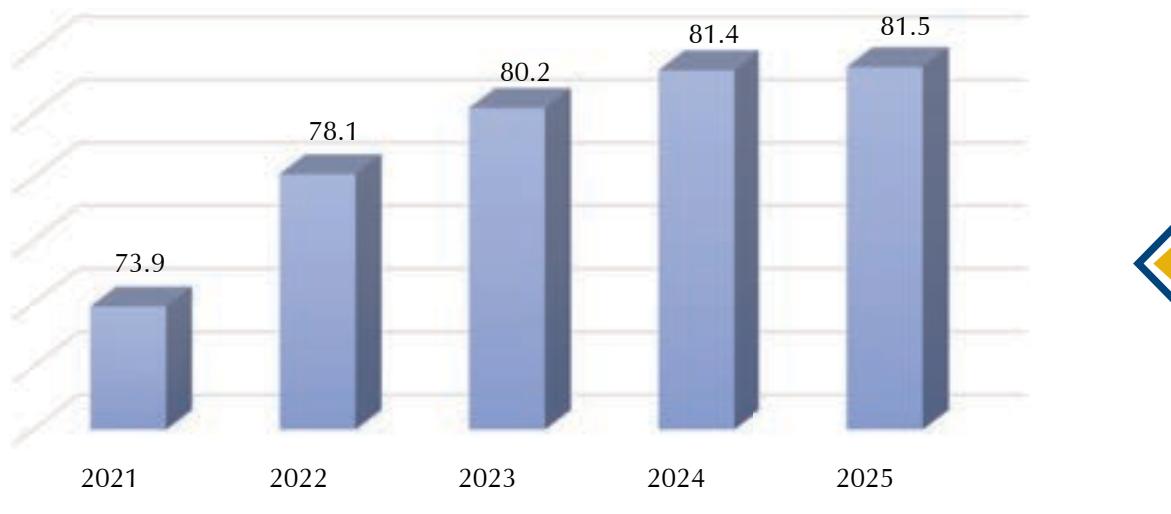
Desde 2024, el Programa Temporal de Ocupación de Plazas Académicas de Carrera Vacantes ha permitido cubrir 92 plazas de personal académico de tiempo completo (personal docente-investigador

y técnico académico). Además, entre 2021 y 2025 se incorporaron 55 plazas de personal académico de tiempo completo (PTC) con carácter indeterminado, con estudios de doctorado y alta productividad académica.

Al inicio del ciclo escolar 2025–2026, la Universidad registró 878 PTC con carácter indeterminado. De este grupo, el 97.2% cuenta con estudios de posgrado (716 con doctorado y 137 con maestría). Entre 2021 y 2025, la proporción de PTC con doctorado se incrementó de 73.9 a 81.5%. Asimismo, 448 PTC (51%) cuentan con Perfil Deseable reconocido por el Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el Tipo Superior (PRODEP).

➤ Figura 11

Porcentaje del personal académico de tiempo completo con grado de doctorado, de 2021 a 2025



Fuente: Sistema de Información Estadística, Universidad de Sonora.

Actualmente, 42 docentes cursan estudios de posgrado —39 de doctorado y tres de maestría— con beca institucional; además, 29 reciben también apoyo de la SECIHTI. Se espera que, al concluir sus estudios, se sumen a los procesos de desarrollo y consolidación de los Cuerpos Académicos (CA) y las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC), los cuales se han visto afectados por jubilaciones de docentes que los conformaban.

Si bien la planta académica con su alto nivel de habilitación es una de las fortalezas institucionales, se reconoce que persisten desafíos, especialmente los relacionados con la mejora de las condiciones laborales, tales como agilizar los procesos de otorgamiento de indeterminación y gestionar nuevas plazas de carrera.

En los últimos cuatro años se llevaron a cabo 452 eventos de formación: 109 en aspectos didácticos, 117 enfocados en ambientes virtuales y en estrategias didácticas no convencionales, y 226 de actualización disciplinar. Además, el profesorado realizó estancias en instituciones educativas, así como en organismos de los sectores público, privado y social. Durante los próximos años será importante intensificar la formación didáctica y la actualización disciplinar para garantizar la calidad y pertinencia de la educación brindada.

II.1.4 Investigación

II.1.4.1 Investigación y producción académica

Entre 2021 y 2025 se aprobaron 462 proyectos de investigación a nivel institucional. De estos, el 86.4% recibió financiamiento interno, el 11.2% recursos externos y el 2.4% combinó ambas fuentes. Por tipo, el 39% correspondió a investigación aplicada, el 34.4% a investigación básica orientada, el 20.8% a investigación básica pura y el 5.8% a desarrollo experimental.

En su distribución, el Campus Hermosillo concentró el 84.2% de los proyectos, seguido por Navojoa (8.7%), Caborca (2.6%), Cajeme (2.2%), Nogales (1.9%) y Santa Ana (0.4%). Por Facultad Interdisciplinaria, Ciencias Biológicas y de Salud agrupó el 35.1%, Ingeniería el 24.5%, Humanidades y Artes el 19%, Ciencias Sociales el 11.3%, Ciencias Exactas y Naturales el 5.8%, y Ciencias Económicas y Administrativas el 4.3%.

La producción científica mantiene un perfil consolidado, con predominio de la investigación aplicada y orientada a la solución de problemas específicos. No obstante, sigue siendo necesario diversificar las áreas con mayor producción, aumentar la participación en los Campus distintos a Hermosillo y ampliar el acceso a financiamiento externo que permita desarrollar proyectos de mayor alcance.

Lograr un equilibrio entre investigación básica y aplicada es clave para favorecer la transferencia de resultados al sector productivo, los servicios y la sociedad, así como para atender las prioridades

regionales, nacionales y globales con un enfoque integral. Este balance respalda el compromiso de la Universidad de vincular la generación de conocimiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con las políticas públicas en humanidades, ciencias, tecnologías e innovación.

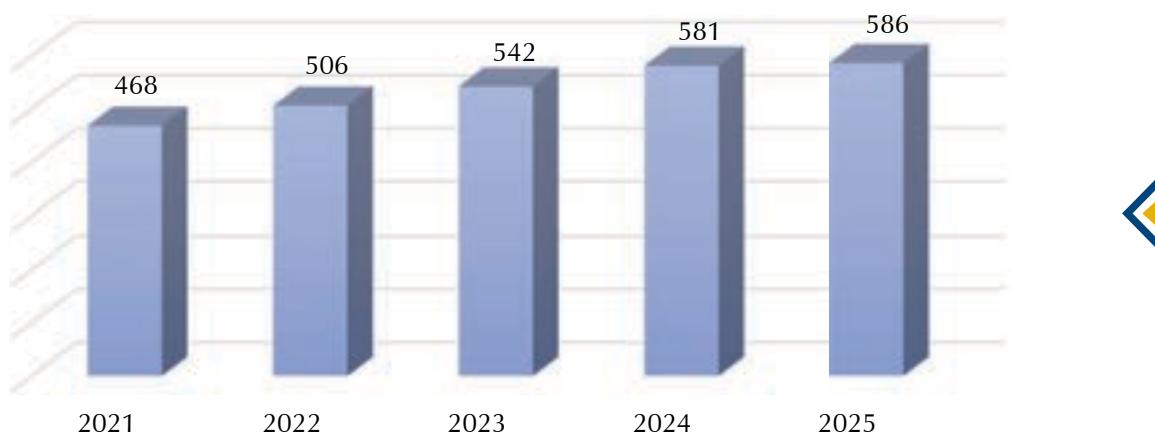
En este contexto, se ha implementado una política de ciencia abierta y se han reforzado las estrategias para incrementar la visibilidad e impacto de la producción académica. Entre 2021 y 2025 se publicaron 2,131 artículos en revistas arbitradas, de los cuales el 69.2% se difundió en publicaciones de alta calidad. También se registraron 217 libros, 401 capítulos de libros y 3,789 ponencias, lo que confirma la existencia de un ecosistema de investigación activo y con proyección creciente.

La infraestructura física y tecnológica para la investigación requiere mantenimiento continuo, actualización y expansión para responder a las demandas científicas y académicas. En el último cuatrienio se realizaron 52 proyectos ejecutivos y 35 contrataciones de obra para adecuación, construcción y equipamiento de espacios especializados, así como 621 adquisiciones de equipo y mobiliario de laboratorio.

En el ámbito tecnológico, el Área de Cómputo de Alto Rendimiento concentra hardware y software especializados de alta capacidad de procesamiento y almacenamiento. En el último año se incorporó el clúster Yuca, como parte del proyecto de infraestructura para la soberanía de datos y acceso a la información, vinculado a la Red Nacional de Cómputo Científico de Alto Rendimiento (Red Ato), con potencial para impulsar la investigación y la innovación en diversas áreas del conocimiento.

Para los próximos años, será necesario optimizar el aprovechamiento de la infraestructura existente, asegurar su actualización constante y fomentar su uso estratégico. También será relevante promover entornos colaborativos que favorezcan la interdisciplinariedad, la innovación y la transferencia de conocimiento, de manera que la producción científica incida de forma más directa en la solución de problemas complejos y en el desarrollo sostenible.

La participación de la planta académica en el Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII) de la SECIHTI continúa en aumento. En 2025, el padrón reconoció a 586 PTC —252 profesoras investigadoras y 334 profesores investigadores—, lo que representa un incremento del 25.2% respecto a 2021, cuando se registraban 468 integrantes.

► Figura 12**Personal académico adscrito al Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores, 2021–2025**

Fuente: Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado, Universidad de Sonora.

En cuanto a los niveles de reconocimiento otorgados por el SNII, 140 PTC son Candidatos a Investigador Nacional, 330 se ubican en el Nivel 1, 85 en el Nivel 2 y 31 en el Nivel 3. Este último grupo, que representa el mayor grado de consolidación, creció 72.2% en el periodo analizado, al pasar de 18 a 31 integrantes, lo que confirma la solidez de las capacidades científicas institucionales.

Por Facultad Interdisciplinaria, Ciencias Biológicas y de Salud concentra 188 integrantes, seguida de Ciencias Exactas y Naturales (133), Ingeniería (104), Ciencias Sociales (86), Ciencias Económicas y Administrativas (42), y Humanidades y Artes (33). Por Campus Universitario, Hermosillo reúne el 89.6% del total, Navojoa el 4.8%, Caborca el 2.9%, Cajeme el 1.9% y Nogales el 0.8%; Santa Ana no registra integrantes en el SNII.

La Universidad ocupa el tercer lugar en el noroeste del país, con el 12.4% del padrón regional, y mantiene el primer lugar en Sonora con el 52.9% del padrón estatal. Aun con este posicionamiento, el reto continúa siendo ampliar la participación en todas las áreas del conocimiento y promover la permanencia y progresión del personal académico en este sistema.

Adicionalmente, la SECIHTI tiene comisionados en la Universidad a doce investigadores del Programa de Investigadoras e Investigadores por México (IXM) y a 29 becarios del Programa de

Estancias Posdoctorales, que contribuyen a proyectos estratégicos en investigación de frontera en diversos campos del conocimiento.

II.1.4.2 Cuerpos académicos

El trabajo colegiado del personal académico representa un pilar para la investigación y la docencia de calidad. La Universidad cuenta con 77 Cuerpos Académicos (CA) reconocidos por el PRODEP, en los que participan 345 profesores de tiempo completo con carácter indeterminado: 37 Consolidados (CAC), 28 En Consolidación (CAEC) y doce En Formación.

Así, el 84.4% de los Cuerpos Académicos se ubican en las categorías avanzadas (CAC y CAEC), lo que incide positivamente en la calidad de la formación, fomenta la colaboración académica, impulsa la generación de conocimiento pertinente y fortalece los programas educativos y los procesos de investigación.

Por Facultad Interdisciplinaria, Ciencias Biológicas y de Salud concentra el mayor número de Cuerpos Académicos, y sobresale por tener 20 de sus 25 CA en las categorías En Consolidación y Consolidado. Le sigue Ciencias Exactas y Naturales con 16 CA, Ingeniería con 15, Ciencias Económicas y Administrativas, Ciencias Sociales y Humanidades y Artes con siete cada una.

Se promueve la formalización de Grupos Disciplinarios como Cuerpos Académicos. Actualmente son 13 Grupos registrados e integrados por 45 profesores de tiempo completo con carácter indeterminado. Este proceso cobra especial relevancia ante la disminución de CA reconocidos por el PRODEP en comparación con 2021, cuando se contabilizaban 98 Cuerpos Académicos.

Esta reducción se relaciona con cambios en la planta académica: docentes que integraban los Cuerpos Académicos se han jubilado y sus plazas no siempre han sido cubiertas de manera inmediata. En consecuencia, algunos procesos de renovación de los CA ante el PRODEP no se concretaron en el tiempo previsto. Frente a este escenario, resulta necesario implementar estrategias que favorezcan el recambio generacional, impulsen la integración de nuevos perfiles y aseguren la permanencia de estos grupos de investigación.

Asimismo, se requiere fomentar entre la planta docente la obtención del Perfil Deseable, indispensable tanto para acceder a programas de estímulos como para fortalecer a los Cuerpos Académicos. Este componente cobra relevancia en el contexto de la reciente reestructuración de los planes de estudio —ya concluidos, en curso o próximos a iniciar—, pues la participación activa del profesorado en estos procesos constituye uno de los criterios más exigentes para avanzar en la consolidación de los CA.

II.1.4.3 Transferencia tecnológica

La Universidad impulsa la conversión de los resultados de investigación en soluciones con impacto social, económico y ambiental, promoviendo la formación en innovación, propiedad intelectual, transferencia de tecnología y emprendimiento mediante cursos, talleres y eventos especializados abiertos tanto a la comunidad universitaria como al público en general.

Por medio de la Oficina de Transferencia de Tecnología y Conocimiento (OTTC), la Institución gestiona y administra la propiedad intelectual, acompaña el desarrollo de proyectos de innovación y establece vínculos con los sectores productivo y social, con el propósito de convertir el conocimiento en productos, procesos o servicios comercializables, así como en empresas de base tecnológica. Entre 2021 y 2025, la OTTC brindó 393 asesorías relacionadas con estos temas.

En este mismo periodo, la Oficina gestionó 22 registros de patente de invenciones desarrolladas por personal académico, 48 registros de propiedad intelectual distintos a patentes y el licenciamiento de cinco tecnologías del portafolio institucional ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

La cultura emprendedora se impulsó mediante el Programa Emprendedores Universitarios y el Programa de Incubación de Empresas. En este marco, se realiza el Certamen Emprendedor Búho Innova-T, que incentiva la creación de proyectos estudiantiles con impacto comunitario. Cabe señalar que el Programa de Incubación forma parte de la Red de Incubadoras Certificadas de Sonora y ofrece asesoría en modelos de negocio.

Estas acciones se alinean con el Plan Nacional para la Innovación y los lineamientos de la SECIHTI, que priorizan la ciencia aplicada, la protección del conocimiento, la generación de patentes y la creación de empresas de base tecnológica como medios para contribuir al bienestar común, la competitividad industrial y la soberanía científica y tecnológica. No obstante, persiste el reto de ampliar las capacidades institucionales para incrementar la producción de patentes y favorecer la incubación de nuevas empresas.

II.1.5 Vinculación nacional e internacional

II.1.5.1 Colaboración con los sectores

Entre 2021 y 2025, la Universidad formalizó 520 convenios de colaboración, distribuidos en 214 con instituciones educativas y centros de investigación, 137 con entidades del sector público, 110

con empresas y 59 con organizaciones de la sociedad civil. Estos acuerdos han propiciado alianzas estratégicas orientadas a generar beneficios académicos, sociales y económicos.

De estos convenios, 134 contemplaron actividades de servicio social, prácticas profesionales y estancias, reforzando el vínculo del alumnado con el entorno. Durante los últimos cuatro años, 6,786 estudiantes de licenciatura concluyeron sus prácticas profesionales y 12,794 realizaron el servicio social —1,324 colaboraron en proyectos con incidencia en comunidades marginadas—. En posgrado, 242 estudiantes realizaron estancias en los sectores productivo, social y gubernamental.

La Universidad reconoce la relevancia de la formación dual como estrategia para atender las exigencias del mercado laboral y facilitar la inserción temprana del estudiantado. Conforme a la Ley General de Educación Superior, esta modalidad combina la enseñanza teórica con experiencias prácticas en entornos productivos. Para su consolidación, será indispensable diversificar las alianzas, ampliar espacios de participación y establecer mecanismos de seguimiento que garanticen su pertinencia e impacto.

Frente a los desafíos del desarrollo regional y nacional, y en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Institución deberá mantener una articulación efectiva con los sectores productivo y gubernamental, así como con la sociedad en general. El trabajo conjunto permitirá orientar las capacidades científicas y tecnológicas hacia áreas estratégicas que impulsen la innovación, la competitividad y el bienestar social.

II.1.5.2 Cooperación académica

Durante el periodo analizado, 1,102 estudiantes de licenciatura participaron en movilidad saliente: 264 en instituciones nacionales y 838 en el extranjero, con predominio de la modalidad presencial (975). A partir del segundo semestre de 2022, la participación comenzó a recuperar los niveles previos a la pandemia. En cuanto a movilidad entrante, la Universidad recibió a 190 estudiantes: 69 nacionales y 121 internacionales.

En las ediciones 2021–2024 del Verano de Investigación Científica, se integraron 214 estudiantes de instituciones externas (180 nacionales) y 110 de la propia Institución a proyectos de la planta académica, con mayor presencia en las áreas de Ingeniería e Industria (24.4%) y Química y Biología (20.4%). Paralelamente, 534 estudiantes participaron en programas de verano externos, principalmente en instituciones nacionales (474).

En cuanto a estancias en instituciones educativas y centros de investigación, 253 estudiantes de posgrado y 131 docentes de la Universidad participaron en actividades de este tipo, el 51.3% en el país

y el 48.7% en el extranjero. Asimismo, se recibieron 57 estudiantes de posgrado —44 nacionales y 13 internacionales—, y 267 docentes visitantes —180 nacionales y 87 internacionales—, fortaleciendo el intercambio académico, la cooperación interinstitucional y el desarrollo de proyectos conjuntos.

El Campus Hermosillo concentró, en términos absolutos y relativos, la mayor participación en los programas de movilidad, estancias y veranos científicos, tanto de estudiantes como de personal docente. Si bien este comportamiento es un reflejo del tamaño de la matrícula, también es necesario considerar la necesidad de diseñar incentivos que favorezcan una mayor representación de todos los campus universitarios.

La Institución forma parte de redes, consorcios y programas estratégicos que fomentan la movilidad y la cooperación académica, entre ellos el Consortium for North American Higher Education Collaboration, el Programa de Intercambio Académico Latinoamericano, la Organización Universitaria Interamericana, el University Mobility in Asia and the Pacific y el Servicio Alemán de Intercambio Académico. Además, participa en la red COIL Connect, que le ha permitido implementar un promedio anual de once asignaturas en la modalidad de colaboración internacional virtual.

De manera complementaria, la Universidad desarrolla acciones con centros educativos de nivel básico y medio superior del estado, enfocadas en fortalecer la formación desde etapas tempranas. Entre 2021 y 2025 llevó a cabo 357 actividades de orientación vocacional, ciencia, tecnología, arte, cultura y deporte, así como talleres y cursos para incentivar el interés en áreas *STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics)* y promover el desarrollo integral de niñas, niños y adolescentes.

II.1.5.3 Educación continua

La Universidad concibe la educación continua como un componente estratégico para responder a las necesidades de un entorno laboral en constante evolución. Por ello, ha orientado su oferta a la actualización profesional y a la certificación de competencias, con el propósito de impulsar la empleabilidad, la productividad y la innovación en diversos sectores.

En los últimos años, se fortaleció la gestión de esta función mediante la creación del Reglamento de Educación Continua, que establece criterios estandarizados para la planeación, ejecución y evaluación de programas, así como lineamientos en materia de responsabilidades, administración de ingresos y estándares académicos. Este marco se complementa con un Manual de Procedimiento y un sistema digital que centraliza la información de eventos en el portal institucional.

Entre 2021 y 2025 se impartieron 14,968 horas de capacitación a través de 374 eventos que beneficiaron a 4,425 personas externas y 4,959 integrantes de la comunidad universitaria. La oferta

comprendió 160 cursos, 100 diplomados, 86 talleres y 28 cursos-talleres, en modalidad presencial (208), a distancia (92) e híbrida (74). De estos, 166 fueron coordinados por el Programa Institucional de Educación Continua y 208 por los departamentos académicos.

La Entidad de Certificación y Evaluación de la Universidad de Sonora (ECE-UNISON) amplió su capacidad técnica al incrementar de 15 a 17 Estándares de Competencia acreditados y consolidó su estructura operativa con 44 personas evaluadoras certificadas y 106 especialistas en función individual.

Si bien se ha avanzado en la diversificación de la oferta y en la certificación de competencias, el reto consiste en adaptar los programas a tendencias globales que demandan trayectorias más flexibles, pertinentes y alineadas con las necesidades del entorno productivo. Impulsar una formación continua, innovadora y adaptativa será fundamental para desarrollar capital humano competitivo y responder con oportunidad a los cambios del mercado laboral.

II.1.6 Extensión de los servicios, el arte y el deporte

II.1.6.1 Servicios

La Institución reafirma su compromiso social mediante la prestación de servicios profesionales que responden a las necesidades de diversos sectores. Entre 2021 y 2025 se brindaron 98,432 servicios: 73,613 de salud, 14,754 asesorías, 5,288 análisis, 157 estudios diagnósticos y 4,620 de otros tipos. Del total, 44,495 se dirigieron a personas en situación de vulnerabilidad (45.2%). En este mismo periodo, el número de servicios proporcionados creció 53.1%.

La oferta incluyó tratamientos dentales, diagnósticos y consultas nutricionales, asesoría y atención legal, análisis clínicos, consultas integrales de enfermería y atención psicológica, terapias de lenguaje, asesorías fiscales y contables, traducción inglés-español, elaboración de planes de negocio y orientación para la administración del ingreso familiar. Asimismo, se realizaron análisis de agua y suelo agrícola, electroforesis y asesorías especializadas en metrología, entre otros.

Se crearon siete nuevas unidades de prestación de servicios: el Bufete de Atención Lingüística-UNISON (BUATELI-UNISON), el Consultorio de Terapias Complementarias, dos Bufetes Empresariales, el Centro de Consultoría Contable y Administrativa, Búhos Vet, Clínica Veterinaria de la Universidad de Sonora, y un Centro de Atención Telefónica de Intervención en Crisis (CATIC). Estas incorporaciones diversifican la atención institucional con un énfasis en el bienestar comunitario.

Con la colaboración de áreas académicas, de servicios e investigación, la Universidad impulsa proyectos multidisciplinarios con enfoque social, como las Brigadas Comunitarias y las Jornadas

Universitarias de Salud, que fortalecen la formación integral del estudiantado y acercan servicios y conocimientos especializados a la población. El reto es ampliar y diversificar esta oferta, garantizando su pertinencia, calidad y cobertura en todas las localidades donde la Institución tiene presencia.

