

# **UNIVERSIDAD DE SONORA**

---

## **PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2017-2021**

**DR. ENRIQUE FERNANDO VELÁZQUEZ CONTRERAS**  
HERMOSILLO, SONORA. MARZO DE 2017

## PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2017-2021

En mi carácter de candidato a rector de la Universidad de Sonora y atendiendo los términos de la Convocatoria emitida por la H. Junta Universitaria el pasado 25 de noviembre de 2016, a continuación, expongo los puntos más destacados de mi propuesta de Plan de Desarrollo Institucional (PDI) para el período 2017-2021.

### Principales fortalezas y desafíos

A casi 75 años de su fundación, la Universidad de Sonora ha logrado posicionarse como el principal capital académico de nuestro estado, gracias a su capacidad de adaptación a las transformaciones que ha vivido la sociedad a lo largo de este tiempo y a su capacidad de respuesta ante las exigencias de la vida universitaria y la sociedad actual. Por ello, hoy en día está reconocida como la mejor institución de educación superior en el noroeste del país y dentro de las quince mejores a nivel nacional, de un total de más de tres mil que existen en México.

Su origen en la docencia se ha mantenido como su razón de ser, al tiempo que ha evolucionado hacia el desarrollo de investigación de alto nivel, consciente de que la investigación científica, humanística y tecnológica es una valiosa herramienta para la prevención y solución de los problemas que enfrenta la sociedad; de la misma manera ha destacado como la principal promotora del arte y la cultura en nuestro estado. Así, actualmente desarrolla activamente las tres funciones sustantivas del quehacer universitario.

La institución, una vez alcanzada la meta de que todos sus programas educativos estuvieran reconocidos como de calidad, en 2008, inició un amplio programa de crecimiento que implicó la apertura de nuevas carreras, la creación de un nuevo campus y la ampliación de los cupos en los programas ya existentes. Como resultado de ello, la matrícula total se incrementó en 30% entre el 2008 y 2013, al pasar de 23,275 a 30,143, en sus 6 campus; en los últimos tres años se ha estabilizado alrededor de este último valor.

La oferta educativa de licenciatura en los seis campus es de 70 programas. De los 61 programas evaluables, 51 están dictaminados de calidad por CIEES o COPAES; además 20 de ellos son reconocidos como Licenciaturas de Alto Rendimiento por el CENEVAL. Asimismo, se ofrecen 48 programas de posgrado, de los cuales, 32 se encuentran en el padrón del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del CONACyT, y dos de ellos han alcanzado el nivel de competencia internacional.

Aunado a lo anterior, se ha desarrollado en forma significativa la investigación, de tal manera que, participando en convocatorias emitidas por instancias externas, principalmente CONACyT, los investigadores han obtenido, en los últimos cuatro años, recursos por más de 266 millones de pesos para realizar proyectos de investigación básica, de infraestructura, de atención a problemas nacionales, de frontera de la ciencia y de innovación, entre otros. Producto de varias investigaciones se han registrado más de 60 solicitudes de patentes ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

Lo anterior fue posible gracias a la mejora en los mecanismos de ingreso y al programa de formación de personal académico. Actualmente la planta académica se integra por 2,559 profesores, de los cuales 1,040 son PTC de base: 576 tienen el grado de doctor (55.4%) y 385 el grado de maestría (37.0%), lo que significa que se cuenta con un 92.4% de los PTC con estudios de posgrado. Del total de profesores activos en el programa de becas para estudios de posgrado (64 profesores), el 69.2% realiza estudios en instituciones del país y el 30.8% en instituciones extranjeras. El 55.0% de los PTC cuentan con perfil PRODEP. El personal académico en el SNI

representa el 29.3% de los PTC y el 53% de los PTC con grado de doctor; es relevante su incremento en el número de niveles II (56) y III (10). Los Cuerpos Académicos reconocidos por PRODEP son 93, de los cuales 34 son Cuerpos Académicos Consolidados, 33 Cuerpos Académicos En Consolidación y 26 Cuerpos Académicos En Formación.

Es de destacarse la relevante aportación que mediante la extensión realiza la Universidad en las artes y en la ciencia, que la llevan a entrelazarse en forma directa con la sociedad, pues no sólo ofrece formación a nivel licenciatura en artes y deportes, sino promueve el ejercicio de las diversas prácticas deportivas en espacios abiertos a la comunidad, así como el entrenamiento y participación en torneos; en el mismo sentido, atiende la difusión de actividades artísticas y culturales, mediante la subvención de producciones artísticas y patrocinio de los grupos representativos del alma mater. También apoya decididamente a personas con capacidades diferentes como sordos, ciegos y débiles visuales, de la misma manera a sectores vulnerables como población indígena y comunidades marginadas.