En este mismo periodo, los medios de comunicación institucionales —tanto tradicionales como digitales— sirvieron para ampliar el alcance de los servicios universitarios y fortalecer la vinculación social. A través de la radio universitaria, boletines informativos, comunicados de prensa y, de manera creciente, mediante redes sociales y plataformas digitales, la Universidad ha difundido programas de ciencias, salud, cultura, deporte y atención comunitaria.

Actualmente, el sistema de medios institucionales se compone de:

- Un canal de televisión, UnisonTV La señal del saber
- Una estación de radio, Radio Universidad
- Una publicación institucional, Gaceta Universitaria
- Un portal institucional unison.mx
- Una Sala de Prensa saladeprensa.unison.mx
- Una cuenta oficial en redes sociales @soyunison (Facebook, YouTube, X, Instagram, TikTok y LinkedIn)

II.1.6.2 Arte

Para la Universidad, el arte y la cultura son componentes esenciales de la formación integral, por lo que fomenta la creación, el acceso y la participación de la comunidad universitaria y de la sociedad en actividades de esta naturaleza. Entre 2021 y 2025 se realizaron 808 eventos en espacios universitarios, se exhibieron 89 exposiciones y se organizaron 69 festivales y 44 concursos.

En el mismo periodo, artistas universitarios ofrecieron 194 presentaciones en espacios públicos de distintas localidades del estado, y los grupos artísticos representativos realizaron 258 presentaciones dentro y fuera de los Campus, fortaleciendo el vínculo con la sociedad. La creación y producción artística se estimuló con 45 proyectos apoyados por la Convocatoria Interna de Apoyo a Proyectos de Producción Artística y 108 proyectos desarrollados por la comunidad del Departamento de Bellas Artes.

La formación en arte se promovió mediante un promedio anual de 400 grupos en los Talleres Libres de Arte, que abarcan las disciplinas de artes plásticas, danza, música y teatro, con mayor presencia en el Campus Hermosillo, lo que plantea la necesidad de ampliar la cobertura en otros campus. A través del Programa Institucional de Culturest, se registraron 7,089 actividades que generaron 141,163 acreditaciones culturales para estudiantes.

Se renovó el Fondo Editorial Universidad de Sonora con cinco nuevas colecciones y, entre 2021 y 2025 se publicaron 92 libros (41 en coedición), mientras que el personal académico participó en 125 obras publicadas por editoriales externas. Además, la Institución mantiene 18 revistas y tres memorias de eventos académicos con Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas vigente, que difunden producción académica, científica y artística.

El fomento a la lectura y la escritura se desarrolla mediante presentaciones de libros, talleres, clubes de lectura, siembras y cosechas de libros, así como encuentros y foros especializados. Además, se avanza en el rescate y difusión del patrimonio cultural, histórico y artístico universitario, tarea que requiere proyectos permanentes de rescate, digitalización, catalogación y divulgación.

De cara al futuro, será clave ampliar la cobertura territorial y temática de las actividades artísticas y culturales, diversificar la oferta incorporando formatos presenciales, itinerantes y digitales, incentivar la participación estudiantil y consolidar los grupos representativos. También será fundamental garantizar el acceso equitativo a espacios y oportunidades de creación, así como establecer un mayor número de alianzas con instituciones culturales y gobiernos locales que fortalezcan esta labor.

II.1.6.3 Deporte

De igual manera, la Universidad reconoce al deporte como un eje esencial para el desarrollo humano y la formación integral. Entre 2021 y 2025 se promovió activamente la participación estudiantil en competencias y torneos, tanto internos como externos, organizando más de 200 eventos de activación física y deportiva para la comunidad universitaria y público en general. En ese mismo periodo se impartieron cursos y talleres que capacitaron, en promedio, a 707 personas por año en hábitos de vida saludable y actividad física.

Durante estos años, se registraron 20,324 inscripciones a las disciplinas del programa de Deporte Curricular, orientado a favorecer el bienestar mediante la práctica organizada de actividades físicas. La oferta incluye acondicionamiento físico (con y sin pesas y natación), ajedrez, baloncesto, beisbol, flag football (tochito), futbol bardas, futbol soccer, gimnasia aeróbica, handball, karate do, softbol, tae kwon do y voleibol.

La Institución también implementa estrategias para fortalecer el deporte representativo y de alto rendimiento, como las becas que otorga a atletas que han obtenido resultados destacados. Entre 2021 y 2025, se entregaron 480 becas deportivas, en las disciplinas de atletismo (60), baloncesto (18), beisbol (15), boxeo (cuatro), futbol (82), gimnasia (una), handball (18), judo (26), kickboxing (cuatro), levantamiento de pesas (27), lucha (58), softbol (48), tae kwon do (32), tenis (cuatro), tiro con arco (cinco), tochito (44), triatlón (tres) y voleibol (31).

Como resultado de este tipo de acciones, sumado al esfuerzo de las y los atletas, así como de sus entrenadoras y entrenadores, la Universidad se mantuvo entre las diez mejores del país en las últimas ediciones de la Universiada Nacional y ha alcanzado resultados sobresalientes en los Campeonatos Nacionales Universitarios ANUIES 2025 —42 medallas a la fecha—.

Para los próximos años, el desafío será reforzar el papel del deporte como componente esencial de la formación integral, ampliar la participación estudiantil y optimizar las condiciones para el desarrollo del deporte de alto rendimiento. Asimismo, se deberá intensificar la programación de actividades físicas para favorecer la salud tanto de la comunidad universitaria como de la sociedad en general, reconociendo su impacto positivo en el bienestar integral.

II.1.7 Gobernanza y gestión

II.1.7.1 Gobernanza

La aprobación de la Ley Número 169, Orgánica de la Universidad de Sonora, en marzo de 2023, representó un parteaguas en la vida institucional. Este nuevo ordenamiento sustituyó al marco vigente desde 1991 e introdujo transformaciones en la organización académico-administrativa, en los órganos de gobierno y en los procesos de elección de autoridades. Con ello, se fortaleció la participación de los sectores universitarios y se dio mayor peso a los principios de democracia, corresponsabilidad y transparencia.

Uno de los avances centrales fue la conformación de órganos colegiados con representación plural que integran a los sectores estudiantil, académico, y manual y administrativo. En mayo de 2023 se instaló el Colegio Universitario, máxima autoridad colegiada, tras el primer proceso electoral conforme a la nueva Ley. Este rediseño busca asegurar que las decisiones institucionales reflejen la diversidad de voces y refuerzen la legitimidad en la conducción universitaria.

En febrero de 2025 se aprobó el Estatuto General, norma de mayor jerarquía en el marco interno, que establece las bases de organización y funcionamiento institucionales, regula los procesos electorales y garantiza la coherencia normativa. Sus disposiciones, de carácter obligatorio, prevalecen sobre reglamentos y acuerdos. Posteriormente, se celebró la primera convocatoria para la elección de la persona titular de Rectoría (2025–2030), mediante consulta a la comunidad universitaria y votación colegiada en el seno del Colegio Universitario. Este proceso marcó un hito al conjugar deliberación plural, legitimidad y autonomía.

La transición hacia el nuevo esquema demanda consolidar prácticas de diálogo que favorezcan la construcción de consensos y armonizar la normativa con procesos administrativos eficientes, sin perder de vista la estabilidad institucional. Asimismo, la Universidad debe mantener un equilibrio entre su autonomía y las políticas federales, particularmente en torno a la obligatoriedad, gratuidad y universalidad. La capacidad de adaptación al nuevo marco normativo, sin renunciar a su esencia democrática, será determinante para su pertinencia social y viabilidad futura.

Entre 2021 y 2025 se fortaleció la vida institucional mediante un proceso de modernización normativa, con la creación de 17 documentos y la modificación de 13 existentes. Además de la Ley Número 169 y el Estatuto General, figuran el Reglamento General de Elecciones, el Plan de Cultura de Paz 2024–2030, los Programas de Austeridad y Ahorro, así como reformas al Reglamento Escolar, al Reglamento de Estudios de Posgrado y al Estatuto del Personal Académico.

II.1.7.2 Gestión administrativa

La Universidad ha orientado sus esfuerzos a fortalecer los procesos administrativos, simplificando y sistematizando trámites y procedimientos para lograr una gestión más ágil. Estos avances han optimizado recursos, mejorado la atención y reforzado la transparencia; no obstante, aún se requiere una integración plena que permita responder con mayor eficacia a las demandas institucionales.

En 2023, la Universidad obtuvo la Acreditación Institucional por parte de los CIEES con vigencia de cinco años, reconocimiento que validó la calidad de la gestión y la planeación. Mantener este logro exigirá consolidar mecanismos de control y ajustar estructuras administrativas, de modo que los avances se traduzcan en prácticas sostenibles de mejora continua.

En materia financiera, la presupuestación basada en resultados ha estrechado la vinculación entre planeación, asignación de fondos y evaluación. A ello se suman la generación de ingresos propios, la aplicación de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) y la adecuación al marco normativo de la Ley Orgánica y el Estatuto General, que han favorecido la armonización contable y la transparencia. Aun así, resulta indispensable diversificar las fuentes de financiamiento y atender de manera puntual las obligaciones fiscales para sostener la viabilidad futura.

La estabilidad financiera, que ha caracterizado a la Universidad en las últimas décadas, le ha permitido expandirse sin afectar compromisos laborales. Conservar este equilibrio implica mantener criterios de austeridad y transparencia en el gasto, así como explorar esquemas que consoliden la

operación académica y administrativa a largo plazo. En este sentido, el Programa de Austeridad y Ahorro ha reforzado la disciplina financiera y el uso responsable de los recursos.

En los próximos procesos de presupuestación será fundamental gestionar ante las instancias correspondientes que los subsidios federal y estatal asignados a la Universidad superen los índices inflacionarios esperados, de modo que se asegure la continuidad de funciones sustantivas y la atención a los costos crecientes de operación.

En el ámbito tecnológico, el Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA) integra la planeación, programación y seguimiento institucional. En 2024 se sumó el Sistema Integral de Instrumentación, Seguimiento y Evaluación (SIISE), que facilita la gestión del Plan de Desarrollo Institucional, los Planes Departamentales, los Programas Operativos Anuales y los Planes de Adquisiciones. Consolidar estas plataformas requerirá actualizaciones permanentes y plena adecuación a la Ley 169.

El control del gasto se efectúa mediante auditorías externas e internas realizadas por instancias fiscalizadoras y el Órgano Interno de Control. Entre 2021 y 2025 se practicaron 37 auditorías externas y 24 internas, que permitieron identificar áreas de mejora y garantizar un uso eficiente de los recursos. Dar continuidad a estos procesos, con mecanismos de evaluación y mejora continua, será primordial para preservar la confianza en la gestión universitaria.

La rendición de cuentas se realiza con la publicación periódica de informes financieros en la Cuenta Pública y en portales oficiales. El Portal de Transparencia Institucional y la Plataforma Nacional de Transparencia aseguran acceso abierto a la información, mientras que la Unidad de Transparencia atiende solicitudes ciudadanas y mantiene la actualización permanente de datos. Asimismo, se ha dado cumplimiento a los lineamientos de la Contraloría Social en programas federales, particularmente en el PRODEP, promoviendo la participación de la comunidad universitaria en la vigilancia del uso de recursos.

La capacitación del personal administrativo es también un aspecto fundamental de la gestión institucional. Mediante programas permanentes de actualización se impulsa la profesionalización, la mejora en el desempeño cotidiano y la eficiencia en la atención y prestación de servicios.

II.1.7.3 Sostenibilidad institucional

Para garantizar la calidad, eficiencia y sostenibilidad de las funciones universitarias, la Institución ha apostado por la modernización administrativa, la preservación de la viabilidad financiera y una conducción con visión de largo plazo.

En infraestructura, se ha priorizado el aprovechamiento de la capacidad instalada, la conservación de espacios y la incorporación de prácticas responsables. Como parte de ello, se ejecutaron los Programas Anuales de Conservación de las Dependencias Académicas, se llevaron a cabo 347 contrataciones de obra y se desarrollaron 293 proyectos arquitectónicos y ejecutivos con criterios de ahorro y sostenibilidad.

En materia energética, entre 2019 —año tipo— y 2025, el consumo unitario de electricidad disminuyó 30.7%, y el costo por metro cuadrado pasó de 197.5 a 142.6 pesos. A este esfuerzo se suma la operación de Laboratorios de Energías Renovables con capacidad de autogeneración de 708 kWh. En contraste, el consumo unitario de agua aumentó 8.4%, asociado al crecimiento de la matrícula y la ampliación de infraestructura.

El manejo de residuos constituye otra línea prioritaria. El Programa Institucional de Residuos Sólidos No Peligrosos, con enfoque Zero Waste, permite reutilizar gran parte de lo generado mediante 29 puntos limpios, 41 contenedores negros para material no recicitable, 31 azules para reciclables y una tolva fija de 30 m³ para excedentes.

La cultura ambiental se ha fortalecido con 228 actividades realizadas entre 2021 y 2025, que incluyeron conferencias, cursos y talleres impartidos por especialistas. Estas iniciativas se complementan con el Plan de Desarrollo Sustentable y el Manual de Buenas Prácticas para una Sociedad Sustentable, que establecen lineamientos sobre racionalización del gasto, cuidado del agua, eficiencia energética y manejo responsable de residuos.

Aunque se ha avanzado en un enfoque de sustentabilidad, el desafío es transitar hacia la sostenibilidad, entendida como la integración equilibrada de los pilares ambiental, social y económico. Esto implica transformar prácticas y sistemas para asegurar que el crecimiento académico, la inclusión social y la protección ambiental se articulen en favor del bienestar presente y futuro.

En el plano administrativo y financiero, la actualización del Programa de Austeridad y Ahorro 2025 dio continuidad a una estrategia iniciada en 2019, la cual ha permitido preservar la estabilidad institucional y fortalecer la capacidad de inversión. Estas acciones se complementan con el Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, que asegura un ejercicio transparente y eficiente del presupuesto.

La expansión de la matrícula, en un contexto donde la Ley General de Educación Superior establece la gratuidad y universalidad, plantea la necesidad de administrar con mayor eficacia los recursos financieros, humanos y materiales. Si bien la Universidad ha impulsado la ampliación y modernización

de la infraestructura, las restricciones presupuestales en capítulos de gasto vinculados con bienes muebles e inmuebles han limitado avanzar al ritmo requerido.

Así, la sostenibilidad se configura como un eje articulador de las funciones académicas y de gestión. Consolidar una cultura de uso responsable de los recursos, integrar prácticas ambientales y articular las dimensiones administrativa, financiera, académica y social será determinante para preservar la viabilidad de la Universidad y responder a las exigencias de un sistema de educación superior más incluyente, equitativo y sostenible.

II.2 Fortalezas y debilidades

II.2.1 Principales fortalezas

1. La Universidad cuenta con un prestigio ampliamente reconocido dentro y fuera del estado: destaca en rankings nacionales, cuenta con Acreditación Institucional CIEES vigente a 2028 y registra el 93.1% de opinión favorable en la ciudadanía de las seis sedes donde se ubican sus campus. Este reconocimiento se acompaña de evaluaciones internas y externas consistentes sobre docencia, investigación y extensión, lo que robustece la confianza social y la legitimidad académica.
2. La preferencia de la juventud sonorense por estudiar en la Universidad de Sonora se refleja tanto en la intención de ingreso como en la proporción de la matrícula que capta: de acuerdo con ANUIES (2025), el 29.3% de la matrícula de educación superior del estado está inscrita en la Institución. El crecimiento sostenido de 18.6% en la matrícula (2021–2025) y tres ciclos consecutivos con máximos históricos de nuevo ingreso (10,770 espacios ofertados y 10,425 inscripciones en 2025) confirman la capacidad de atracción y respuesta a la demanda.
3. La oferta educativa es amplia y con calidad reconocida: 60 opciones diferentes de licenciatura y 62 posgrados (15 doctorados, 35 maestrías, 12 especialidades), 68 programas de licenciatura (diferenciados por Campus) con reconocimiento de calidad y 97% de la matrícula evaluable en programas acreditados. A ello se suma el desempeño en la evaluación de egreso (30 programas en el Padrón EGEL de Alto Rendimiento) y el reconocimiento nacional a los posgrados (48 en el SNP-SECIHTI).
4. La planta académica combina alto grado de habilitación y se encuentra en pleno proceso de renovación generacional: 81.5% de PTC con doctorado, 51% con Perfil PRODEP y 586

integrantes en el SNII. Los programas de incentivo a la jubilación y las contrataciones de nuevos PTC fortalecen el recambio y cuidan la continuidad de líneas de docencia e investigación.

5. El ecosistema de investigación mantiene ritmos y estándares de productividad: 2,131 artículos arbitrados (69.2% en revistas de alta calidad), 462 proyectos con financiamiento interno y externo, y una política de ciencia abierta que incrementa su visibilidad e impacto. La infraestructura científica —incluido el clúster de cómputo de alto rendimiento y obras de modernización— soporta la investigación de frontera.
6. El trabajo colegiado muestra madurez institucional: existen 77 Cuerpos Académicos reconocidos por PRODEP, el 84.4% consolidados o en vías de consolidación; además, 13 Grupos Disciplinarios que trabajan hacia su formalización. Este andamiaje potencia la calidad de los programas educativos y la generación de conocimiento pertinente.
7. La vinculación y la internacionalización se expresan en 520 convenios y una movilidad saliente de 1,102 estudiantes (nacional e internacional), junto con programas de verano, estancias y participación en redes globales (como la red COIL Connect). Este conjunto de relaciones abre puertas a experiencias formativas, proyectos conjuntos y oportunidades de empleabilidad.
8. La educación continua y la certificación de competencias se han consolidado: 374 eventos con 14,968 horas de formación y una Entidad de Certificación y Evaluación (ECE-UNISON) con 17 estándares y una red ampliada de personas evaluadoras. Esto complementa trayectorias de aprendizaje a lo largo de la vida para la comunidad y los sectores productivos.
9. La extensión universitaria tiene impacto social medible: 98,432 servicios prestados en 2021–2025, 45.2% dirigidos a población vulnerable y nuevas unidades (como la clínica veterinaria, los bufetes empresariales y el bufete de atención lingüística). Estas acciones fortalecen el compromiso público y la formación integral del estudiantado.
10. La creación artística y la vida cultural han dado identidad a la Universidad: entre 2021 y 2025 se realizaron 808 eventos en espacios universitarios, 89 exposiciones, 69 festivales y 44 concursos; además, los grupos representativos ofrecieron 258 presentaciones y artistas universitarios realizaron 194 actuaciones en espacios públicos, lo que ha extendido su presencia cultural en el Estado. Un promedio anual de 400 grupos en los Talleres Libres de Arte, la publicación de 92 libros y 18 revistas, así como más de 7,000 actividades del programa Culturest, evidencian el trabajo creativo que incide en la formación, difusión y vinculación, fortaleciendo la identidad, el bienestar y la proyección social.
11. El deporte universitario impulsa el bienestar y el alto rendimiento: entre 2021–2025 se organizaron más de 200 eventos de activación física y deportiva y se capacitó a un promedio de 707 personas por año en hábitos saludables, mientras el programa de Deporte Curricular registró 20,324

inscripciones. El apoyo al talento se refleja en 480 becas deportivas y resultados competitivos sostenidos —Top 10 en la Universiada Nacional 2024 y 42 medallas en los Campeonatos Nacionales Universitarios ANUIES 2025—, con una oferta amplia de disciplinas que impulsa la formación integral del estudiantado.

12. La infraestructura física y digital avanza con criterios de sostenibilidad: actualización de redes y datos, 11,865 equipos de cómputo, conectividad con más de 1,000 puntos de acceso y reducción de 30.7% en consumo unitario de electricidad (2019–2025), además del programa Zero Waste y una promoción constante de la cultura ambiental.
13. La gestión universitaria integra planeación, presupuesto y evaluación mediante el SIIA y el SIISE, con presupuestación por resultados que fortalece la trazabilidad del gasto. Se suman auditorías sistemáticas (37 externas y 24 internas, 2021–2025), armonización contable con la Ley General de Contabilidad Gubernamental, portales y Unidad de Transparencia en operación. La estabilidad financiera de los últimos años ha permitido crecer con disciplina y sostener compromisos laborales bajo criterios de austeridad y ahorro, con el respaldo de la Acreditación Institucional CIEES que validó la calidad de la gestión y la planeación.
14. La gobernanza se renovó con la Ley 169 (2023) y el Estatuto General (2025), que rediseñaron órganos colegiados con representación de todos los sectores —Colegio Universitario, Colegios de Facultades Interdisciplinarias y Colegios Departamentales— y ordenaron procesos electorales con consulta a la comunidad. La modernización normativa (17 nuevos instrumentos y 13 reformas, 2021–2025) otorga certeza jurídica y orienta la toma de decisiones hacia una participación más plural e incluyente.

II.2.2 Principales debilidades

1. Persiste una brecha entre el ritmo de actualización curricular requerido por el entorno y la dinámica real de reestructuración de los planes de estudio. Es necesario acelerar los procesos con visión interdisciplinaria, continuar con la evaluación del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES) y los organismos acreditadores, y lograr mayor alineación de los perfiles de egreso con las tendencias del mercado laboral.
2. La cobertura en modalidades no presenciales sigue siendo limitada, lo que demanda fortalecer el Campus Virtual, ampliar la oferta híbrida/en línea y estructurar trayectorias flexibles y duales sin comprometer la calidad académica. Este aspecto es de relevancia para incrementar la matrícula con equidad.

3. Aun con mejoras en retención, reprobación y titulación por cohorte, se mantienen rezagos en egreso por cohorte (32.1%) y en la proporción de estudiantes regulares (69.8%); se requiere reforzar apoyos económicos, tutorías y asesorías, y avanzar hacia esquemas eficaces de gratuidad gradual para reducir el abandono y favorecer la permanencia y conclusión oportuna de un mayor número de estudiantes.
4. El desarrollo profesional docente demanda fortalecer condiciones laborales (agilizar la indeterminación y gestionar nuevas plazas de PTC y de Técnicos Académicos) y profundizar en capacitación didáctica y digital; la renovación generacional debe acompañarse de bienestar y estabilidad para potenciar la misión educativa.
5. La interdisciplinariedad y la incidencia de la investigación tienen margen para crecer: aunque la productividad es alta, la captación de recursos externos es limitada y el desarrollo de los proyectos y resultados se concentra en Hermosillo. Además, la disminución de Cuerpos Académicos (de 98 a 77) exige estrategias de recambio y consolidación para sostener las capacidades y productividad de los grupos académicos y de investigación.
6. La transferencia tecnológica y el emprendimiento de base científica requieren avanzar. El reto es ampliar portafolios, agilizar los procesos de propiedad intelectual, crear espacios para startups universitarias y fortalecer el acompañamiento de la OTTC para la comercialización de tecnologías.
7. La formación integral en cultura, arte y deporte necesita mayor cobertura territorial y diversificación de formatos (presenciales/itinerantes/digitales), asegurando acceso equitativo entre campus y mayor presencia en la comunidad. Esto permitirá fortalecer la identidad institucional y generar un mayor impacto social.
8. La armonización normativa con la Ley 169 y el Estatuto General continúa en curso; se requiere actualizar reglamentos y manuales, así como consolidar las prácticas colegiadas y mecanismos de consulta para asegurar claridad, certidumbre y cumplimiento transversal en las decisiones institucionales.
9. El Sistema Integral de Información Administrativa y los diversos sistemas relacionados con la gestión académica deben adaptarse plenamente al nuevo marco normativo, a procesos simplificados y a la capacitación continua del personal. Esto es una condición necesaria para lograr una gestión más ágil, trazable y que permita potenciar los resultados del quehacer institucional.
10. Actualmente la sostenibilidad financiera enfrenta presiones. Entre los principales factores de incidencia están la dependencia de subsidios ordinarios, las restricciones de gasto para infraestructura y equipamiento, así como la necesidad de diversificar ingresos. Además, es necesario definir una estrategia para las obligaciones fiscales y gestionar subsidios por arriba de la inflación que garanticen la continuidad de funciones sustantivas.

11. La infraestructura académica y científica requiere un plan multianual de modernización, mantenimiento y gestión de riesgos que asegure la continuidad operativa y el ritmo de actualización necesario de laboratorios, aulas, talleres y bibliotecas, para responder al crecimiento de la matrícula, las demandas de los programas educativos y la investigación.

III. PRECEPTOS QUE RIGEN EL QUEHACER INSTITUCIONAL

➤ PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2025 – 2030





III. Preceptos que rigen el quehacer institucional

III.1 Misión

“La Universidad de Sonora es una institución pública y autónoma que forma personas y profesionales integrales competentes a nivel nacional e internacional. Ofrece programas educativos de calidad y pertinencia en los niveles de licenciatura, posgrado y a lo largo de la vida. Articula docencia, investigación, creación artística y vinculación para generar y transferir ciencia y tecnología. Promueve la inclusión, la equidad, la sostenibilidad y la cultura de paz, en beneficio de Sonora y de México.”

En congruencia con la Ley 169 y el Estatuto General, la Universidad de Sonora afirma su carácter público y autónomo, y orienta su quehacer con perspectiva de derechos humanos, igualdad sustantiva, interculturalidad y libertad académica. Desde este marco, la Institución asume los siguientes propósitos:

- Formar integralmente personas profesionales, científicas y creadoras en programas de licenciatura y posgrado de calidad y pertinencia, con pensamiento crítico y capacidad innovadora, con un enfoque humanista, intercultural y de igualdad sustantiva. Asimismo, promover el aprendizaje a lo largo de la vida mediante modalidades flexibles y apoyar las trayectorias formativas.
- Generar, preservar, transmitir y aplicar conocimiento científico, humanístico, tecnológico y artístico con libertad de cátedra e investigación; fomentar la responsabilidad ética, la ciencia abierta y la transferencia de conocimiento e innovación para el desarrollo sostenible.
- Crear, difundir y fomentar la cultura, las artes y el deporte como medios para mejorar la calidad de vida de la sociedad; fortalecer la identidad universitaria, la cultura de paz, la convivencia libre de violencias y el bienestar integral de la comunidad.
- Vincular la docencia, la investigación y la extensión con los sectores social, productivo y gubernamental para atender las problemáticas que el entorno plantea —con énfasis en la entidad y su región transfronteriza—, contribuyendo a la justicia social y al desarrollo con enfoque territorial.
- Garantizar la autonomía universitaria y una gobernanza colegiada basada en la participación democrática, la transparencia y la rendición de cuentas; conducir una gestión eficiente, honesta y austera, con planeación y evaluación orientadas a resultados, e integrar la sostenibilidad como criterio transversal en aspectos académicos, sociales, ambientales y financieros.

III.2 Visión al año 2040

“La Universidad de Sonora es una institución inclusiva y equitativa, globalmente interconectada, con reconocimiento y proyección nacional e internacional por su excelencia académica. Promueve la reflexión y el pensamiento crítico y humanista, innova en docencia, investigación interdisciplinaria y transferencia de conocimiento y tecnología, e interactúa con los sectores social, público y productivo. Se distingue por el impulso a la creatividad, el deporte, la cultura y las artes; integra de forma ética la transformación digital y ejerce plenamente su autonomía con gobernanza colegiada y transparencia. Su quehacer contribuye activamente al desarrollo sostenible.”

III.3 Valores institucionales y principios rectores

Para efectos de este Plan de Desarrollo Institucional, se denominan principios rectores a los enunciados normativos y transversales que orientan el diseño y la toma de decisiones institucionales, y valores institucionales a las disposiciones de conducta y actitudes que la comunidad universitaria asume en su vida cotidiana.

Con la intención de actualizar esta sección, en la consulta realizada a la comunidad académica se preguntó sobre los valores que deben guiar el quehacer de la Universidad de Sonora en los próximos años. Las aportaciones muestran matices sobre los preceptos tradicionales y, al mismo tiempo, incorporan una perspectiva que responde a las preocupaciones actuales de la academia y de la sociedad. Dada la riqueza de las respuestas, se presentan a continuación algunos testimonios.

Testimonios de la consulta

“Los valores que guían a una universidad no solo definen su identidad institucional, sino que también moldean el tipo de sociedad que aspira a construir. Los valores incluidos en el PDI 2021–2025 de la Universidad de Sonora son sólidos y profundamente relevantes, pero también pueden evolucionar para responder a los desafíos emergentes.”

— Linazar Guadalupe García Echave, 2025.

En la consulta, las voces convergen en una idea central: los valores se legitiman cuando se viven.

“Estos valores deben estar presentes no solo en los documentos institucionales, sino también en la práctica diaria de la comunidad universitaria, guiando tanto la toma de decisiones como las acciones concretas dentro y fuera del aula.”

— Patricia Eugenia Sortillón González, 2025.

Desde esa vivencia, se enfatiza la pluralidad efectiva y la confianza pública:

“La universidad es un espacio que debe permitir la expresión de distintas ideas, corrientes de pensamiento y paradigmas de científicos. La transparencia y la rendición de cuentas garantizan que la comunidad universitaria tenga la certeza...”

— Adán Gurrola Ruiz, 2025.

“La transparencia es esencial... garantiza que las acciones de la institución estén alineadas con sus objetivos y respondan a las necesidades de la comunidad universitaria y de la sociedad en general.”

— Alejandro García Juárez, 2025.

En autonomía y libertad académica, el llamado es claro:

“Autonomía universitaria: capacidad de decidir sus programas y políticas sin injerencias indebidas ... Libertad de cátedra e investigación: explorar y expresar ideas sin censura, dentro del marco ético.”

— Jorge Flores Barbosa, 2025.

“La autonomía universitaria, en su concepción más profunda, es mucho más que una simple prerrogativa administrativa o legal. Es el principio que permite a las universidades ser verdaderos espacios de pensamiento libre, crítica rigurosa y creación intelectual, sin subordinación a intereses políticos, económicos o ideológicos externos.”

— Miguel Ángel Cervantes Fuentes, 2025.

Se pondera la ética como eje transversal de toda la vida universitaria. A este principio rector se suman la innovación responsable y la sostenibilidad como acentos contemporáneos:

“En todos los ámbitos — académico, científico y administrativo—, el actuar ético debe ser transversal. Implica no solo cumplir normas, sino también guiarse por principios justos en la toma de decisiones. Innovación con responsabilidad: la capacidad de adaptarse a nuevas metodologías y desafíos implica actuar con ética y conciencia social.”

— Alexis Mendivil Flores, 2025.

“La responsabilidad social y la sostenibilidad se presentan como compromisos ineludibles para responder a las problemáticas contemporáneas y contribuir de manera activa al bienestar colectivo y al cuidado del medio ambiente.”

— José Gregorio Ramírez Vivas, 2025.

La comunidad también pone énfasis en una vida universitaria humanista:

“Pluralismo: aceptación y promoción de la diversidad de ideas, culturas, lenguas y pensamientos, con el objetivo de fomentar un ambiente académico rico que estimule el pensamiento crítico y el diálogo. Interculturalidad: reconocimiento y diálogo entre diferentes culturas dentro y fuera del espacio universitario, con el objetivo de construir una comunidad universitaria más inclusiva, equitativa y enriquecida por la diversidad.”

— Silvia Elena Huerta Castillo, 2025.

“Actuar con coherencia y buen carácter, incluso sin testigos.”

— Martín de Jesús Chávez Valenzuela, 2025.

En el plano formativo, se subraya la responsabilidad en el uso de la información como rasgo de las y los universitarios del siglo XXI y se enfatiza la capacidad de adaptación:

“Ciudadanía digital: Formar personas responsables en el uso de tecnologías, redes sociales y entornos digitales, con conciencia ética y crítica.”

— Kariela Lilly Ozuna, 2025.

“Resiliencia tecnológica: capacidad de adaptarse a cambios en tendencias científicas y tecnológicas.”

— María del Carmen Heras Sánchez, 2025.

El trabajo en equipo y la colaboración articulan la manera en que la Universidad logra sus propósitos, no sólo como práctica operativa, sino como un principio que convoca a dialogar, diseñar y ejecutar soluciones entre disciplinas, sedes, generaciones y saberes locales y globales. Las voces de la consulta así lo expresan:

“En los próximos años será crucial fortalecer aquellos valores que respondan a las nuevas realidades, como la innovación, la resiliencia y la colaboración, que permitan a la institución seguir siendo un faro de transformación social, desarrollo sostenible y excelencia académica en el noroeste del país.”

— Antonio Trespalacios Argain, 2025.

“Propongo … se fortalezca aún más la cultura del diálogo y la colaboración, incorporando valores como la interculturalidad y el pensamiento crítico, para responder a una sociedad cada vez más diversa y compleja.”

— Víctor Manuel Maytorena Soria, 2025.

Considerando aspectos didácticos y de investigación, la colaboración implica inter y transdisciplinariedad efectiva y cotidiana:

“Colaboración: la interdisciplinariedad o, en su defecto, la trascendencia de las fronteras científicas el día de hoy es una realidad. La creación de equipos con personas de distintas formaciones y experiencias académicas hace necesario conocer las habilidades, aptitudes y capacidades que cada uno puede aportar a los proyectos colectivos, pero, también, el surgimiento de plataformas y métodos de discusión e integración de ideas. Esta misma dinámica de interacción e integración debemos replicar en las aulas.”

— Amelia Guereña Gardea, 2025.

Con este horizonte, el PDI asume la colaboración como criterio para planear, ejecutar y evaluar. Se trata de trabajar en equipos diversos y corresponsables, mediante procesos abiertos de deliberación y plataformas de trabajo que conviertan la cooperación en una experiencia formativa y de servicio para toda la comunidad universitaria.

Síntesis institucional

El conjunto nutrido y plural de opiniones reafirma el núcleo de principios y valores históricos de la Universidad —respeto y tolerancia; honestidad e integridad; responsabilidad y compromiso; ética; equidad, inclusión y no discriminación; transparencia; justicia; solidaridad y empatía; libertad de cátedra, investigación y autonomía—. Al mismo tiempo, se abren espacios a énfasis contemporáneos como la innovación con propósito, la ciudadanía digital, la sostenibilidad y el trabajo colaborativo.

Considerando la ponderación realizada en la consulta y su coherencia con el marco estratégico del PDI 2025–2030, se enuncian los valores institucionales, que guían la conducta cotidiana de la comunidad universitaria, y los principios rectores, que orientan el diseño de las decisiones institucionales.

➤ **Equidad e inclusión**

La Universidad promueve la igualdad sustantiva, la accesibilidad y la no discriminación como condiciones para el acceso, la permanencia y el egreso. Incorpora la perspectiva de género, el enfoque intercultural y la atención a la diversidad en los procesos de formación, gestión y convivencia.

➤ **Respeto y tolerancia**

La Universidad promueve un ambiente de convivencia digno, basado en el reconocimiento de la diversidad de ideas, orígenes y creencias y en el rechazo a cualquier forma de violencia. Estos valores sustentan el diálogo académico y la colaboración entre disciplinas y sectores, en concordancia con la cultura de paz.

➤ **Solidaridad y empatía**

Se impulsa el cuidado mutuo y la corresponsabilidad, con acciones de apoyo a estudiantes, al personal y a comunidades en situación de vulnerabilidad. La escucha activa y el acompañamiento son compromisos institucionales.

➤ **Ética**

La toma de decisiones que orientan el desarrollo de la Universidad y las acciones de sus integrantes se rigen por principios éticos y la búsqueda del bien común. En el ámbito digital, implica el uso responsable y seguro de tecnologías y datos —incluida la inteligencia artificial—.

➤ **Honestidad e integridad**

La comunidad universitaria se compromete a conducirse con base en la verdad, la congruencia y la conducta recta. Este actuar supone evitar conflictos de interés, erradicar la simulación y asegurar prácticas íntegras y verificables en los procesos institucionales.

➤ Responsabilidad y compromiso

La comunidad universitaria asume con profesionalismo sus deberes académicos y administrativos, honrando acuerdos colegiados y metas institucionales. El compromiso con el interés público se expresa en el cumplimiento oportuno, el cuidado de los recursos y la mejora continua de los servicios a la sociedad.

➤ Autonomía y libertad de cátedra e investigación

La Universidad ejerce su autonomía para definir programas y políticas, garantizando la libertad para enseñar, aprender e investigar dentro de marcos éticos y legales.

➤ Transparencia y rendición de cuentas

Se fortalecen los mecanismos de acceso a la información, la trazabilidad de decisiones y recursos, y la ciberseguridad en la gestión institucional. La rendición de cuentas refuerza la confianza pública y el aprendizaje institucional.

➤ Justicia y legalidad

La vida universitaria se rige por la ley y la normatividad interna, garantizando la defensa de derechos y la solución no violenta de conflictos.

➤ Innovación

La innovación con propósito orienta la docencia, la investigación y la gestión, incorporando metodologías activas, esquemas flexibles de aprendizaje y tecnologías emergentes con criterios éticos y responsables.

➤ Sostenibilidad

Se adopta una visión integral que articula las dimensiones ambientales, sociales y económicas, con acciones de eficiencia energética, manejo responsable del agua y residuos, y cultura ambiental.

➤ Responsabilidad social

La Universidad orienta sus capacidades académicas y científicas a la solución de problemas públicos, mediante la vinculación, los servicios, la educación continua y la promoción de la cultura de paz.

➤ Colaboración

El trabajo en equipo entre unidades académicas y campus, y con los sectores social, público y productivo, aborda problemas complejos desde enfoques interdisciplinarios y transdisciplinarios, generando soluciones y resultados compartidos.

IV. POLÍTICAS TRANSVERSALES, EJES PRIORITARIOS Y ESTRATEGIAS GENERALES

➤ PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2025 – 2030





IV. Políticas transversales, ejes prioritarios y estrategias generales

El Plan de Desarrollo Institucional 2025–2030 se construye a partir del análisis del contexto de la Universidad de Sonora, de sus principales indicadores académicos y administrativos, así como de un conjunto de referentes nacionales e internacionales para la educación superior. Con un enfoque estratégico, tiene como objetivo integrar las necesidades de la comunidad universitaria y responder a los desafíos actuales, especialmente en materia de generación de conocimiento mediante investigación e innovación, de la formación integral para la vida y de la renovación del compromiso social universitario.

Con base en tres políticas transversales y seis ejes prioritarios, que enmarcan programas y estrategias generales, el Plan orienta el quehacer institucional para consolidar a la Universidad de Sonora como una institución de excelencia académica con sentido social y visión de futuro. La siguiente figura sintetiza la estructura y las denominaciones de estas políticas y ejes.

► Figura 13

Estructura del PDI 2025–2030: Políticas transversales y Ejes prioritarios



IV.1 Políticas transversales

El entorno universitario resulta cada vez más cambiante y plantea nuevos retos. Por ello, se busca que las políticas transversales articulen los ejes, programas y el actuar institucional para que estas directrices tengan un impacto directo en las acciones, la convivencia interna y la forma en que la Universidad responde a las preocupaciones sociales vigentes.

Las ideas que integran las políticas transversales no solamente son aspiraciones, sino que constituyen elementos necesarios para ofrecer una educación pertinente, generar sensibilidad ante las problemáticas contemporáneas, lograr una mejor capacidad de adaptación e impulsar una cultura de sostenibilidad.

IV.1.1 Política transversal 1. Inclusión y Equidad para la Justicia Social

Consolidar el acceso equitativo y la permanencia de toda la comunidad estudiantil, con especial atención a los grupos vulnerables, a una formación de excelencia que tenga impacto positivo en el desarrollo personal y en el entorno social. La educación de calidad es la única vía para romper los círculos de marginación y lograr una verdadera justicia social.

IV.1.2 Política transversal 2. Innovación Académica y Transformación Digital

Fomentar el uso de tecnologías emergentes y metodologías interactivas en los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y vinculación. Uno de los mayores desafíos que enfrenta la educación superior en la actualidad es la pertinencia y adaptabilidad para que tanto la comunidad académica como estudiantil estén en posibilidades de aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas para trazar rutas de aprendizaje flexible, generar conocimiento de vanguardia y lograr una mayor transferencia de tecnología y conocimiento a los sectores productivos y sociales.

IV.1.3 Política transversal 3. Sostenibilidad y Responsabilidad Social

Alinear la formación académica y la investigación con la solución de problemáticas ambientales, económicas, culturales y sociales. La Universidad de Sonora tiene la responsabilidad de contribuir de manera activa al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por las Naciones Unidas, por lo que fortalecer la conciencia ambiental, la ética en la toma de decisiones y el compromiso social es clave para el bienestar de las futuras generaciones y la viabilidad de la propia Institución.

IV.2 Ejes prioritarios y estrategias generales

Los siguientes seis ejes prioritarios agrupan los grandes programas institucionales y las estrategias generales del Plan de Desarrollo Institucional 2025–2030 que buscan optimizar el funcionamiento de la Universidad y fortalecer sus funciones sustantivas. Las estrategias generales y líneas de acción que más adelante se detallan para cada programa son de carácter general; sin embargo, producto de las consultas realizadas, se elaboró un registro de las recomendaciones que constituyen acciones específicas para su consideración en los programas operativos anuales, de áreas tanto académicas como administrativas.

IV.2.1 Eje prioritario I. Formación Académica de Excelencia y Vanguardia

Objetivo prioritario

Ofrecer los recursos, el acompañamiento y las herramientas que permitan a cada estudiante desarrollar al máximo su potencial, favoreciendo su permanencia y una formación integral que responda a los desafíos de una sociedad en constante evolución.

Política I.1

La Universidad de Sonora establecerá un sistema institucional de apoyos integrales que promueva el acceso, permanencia, bienestar y egreso oportuno del estudiantado, con prioridad a quienes se encuentren en situación de vulnerabilidad.

Estrategias generales

- Gestionar esquemas graduales hacia la gratuidad, becas y apoyos focalizados.
- Implementar mecanismos de acompañamiento académico y servicios integrales para el bienestar del alumnado.
- Coordinar un proyecto para la modernización y conservación de la infraestructura académica, cultural, de espaciamiento y de transporte.

Política I.2

La Universidad de Sonora promoverá un sistema de calidad e innovación curricular y modalidades alternas —con evaluación externa y uso responsable de tecnologías— que garantice la pertinencia, accesibilidad y excelencia de los programas educativos.

Estrategias generales

- Actualizar y reestructurar planes y programas de estudios con flexibilidad e interdisciplinariedad, considerando pertinencia social y laboral.
- Asegurar la evaluación y acreditación con atención oportuna a las recomendaciones y difusión de resultados para la mejora continua.
- Consolidar la innovación educativa mediante el aprendizaje multimodal, metodologías activas y recursos tecnológicos emergentes.
- Impulsar la educación virtual con un modelo integral y estándares de calidad.
- Diversificar la oferta educativa con nuevas licenciaturas y posgrados en áreas estratégicas, articulando capacidades académicas e infraestructura.

IV.2.2 Eje prioritario II. Impulso al Desarrollo Profesional Docente

Objetivo prioritario

Fortalecer el desarrollo profesional del personal docente mediante la formación en metodologías innovadoras, la actualización disciplinar continua y la mejora de sus condiciones laborales, para generar un entorno de trabajo saludable a favor de la excelencia académica y el aprendizaje significativo del estudiantado.

Política II.1

La Universidad de Sonora impulsará esquemas de desarrollo profesional docente que aseguren la actualización didáctica, digital e inclusiva para fortalecer la calidad, pertinencia y equidad de la enseñanza.

Estrategias generales

- Implementar la formación en metodologías activas y colaborativas de aprendizaje.
- Favorecer el uso responsable de tecnologías emergentes en la enseñanza, apoyadas con soporte técnico y didáctico.
- Integrar en la formación docente enfoques de inclusión, interculturalidad, perspectiva de género y accesibilidad.

Política II.2

La Universidad de Sonora consolidará un esquema de habilitación y actualización disciplinar continua —basado en cursos, posgrados y certificaciones— que asegure contenidos vigentes y pertinentes con

los avances científico-tecnológicos y a las necesidades sociales y productivas, fortaleciendo la calidad y la relevancia de la formación universitaria.

Estrategias generales

- Impulsar la habilitación académica mediante apoyos para estudios de posgrado y estancias de actualización.
- Fortalecer la actualización y certificaciones disciplinares del profesorado.
- Fomentar la producción y uso de materiales especializados actualizados y contextualizados por disciplina.

Política II.3

La Universidad de Sonora fortalecerá las condiciones de estabilidad, bienestar y desarrollo profesional del personal académico —mediante agilización de procesos laborales, gestión de plazas, infraestructura adecuada, bienestar integral e incentivos— para mejorar el clima de trabajo y la calidad educativa.

Estrategias generales

- Agilizar los procesos de contratación, promoción e indeterminación.
- Gestionar la creación y asignación de plazas PTC/TA y mecanismos de relevo generacional, priorizando perfiles de alta habilitación académica.
- Impulsar el bienestar integral e incentivos según la normatividad.

IV.2.3 Eje prioritario III. Investigación con Impacto Social y Científico

Objetivo prioritario

Desarrollar la investigación científica, tecnológica y humanística con un enfoque interdisciplinario, orientada a la solución de problemáticas sociales y productivas, que favorezca la generación y transferencia de conocimiento para lograr un impacto significativo en el desarrollo regional y nacional.

Política III.1

La Universidad de Sonora promoverá un ecosistema de investigación pertinente y de alto impacto —sustentado en financiamiento mixto, colaboración inter y transdisciplinaria, ciencia abierta y mejoramiento de la infraestructura— para transformar el conocimiento en soluciones a problemas prioritarios del entorno y aportar al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Estrategias generales

- Gestionar financiamiento interno y externo para proyectos de investigación orientados a problemas prioritarios.
- Consolidar redes y colaboración con instituciones educativas y sectores social, público y productivo para construir agendas comunes, transferir y aplicar conocimiento.
- Impulsar la ciencia abierta y la proyección de resultados.
- Modernizar la infraestructura y optimizar la gestión de la investigación.

Política III.2

La Universidad de Sonora articulará un sistema de transferencia de conocimiento y tecnología que promueva el emprendimiento de base científica, la protección y valorización de la propiedad intelectual y la colaboración con sectores estratégicos, para convertir resultados de investigación en soluciones con impacto social y económico.

Estrategias generales

- Impulsar el emprendimiento e incubación, con formación, acompañamiento y concursos para generar proyectos tecnológicos y sociales.
- Operar la OTTC como ventanilla única con marco normativo actualizado, vigilancia y valorización tecnológica, portafolio de tecnologías y rutas de comercialización.
- Establecer alianzas para la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) con los sectores público, privado y social, mediante convenios y cofinanciamiento.

IV.2.4 Eje prioritario IV. Vinculación Estratégica Nacional e Internacional

Objetivo prioritario

Fortalecer la presencia e impacto de la Universidad de Sonora a nivel local, nacional e internacional mediante alianzas estratégicas con sectores académicos, productivos y sociales, promoviendo la movilidad, la educación continua, la transferencia de conocimiento y la colaboración entre las diferentes disciplinas.

Política IV.1

La Universidad de Sonora consolidará una vinculación estratégica y de beneficio mutuo con los sectores público, social y productivo para transferir conocimiento y fortalecer la formación integral del estudiantado mediante experiencias de aprendizaje situado y formación dual.

Estrategias generales

- Establecer un marco institucional de coordinación de la vinculación, para la gestión, seguimiento y evaluación de convenios.
- Ampliar y asegurar la calidad de las experiencias de aprendizaje situado.
- Potenciar la proyección institucional y la inserción laboral.

Política IV.2

La Universidad de Sonora fortalecerá la cooperación académica y su proyección internacional mediante movilidad (presencial y virtual), internacionalización del currículo y participación en redes y proyectos con instituciones nacionales e internacionales, para enriquecer la formación universitaria e impulsar la investigación.

Estrategias generales

- Ampliar y diversificar la movilidad y las estancias de estudiantes y personal académico — presenciales y virtuales— con criterios de equidad e inclusión y reconocimiento académico.
- Consolidar dobles titulaciones y cotutelas, así como cooperación virtual internacional (clases espejo/COIL), para desarrollar competencias globales.
- Afianzar alianzas, redes y consorcios, y establecer el seguimiento e indicadores de impacto que apoyen la atracción de estudiantes y docentes visitantes, así como el posicionamiento internacional.

Política IV.3

La Universidad de Sonora impulsará la educación continua como función estratégica articulada con la docencia y la vinculación, mediante una oferta flexible, pertinente e inclusiva, y un sistema institucional de microcredenciales y certificaciones con valor laboral, diseñado en colaboración con los sectores social, público y productivo.

Estrategias generales

- Desarrollar una oferta de educación continua modular, accesible y actualizada, considerando las demandas del entorno.
- Consolidar un sistema institucional de microcredenciales y certificaciones digitales en línea con las tendencias globales de formación profesional.
- Afianzar alianzas con egresadas y egresados, instituciones y organizaciones para el diseño conjunto de programas de educación continua.

- Fortalecer la Entidad de Certificación y Evaluación con nuevos estándares de competencia y evaluación de su impacto para la mejora continua.

IV.2.5 Eje prioritario V. Universidad al Servicio de la Sociedad

Objetivo prioritario

Consolidar a la Universidad de Sonora como un agente activo en la transformación social, fomentando el sentido de pertenencia, la cultura de paz, la creación artística, la extensión de los servicios y el deporte, para promover la interacción con la comunidad y contribuir al bienestar social.

Política V.1

La Universidad de Sonora fortalecerá la identidad institucional, sustentada en sus principios y valores con amplia difusión entre la comunidad universitaria, para consolidar el orgullo y el sentido de pertenencia y proyectar su prestigio en los ámbitos local, nacional e internacional.

Estrategias generales

- Consolidar la apropiación de los elementos que integran la identidad institucional para fortalecer el sentido de pertenencia y el orgullo universitario.
- Posicionar los logros, aportaciones y trayectorias de la comunidad como eje de la comunicación institucional y del reconocimiento público.
- Posicionar la imagen institucional como referente educativo, científico y social.

Política V.2

La Universidad de Sonora promoverá una cultura de paz y convivencia libre de violencias, con perspectiva de género, enfoque de derechos humanos e interseccionalidad, integrada a la normativa, la docencia y los servicios.

Estrategias generales

- Integrar la cultura de paz, la perspectiva de género, la interculturalidad y los derechos humanos como criterios transversales de planeación, formación, evaluación y gestión.
- Implementar criterios de accesibilidad, tanto físicos como digitales, así como medidas de convivencia y seguridad en los campus, con mejora continua y participación de la comunidad.

- Asegurar mecanismos eficaces de prevención, denuncia y atención, con protocolos claros, confidencialidad, no revictimización y acompañamiento.

Política V.3

La Universidad de Sonora promoverá la creación, producción y difusión artística, así como el conocimiento y la preservación de su patrimonio cultural, con accesibilidad y participación social, para enriquecer la vida cultural y proyectar a la Institución como agente de transformación en los ámbitos local, nacional e internacional.

Estrategias generales

- Fomentar la creación y producción artística interdisciplinaria, articulada con la formación y la investigación.
- Ampliar la programación de actividades artísticas y culturales —presenciales y digitales— con criterios de accesibilidad e inclusión, potenciando la participación de la comunidad y su proyección pública.
- Preservar, documentar y proyectar el patrimonio histórico, cultural y artístico de la Universidad mediante políticas de conservación, creación de acervos y alianzas y redes culturales locales, nacionales e internacionales.

Política V.4

La Universidad de Sonora orientará su extensión universitaria al servicio público, ampliando sus servicios profesionales y proyectos de retribución social con pertinencia territorial y enfoque de equidad, mediante la participación activa de su comunidad y alianzas con sectores sociales para contribuir al bienestar y al desarrollo regional.

Estrategias generales

- Ampliar y diversificar servicios y consultorías especializadas con enfoque interdisciplinario, accesible e inclusivo, priorizando a grupos en situación de vulnerabilidad.
- Impulsar proyectos, brigadas y ferias de servicios diseñados en colaboración con comunidades urbanas, rurales e indígenas, fortaleciendo la participación de estudiantes y personal académico.
- Consolidar alianzas y financiamiento mixto con gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil, para ampliar el impacto de los proyectos de retribución social e instituir el seguimiento de indicadores de cobertura y resultados.

Política V.5

La Universidad de Sonora promoverá el deporte universitario como componente fundamental de la formación integral y de la salud, fortaleciendo el deporte curricular, el deporte representativo y las acciones de activación física con criterios de inclusión y accesibilidad.

Estrategias generales

- Ampliar y actualizar el deporte curricular, articulado a programas de salud y bienestar.
- Consolidar el deporte representativo mediante detección y desarrollo de talentos, así como acompañamiento académico y deportivo.
- Fomentar las ligas y eventos deportivos incluyentes que impulsen hábitos saludables y la integración social.
- Fortalecer la infraestructura deportiva con mantenimiento, remodelación y ampliación.

IV.2.6 Eje prioritario VI. Gobernanza Autónoma y Gestión Eficiente, Honesta, Austera y Transparente

Objetivo prioritario

Fortalecer la gobernanza y la autonomía universitaria y asegurar una administración eficiente, honesta y transparente, basada en principios de participación democrática, sostenibilidad y gestión responsable de los recursos, que fortalezca la confianza de la comunidad y promueva el desarrollo armonioso de la Institución.

Política VI.1

La Universidad de Sonora fortalecerá su autonomía mediante una gobernanza colegiada, inclusiva y democrática, sustentada en normatividad actualizada por procesos participativos y en prácticas de comunicación abierta, transparencia y corresponsabilidad.

Estrategias generales

- Armonizar la normatividad institucional con la Ley 169, mediante el diagnóstico, consultas y su difusión oportuna.
- Consolidar órganos colegiados y procesos electorales transparentes con paridad y pluralidad, habilitando espacios de consulta y diálogo permanente entre la comunidad y los órganos de gobierno.

- Implementar una estrategia de comunicación social que articule campañas, boletines y espacios de diálogo para acercar la agenda institucional y las decisiones colegiadas a la comunidad, promoviendo la participación informada y el sentido de pertenencia.

Política VI.2

La Universidad de Sonora consolidará una gestión administrativa ágil, eficiente y transparente, con procesos simplificados y digitalizados, actualización de sistemas informáticos conforme a la normatividad, uso responsable de los recursos con criterios de austeridad y rendición de cuentas, diversificación de fuentes de financiamiento y profesionalización del personal, para mantener una administración confiable orientada a la mejora continua.

Estrategias generales

- Simplificar y sistematizar trámites y servicios con apoyo de sistemas informáticos, fortaleciendo la accesibilidad y la capacitación del personal.
- Vincular la planeación, la programación y el presupuesto a metas e indicadores del PDI, fortalecer la evaluación el control y el ejercicio oportuno de los recursos y diversificar los ingresos propios.
- Difundir información financiera y de gestión, atender y publicar resultados de auditorías, mantener actualizados los portales de transparencia e impulsar la contraloría social.

Política VI.3

La Universidad de Sonora impulsará un modelo de gestión sostenible, resiliente y seguro, que integre infraestructura accesible y eficiente, uso responsable de los recursos, cultura ambiental, cultura digital, y gestión integral de riesgos, para ofrecer entornos de aprendizaje y trabajo seguros, inclusivos y de calidad.

Estrategias generales

- Adecuar, mantener y modernizar la infraestructura con criterios de sostenibilidad, accesibilidad y eficiencia energética.
- Impulsar programas de sensibilización, capacitación y participación en educación ambiental y prácticas sostenibles.
- Promover la cultura digital con uso responsable, ético y seguro de tecnologías en toda la comunidad universitaria.
- Realizar planes de gestión de riesgos y protocolos de emergencia.

V. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2025–2030

➤ [PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2025 – 2030](#)





V. Programas estratégicos 2025–2030

V.1 Estructura

Ejes prioritarios	Programas
I. Formación Académica de Excelencia y Vanguardia	I.1 Unison Contigo: Programa de accesibilidad y apoyo integral al estudiantado I.2 Vanguardia Educativa: Programa de innovación educativa y ampliación de oportunidades
II. Impulso al Desarrollo Profesional Docente	II.1 Innovar para Enseñar: Programa de formación docente II.2 Saberes en Evolución: Programa de actualización disciplinar II.3 Estabilidad y Bienestar: Programa de apoyo integral para docentes
III. Investigación con Impacto Social y Científico	III.1 Conocimiento que Transforma: Programa de impulso a la investigación III.2 Innovación que Conecta: Programa de transferencia tecnológica

Ejes prioritarios	Programas
IV. Vinculación Estratégica Nacional e Internacional	IV.1 Vinculación en Acción: Programa de colaboración estratégica IV.2 Unison Global: Programa de cooperación académica IV.3 Aprender Siempre: Programa de educación continua
V. Universidad al Servicio de la Sociedad	V.1 Orgullo Unison: Programa de identidad institucional V.2 Unison en Armonía: Programa de cultura de paz y convivencia V.3 Expresión Unison: Programa de creación y difusión artística V.4 La Unison en la Comunidad: Programa de extensión y apoyo comunitario V.5 Unison en Movimiento: Programa de fomento al deporte

Ejes prioritarios	Programas
VI. Gobernanza Autónoma y Gestión Eficiente, Honesta, Austera y Transparente	<p>VI.1 Autonomía Universitaria y Gobernanza Inclusiva: Programa de participación democrática</p> <p>VI.2 Gestión Eficiente, Honesta y Transparente: Programa de mejora administrativa</p> <p>VI.3 Campus Sostenible y Resiliente: Programa de sostenibilidad institucional y gestión de riesgos</p>

V.2 Programas

I.1 Unison Contigo: Programa de accesibilidad y apoyo integral al estudiantado

Objetivo general

Brindar condiciones de equidad, accesibilidad, bienestar y permanencia para el estudiantado, en particular para quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad, mediante el fortalecimiento de apoyos integrales y servicios, para asegurar que cada persona desarrolle al máximo su potencial, mantenga una trayectoria regular y logre un egreso oportuno.

Objetivos específicos

- Impulsar la equidad en el acceso a la educación superior mediante esquemas graduales hacia la gratuidad, en función de lo establecido en la normatividad nacional y apoyos focalizados para estudiantes en situación de vulnerabilidad.
- Optimizar los programas de apoyo estudiantil mediante la sistematización y estandarización digital de procesos, la ampliación y focalización de becas, apoyos alimentarios, de movilidad y transporte, así como la gestión de recursos adicionales que favorezcan la continuidad y la conclusión de los estudios.
- Fortalecer la formación integral y la trayectoria académica mediante tutorías y asesorías personalizadas, mentorías entre pares y estrategias de intervención temprana para estudiantes en riesgo de rezago o abandono, integrando la analítica educativa para orientar la toma de decisiones.
- Impulsar la inclusión e interculturalidad de estudiantes provenientes de pueblos originarios, migrantes de retorno y personas con discapacidad, mediante actividades académicas, culturales y de acompañamiento que fortalezcan la pertenencia, el respeto a la diversidad y la igualdad sustantiva.
- Asegurar un sistema de atención estudiantil eficiente, accesible y empático mediante protocolos claros, capacitación del personal, diversificación de canales de comunicación institucional y mecanismos permanentes de evaluación y mejora continua.
- Modernizar y ampliar la infraestructura académica, cultural, de estacionamiento y de transporte, asegurando su conservación y mantenimiento en condiciones óptimas para lograr un entorno universitario digno, seguro y favorable para el desarrollo de la comunidad estudiantil.

- Fortalecer la relación con las escuelas incorporadas de educación media superior y superior, promoviendo la identidad institucional, la calidad educativa y un perfil de egreso integral que facilite la continuidad académica o la inserción laboral.

Líneas de acción

- Gestionar ante autoridades educativas federal y estatal el financiamiento para la transición gradual hacia la gratuidad, conforme a la Ley General de Educación Superior.
- Implementar un esquema gradual hacia la gratuidad, iniciando con estudiantes en situación de vulnerabilidad.
- Revisar y actualizar la normativa de becas y estímulos con criterios de equidad.
- Ampliar y focalizar becas, apoyos alimentarios, de movilidad y transporte, fortaleciendo su difusión y acompañamiento.
- Gestionar alianzas con sectores público, social y privado para incrementar la oferta de becas y apoyos.
- Sistematizar e implementar una plataforma digital para el registro, control y seguimiento de programas de apoyo estudiantil.
- Proveer servicios integrales de salud y orientación preventiva; desplegar campañas informativas en medios universitarios y redes sociales.
- Impulsar y coordinar un programa de visitas periódicas de módulos itinerantes de salud por departamentos académicos, para acercar servicios médicos oportunos a la comunidad estudiantil dentro de la Institución.
- Promover el proceso de afiliación de estudiantes al Instituto Mexicano del Seguro Social y mantener colaboración en materia de salud, con los sectores gubernamental y privado para la atención del estudiantado.
- Consolidar el Programa Institucional de Tutorías, y diseñar y difundir el catálogo de capacitación para tutores.
- Concluir e implementar el Sistema Institucional de Tutorías e incrementar la participación docente.
- Realizar intervención temprana mediante la analítica educativa para identificar y atender oportunamente riesgo de rezago o abandono; optimizar procedimientos y generar información para el seguimiento de trayectorias, en coordinación con los departamentos académicos.
- Mejorar la programación de materias y horarios.

- Impulsar la figura del asesor académico para acompañar a las y los estudiantes durante su formación, con el propósito de fomentar su permanencia, mejorar el rendimiento escolar y culminación de estudios.
- Fomentar el uso de programas de asesoría entre expertos y pares en todos los campus, mediante campañas de concientización sobre su impacto positivo en el rendimiento académico.
- Fomentar la colaboración interdisciplinaria y la cooperación entre áreas académicas y administrativas para diseñar e implementar iniciativas que favorezcan el rendimiento escolar.
- Diversificar y simplificar las opciones de titulación, reduciendo tiempos administrativos.
- Promover en los departamentos académicos cursos propedéuticos y de nivelación en competencias de ingreso (lectura y escritura académica, pensamiento lógico matemático y herramientas digitales).
- Desarrollar talleres y materiales formativos enfocados en habilidades de comunicación efectiva, resolución de conflictos y uso de tecnologías de la información.
- Fortalecer la identificación y el acompañamiento de estudiantes indígenas, migrantes de retorno y personas con discapacidad.
- Promover apoyos económicos y académicos focalizados para estos grupos y fortalecer los Programas de Apoyo Académico para Estudiantes Indígenas y para Estudiantes de Retorno y Migrantes.
- Brindar atención especializada y acompañamiento en el Centro de Acceso a la Información para personas con Discapacidad Visual (CAIDIV), mediante recursos tecnológicos y humanos.
- Difundir en la comunidad universitaria los servicios y apoyos del CAIDIV.
- Organizar actividades académicas, culturales y recreativas inclusivas en las instalaciones del CAIDIV.
- Diseñar e implementar un protocolo de atención estudiantil que defina los tiempos de respuesta, responsables y canales adecuados para la recepción y resolución de consultas, solicitudes o reclamos.
- Elaborar, difundir y mantener una guía de trámites escolares —que incluya descripciones, requisitos, pasos, tiempos y contactos—, y habilitar mecanismos de retroalimentación para mejoras.
- Capacitar al personal de atención estudiantil en comunicación, servicio al usuario y uso de tecnologías de la información para asegurar una atención empática y eficiente.

- Diversificar los canales de comunicación institucional incorporando herramientas digitales como plataformas de mensajería, formularios web, correo electrónico institucional y redes sociales, según las necesidades estudiantiles.
- Identificar las áreas prioritarias para realizar nuevos proyectos de infraestructura en áreas de servicio y apoyo a la comunidad estudiantil.
- Ampliar la infraestructura de áreas abiertas relacionadas con espacios para el esparcimiento y estudio, parques y jardines.
- Continuar la modernización y conservación de espacios educativos como aulas, laboratorios y talleres, así como de áreas comunes y de servicio (auditorios, bibliotecas y foros, entre otros).
- Actualizar y ampliar el acervo bibliográfico, gestionando recursos para licencias de software especializados, plataformas digitales, bases de datos y materiales en diversos formatos accesibles.
- Identificar y adaptar espacios, infraestructura y tecnologías que mejoren la accesibilidad, así como la atención a estudiantes en condición de vulnerabilidad.
- Operar un plan integral con limpieza programada de sanitarios, abasto asegurado (agua/jabón/papel) y tablero de incidencias por edificio.
- Conservar en buenas condiciones la flotilla de transporte universitario para garantizar viajes seguros y coadyuvar en el traslado de estudiantes de comunidades aledañas para promover la equidad y el acceso a los campus.
- Gestionar paraderos seguros, convenios tarifarios y de cobertura de transporte público hacia los campus universitarios.
- Operar la supervisión académica y administrativa de escuelas incorporadas con mecanismos de mejora y retroalimentación.
- Desarrollar programas de integración entre la Universidad y las escuelas incorporadas en áreas de cultura, artes, deporte, recreación y la participación ciudadana.
- Alinear —desde el bachillerato universitario— el currículo con el Marco Curricular Común de la Educación Media Superior.
- Implementar capacitación continua al profesorado de escuelas incorporadas en pedagogía, didáctica y campos disciplinares.

I.2 Vanguardia Educativa: Programa de innovación educativa y ampliación de oportunidades

Objetivo general

Consolidar una oferta educativa innovadora, pertinente y de excelencia, mediante la actualización curricular, la evaluación y acreditación de programas, la innovación didáctica y el uso responsable de tecnologías, la diversificación de modalidades y la ampliación de oportunidades de formación de alto nivel, para responder a las expectativas sociales y del mercado laboral, y contribuir al desarrollo sostenible de la región y del país.

Objetivos específicos

- Actualizar y reestructurar planes y programas de estudio de licenciatura y posgrado, promoviendo contenidos interdisciplinarios, flexibles y de pertinencia laboral y social.
- Fortalecer la evaluación y acreditación de programas educativos, mediante la participación en evaluaciones externas y el seguimiento a recomendaciones, asegurando la mejora continua para garantizar la excelencia académica.
- Impulsar la innovación educativa mediante el aprendizaje multimodal, la capacitación docente en metodologías activas, recursos digitales, simuladores y entornos virtuales de aprendizaje, a fin de potenciar el desarrollo integral del estudiantado.
- Desarrollar y consolidar la educación virtual y no escolarizada con un modelo robusto con estándares de calidad y accesibilidad.
- Ampliar y diversificar la oferta educativa, priorizando programas de posgrado inter y transdisciplinarios y nuevas opciones de licenciatura en áreas estratégicas de alta pertinencia científica y social.
- Implementar mecanismos internos de doble titulación para licenciaturas en disciplinas afines, que favorezcan la flexibilidad curricular y la ampliación de oportunidades formativas para el estudiantado.
- Fortalecer la infraestructura académica y tecnológica, garantizando la disponibilidad de recursos, laboratorios, aulas y plataformas digitales que soporten la ampliación y diversificación de la oferta educativa.
- Evaluar la formación integral del estudiantado, vinculando resultados de aprendizaje, perfil de egreso y resultados de métricas externas para retroalimentar la mejora y asegurar calidad y pertinencia de los programas educativos.

Líneas de acción

- Revisar y detectar las necesidades de armonización del modelo educativo actual respecto a los nuevos requerimientos en formación profesional.
- Fortalecer el acompañamiento del trabajo curricular de las comisiones responsables de la elaboración de propuestas de reestructuración de planes de estudio.
- Promover una visión interdisciplinaria y criterios de inserción laboral como elementos orientadores en la actualización de los planes y programas de estudio.
- Alinear contenidos y prácticas académicas con los sectores social, público y productivo.
- Diseñar mecanismos de seguimiento que aseguren la implementación efectiva de los planes actualizados.
- Impulsar los procesos de evaluación externa de los programas educativos de licenciatura para su acreditación y difundir sus resultados.
- Promover el seguimiento y atención a las recomendaciones a los programas educativos derivadas de los procesos de evaluación y acreditación.
- Promover la evaluación interna de los programas de posgrado para asegurar su excelencia y contribuir a mantener su registro en el SNP de la SECIHTI.
- Participar en las convocatorias de evaluación externa del SNP.
- Participar en los procesos de autoevaluación de programas educativos del SEAES.
- Fomentar la formación y participación de pares evaluadores en el marco del SEAES.
- Capacitar al profesorado en metodologías activas, diseño instruccional multimodal, uso ético de la IA y simuladores educativos.
- Implementar estrategias didácticas innovadoras que integren simuladores, laboratorios virtuales y recursos digitales.
- Fomentar el uso de entornos de aprendizaje flexibles y multimodales.
- Impulsar el desarrollo del Campus Virtual con el diseño de un modelo de educación virtual y una plataforma digital robusta.
- Implementar programas educativos en modalidad en línea y no escolarizada, así como programas híbridos y armonizar los existentes.
- Definir estándares de diseño instruccional y accesibilidad para cursos presenciales, híbridos y en línea.
- Establecer lineamientos de integridad académica y uso responsable de IA en la docencia y evaluación.

- Gestionar la integración de un repositorio de Recursos Educativos Abiertos (OER) con licencias claras y políticas éticas de uso.
- Identificar áreas estratégicas para nuevas opciones de formación de nivel licenciatura y posgrados inter y transdisciplinarios en áreas de pertinencia científica, social y laboral de la región.
- Incrementar el número de espacios ofertados en los programas de licenciatura con alta demanda, en función de los recursos disponibles.
- Mantener actualizada la normativa institucional que sustenta los programas de licenciatura y posgrado.
- Diseñar una estrategia institucional de difusión de la oferta educativa en plataformas digitales.
- Diseñar un marco institucional y normativo para la doble titulación en licenciaturas afines, estableciendo lineamientos académicos, administrativos y de reconocimiento de créditos.
- Identificar programas con afinidad disciplinaria y coordinar con las unidades académicas los ajustes curriculares necesarios para garantizar la compatibilidad entre planes de estudio.
- Articular las capacidades científicas, humanísticas, tecnológicas y de infraestructura de la Institución con las proyecciones de crecimiento de matrícula.
- Proyectar y ejecutar la construcción, adecuación y rehabilitación de las instalaciones físicas necesarias para garantizar el funcionamiento eficiente de las actividades académicas.
- Promover la participación del estudiantado en las aplicaciones nacionales de los Exámenes Generales para el Egreso de Licenciatura.
- Brindar asesoría sobre las implicaciones y beneficios del EGEL conforme a la normatividad institucional.
- Fomentar la participación de los programas educativos en la convocatoria del Padrón EGEL de Alto Rendimiento Académico del Ceneval.
- Gestionar ante el Ceneval acuerdos de colaboración en beneficio de estudiantes y egresados.
- Realizar en colaboración con las unidades académicas el análisis de los resultados de las aplicaciones del EGEL y otras evidencias de aprendizaje, para implementar acciones remediales específicas que contribuyan al logro de los rasgos del perfil de egreso.

II.1 Innovar para Enseñar: Programa de formación docente

Objetivo general

Fortalecer las competencias didácticas, digitales y socioemocionales del personal docente mediante formación continua —centrada en metodologías activas, inclusión y tecnologías emergentes con uso ético— para mejorar la calidad, la pertinencia y la equidad de la enseñanza en educación superior.

Objetivos específicos

- Desarrollar en el profesorado competencias didácticas orientadas al uso de metodologías activas y colaborativas con evaluación y rúbricas que favorezcan los procesos de aprendizaje.
- Impulsar el uso didáctico de tecnologías emergentes como inteligencia artificial, realidad aumentada, simuladores y entornos virtuales, para diversificar y enriquecer las experiencias de enseñanza y aprendizaje.
- Promover la capacitación en inclusión, interculturalidad, perspectiva de género y accesibilidad, fomentando un enfoque de derechos humanos y equidad en los procesos de enseñanza.
- Incorporar en la formación docente el desarrollo de competencias socioemocionales que fortalezcan el desempeño estudiantil.

Líneas de acción

- Reforzar y ampliar el Programa de Formación y Actualización Docente con rutas por nivel y tipo de función.
- Establecer mecanismos normativos y tiempos que garanticen la participación periódica del profesorado en los procesos de formación y actualización.
- Diseñar y ofrecer cursos, talleres y eventos de actualización didáctica dirigidos a docentes.
- Configurar y ampliar la oferta de cursos y talleres en metodologías activas, diseño de proyectos y trabajo colaborativo.
- Implementar un plan de formación en habilidades digitales y capacitación en el uso didáctico de plataformas educativas y entornos virtuales.
- Capacitar al profesorado en el uso didáctico de tecnologías emergentes como inteligencia artificial aplicada al aprendizaje y en políticas de integridad académica.
- Gestionar el equipamiento y las licencias necesarias para el desarrollo de prácticas innovadoras apoyadas en tecnología.
- Desarrollar programas de capacitación en inclusión, interculturalidad, perspectiva de género y atención a estudiantes en situación de vulnerabilidad.
- Implementar talleres sobre equidad, derechos humanos y justicia social en la enseñanza, conforme al Plan de Cultura de Paz.
- Diseñar e implementar un sistema institucional de evaluación del impacto de la capacitación docente.
- Revisar y actualizar el instrumento de evaluación docente, asegurando retroalimentación oportuna para la mejora continua.

- Fomentar comunidades de práctica y redes académicas para el intercambio de experiencias innovadoras, la observación de pares y la colaboración entre docentes.

II.2 Saberes en Evolución: Programa de actualización disciplinar

Objetivo general

Consolidar las competencias disciplinares del personal docente mediante programas de actualización continua, estudios de posgrado y certificaciones, orientados a responder a los avances científicos y tecnológicos, así como a la mejora sostenida de la formación universitaria.

Objetivos específicos

- Impulsar la actualización disciplinar del profesorado por medio de cursos, talleres, seminarios, diplomados y certificaciones, alineados con los planes de estudio y las necesidades del entorno, para asegurar procesos de enseñanza-aprendizaje pertinentes y de calidad.
- Elevar el grado de habilitación académica del profesorado mediante estudios de posgrado de alta calidad, acordes con los requerimientos profesionales y disciplinarios actuales.
- Aumentar la producción de materiales especializados de apoyo a la docencia en las distintas disciplinas, actualizados y contextualizados, que enriquezcan la experiencia educativa y fortalezcan la práctica docente.

Líneas de acción

- Realizar diagnósticos periódicos de necesidades de actualización disciplinar en cada departamento y facultad.
- Ampliar la oferta de eventos de actualización disciplinar, priorizando contenidos en IA, simulación y ciencia de datos.
- Promover procesos de certificación del profesorado en estándares disciplinares relevantes mediante la Entidad de Certificación y Evaluación de la Universidad y alianzas con organismos reconocidos.
- Plantear el reconocimiento de la certificación dentro del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente.
- Reforzar los apoyos institucionales y los mecanismos de gestión que faciliten el acceso del profesorado a estudios de posgrado nacionales e internacionales.

- Establecer un sistema institucional de seguimiento y evaluación del impacto de la actualización disciplinar en el desempeño docente y en la calidad educativa.
- Definir lineamientos normativos que promuevan la participación de toda la planta académica en eventos de actualización disciplinar.
- Fomentar la elaboración de materiales especializados de apoyo a la docencia mediante convocatorias e incentivos académicos.
- Ofrecer programas de capacitación que fortalezcan las competencias del profesorado en el diseño y producción de materiales especializados.

II.3 Estabilidad y Bienestar: Programa de apoyo integral para docentes

Objetivo general

Desarrollar un sistema integral de apoyo al personal docente que garantice condiciones laborales estables, acceso equitativo a recursos académicos y tecnológicos, y programas de bienestar físico, emocional y profesional, con el propósito de consolidar un entorno institucional inclusivo, saludable y propicio para la calidad educativa.

Objetivos específicos

- Asegurar procesos claros y oportunos de contratación, promoción e indeterminación, así como mecanismos de renovación de la planta académica que fortalezcan la estabilidad laboral e incorporen perfiles altamente habilitados.
- Ampliar el acceso del profesorado a infraestructura, equipo de cómputo, mobiliario y recursos académicos que respalden sus funciones de docencia, investigación y vinculación.
- Implementar programas de bienestar integral que incluyan atención psicológica, salud preventiva, conciliación vida-trabajo y promoción de hábitos saludables, contribuyendo a un entorno laboral favorable y sostenible.

Líneas de acción

- Establecer un programa institucional de mejora laboral que agilice los trámites de contratación, promoción e indeterminación de plazas de carrera y asignatura.
- Asegurar la oportunidad y transparencia en la publicación de convocatorias, criterios, calendarios y resultados de procesos relativos a la contratación y promoción.

- Gestionar la creación y asignación de nuevas plazas de Profesores e Investigadores de Tiempo Completo con carácter indeterminado, así como de Técnicos Académicos.
- Diseñar mecanismos de renovación de la planta docente que promuevan el relevo generacional con la incorporación de jóvenes con doctorado y alta productividad académica.
- Continuar con la simplificación y digitalización de trámites y reportes mediante sistemas integrales y automatización de evidencias.
- Realizar diagnósticos periódicos de necesidades de infraestructura, equipo, mobiliario y materiales de apoyo para la docencia e investigación.
- Implementar un plan de renovación periódica de equipo de cómputo, mobiliario y recursos académicos en todos los campus.
- Brindar asesoría laboral sobre derechos, prestaciones y procesos administrativos.
- Implementar programas de bienestar integral que incluyan atención psicológica, talleres de manejo del estrés, actividades de salud preventiva y campañas de vida saludable.
- Difundir y habilitar espacios de conciliación vida-trabajo, como salas de lactancia y servicios asistenciales.
- Establecer mecanismos de incentivos para el profesorado que concluya procesos de formación, obtenga certificaciones o incorpore innovaciones en su práctica docente.
- Fortalecer el Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente, conforme a la normatividad institucional y las políticas públicas en educación superior.
- Revisar y actualizar el Estatuto de Personal Académico, de acuerdo al nuevo marco normativo institucional.
- Promover la participación del profesorado en programas de estímulos y reconocimientos externos, como el PRODEP, asegurando acompañamiento y seguimiento institucional.

III.1 Conocimiento que Transforma: Programa de impulso a la investigación

Objetivo general

Impulsar la generación, aplicación y difusión del conocimiento con impacto social, científico y tecnológico, mediante la articulación interdisciplinaria y transdisciplinaria y la colaboración con los sectores social, público y productivo, la mejora de la infraestructura y la adopción de prácticas de ciencia abierta, para contribuir a la atención de problemas prioritarios del entorno y al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Objetivos específicos

- Impulsar la investigación mediante el apoyo a proyectos innovadores inter y transdisciplinarios que consideren la participación formativa de estudiantes, orientados a problemas prioritarios y al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Consolidar redes de investigación y colaboraciones con instituciones educativas y con los sectores social, público y productivo, para potenciar la transferencia y aplicación del conocimiento.
- Ampliar la proyección y visibilidad del conocimiento científico y sus productos mediante la mejora de mecanismos de divulgación y del acceso abierto a la información para incrementar su impacto social.
- Mejorar la infraestructura y el equipamiento para el desarrollo de la investigación mediante la gestión de financiamiento mixto que favorezca el desarrollo de proyectos de alto impacto.

Líneas de acción

- Impulsar la investigación en temas sociales y de sostenibilidad mediante convocatorias internas para proyectos innovadores.
- Fomentar la participación en convocatorias externas (nacionales e internacionales) que financien proyectos de investigación.
- Fortalecer las capacidades del personal académico en diseño, gestión y ejecución de proyectos de investigación.
- Incorporar estudiantes de licenciatura y posgrado en proyectos de investigación para desarrollar competencias y fomentar la innovación científica.
- Promover cursos y talleres para la redacción y publicación de artículos científicos dirigidos al personal académico y a estudiantes de posgrado.
- Capacitar y apoyar en la publicación en revistas de alto impacto.
- Gestionar apoyos y acceso a bases de datos internacionales.
- Diseñar e implementar estrategias de apoyo para la incorporación y permanencia de docentes en el SNII.
- Formalizar convenios con enfoque en la investigación con instituciones educativas y organizaciones de los sectores social, productivo y gubernamental.
- Fomentar redes de investigación interdisciplinarias y transdisciplinarias nacionales e internacionales.

- Consolidar cuerpos académicos en áreas estratégicas.
- Incentivar la colaboración interdisciplinaria y multinacional mediante seminarios y congresos para el intercambio de resultados.
- Fomentar la participación de investigadoras e investigadores visitantes para fortalecer la cooperación y la producción conjunta.
- Difundir buenas prácticas y experiencias exitosas para incentivar la participación y el trabajo en red.
- Adoptar un enfoque de ciencia abierta y buenas prácticas de gestión de datos.
- Fortalecer el repositorio institucional y la visibilidad de la producción científica.
- Fomentar la producción y publicación de artículos, libros y materiales especializados mediante apoyos económicos, convocatorias internas y estímulos académicos.
- Promover la participación en congresos y eventos de difusión.
- Realizar diagnósticos de necesidades de infraestructura, equipamiento y software especializado por unidad académica.
- Participar en convocatorias de financiamiento externo para ampliación y modernización de infraestructura para la investigación.
- Ejecutar proyectos de creación, adecuación o rehabilitación de espacios y laboratorios.
- Incorporar tecnologías de vanguardia que optimicen los procesos de investigación.
- Desarrollar planes anuales de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e infraestructura, con requerimientos financieros por departamento.
- Optimizar la gestión administrativa vinculada a la investigación mediante procesos digitalizados y plazos definidos de respuesta.

III.2 Innovación que Conecta: Programa de transferencia tecnológica

Objetivo general

Consolidar el liderazgo en el desarrollo y transferencia del conocimiento y la tecnología, mediante el fomento de la protección de la propiedad intelectual, el impulso a la cultura emprendedora y la vinculación con sectores estratégicos, con el fin de transformar resultados de investigación en soluciones innovadoras que contribuyan al desarrollo económico y social.

Objetivos específicos

- Impulsar las competencias emprendedoras en la comunidad universitaria, por medio de programas de formación, capacitación y experiencias prácticas orientadas a consolidar proyectos innovadores que contribuyan al desarrollo social y económico.
- Fortalecer la gestión institucional en transferencia de conocimiento y tecnología, impulsando la actualización del marco normativo y la ampliación de la oferta de servicios especializados para incrementar el respeto y la protección de la propiedad intelectual.
- Consolidar proyectos de innovación y desarrollo tecnológico orientados a la solución de problemáticas del entorno mediante el incremento de alianzas estratégicas con sectores público, privado y social que favorezcan su financiamiento.

Líneas de acción

- Promover el desarrollo de ideas y proyectos innovadores (tecnológicos, sociales y de negocio) orientados a la atención de problemáticas del entorno.
- Capacitar y sensibilizar a la comunidad universitaria en emprendimiento y gestión de proyectos.
- Acompañar proyectos con una red de asesoría, como mentorías, clínicas de modelo de negocio y acompañamiento legal básico.
- Fortalecer el ecosistema emprendedor mediante talleres, concursos y un evento universitario anual.
- Aplicar metodologías reconocidas de incubación de empresas de base tecnológica, de acuerdo con la naturaleza de los proyectos.
- Fomentar la participación en convocatorias nacionales e internacionales de innovación y emprendimiento.
- Concluir la revisión y someter a aprobación el Reglamento de Propiedad Intelectual.
- Revisar y proponer la actualización normativa y de procesos de la OTTC para agilizar trámites y ampliar la oferta de servicios.
- Consolidar la OTTC como ventanilla única de atención en innovación y transferencia tecnológica.
- Impulsar la protección de resultados: identificación temprana de resultados transferibles, vigilancia tecnológica y análisis de patentabilidad, redacción y trámite de solicitudes.
- Promover otras figuras de propiedad intelectual como modelos de utilidad, diseños, marcas y derechos de autor.

- Ofrecer capacitación al personal académico en redacción de patentes y gestión de propiedad intelectual.
- Realizar un diagnóstico periódico de capacidades institucionales (laboratorios, equipamiento, certificados y talento) para alinear la oferta de servicios especializados con la demanda de los sectores.
- Difundir portafolios de tecnología y casos de éxito en plataformas digitales y medios institucionales.
- Establecer y actualizar convenios y alianzas con los sectores público, privado y social para I+D+i, transferencia de tecnología y conocimiento.
- Promover contratos de licenciamiento y servicios de transferencia tecnológica.
- Participar en convocatorias de financiamiento (cofinanciamiento, fondos sectoriales) para desarrollo, escalamiento y maduración de tecnologías.
- Impulsar proyectos de I+D+i orientados a la solución de problemas del entorno con participación de equipos inter y transdisciplinarios y vinculación temprana con usuarios finales.
- Celebrar convenios marco y específicos con instituciones y organizaciones para ejecutar proyectos de transferencia y desarrollo tecnológico.
- Gestionar fondos de capital semilla para proyectos de desarrollo tecnológico e innovación en sectores estratégicos.
- Evaluar la factibilidad de crear una entidad para fortalecer la transferencia y vinculación universitarias, que permita captar fondos y generar ingresos propios.

IV.1 Vinculación en Acción: Programa de colaboración estratégica

Objetivo general

Consolidar alianzas estratégicas que impulsen la transferencia de conocimiento y contribuyan al desarrollo sostenible en los ámbitos local, nacional e internacional, al tiempo que se fortalece la formación integral del estudiantado mediante experiencias de aprendizaje situado, la participación de especialistas y actividades colaborativas que aseguren la pertinencia y favorezcan la inserción laboral.

Objetivos específicos

- Incrementar los convenios y alianzas con sectores productivos, públicos y sociales, orientados a proyectos colaborativos con impacto social, económico, ambiental y de formación académica.

- Impulsar la transferencia de conocimiento, la difusión y la divulgación del quehacer universitario mediante proyectos interdisciplinarios y eventos en colaboración con organismos externos, para ampliar la presencia institucional en los ámbitos local, nacional e internacional.
- Ampliar y diversificar las experiencias de aprendizaje situado —como servicio social, prácticas, estancias y educación dual— para complementar competencias profesionales y transversales que favorezcan la inserción laboral.
- Promover la vinculación académica con los sectores público, social y productivo mediante la participación de especialistas y la operación de un programa institucional de visitas y colaboración que acerque al estudiantado a entornos profesionales reales y retroalimente la pertinencia de los programas educativos.

Líneas de acción

- Promover la integración de comisiones de vinculación en las unidades académicas para articular sus acciones con los Consejos Regionales de Vinculación Social.
- Actualizar y ampliar los convenios de colaboración para la transferencia de conocimiento y el desarrollo de proyectos con impacto social, económico y ambiental.
- Implementar un sistema institucional de gestión y seguimiento de convenios (vinculado al SIIA) que registre y retroalimente los resultados obtenidos.
- Fomentar proyectos interdisciplinarios y colaborativos con organismos externos, enfocados en la solución de problemáticas del entorno en línea con los ODS.
- Organizar eventos de difusión y divulgación del quehacer universitario, así como la creación de espacios radiofónicos interactivos para fortalecer la proyección institucional.
- Establecer convenios para ampliar y diversificar experiencias de aprendizaje situado, incluyendo servicio social, prácticas profesionales, educación dual y estancias.
- Impulsar proyectos de servicio social con un enfoque de impacto en la formación y promover aquellos con prioridad en la atención de problemáticas sociales y de grupos en situación de vulnerabilidad.
- Consolidar las prácticas profesionales como experiencias curriculares con perfiles de puesto formativos y evaluación de resultados.
- Optimizar los procesos de gestión, seguimiento y evaluación del servicio social y de las prácticas profesionales.
- Capacitar a docentes que asesoran proyectos de servicio social y prácticas profesionales para fortalecer su calidad y viabilidad como opción de titulación.

- Identificar programas educativos y áreas de pertinencia para la educación dual.
- Diseñar un esquema institucional para la educación dual, que considere planes de actividades, designación de tutores, instrumentos de evaluación y reconocimiento de créditos.
- Apoyar la alineación de horarios y cargas académicas para facilitar la participación en experiencias de aprendizaje situado.
- Monitorear accesibilidad, inclusión y protocolos de seguridad en el desarrollo de las experiencias de aprendizaje situado, así como canales de atención a incidencias.
- Implementar el programa Aula abierta, que coordine visitas periódicas y proyectos reto con organizaciones públicas, privadas y sociales, y convoque a profesionales con trayectorias destacadas a impartir conferencias, paneles, talleres y seminarios para reforzar la interacción entre estudiantado, profesorado y entorno laboral.
- Garantizar que la bolsa de trabajo esté disponible en línea, con un sistema accesible, actualizado y con vacantes pertinentes.
- Ofrecer talleres sobre elaboración de curriculum vitae, entrevistas laborales, desarrollo de competencias y herramientas digitales para la búsqueda de empleo.
- Promover que las vacantes y los programas consideren la inclusión de estudiantes de grupos en situación de vulnerabilidad.
- Continuar con las encuestas de egresados y empleadores para monitorear la empleabilidad y satisfacción laboral, así como retroalimentar los programas educativos.

IV.2 Unison Global: Programa de cooperación académica

Objetivo general

Fortalecer la cooperación académica y la internacionalización de la Universidad mediante la ampliación de la movilidad estudiantil y docente en modalidades presenciales y virtuales, la consolidación de proyectos conjuntos y la integración en redes de colaboración, con el propósito de enriquecer la formación universitaria, elevar la calidad educativa, impulsar la investigación y proyectar globalmente a la Institución.

Objetivos específicos

- Ampliar y diversificar las oportunidades de movilidad, estancias académicas y veranos de investigación, en modalidades presenciales y virtuales, garantizando inclusión y equidad en todos los campus.

- Impulsar la internacionalización del currículo con programas de doble titulación, cotutelas de tesis y modalidades innovadoras que fortalezcan la formación integral y competitiva del estudiantado.
- Fomentar la participación de la Universidad en redes, consorcios y organismos académicos que promuevan la internacionalización de sus funciones sustantivas.
- Establecer y consolidar convenios y proyectos de cooperación con instituciones educativas y centros de investigación nacionales e internacionales.

Líneas de acción

- Ampliar y diversificar oportunidades de movilidad, estancias y veranos de investigación, presenciales y virtuales, con criterios de equidad e inclusión en todos los campus.
- Desarrollar esquemas de apoyo y gestionar recursos propios y externos para financiar movilidad y estancias (estudiantado y personal académico).
- Impulsar la movilidad virtual y modalidades en línea para ampliar la participación con flexibilidad e inclusión.
- Establecer lineamientos de reconocimiento de créditos y equivalencias para experiencias internacionales (presenciales y virtuales), con procedimientos claros por programa.
- Diseñar estrategias de integración y acompañamiento para estudiantes visitantes.
- Impulsar la participación del personal docente en estancias, sabáticos y veranos de investigación mediante becas y programas de apoyo.
- Reforzar la orientación previa, en cuanto a idiomas, cuestiones académicas e interculturalidad, así como los protocolos de seguridad para viajes académicos.
- Establecer convenios para doble titulación y cotutelas de tesis en licenciatura y posgrado.
- Promover asignaturas en inglés, cursos con docentes visitantes y programas interinstitucionales.
- Desarrollar y consolidar la cooperación virtual internacional (COIL/clases espejo) en todos los campus e incentivar al profesorado para diseñar e impartir cursos bajo estos esquemas.
- Desarrollar proyectos educativos binacionales o multilaterales en áreas estratégicas.
- Fortalecer la capacitación docente en competencias interculturales, dominio de lenguas extranjeras y uso de plataformas colaborativas.
- Fomentar la enseñanza de idiomas y el desarrollo de competencias globales en la comunidad universitaria.
- Promover la formación del personal académico y administrativo en internacionalización y cooperación.

- Establecer alianzas para proyectos de investigación interdisciplinarios e internacionales con impacto global; promover la participación en convocatorias y fondos internacionales.
- Difundir convocatorias y narrativas multimedia de experiencias de movilidad y cooperación mediante estrategias multicanal.
- Crear un banco institucional de experiencias de cooperación académica (virtual y presencial), con buenas prácticas, materiales y resultados.
- Incrementar la atracción de estudiantes visitantes mediante la promoción de la oferta de licenciatura y posgrado, y de una página web en inglés.
- Fortalecer la presencia en redes y consorcios internacionales; participar en foros y congresos de educación superior e innovación.
- Impulsar los procesos de evaluación externa de los programas educativos para su acreditación internacional.
- Implementar mecanismos de monitoreo del posicionamiento internacional mediante rankings e indicadores, articulados con estrategias de comunicación.
- Fortalecer la Comisión Institucional de Internacionalización como instancia de coordinación, seguimiento y evaluación de la cooperación académica.
- Incrementar y actualizar convenios con instituciones y centros de investigación (nacionales e internacionales), con mecanismos de seguimiento y evaluación de cumplimiento.
- Simplificar y digitalizar trámites de movilidad y cooperación en plataformas accesibles, con tableros de seguimiento.

IV.3 Aprender Siempre: Programa de educación continua

Objetivo general

Impulsar la educación continua con una oferta pertinente, flexible, actualizada y de calidad —en modalidades presenciales, en línea e híbridas— orientada al aprendizaje a lo largo de la vida, la empleabilidad y el reconocimiento de competencias, para atender las necesidades de formación de egresadas y egresados, profesionistas, sectores productivos y de la sociedad en general.

Objetivos específicos

- Ampliar y diversificar la oferta de educación continua con programas pertinentes y de calidad, alineados con demandas sociales y del sector productivo, incorporando tecnologías emergentes y modalidades flexibles con criterios de accesibilidad e inclusión.

- Diseñar e implementar un sistema institucional de microcredenciales y certificaciones digitales con valor laboral, que valide competencias y habilidades, favorezca la empleabilidad y se articule con tendencias globales de formación profesional.
- Establecer alianzas y mecanismos de vinculación con egresadas y egresados, profesionistas, instituciones y organizaciones para diseñar en conjunto programas de actualización acordes al mercado laboral.
- Fortalecer la Entidad de Certificación y Evaluación como referente regional en evaluación de competencias, consolidando procesos, ampliando estándares y apoyando en la profesionalización de la planta docente y de evaluación.

Líneas de acción

- Establecer un catálogo dinámico de eventos, actualizado con diagnósticos de pertinencia y demandas emergentes.
- Diversificar la oferta (cursos, talleres, diplomados, certificaciones), incluyendo programas para egresadas, egresados y sectores no tradicionales (como adultos mayores, mujeres en reincorporación laboral, comunidades indígenas o migrantes).
- Desarrollar programas en campos emergentes, habilidades digitales y actualización profesional, incorporando innovación educativa y tecnologías de vanguardia.
- Implementar MOOCs (Massive Open Online Courses) para ampliar el alcance de la educación continua y flexibilizar el aprendizaje.
- Promover el reconocimiento institucional del diseño e impartición de MOOCs dentro del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente.
- Configurar un sistema institucional de microcredenciales y certificaciones digitales con validez laboral.
- Modularizar programas para construir trayectorias flexibles que permitan su acreditación como microcredenciales.
- Implementar una plataforma tecnológica para la emisión, gestión y difusión de microcredenciales y certificaciones digitales, integrada con los sistemas de la Universidad.
- Incrementar los estándares de competencia ofertados por la Entidad de Certificación y Evaluación, con enfoque en las necesidades regionales.
- Consolidar los procesos de evaluación y certificación con criterios de calidad y pertinencia.
- Capacitar al personal académico y a las y los instructores en estándares de competencia, actualización disciplinar, pedagogía y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

- Integrar una red interna de educación continua con responsables por facultad o departamento para la coordinación y desarrollo colaborativo de programas.
- Establecer convenios con organismos productivos, gubernamentales, colegios profesionales e instituciones públicas y privadas para programas conjuntos de formación continua.
- Gestionar recursos para infraestructura y plataformas tecnológicas que soporten modalidades flexibles.
- Definir criterios para la convalidación o equivalencias de microcredenciales y cursos de educación continua hacia los programas de licenciatura y posgrado, en el marco de la normatividad institucional.
- Diseñar y ejecutar una estrategia de difusión multicanal para posicionar la oferta de educación continua y la Entidad de Certificación y Evaluación en la comunidad universitaria y en la sociedad.
- Organizar experiencias y contenidos multimedia que difundan los resultados de educación continua.

V.1 Orgullo Unison: Programa de identidad institucional

Objetivo general

Fortalecer la identidad institucional mediante la consolidación de una imagen universitaria coherente, inclusiva y socialmente reconocida, que contribuya al desarrollo de un sentido de pertenencia y orgullo universitario en la comunidad y en la sociedad en general.

Objetivos específicos

- Fortalecer el sentido de pertenencia y el orgullo universitario entre los diferentes sectores de la comunidad mediante acciones que promuevan la apropiación de la misión, visión, valores y principios institucionales.
- Ampliar la difusión de los avances y logros universitarios, así como las aportaciones y trayectorias relevantes de los integrantes de la comunidad universitaria, con el fin de reforzar el orgullo y prestigio institucional.
- Consolidar la imagen institucional como referente educativo, científico y social, mediante estrategias de comunicación integrales, que fortalezcan su posicionamiento y proyección en el entorno local, nacional e internacional.

Líneas de acción

- Realizar eventos de bienvenida al inicio de cada ciclo escolar y cursos de inducción a la vida universitaria dirigidos a estudiantes de nuevo ingreso.
- Realizar cursos de inducción a la vida universitaria dirigidos al personal de nuevo ingreso.
- Organizar eventos y actividades de sensibilización y fortalecimiento de la identidad universitaria.
- Difundir la agenda institucional de las actividades tradicionales (culturales, deportivas y conmemorativas) que fortalecen el sentido de pertenencia y orgullo universitario.
- Actualizar los lineamientos para el uso adecuado de la identidad visual.
- Difundir y promover el uso del Manual de Identidad Universitaria para garantizar una aplicación homogénea de la identidad visual.
- Difundir de manera estratégica los logros académicos, científicos, culturales y sociales para reforzar el prestigio institucional.
- Implementar campañas de comunicación institucional con enfoque estratégico y multicanal que promuevan la apropiación de los valores y principios universitarios.
- Promover la participación del alumnado, personal universitario, egresadas y egresados en la producción de contenidos y productos audiovisuales institucionales.
- Promover la mejora de la posición de la Institución en los diversos rankings de universidades orientando actividades prioritarias.
- Realizar estudios periódicos sobre percepción institucional y su posicionamiento.
- Establecer alianzas con medios de comunicación y actores sociales para ampliar el alcance y posicionamiento de la imagen institucional.
- Continuar con la adquisición y el mantenimiento de tótems, mobiliario urbano y señalética que integre elementos visuales institucionales para facilitar la orientación y accesibilidad dentro de los espacios universitarios.

V.2 Unison en Armonía: Programa de cultura de paz y convivencia

Objetivo general

Fomentar una cultura de paz que fortalezca la convivencia respetuosa e inclusiva —sustentada en la igualdad sustantiva, el reconocimiento de los derechos humanos y la valoración de la diversidad cultural—, a fin de prevenir la violencia y favorecer entornos seguros y armónicos.

Objetivos específicos

- Fomentar una cultura de paz que promueva la inclusión, la igualdad, la interculturalidad y el respeto a los derechos humanos como base de la convivencia armónica y del desarrollo integral de la comunidad universitaria.
- Consolidar la transversalidad de la perspectiva de género en la normativa institucional y en la vida académica cotidiana para construir un ambiente educativo incluyente, libre de violencia y discriminación.
- Asegurar la defensa de los derechos de la comunidad universitaria, mediante la atención oportuna de quejas y denuncias que involucren la actuación de las instancias universitarias, promoviendo un clima de entendimiento y libre de toda forma de violencia.

Líneas de acción

- Actualizar y armonizar la normativa institucional incorporando perspectiva de género, enfoque interseccional, cultura de paz, igualdad sustantiva y no discriminación.
- Implementar las acciones del Plan de Cultura de Paz de la Universidad de Sonora.
- Impulsar la interculturalidad como práctica cotidiana y la valoración de la diversidad cultural y lingüística.
- Promover la capacitación y sensibilización de estudiantes, personal académico y administrativo en derechos humanos, igualdad sustantiva, prevención de violencias, convivencia, mediación y resolución pacífica de conflictos.
- Coordinar con las áreas académicas y administrativas la incorporación de actividades que promuevan la cultura de paz y la prevención de violencias, asegurando su integración en la planeación departamental.
- Desplegar campañas de sensibilización (radio, redes, carteles y aulas) sobre igualdad, no discriminación y diversidad cultural, con materiales accesibles.
- Realizar acciones de infraestructura para adecuar espacios educativos con entornos inclusivos y seguros.
- Difundir de manera permanente el Manual de buenas prácticas para la convivencia universitaria.
- En materia de igualdad sustantiva, inclusión y corresponsabilidad de los cuidados, promover el uso y mantenimiento de las salas de lactancia instaladas en los campus.
- Desarrollar mecanismos de atención y seguimiento que fortalezcan la prevención, detección y respuesta ante situaciones de discriminación y desigualdad.

- Fortalecer el Protocolo para la Prevención y Atención de Casos de Violencia de Género y la actuación de la Defensoría de los Derechos Universitarios mediante orientación, denuncia y atención con tiempos de respuesta definidos, confidencialidad y acompañamiento.
- Difundir entre la comunidad universitaria los servicios que otorga la Defensoría de los Derechos Universitarios.

V.3 Expresión Unison: Programa de creación y difusión artística

Objetivo general

Ampliar la creación, producción y difusión artística para fortalecer los espacios de expresión de las distintas disciplinas y enriquecer la vida cultural de la comunidad universitaria y de la sociedad sonorense.

Objetivos específicos

- Impulsar la creación y producción artística en diversas disciplinas, fomentando la intersección entre arte, ciencia y tecnología, e integrando investigación, experimentación e innovación estética, para ampliar el conocimiento y la práctica de las artes.
- Fomentar la apreciación de las distintas disciplinas mediante la organización de actividades y eventos artísticos y culturales que fortalezcan la participación de la comunidad universitaria en la construcción de una sociedad más sensible y culturalmente activa.
- Ampliar la difusión y el acceso al patrimonio cultural, histórico y artístico de la Institución para promover su conocimiento, valoración y conservación.
- Reforzar la vinculación con organismos e instituciones para desarrollar proyectos artísticos y culturales que proyecten a la Universidad como agente activo de la transformación cultural y social en el estado y el país.

Líneas de acción

- Impulsar la creación y la producción artística que aborde temáticas de impacto social, promueva el pensamiento crítico y la sensibilidad estética y articule arte, ciencia y tecnología.
- Promover convocatorias de apoyo interno para proyectos de creación y producción artística fomentando enfoques interdisciplinarios y transdisciplinarios.
- Apoyar la formación continua de creadores y artistas universitarios mediante talleres, seminarios y diplomados.

- Incrementar la participación estudiantil en proyectos de creación y producción artística-cultural como parte de su formación integral.
- Desarrollar estrategias de mediación cultural para favorecer el acceso equitativo a espacios y oportunidades de creación y producción; ampliar la participación de estudiantes con discapacidad e incorporar criterios de accesibilidad.
- Fomentar la participación de la comunidad universitaria mediante concursos y convocatorias en artes.
- Promover la mejora, adecuación y creación de espacios y del equipamiento para la investigación, creación y producción artística.
- Ampliar y diversificar la programación artística y cultural para la comunidad universitaria y la sociedad; realizar actividades dentro y fuera de la Universidad y en espacios públicos de municipios y localidades.
- Difundir de manera sistemática la oferta cultural en medios y canales oficiales, con apoyo de contenidos multimedia que optimicen su alcance e impacto.
- Fortalecer la formación en artes mediante talleres libres en todos los campus y ampliar su oferta por disciplinas.
- Incrementar las acreditaciones culturales y opciones para estudiantes a través del Programa Institucional Culturest.
- Impulsar programas de lectura y enseñanza de lenguas originarias y de la Lengua de Señas Mexicana.
- Desarrollar una plataforma digital cultural universitaria que difunda producciones artísticas y documente el patrimonio.
- Identificar, fortalecer y difundir los componentes del patrimonio histórico, cultural, documental y artístico de la Universidad.
- Actualizar el catálogo de las colecciones de la memoria universitaria.
- Colaborar con el Instituto Nacional de Antropología e Historia en la catalogación y clasificación de piezas arqueológicas.
- Implementar acciones de preservación, rescate y restauración del patrimonio.
- Programar exposiciones sobre el patrimonio y difundirlo a través del Museo Regional y sus salas; crear un acervo digital en la página del Museo.
- Ampliar el reconocimiento del edificio del Museo y Biblioteca como Centro Cultural y de resguardo del conocimiento; promover visitas guiadas y actividades de divulgación del patrimonio.
- Establecer y ampliar alianzas con instituciones culturales, gobiernos locales, organizaciones y colectivos para proyectos y colaboraciones artísticas y culturales.

- Crear residencias artísticas y promover la internacionalización de la producción universitaria mediante concursos, festivales y encuentros.
- Incrementar la participación de los grupos representativos y artistas en redes, programas, festivales y plataformas nacionales e internacionales.
- Posicionar el Fondo Editorial Universitario y aumentar la divulgación de las creaciones literarias y científicas de la comunidad.

V.4 La Unison en la Comunidad: Programa de extensión y apoyo comunitario

Objetivo general

Reforzar el compromiso y la función social de la Universidad mediante la ampliación, diversificación y mejora de los servicios profesionales y proyectos de retribución social, priorizando la atención a grupos en situación de vulnerabilidad y promoviendo la participación activa de la comunidad universitaria en favor del bienestar.

Objetivos específicos

- Ampliar la oferta institucional de servicios profesionales y especializados para atender necesidades de la sociedad y de los sectores productivos, a fin de contribuir al bienestar y al desarrollo regional.
- Fortalecer la contribución social mediante eventos y proyectos de apoyo comunitario que acerquen servicios y recursos universitarios y respondan a necesidades de comunidades urbanas, rurales e indígenas.
- Fomentar alianzas estratégicas con instituciones y organizaciones civiles para ampliar el alcance e impacto de brigadas, servicios y actividades de retribución social.

Líneas de acción

- Establecer mecanismos de diagnóstico social para identificar necesidades y problemáticas prioritarias de los distintos sectores.
- Diseñar y ofrecer nuevos servicios universitarios que respondan a las necesidades detectadas; ampliar y diversificar los servicios dirigidos a la comunidad.
- Implementar un sistema de evaluación y mejora continua de los servicios, con indicadores de calidad, pertinencia, cobertura e impacto social.
- Fomentar la interdisciplinariedad en el desarrollo de unidades de prestación de servicios para atender problemas sociales complejos.

- Ampliar el servicio de consultoría especializada basada en el conocimiento de la Universidad.
- Fortalecer la infraestructura y el equipamiento de las unidades de prestación de servicios.
- Promover la certificación de laboratorios y la acreditación de pruebas y procedimientos ofrecidos a la sociedad.
- Elaborar y difundir un catálogo de servicios por campus y mantener actualizado el sitio web institucional de Servicios a la Comunidad.
- Organizar actividades y eventos que fortalezcan el compromiso social universitario y visibilicen la participación con aliados externos.
- Establecer, con áreas académicas y administrativas, un programa semestral de ferias de servicios, brigadas y jornadas comunitarias.
- Impulsar la sensibilización y formación en responsabilidad social para todos los sectores de la comunidad universitaria.
- Reconocer y difundir buenas prácticas y experiencias exitosas de vinculación social.
- Desarrollar estrategias de comunicación para difundir servicios y programas de apoyo a la sociedad sonorense y socializar su alcance.
- Organizar espacios de diálogo con sectores sociales para orientar las brigadas y actividades a temas prioritarios.
- Priorizar proyectos dirigidos a grupos en situación de vulnerabilidad, con acciones específicas de inclusión y apoyo.
- Gestionar financiamiento interno y externo para asegurar insumos, materiales y equipamiento para proyectos de retribución social.
- Establecer y formalizar alianzas con gobiernos, empresas, organizaciones de la sociedad civil, instituciones educativas y colectivos para programas y servicios conjuntos.
- Coordinar con autoridades municipales mecanismos que favorezcan continuidad, sostenibilidad y replicabilidad de las intervenciones en otras localidades.

V.5 Unison en Movimiento: Programa de fomento al deporte

Objetivo general

Extender la práctica del deporte universitario como componente fundamental de la formación integral, mediante la ampliación de la participación del estudiantado, la consolidación del deporte representativo y de alto rendimiento y la implementación de actividades físicas orientadas a mejorar la salud y el bienestar de la comunidad universitaria y de la sociedad en general.

Objetivos específicos

- Fortalecer el desarrollo integral del estudiantado mediante la ampliación del Programa de Deporte Curricular y la disponibilidad de infraestructura y equipamiento accesibles.
- Consolidar el deporte representativo y de alto rendimiento mediante la expansión de programas, la detección de talentos y esquemas de acompañamiento académico y deportivo de alto nivel.
- Incrementar las actividades y eventos deportivos que favorezcan la participación incluyente, la integración social y hábitos de vida saludables.

Líneas de acción

- Actualizar el Programa de Deporte Curricular con base en nuevas tendencias y lineamientos institucionales.
- Ampliar las opciones del Programa de Deporte Curricular e incrementar grupos y horarios para atender un mayor número de estudiantes.
- Promover la participación del estudiantado con discapacidad en el deporte curricular, con ajustes y apoyos para su integración.
- Articular el deporte curricular con programas institucionales de salud, arte y cultura para el bienestar integral.
- Implementar programas de mantenimiento, remodelación y ampliación de la infraestructura deportiva para contar con espacios seguros, accesibles y funcionales.
- Coordinar con las dependencias académicas y administrativas el uso responsable y la gestión operativa de las instalaciones deportivas.
- Establecer mecanismos de detección, captación y desarrollo de talentos para integrar equipos representativos.
- Fortalecer el deporte representativo y de alto rendimiento para elevar el desempeño competitivo.
- Dotar a los equipos representativos de insumos y equipamiento adecuados para el entrenamiento y la competencia en cada disciplina.
- Implementar un programa de acompañamiento académico, psicológico y de tutorías para deportistas de alto rendimiento que favorezca su ingreso, permanencia y egreso.
- Gestionar recursos para incrementar becas deportivas orientadas a la incorporación y continuidad en equipos representativos.
- Promover la actualización del profesorado de entrenamiento deportivo mediante cursos, clínicas, talleres y diplomados en entrenamiento deportivo.

- Ampliar y organizar eventos, ligas y torneos internos —incluidos deportes emergentes, con enfoque recreativo, social y competitivo— que impulsen la participación del estudiantado y la vinculación con equipos representativos.
- Involucrar al estudiantado en la organización de eventos deportivos y recreativos internos y externos.
- Promover la vinculación con instituciones y organismos deportivos para desarrollar de forma conjunta eventos y programas de activación física; establecer convenios con entidades públicas y privadas para ampliar el alcance social.
- Implementar estrategias de promoción de la salud física dirigidas a la comunidad estudiantil (campañas de sensibilización, programas regulares de ejercicio y eventos orientados al bienestar).
- Diseñar campañas de difusión en medios y redes institucionales para dar visibilidad a los logros de las y los deportistas universitarios y promover la participación.

VI.1 Autonomía Universitaria y Gobernanza Inclusiva: Programa de participación democrática

Objetivo general

Fortalecer la autonomía universitaria mediante una gobernanza colegiada, incluyente y democrática, sustentada en un marco normativo actualizado y participativo, que consolide los órganos colegiados y estructuras institucionales, fomente la participación de la comunidad universitaria y reconozca la representación estudiantil, propiciando espacios de comunicación efectiva, deliberación abierta, transparencia y corresponsabilidad en el quehacer institucional.

Objetivos específicos

- Actualizar y armonizar la normatividad universitaria en concordancia con la Ley Número 169, Orgánica de la Universidad de Sonora, el Estatuto General y el Estatuto de Personal Académico, mediante un proceso participativo, transparente e incluyente que garantice su coherencia, legalidad y eficacia en los procesos institucionales.
- Consolidar la estructura de gobernanza colegiada para garantizar la representatividad de todos los sectores, impulsando espacios de consulta y deliberación democrática que promuevan un diálogo constante entre la comunidad universitaria y los órganos colegiados.
- Desarrollar y fortalecer mecanismos de comunicación social que promuevan la transparencia, el derecho a la información, y el vínculo directo entre los órganos de gobierno y la comunidad

universitaria, asegurando un flujo continuo de información prioritaria que reafirme un ambiente de colaboración entre los diversos sectores que integran a la Institución.

Líneas de acción

- Impulsar la participación de las instancias competentes en la elaboración, revisión y actualización de documentos normativos y acuerdos de gestión, en concordancia con la legislación vigente.
- Elaborar diagnósticos comparativos entre la Ley 169, la normatividad actual y las necesidades institucionales.
- Priorizar e iniciar la actualización de normativa clave (Estatuto del Personal Académico, Reglamento de Acreditación, Reglamento Escolar, entre otros).
- Organizar consultas y foros universitarios —presenciales y digitales— para recoger propuestas de actualización normativa.
- Publicar y difundir los cambios normativos aprobados en lenguaje claro y formatos accesibles; desarrollar materiales de orientación y sesiones de capacitación para su implementación.
- Promover mecanismos transparentes y democráticos para la elección de representantes, fomentando la paridad de género y la pluralidad en los órganos de gobierno.
- Fortalecer los órganos colegiados y su representatividad mediante espacios de consulta abierta y participación, asegurando que todos los sectores de la comunidad universitaria puedan expresar sus opiniones en los procesos de toma de decisiones.
- Favorecer un canal de diálogo continuo, transparente y asertivo entre la administración institucional y los sindicatos, que facilite la construcción de acuerdos viables y oportunos en el marco de una relación laboral equilibrada.
- Reconocer y apoyar a las sociedades estudiantiles como instancias de representación y formación en ciudadanía universitaria.
- Desarrollar un plan de comunicación institucional que incluya boletines electrónicos, publicaciones en redes sociales y en la gaceta universitaria, asegurando que la comunidad universitaria esté informada sobre las acciones, cambios normativos y estrategias institucionales.
- Desarrollar canales de comunicación bidireccionales que faciliten la interacción directa entre la administración institucional y los distintos sectores que integran la comunidad universitaria.
- Dar seguimiento y difundir las acciones de las unidades académicas y administrativas entre la comunidad universitaria y la sociedad en general.
- Aplicar encuestas digitales de percepción y procesos de consulta para apoyar la toma de decisiones institucionales.

VI.2 Gestión Eficiente, Honesta y Transparente: Programa de mejora administrativa

Objetivo general

Consolidar una gestión administrativa ágil, eficiente y transparente, basada en procesos simplificados y uso responsable de los recursos con criterios de austeridad y rendición de cuentas, diversificación de fuentes de financiamiento y capacitación continua del personal, para mantener una administración confiable orientada a la mejora continua.

Objetivos específicos

- Optimizar procesos mediante la simplificación y sistematización de trámites, servicios y procedimientos, para agilizar la atención y reducir tiempos de respuesta.
- Fortalecer la planeación, programación, ejercicio y control presupuestario con enfoque de Presupuesto basado en Resultados (PbR) y Evaluación del Desempeño (ED), que garantice el uso responsable, eficiente y equitativo de los recursos.
- Diversificar y fortalecer el financiamiento mediante incremento de ingresos propios y gestión oportuna de subsidios y fondos, en favor de la sostenibilidad financiera de la Institución.
- Reforzar la transparencia y el acceso a la información, difundiendo resultados de auditorías, mejorando los portales relativos y cumpliendo de manera estricta la normatividad.
- Impulsar la profesionalización y el bienestar del personal de confianza, administrativo y de servicios, con programas de capacitación y desarrollo.

Líneas de acción

- Mejorar procesos institucionales simplificando trámites y servicios con apoyo de tecnologías de la información.
- Actualizar y adecuar el SIIA mediante reingeniería de módulos de trámites y servicios, en apego normativo.
- Promover el uso del SIIA para digitalizar trámites, eliminar papel y habilitar seguimiento en línea.
- Establecer un comité interdisciplinario de mejora de procesos con representación de los seis campus.
- Continuar con la descentralización de trámites.
- Realizar ajustes en la estructura administrativa que mejoren la gestión institucional.
- Alinear el desarrollo y rediseño de sistemas informáticos a procesos institucionales documentados y modernizar módulos existentes para responder a necesidades académicas y administrativas emergentes con colaboración interdepartamental.

- Rediseñar portales con criterios de accesibilidad, participación de personas usuarias y revisión periódica.
- Mejorar el Sistema de gestión de servicios de tecnologías de la información (SADI), así como módulos para el registro de incidentes y su gestión efectiva.
- Robustecer el Sistema de Información Estadística (SIE) ampliando los indicadores disponibles y mejorando su interfaz.
- Consolidar el ejercicio de los recursos bajo el modelo de PbR y de ED alineado con la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y con la Ley General de Contabilidad Gubernamental.
- Mantener prácticas conforme a la Ley de Disciplina Financiera para un uso responsable y sostenible de los recursos.
- Difundir el PDI para socializar objetivos y metas institucionales.
- Evaluar de forma continua los resultados y el desempeño de las dependencias, asegurando el óptimo desarrollo del POA y el uso oportuno de los recursos.
- Fortalecer el proceso de planeación-programación-presupuestación con actualizaciones periódicas basadas en las nuevas exigencias institucionales.
- Gestionar un mayor financiamiento para el subsidio ordinario ante los gobiernos federal y estatal, con base en el fortalecimiento y alcance institucional, y la obligatoriedad y gratuidad de la educación superior establecida en la legislación.
- Diseñar y aplicar estrategias de gestión fiscal para el debido cumplimiento de obligaciones.
- Establecer políticas de racionalización, austeridad, optimización y ahorro de recursos en todas las áreas.
- Explorar esquemas institucionales para incrementar y diversificar ingresos propios estableciendo incentivos y coordinación entre dependencias.
- Fomentar la presentación de proyectos a fondos concursables alineados con el PDI y establecer alianzas con organismos para acceder a fondos adicionales.
- Consolidar ingresos por educación continua, servicios especializados y laboratorios, así como promoción financiera, librería, souvenirs y arrendamientos.
- Consolidar un sistema de auditoría interna permanente, que permita evaluar el uso de los recursos, con seguimiento a recomendaciones e informes públicos.
- Colaborar con entes fiscalizadores; atender auditorías, solventar observaciones y publicar resultados.

- Fortalecer mecanismos de acceso a la información, protección de datos personales y contraloría social.
- Promover la cultura de la transparencia difundiendo información financiera clave y resultados de auditorías en lenguaje claro.
- Continuar respondiendo en tiempo y forma a las solicitudes de información acorde a la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y los órganos reguladores.
- Mejorar de forma continua el portal de transparencia, asegurando información clara, accesible y actualizada.
- Promover la formación continua en habilidades directivas y de liderazgo para personal académico y administrativo en funciones operativas.
- Capacitar al personal en el uso eficiente del SIIA.
- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación por área y puesto, alineado con el Sistema Nacional de Competencias.
- Diseñar e implementar programas integrales de capacitación, actualización y desarrollo profesional para personal de confianza, administrativo y de servicios.
- Promover programas de bienestar laboral que incluyan atención psicológica, actividades culturales y deportivas.

VI.3 Campus Sostenible y Resiliente: Programa de sostenibilidad institucional y gestión de riesgos

Objetivo general

Conducir la gestión institucional hacia un modelo sostenible, resiliente y seguro, mediante la adecuación de infraestructura con criterios de sostenibilidad, el uso responsable de los recursos, la cultura ambiental, el fortalecimiento de la ciberseguridad y de la cultura digital, y la gestión integral de riesgos, para brindar entornos de aprendizaje y trabajo seguros, eficientes e inclusivos.

Objetivos específicos

- Adecuar y modernizar la infraestructura universitaria con criterios de sostenibilidad, accesibilidad y resiliencia, que respondan a las necesidades de la comunidad y al crecimiento institucional.
- Implementar políticas, tecnologías y prácticas institucionales que favorezcan la eficiencia energética, el consumo responsable del agua, la gestión integral de residuos y la incorporación de criterios de sostenibilidad en la adquisición de bienes y servicios, con el propósito de reducir la huella ambiental de la Universidad.

- Fomentar la educación ambiental y la cultura de sostenibilidad en la comunidad universitaria, mediante programas de sensibilización, capacitación y participación en proyectos.
- Consolidar la ciberseguridad institucional y la cultura digital de la comunidad universitaria, a fin de proteger datos e infraestructura, dar soporte a la operación académico-administrativa y promover la adopción ética, inclusiva y accesible de tecnologías.
- Fortalecer la gestión integral de riesgos y los planes de prevención y respuesta ante emergencias, para garantizar la seguridad y el bienestar de la comunidad universitaria y el óptimo desarrollo del quehacer institucional.

Líneas de acción

- Continuar con proyectos de construcción, ampliación, adecuación y mantenimiento de infraestructura con criterios de sostenibilidad, accesibilidad, eficiencia energética e inclusión, garantizando entornos seguros y funcionales.
- Gestionar, ante los gobiernos federal y estatal, recursos para fortalecer la infraestructura física de la Universidad, en particular la referente a mobiliario, equipos de cómputo y tecnologías de la información.
- Realizar evaluaciones periódicas de las condiciones de infraestructura en todos los campus para priorizar intervenciones según riesgos, funcionalidad y eficiencia.
- Fortalecer los planes departamentales de conservación preventiva y correctiva de edificaciones, áreas comunes y flotilla de transporte colectivo.
- Actualizar las políticas institucionales para la adquisición de bienes y servicios con criterios de sostenibilidad, eficiencia energética, reducción de residuos y preferencia por productos de bajo impacto ecológico.
- Fortalecer los procesos de adquisición mediante digitalización, transparencia, evaluación continua y planeación que minimicen costos e impactos ambientales.
- Consolidar la gestión integral de residuos no peligrosos y de manejo especial.
- Promover la autogeneración de energía renovable mediante proyectos viables en los campus.
- Incorporar tecnologías inteligentes para automatizar el uso de sistemas energéticos, de agua y de climatización.
- Fortalecer el Programa Institucional de Sustentabilidad, actualizando lineamientos y reglamentos conforme a la normatividad interna y externa vigente.
- Diseñar e implementar programas de sensibilización y educación ambiental dirigidos al estudiantado, personal académico y administrativo, que promuevan hábitos sostenibles y prácticas responsables.

- Fomentar la participación activa de la comunidad universitaria en acciones y programas de responsabilidad ambiental.
- Promover acciones alineadas con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible desde las funciones sustantivas de la Universidad, en el marco de la responsabilidad social universitaria.
- Ampliar y modernizar la infraestructura digital y tecnológica, mejorando la conectividad en espacios académicos y administrativos prioritarios.
- Elaborar y actualizar políticas de ciberseguridad, sustentadas en estándares internacionales, con medidas técnicas y normativas de prevención, mitigación y atención de incidentes.
- Desarrollar campañas, talleres y materiales sobre uso responsable, ético y seguro de tecnologías para la comunidad universitaria.
- Elaborar un diagnóstico de riesgos en todos los campus para identificar vulnerabilidades en infraestructura, equipamiento y procesos institucionales.
- Desarrollar e implementar planes de gestión de riesgos y protocolos de respuesta ante emergencias, con enfoque preventivo.
- Fortalecer la capacidad institucional y comunitaria para la prevención y mitigación de riesgos mediante formación continua, cultura de autoprotección, simulacros y colaboración con instancias externas especializadas.
- Promover la integración transversal de la sostenibilidad y la gestión de riesgos en políticas, planes y proyectos institucionales.

V.3 Indicadores de resultados

Un elemento central del proceso de planeación institucional es la definición de indicadores para evaluar los resultados. Los indicadores incluidos son tanto estratégicos, que miden el rendimiento de las acciones para alcanzar los objetivos planteados, como de gestión, que verifican el cumplimiento de procesos y actividades operativas.

El listado que aquí se presenta está ordenado con base en los ejes prioritarios y programas estratégicos del PDI 2025–2030. Se estableció el punto de partida que refleja la situación actual y las metas a alcanzar de manera anual.

De manera adicional a los que en este apartado se muestran, existe un conjunto mayor de indicadores que dan seguimiento a aspectos más específicos del quehacer institucional, entre los que se incluyen los compromisos de gestión trazados por las Direcciones de la Administración Institucional y los que serán elaborados en los Planes de Desarrollo Departamental.

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
I.1.1	Matrícula de nivel licenciatura en el segundo semestre del año	39,106	39,497	39,892	40,291	40,694	41,101	Comisión Institucional de Planeación de la Oferta Educativa, Dirección de Planeación y Evaluación, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
I.1.2	Matrícula de nivel posgrado en el segundo semestre del año	1,431	1,445	1,460	1,474	1,489	1,504	Comisión Institucional de Planeación de la Oferta Educativa, Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado, Dirección de Planeación y Evaluación, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
I.1.3	Estudiantes beneficiados al año con acciones del Programa de Salud Estudiantil	12,538	12,700	13,000	13,200	13,500	14,000	Dirección de Apoyo a Estudiantes, Dirección de Programas Estratégicos y Proyección Universitaria, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
I.1.4	Porcentaje de alumnos regulares	69.8	70.0	70.0	70.5	70.5	71.0	Dirección de Apoyo a Estudiantes, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
I.1.5	Porcentaje de estudiantes de licenciatura que permanecen en cada programa al inicio del segundo año (Tasa de retención del primero al segundo año)	89.1	89.5	90.0	90.5	91.0	91.0	Dirección de Apoyo a Estudiantes, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
I.1.6	Eficiencia terminal de egreso por cohorte de nivel licenciatura	32.1	32.1	33.0	35.0	38.0	40.0	Secretaría General Académica, Dirección de Apoyo a Estudiantes, Dirección de Planeación y Evaluación, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
I.1.7	Eficiencia terminal de titulación por cohorte de nivel licenciatura	38.7	38.7	39.5	40.0	40.5	41.0	Secretaría General Académica, Dirección de Apoyo a Estudiantes, Dirección de Planeación y Evaluación, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
I.1.8	Número de egresados de nivel licenciatura por ciclo escolar	4,205	3,936	4,408	4,540	4,677	4,864	Secretaría General Académica, Dirección de Apoyo a Estudiantes, Dirección de Planeación y Evaluación, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
I.1.9	Porcentaje de estudiantes de comunidades indígenas que reciben apoyo académico y/o económico al año	30.0	32.5	35.0	37.5	40.0	40.0	Dirección de Apoyo a Estudiantes, Dirección de Programas Estratégicos y Proyección Universitaria, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
I.1.10	Porcentaje de estudiantes con discapacidad que reciben apoyo académico y/o económico al año	75.0	75.0	75.0	75.0	75.0	75.0	Dirección de Apoyo a Estudiantes, Dirección de Programas Estratégicos y Proyección Universitaria, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
I.2.1	Número de planes de estudio reestructurados o actualizados	26	31	37	43	49	54	Dirección de Apoyo a Programas Educativos, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
I.2.2	Porcentaje de programas educativos de licenciatura acreditados por organizaciones e instancias nacionales e internacionales	91	91	92	93	95	95	Dirección de Apoyo a Programas Educativos, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
I.2.3	Porcentaje de la matrícula de licenciatura evaluable en PE de calidad	97	97	97	98	98	99	Dirección de Apoyo a Programas Educativos, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
I.2.4	Porcentaje de programas de posgrado con orientación a la investigación que pertenecen al SNP	100	100	100	100	100	100	Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
I.2.5	Porcentaje de programas de posgrado con orientación profesional que pertenecen al SNP	77.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
I.2.6	Programas educativos de nivel superior en la modalidad en línea	1	1	2	3	4	5	Dirección de Apoyo a Programas Educativos, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
I.2.7	Número de planes de estudio de nueva oferta educativa al año	3	2	2	2	1	1	Comisión Institucional de Planeación de la Oferta Educativa, Dirección de Apoyo a Programas Educativos, Dirección de Planeación y Evaluación, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
I.2.8	Porcentaje de sustentantes de los EGEL con resultados satisfactorios y sobresalientes	72.0	72.0	73.0	74.0	75.0	75.0	Dirección de Apoyo a Programas Educativos, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
II.1.1	Número de docentes capacitados en aspectos didácticos y pedagógicos al año	528	550	600	650	700	700	Dirección de Apoyo a Programas Educativos, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
II.1.2	Número de docentes actualizados en ambientes virtuales y en estrategias didácticas no convencionales	581	600	650	650	700	700	Dirección de Apoyo a Programas Educativos, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
II.2.1	Número de docentes que participan anualmente en eventos de actualización disciplinar	483	500	600	650	700	750	Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
II.2.2	Porcentaje de PTC indeterminados con doctorado	81.5	82.0	82.5	83.0	83.5	84.0	Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
II.3.1	Número de nuevas contrataciones al año de PTC jóvenes (menos de 40 años) con alta productividad académica (correspondiente a Asociado D) y con doctorado	14	20	20	20	20	20	Secretaría General Administrativa, Secretaría General Académica, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
II.3.2	Número de PTC con Perfil Deseable PRODEP	448	457	466	475	485	495	Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
II.3.3	Porcentaje de docentes que participan en al menos una actividad de bienestar integral al año	ND	5.0	10.0	15.0	20.0	20.0	Secretaría General Administrativa y Dirección de Recursos Humanos
III.1.1	Número de proyectos de investigación con informes aprobados al año	107	109	111	114	116	118	Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
III.1.2	Porcentaje de proyectos de investigación que atienden al menos uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible al año	86.9	87.0	88.0	89.0	90.0	90.0	Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
III.1.3	Porcentaje de proyectos de investigación registrados al año que cuentan con financiamiento externo	7.5	8.0	10.0	12.0	14.0	16.0	Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
III.1.4	Número total de investigadoras e investigadores en el SNII	586	592	598	604	610	616	Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
III.1.5	Número total de Cuerpos Académicos Consolidados y En Consolidación	65	67	68	69	70	71	Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
III.1.6	Número de ponencias presentadas por académicos en eventos nacionales e internacionales al año	947	956	966	976	985	995	Secretaría General Académica, Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
III.1.7	Número de artículos publicados en revistas arbitradas nacionales e internacionales al año	520	530	540	550	560	570	Secretaría General Académica, Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
III.1.8	Número de artículos en revistas de calidad (JCR, Scimago, Scopus y CRMCyT) por PTC al año	0.35	0.36	0.37	0.38	0.39	0.40	Secretaría General Académica, Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
III.1.9	Número de libros publicados al año por Editorial Unison y por editoriales externas donde participan académicos de la Institución	55	56	57	58	59	60	Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado, Dirección de Vinculación y Extensión, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
III.2.1	Número de eventos que promueven el emprendimiento al año	8	9	11	13	15	15	Dirección de Vinculación y Extensión y Dirección de Apoyo a Estudiantes
III.2.2	Número de solicitudes de patentes presentadas ante el IMPI al año	6	7	7	8	9	9	Dirección de Vinculación y Extensión
III.2.3	Número de figuras de propiedad intelectual diferentes a las patentes tramitadas ante el IMPI al año	6	7	7	7	7	7	Dirección de Vinculación y Extensión
III.2.4	Número de licenciamientos de tecnología al año	1	1	1	1	2	2	Dirección de Vinculación y Extensión
III.2.5	Número de startups de base tecnológica con proceso de incubación culminado por año	2	2	2	3	3	4	Dirección de Vinculación y Extensión

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
IV.1.1	Número de convenios de colaboración establecidos al año con los sectores educativo, público, privado y social	114	120	125	130	135	140	Dirección de Vinculación y Extensión y Abogacía General
IV.1.2	Número anual de eventos académicos de difusión y divulgación científica organizados o coorganizados	105	105	110	115	120	125	Dirección de Vinculación y Extensión, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
IV.1.3	Número total de programas educativos de licenciatura con esquemas de educación dual	2	2	3	5	6	7	Dirección de Vinculación y Extensión, Dirección de Apoyo a Programas Educativos, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
IV.1.4	Porcentaje de departamentos académicos que participa en el programa Aula Abierta	N.D.	21.0	41.0	62.0	82.0	100	Dirección de Vinculación y Extensión, Dirección de Apoyo a Programas Educativos, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
IV.2.1	Número de estudiantes participantes en programas de movilidad al año	344	350	360	380	390	400	Dirección de Apoyo a Estudiantes, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
IV.2.2	Número anual de estudiantes con participación en programas de verano de investigación	206	240	240	240	240	240	Dirección de Apoyo a Estudiantes, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
IV.2.3	Número de profesores que realizan actividades de intercambio académico al año	28	30	35	35	35	35	Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado, Contraloría General, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
IV.2.4	Porcentaje de proyectos de investigación registrados con colaboración internacional	6.0	7.0	8.0	9.0	10.0	10.0	Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado
IV.3.1	Número de personas externas capacitadas en eventos de educación continua al año	800	900	1,000	1,200	1,300	1,300	Dirección de Vinculación y Extensión, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
IV.3.2	Total de cursos en la modalidad MOOC (Massive Open Online Course)	1	1	1	2	2	3	Dirección de Vinculación y Extensión, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
IV.3.3	Número de microcredenciales o certificaciones digitales emitidas	0	0	0	200	350	500	Dirección de Vinculación y Extensión
IV.3.4	Total de estándares de competencia acreditados por la ECE UNISON	17	17	18	18	19	20	Dirección de Vinculación y Extensión
V.1.1	Porcentaje de la sociedad que tiene una opinión favorable sobre el actuar de la Institución	93.1	93.4	93.7	94.0	94.0	94.0	Dirección de Planeación y Evaluación
V.1.2	Número de actividades institucionales al año que promueven la identidad universitaria	18	20	22	25	25	25	Dirección de Programas Estratégicos y Proyección Universitaria, Dirección de Apoyo a Estudiantes, Direcciones Administrativas de Campus, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
V.1.3	Número anual de visitas a los campus en el programa Unidad Unison	4	10	10	10	10	10	Dirección de Programas Estratégicos y Proyección Universitaria
V.2.1	Número anual de eventos con la temática de inclusión, equidad de género y cultura de paz	70	75	80	80	80	80	Dirección de Programas Estratégicos y Proyección Universitaria, Dirección de Apoyo a Estudiantes, Defensoría de los Derechos Universitarios, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
V.3.1	Número total de proyectos de creación y producción artística desarrollados al año	28	29	30	30	30	30	Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado y Departamento de Bellas Artes
V.3.2	Número de eventos artísticos y culturales realizados en formato presencial o virtual en la Universidad al año	172	175	180	190	200	210	Dirección de Vinculación y Extensión, Departamento de Bellas Artes y Direcciones Administrativas de Campus

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
V.3.3	Número de eventos culturales realizados al año en espacios públicos de las localidades del estado	46	46	50	55	60	65	Dirección de Vinculación y Extensión, Departamento de Bellas Artes y Direcciones Administrativas de Campus
V.3.4	Número anual de presentaciones de los grupos representativos	65	70	75	80	80	80	Dirección de Vinculación y Extensión, Departamento de Bellas Artes y Direcciones Administrativas de Campus
V.4.1	Número de servicios profesionales proporcionados al año a través de las unidades de prestación	24,203	24,300	24,500	24,700	24,900	25,000	Dirección de Vinculación y Extensión, Dirección de Apoyo a Estudiantes, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
V.4.2	Número de alumnos que prestan su servicio social en comunidades marginadas al año	437	450	460	480	500	500	Dirección de Vinculación y Extensión, Dirección de Apoyo a Estudiantes, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
V.4.3	Número de actividades de retribución social al año	10	20	25	30	35	40	Dirección de Apoyo a Docentes, Investigación y Posgrado

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
V.5.1	Número de actividades organizadas para la realización de la actividad física y deportiva al año	74	75	80	80	80	80	Dirección de Programas Estratégicos y Proyección Universitaria, Departamento de Ciencias del Deporte y la Actividad Física, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
V.5.2	Número de eventos realizados al año con temáticas de promoción y cuidado de la salud física y emocional	74	75	80	90	90	90	Dirección de Programas Estratégicos y Proyección Universitaria, Departamento de Ciencias del Deporte y la Actividad Física, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
VI.1.1	Número de documentos normativos creados o reformados al año	4	6	4	4	4	4	Secretaría General Administrativa, Secretaría General Académica y Abogacía General

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
VI.1.2	Número de piezas comunicativas desarrolladas para fortalecer la presencia institucional en redes sociales y respaldar las estrategias de comunicación de las unidades académicas	N.D.	800	1,600	2,400	2,400	2,400	Dirección de Comunicación
VI.1.3	Porcentaje de material comunicativo generado y publicado en los medios universitarios respecto al total de eventos institucionales realizados	100	100	100	100	100	100	Dirección de Comunicación
VI.2.1	Número de procesos administrativos automatizados o simplificados al año	2	5	5	5	5	5	Secretaría General Administrativa y Direcciones de la Administración Institucional
VI.2.2	Número de sistemas y módulos informáticos creados o rediseñados al año	26	28	30	30	30	30	Dirección de Tecnologías de la Información y Direcciones de la Administración Institucional

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
VI.2.3	Porcentaje de información financiera presentada conforme a la Ley General de Contabilidad Gubernamental	80	100	100	100	100	100	Contraloría General, Tesorería General y Dirección de Planeación y Evaluación
VI.2.4	Porcentaje de crecimiento de recursos propios respecto al año anterior	0.0	4.0	4.0	5.0	6.0	7.0	Tesorería General
VI.2.5	Porcentaje de observaciones recibidas y solventadas, derivadas de auditorías realizadas	75.0	78.0	80.0	85.0	90.0	95.0	Contraloría General
VI.2.6	Porcentaje de solicitudes de información de transparencia recibidas y atendidas	100	100	100	100	100	100	Contraloría General
VI.2.7	Número de eventos de capacitación, actualización y/o superación del personal administrativo ofrecidos al año	20	20	25	30	30	30	Secretaría General Administrativa, Dirección de Recursos Humanos y Direcciones de la Administración Institucional
VI.2.8	Porcentaje de personal administrativo de nuevo ingreso que participa en los programas de inducción	0.0	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	Secretaría General Administrativa y Dirección de Recursos Humanos

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
VI.2.9	Número de actividades en atención a las necesidades asociadas al bienestar físico, mental y social del personal administrativo	0	2	3	4	5	6	Secretaría General Administrativa y Dirección de Recursos Humanos
VI.3.1	Número de nuevas intervenciones en la infraestructura para accesibilidad al año	7	8	8	8	8	8	Dirección de Infraestructura y Adquisiciones, Dirección de Programas Estratégicos y Proyección Universitaria y Dirección de Apoyo a Estudiantes
VI.3.2	Número de edificaciones atendidas, con al menos una acción contemplada en los planes y programas de conservación, al año	121	130	135	140	145	150	Dirección de Infraestructura y Adquisiciones, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
VI.3.3	Número de intervenciones en instalaciones sanitarias para estudiantes al año	15	40	40	40	40	40	Dirección de Infraestructura y Adquisiciones y Departamentos Académicos
VI.3.4	Cantidad de energía eléctrica autogenerada en kW al año	797	797	989	1,089	1,139	1,189	Dirección de Infraestructura y Adquisiciones

Número	Descripción del indicador	Valor Actual	2026	2027	2028	2029	2030	Responsables
VI.3.5	Número de acciones realizadas al año que apoyen el desarrollo sostenible	60	60	60	60	60	60	Dirección de Programas Estratégicos y Proyección Universitaria, Dirección de Infraestructura y Adquisiciones, Facultades Interdisciplinarias y Departamentos Académicos
VI.3.6	Número de programas internos de protección civil creados o actualizados al año	4	4	4	4	4	4	Secretaría General Administrativa y Dirección de Programas Estratégicos y Proyección Universitaria
VI.3.7	Personal capacitado en protocolos de seguridad al año	70	100	125	150	150	150	Secretaría General Administrativa

VI. INSTRUMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

➤ PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2025 – 2030





VI. Instrumentación, seguimiento y evaluación

En concordancia con la normatividad, el Plan de Desarrollo Institucional 2025–2030 es el documento rector que orientará las acciones a implementar en las instancias académicas y administrativas de la Institución para alcanzar las metas establecidas. En este marco, cada una de las dependencias académicas y administrativas deberá elaborar sus respectivos planes de desarrollo, alineándolos con la estructura del PDI y retomando de este los objetivos prioritarios, programas e indicadores que resulten pertinentes. De esta manera, se definen las líneas de acción y metas específicas que habrán de cumplirse en el transcurso de los siguientes cinco años.

Con base en la planeación institucional y en la planeación específica de cada dependencia, la instrumentación de corto plazo se llevará a cabo mediante la elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA) por parte de las diversas instancias académicas y administrativas de la Universidad. Como parte del proceso de programación y presupuestación, cada dependencia registrará su planeación en el Sistema Integral de Instrumentación, Seguimiento y Evaluación (SIISE), seleccionando los objetivos y programas en los que participará, así como los indicadores que impactará, definiendo las líneas de acción y metas correspondientes. Conforme al modelo de presupuesto basado en resultados adoptado por la Institución, en una segunda etapa se registrarán los recursos requeridos para la ejecución de las acciones y actividades necesarias para el cumplimiento de las metas establecidas.

De esta manera, en cumplimiento de las disposiciones emitidas por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), los recursos presupuestados se vinculan directamente con los indicadores de resultados seleccionados en cada dependencia. Dichos indicadores pueden clasificarse en dos categorías: de gestión o estratégicos. Los indicadores de gestión permiten evaluar la ejecución de procesos y actividades específicas, mientras que los indicadores estratégicos permiten medir el nivel de avance en el logro de los objetivos institucionales establecidos, fortaleciendo así la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos.

El proceso de planeación, programación y presupuestación está estructurado para garantizar un seguimiento y evaluación sistemáticos. Así, las distintas dependencias académicas y administrativas registrarán de manera semestral en el SIISE el avance de las acciones programadas, así como los factores que, en su caso, hayan obstaculizado su implementación y el logro de los objetivos y metas planteados. Esta dinámica permite identificar oportunamente áreas de mejora y establecer medidas correctivas que fortalezcan el cumplimiento de los compromisos institucionales.

Para coordinar los trabajos correspondientes se nombrará un Comité de Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo Institucional, integrado por la Rectora, los Secretarios Generales, los Directores Administrativos de Campus y la Directora de Planeación y Evaluación, fungiendo como Presidenta la primera y como Secretaria Técnica la última.

Con el propósito de fortalecer el proceso de seguimiento, las y los responsables de las distintas dependencias académicas y administrativas sostendrán reuniones periódicas con el Comité de Seguimiento y Evaluación, en las cuales presentarán la información registrada en el SIISE. Como resultado de estos encuentros, se emitirán recomendaciones y se establecerán acuerdos orientados a la implementación de estrategias y acciones que aseguren el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. En reuniones subsecuentes, se dará seguimiento a la atención de dichas recomendaciones. Para cerrar el ciclo, a principios de cada año, las dependencias registrarán en el SIISE el grado de cumplimiento de los objetivos y metas correspondientes al ejercicio anterior, incorporando una valoración de los resultados alcanzados, los cuales serán presentados ante el Comité para su análisis y retroalimentación.

Los resultados derivados de los procesos de planeación, programación, presupuestación, seguimiento y evaluación se integrarán en diversos documentos oficiales, los cuales serán publicados en el portal institucional en cumplimiento de los principios de transparencia y rendición de cuentas. Entre dichos documentos se incluyen los planes de desarrollo 2025–2030 de cada una de las dependencias académicas y administrativas, los programas operativos anuales por dependencia, las evaluaciones correspondientes a dichos programas, así como la evaluación institucional del grado de cumplimiento de las metas anuales establecidas en los indicadores de resultados del Plan de Desarrollo Institucional.

En el marco de este proceso, el sistema institucional de indicadores desempeña un papel fundamental, al constituirse como una plataforma única en la que las y los responsables de los principales indicadores registran de manera oportuna la información correspondiente de acuerdo con los cambios que se vayan presentando. Esta información se pone a disposición tanto de la comunidad universitaria como de la sociedad en general, fortaleciendo los procesos de seguimiento y evaluación. Asimismo, dicho sistema se consolida como una herramienta clave para garantizar la transparencia institucional y la rendición de cuentas.

La Ley General de Educación Superior, en su artículo 10, fracción XII, establece que la evaluación de la educación superior es un “proceso integral, sistemático y participativo para su mejora continua, basada, entre otros aspectos, en evaluaciones diagnósticas, de programas y de gestión institucional”. Desde este enfoque, la evaluación es un medio para la mejora continua, no un fin en sí misma. Por ello, con el propósito de contribuir de manera progresiva, gradual y sistemática a ampliar la cobertura

educativa con equidad y excelencia, se consolidará el proceso de instrumentación, seguimiento y evaluación en la Institución, mediante reuniones periódicas con las unidades responsables que integran la Universidad, bajo estricto rigor técnico en la consecución de los objetivos y metas institucionales.

Finalmente, el Plan de Desarrollo Institucional contempla metas específicas asociadas a cada indicador, definidas con criterios de precisión, medición y verificabilidad para cada uno de los cinco años del periodo. Estas metas se establecieron con un nivel de exigencia que permita impulsar un crecimiento sostenido y superar, en la medida de lo posible, el comportamiento inercial, considerando la factibilidad de su cumplimiento en el marco de las condiciones institucionales y presupuestales. Si bien se buscará el cumplimiento integral de todas las metas, el Comité de Seguimiento y Evaluación analizará los avances y resultados para determinar los ajustes que resulten necesarios o reconocer los logros que superen lo previsto, garantizando así la pertinencia, flexibilidad y transparencia del proceso de evaluación institucional.



REFERENCIAS

- ACNUDH. (junio de 2025). *Human Rights Count. Delivering insights with UN Human Rights data.* Recuperado el 23 de julio de 2025, de <https://storymaps.arcgis.com/stories/b12adf1ee3a840b7a23d089050c3bd80>
- ACNUR. (12 de junio de 2025). *Tendencias globales. Desplazamiento forzado en 2024.* Recuperado el 22 de julio de 2025, de <https://www.acnur.org/media/tendencias-globales-de-desplazamiento-forzado-en-2024>
- Adarov, A., & Pallan, H. (junio de 2025). Chap. 3 Foreign direct investment in retreat: Policies to turn the tide en global economic prospects. En B. Mundial, *Global Economic Prospects, June 2025* (págs. 103- 153). Washington, D.C: World Bank Group. Recuperado el 29 de julio de 2025, de <http://documents.worldbank.org/curated/en/099108406102514189>
- ANUIES. (2018). *Visión y acción 2030. Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México. Diseño y concertación de políticas públicas para impulsar el cambio institucional.* Obtenido de https://www.anuies.mx/media/docs/avisos/pdf/VISION_Y_ACCION_2030.pdf
- ANUIES. (2 de septiembre de 2025). *Anuarios Estadísticos de Educación Superior.* Recuperado el 23 de septiembre de 2025, de <https://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- Banco de México. (28 de mayo de 2025). *Informe trimestral, enero-marzo 2025.* Recuperado el 5 de julio de 2025, de <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/informes-trimestrales/informes-trimestrales-precios.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (mayo de 2022). *¿Como reconstruir la educación pospandemia? Soluciones para cumplir la promesa de un mejor futuro para la juventud.* doi:<http://dx.doi.org/10.18235/0004241>
- Banco Mundial. (2025). *Perspectivas económicas mundiales. América Latina y el Caribe, Abril 2025.* Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/publication/perspectivas-economicas-america-latina-caribe>
- Banco Mundial. (2025a). *Global Economic Prospects, June 2025 (English).* Obtenido de <http://documents.worldbank.org/curated/en/099108406102514189>
- Cazzaniga, M., Jaumotte, F., Li, L., Melina, G., Panton, A., Pizzinelli, C., . . . Tavares, M. (2024). Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work. *Staff Discussion Notes*, 41. doi:<https://doi.org/10.5089/9798400262548.006>

- Comisión Nacional de los Salarios Mínimos. (9 de septiembre de 2025). *Evolución del salario mínimo*. Obtenido de <https://www.gob.mx/conasami/documentos/evolucion-del-salario-minimo>
- CONACES. (2022). *Política Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior*. Obtenido de <https://educationsuperior.sep.gob.mx/CONACES>
- Conahcyt. (2021). *Plan Nacional para la Innovación*. Obtenido de https://secihi.mx/wp-content/uploads/conacyt/desarrollo_tecnologico_vinculacion_innovacion/PNi_final_26oct2033_2.pdf
- Conahcyt. (8 de Agosto de 2023). *Ley General HCTI garantiza asignación de becas a estudiantes de programas de posgrado orientados a la investigación*. Obtenido de https://secihi.mx/wp-content/uploads/comunicados/Conahcyt_412.pdf
- Consejo Estatal de Población. (2023). *Situación sociodemográfica de Sonora 2020*. Recuperado el 22 de julio de 2025, de <https://coespo.sonora.gob.mx/documentos/publicaciones/SituacionSociodemograficaSonora2020.pdf>
- Consejo Nacional de Población. (2023). *Bases de datos de la conciliación demográfica 1950 a 2019 y proyecciones de población de México 2020 a 2070*. Obtenido de <https://www.gob.mx/conapo/documentos/bases-de-datos-de-la-conciliacion-demografica-1950-a-2019-y-proyecciones-de-la-poblacion-de-mexico-2020-a-2070?idiom=es>
- Fondo Monetario Internacional. (2023). *General Government Debt*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/04/22/world-economic-outlook-april-2025>.
- Fondo Monetario Internacional. (11 de abril de 2025). *Perspectivas de la economía mundial. Un momento crítico en medio de cambios en las políticas. Abril 2025*. (FMI, Ed.) Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2025/04/22/world-economic-outlook-april-2025>
- Foro Económico Mundial. (5 de julio de 2018). *Crecimiento económico. México arriesga su bono demográfico*. Obtenido de <https://es.weforum.org/stories/2018/07/mexico-arriesga-su-bono-demografico/>
- Foro Económico Mundial. (7 de enero de 2025). *The Future of Jobs Report 2025*. Obtenido de <https://es.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- García, A. O. (2024). *Nearshoring. La oportunidad de un nuevo desarrollo económico y social para México*. México: UNAM/Instituto de Investigaciones Jurídicas. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/15/7437/22.pdf>
- Gobierno de México. (30 de julio de 2025). *Plan México. Estrategia de desarrollo económico equitativo y sustentable para la prosperidad compartida*. Obtenido de <https://www.planmexico.gob.mx/>

Gobierno de México. (28 de febrero de 2025). *Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030*. Recuperado el 3 de julio de 2025, de <https://www.gob.mx/presidencia/documentos/plan-nacional-de-desarrollo-2025-2030-391771>

Gobierno de México. (30 de julio de 2025). *T-MEC*. Obtenido de <https://www.gob.mx/t-mec>

Gobierno de México. (s.f.). *Sistema de Información y Gestión Educativa. Estadística educativa. 2016-2024*. Recuperado el 18 de julio de 2025, de https://siged.sep.gob.mx/SIGED/estadistica_educativa.html#

Gobierno de Sonora. (12 de enero de 2022). *Plan Estatal de Desarrollo Sonora 2021-2027*. Obtenido de <https://estrategia.sonora.gob.mx/normatividad.html>

Gobierno de Sonora. (2023). *Plan Sonora de Energías Sostenibles*. Recuperado el 5 de julio de 2025, de <https://plan.sonora.gob.mx/energia-fotovoltaica>

INEGI. (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/educacion/>

INEGI. (22 de mayo de 2024). *Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (ENADID) 2023*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/enadid/2023/>

INEGI. (28 de julio de 2025). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Indicadores de Ocupación y Empleo*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>

INEGI. (30 de julio de 2025). *Sistema de Cuentas Nacionales. Producto Interno Bruto (PIB)*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>

INEGI. (13 de abril de 2025a). *Sistema de Cuentas Nacionales de México. Estimación Oportuna del Producto Interno Bruto Trimestral (EOPIBT). Año base 2018*. Recuperado el 30 de julio de 2025, de <https://www.inegi.org.mx/programas/pibo/2018/>

INEGI. (13 de agosto de 2025b). *Desarrollo Social. Medición de Pobreza. Pobreza Multidimensional (PM)*. Recuperado el 20 de agosto de 2025, de <https://www.inegi.org.mx/desarrollosocial/pm/>

INEGI. (4 de julio de 2025c). *Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa. Año Base 2018. Serie detallada 2003 a 2023*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/programas/pibent/2018/#datos_abiertos

INEGI. (27 de agosto de 2025d). *Desarrollo Social. Medición de Pobreza. Pobreza Laboral*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/desarrollosocial/pl/>

INEGI. (27 de mayo de 2025e). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más de edad.* Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/#tabulados>

INEGI. (s.f.). *México en Cifras. Principales indicadores demográficos. Serie anual de 2010 a 2030.* Recuperado el 22 de julio de 2025, de https://www.inegi.org.mx/app/cuadroentidad/Chis/2019/03/3_29

Institute for Economics & Peace. (2025). *Global Peace Index 2025: Identifying and Measuring the Factors that Drive Peace.* <https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2025/06/GPI-2025-web.pdf>.

Ley General de Contabilidad Gubernamental [LCCG]. (2008). *DOF (México) última reforma 16 de julio de 2025.* Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCCG.pdf>

Ley General de Educación Superior [LGES]. (2021). *DOF (México) nueva ley 20 de abril de 2021.* Obtenido de https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGES_200421.pdf

Ley General en Materia de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación [LGHCTI]. (2023). *DOF (México) 08 de mayo de 2023.* Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGMHCTI.pdf>

Observatorio Laboral Mexicano. (2025). *Información estadística para el futuro académico y laboral en México. Tendencias del empleo profesional.* Recuperado el 15 de julio de 2025, de https://observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Tendencias_empleo.html

OCDE. (2019). *Educación superior en México. Resultados y relevancia para el mercado laboral.* Obtenido de https://www.oecd.org/es/publications/2019/01/higher-education-in-mexico_g1g99aff.html

OCDE. (2025). *Perspectivas Económicas de la OCDE. Foco en América Latina.* Junio de 2025. Obtenido de <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/topics/policy-sub-issues/economic-snapshot-pages/Perspectivas-economicas-OCDE-Junio-2025-ESP-PRT-Final-opt.pdf>

OCDE. (2025). *Tendencias que moldean la educación 2025.* Obtenido de https://www.oecd.org/en/publications/trends-shaping-education-2025_e6587fd-en.html

Organización de las Naciones Unidas. (11 de julio de 2024). *La población mundial llegará a un máximo de 10.300 millones en este siglo.* Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2024/07/1531126>

Organización de las Naciones Unidas. (2024). *The Sustainable Development Goals Report 2024.* <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/>

Organización Internacional del Trabajo. (2025). *World Employment and Social Outlook: May 2025 Update.* <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-may-2025-update>.

Sánchez, M., Stampini, M., Ibarrarán, P., Vivanco, F., Castillo , P., Buenadicha , C., & Okumura, M. (2020). *La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión.*

Secretaría de Educación Pública. (28 de diciembre de 2023). *Programa Nacional de Educación Superior 2023-2024.* Obtenido de <https://educacionsuperior.sep.gob.mx/sites/default/files/2025-01/22.pdf>

Secretaría de Educación Pública. (30 de junio de 2025). *Presenta SEP ante el Conaces la estrategia nacional para la educación superior a lo largo de la vida.* Obtenido de <https://www.gob.mx/sep/prensa/boletin-208-presenta-sep-ante-el-conaces-la-estrategia-nacional-para-la-educacion-superior-a-lo-largo-de-la-vida>

Secretaría de Educación Pública. (2025). *Principales cifras del Sistema Educativo Nacional.* Obtenido de <https://www.planeacion.sep.gob.mx/principalescifras/>

Secretaría de Educación Pública. (5 de septiembre de 2025). *Programa Sectorial de Educación 2025-2030.* Obtenido de https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/planeacion/mediano_plazo/PSE/PSE.pdf

Secretaría de Educación Pública. (2025). *Sistema Integrado de Información de la Educación Superior. Perfil Estadístico del Sistema Nacional de Educación Superior. Ciclos escolares 2015-2016 a 2023-2024.* Recuperado el 30 de julio de 2025, de <https://www.siies.unam.mx/reportes.php>

Secretaría de Educación Pública. (s.f.). *Sistema de Información y Gestión Educativa. Sistema Interactivo de Consulta de Estadística Educativa.* Recuperado el 20 de julio de 2025, de <https://www.signed.sep.gob.mx/SIGED/index.html>

Secretaría de Educación y Cultura. (2022). *Programa Sectorial Educación para la Transformación 2022–2027.* Obtenido de <https://nueva-escuela-mexicana.sec.gob.mx/>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (15 de Agosto de 2025). *Paquete Económico y Presupuesto.* Obtenido de https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Paquete_Economico_y_Presupuesto

Times Higher Education. (2025). *World University Rankings 2025.* Obtenido de <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/latest/world-ranking>

UNESCO. (20 de abril de 2023). *Los Estados Miembros de la UNESCO se unen para aumentar la*

- inversión en educación. Obtenido de <https://www.unesco.org/es/articles/los-estados-miembros-de-la-unesco-se-unen-para-aumentar-la-inversion-en-educacion>
- UNESCO. (2023). *Recommendations for promoting lifelong learning in higher education*. <https://www UIL.unesco.org/en/higher-education-lifelong-learning>.
- uniRank. (2025). *Top 200 Universities in Latin America*. Obtenido de <https://www.unirank.org/latin-america/top-200/>
- uniRank. (2025). *Top Universities in Mexico*. Obtenido de <https://www.unirank.org/mx/ranking/>
- Universidad de Sonora. (2012). *Plan de Desarrollo Sustentable*. Obtenido de https://sustentabilidad.unison.mx/wp-content/uploads/2019/08/Plande_DesarrolloSustentableUniversidaddeSonora.pdf
- Universidad de Sonora. (2022). *Primer Informe Anual 2021-2022*. Obtenido de <https://planeacion.unison.mx/informes/informe2021-2022.pdf>
- Universidad de Sonora. (2023). *Ley Número 169, Orgánica de la Universidad de Sonora*. Obtenido de <https://www.unison.mx/ley-numero-169-organica-de-la-universidad-de-sonora/>
- Universidad de Sonora. (2023). *Lineamientos para el Componente Curricular del Modelo Educativo de la Universidad de Sonora*. Obtenido de https://www.unison.mx/institucional/marconformativo/reglamentosacademicos/Lineamientos_para_el_Componente_Curricular_Edicion_Febrero2023.pdf
- Universidad de Sonora. (2023). *Segundo Informe Anual 2022-2023*. Obtenido de <https://planeacion.unison.mx/informes/informe2022-2023.pdf>
- Universidad de Sonora. (2024). *Encuesta de Apreciación Estudiantil 2023*. Obtenido de https://planeacion.unison.mx/pdf/encuesta_de_apreciacion_estudiantil_2023.pdf
- Universidad de Sonora. (2024). *Estudio de Egresados de la Universidad de Sonora 2023*. Obtenido de https://planeacion.unison.mx/pdf/Estudio_de_egresados_2023_lic.pdf
- Universidad de Sonora. (2024). *Plan de cultura de paz de la Universidad de Sonora 2024-2030*. Obtenido de https://www.unison.mx/institucional/marconformativo/Plan_de_Cultura_de_Paz_de_la_Universidad_de_Sonora_2024-2023.pdf
- Universidad de Sonora. (2024). *Tercer Informe Anual 2023-2024*. Obtenido de <https://planeacion.unison.mx/informes/informe2023-2024.pdf>
- Universidad de Sonora. (2025). *Cuarto Informe Anual 2024-2025*. Obtenido de <https://planeacion.unison.mx/informes/informe2024-2025.pdf>

Universidad de Sonora. (2025). *Estatuto General de la Universidad de Sonora*. Obtenido de https://www.unison.mx/wp-content/uploads/2025/02/Estatuto_General_de_la_Universidad_de_Sonora.pdf

Universidad de Sonora. (2025). *Estudio de opinión de la sociedad sobre los resultados de la Universidad de Sonora*. Obtenido de https://planeacion.unison.mx/pdf/estudio_opinion_sociedad_2024.pdf

Universidad de Sonora. (2025). *Manual de Buenas Prácticas para una Sociedad Sustentable*. Obtenido de <https://programasestrategicos.unison.mx/wp-content/uploads/2025/06/Manual-de-buenas-practicas-para-una-sociedad-sustentable.pdf>

Universidad de Sonora. (2025). *Programa de Austeridad y Ahorro 2025 de la Universidad de Sonora*. Obtenido de https://www.unison.mx/wp-content/uploads/2025/05/PROGRAMA_AUSTERIDAD_UNISON_2025.pdf

Diseño y Formación:
L.D.G. Ramón Arturo Flores Rodríguez
Lic. Francisco Amador Fierro
M.C. Josefina Alvarado Palomera
Lic. Francy Montoya Acosta
Lic. Claudia Lizeth Reyes Hurtado





"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"