En cuanto a las actividades de gestión, la Universidad está certificada bajo la norma ISO 9001:2008 en trece procesos estratégicos de gestión, entre los que destacan los de primer ingreso, reinscripciones, servicios bibliotecarios y compras de bienes y materiales. Asimismo, los CIEES acreditaron en 2016 la función de Administración y Gestión Institucional. Como beneficiaria de recursos públicos, además de las auditorías reglamentadas por la normatividad institucional, la Universidad ha sido auditada por la Auditoría Superior de la Federación con resultados muy positivos.

Para alcanzar este nivel de desarrollo los universitarios debimos transformarnos y transformar nuestra institución para hacer frente a las demandas del actual paradigma de la vida universitaria nacional. De esta manera, honramos el ideal de aquel puñado de visionarios que se empeñaron en crear esta casa de estudios y que confiaron a las siguientes generaciones el compromiso de engrandecer su legado.

El camino no ha sido fácil. Los universitarios superamos las dificultades propias del devenir histórico, así como aquellas derivadas de la naturaleza de un espacio que propicia la libertad de expresión y discusión de las ideas. En este recorrido logramos anteponer la vocación de servicio de la institución, para hacer de esta el factor que genera los consensos indispensables para el trabajo cotidiano, cuyos resultados se reflejan en el nivel de liderazgo que ha alcanzado nuestra alma mater.

En los próximos años, la Universidad de Sonora tiene el compromiso ineludible de seguir consolidándose como una institución de educación superior pública líder en el país y con presencia internacional, en virtud de la capacidad y creatividad de sus egresados, la relevancia y pertinencia de sus contribuciones a la innovación, el arte, la cultura y el conocimiento científico y tecnológico; cuyo clima institucional armonioso propicia el trabajo académico con base en una normativa interna acorde a sus objetivos; una toma de decisiones colegiada, una gestión financiera responsable, obligada a la transparencia y a la rendición de cuentas; un accionar incluyente y basado en la sustentabilidad, todo esto cumpliendo firmemente con su compromiso con el desarrollo social y económico de México y en particular del estado de Sonora.

Como toda institución, la dinámica de su propia transformación va planteando nuevos desafíos y el análisis de resultados muestra que, a pesar de los grandes avances, aún se presentan rezagos en algunos aspectos de la vida académica, así como también desequilibrios en el avance de las diferentes disciplinas que se cultivan en nuestra casa de estudios. Es este el momento más adecuado para proponer las vías mediante las cuales se pueden alcanzar niveles óptimos en el desarrollo de las actividades académicas y de gestión que marquen la ruta para un futuro promisorio para nuestra institución.

Para lograr lo anterior, el PDI 2017-2021 debe orientarse a continuar el avance en los niveles alcanzados y utilizar estas fortalezas institucionales para enfrentar sus principales retos y desafíos:

- La docencia es la principal función sustantiva de nuestra institución. Con la habilitación académica de nuestros profesores y el fortalecimiento de los apoyos institucionales, en los próximos años el principal reto para avanzar en la calidad educativa, es la mejora de las trayectorias escolares. Para ello la Universidad deberá ofrecer programas de alta calidad, pertinentes, flexibles y centrados en el aprendizaje; soportados por una planta académica del más alto nivel, con una adecuada combinación de juventud y experiencia, y apoyada en una infraestructura académica y de servicio siempre modernizada. Con lo anterior, nuestros egresados serán reconocidos por su liderazgo y creatividad en el ámbito laboral en el que se desempeñen y la Universidad será reconocida por formar los mejores profesionistas y los cuadros altamente especializados que requiere el desarrollo de la región y el país.
- La Universidad ha venido sustentado su actividad académica en el trabajo colegiado y de redes nacionales e internacionales, que le permite ubicarse en la frontera del conocimiento en varias áreas disciplinares. Para avanzar en este quehacer se requiere realizar la investigación no solo como un medio para una mejor docencia, sino para responder debidamente al reto de alcanzar una vinculación efectiva, aprovechando las ventajas competitivas de la región, para apoyar la resolución de los problemas del entorno y coadyuvar en el bienestar social. Se requiere promover la creación de una nueva generación de líderes que fortalezcan la innovación, competitividad, crecimiento y calidad de vida en el estado de Sonora. Para hacer frente a estos retos se propone ejecutar proyectos de alto impacto generados por la conjunción de esfuerzos entre las universidades, las empresas y el estado.
- El potencial de la institución obliga a una mayor y mejor vinculación en todos los ámbitos de esta función sustantiva; actualmente se cuenta con un número importante de unidades de servicio (laboratorios, bufetes y centros de consultoría), con capacidad para incrementar el número de asesorías y dar respuesta a problemas concretos de las empresas y la sociedad en general. Asimismo, se debe reforzar la cooperación académica, la educación continua, la producción editorial, los convenios específicos con empresas, instituciones públicas, colegios de profesionistas y organizaciones no gubernamentales, así como el servicio social, las prácticas profesionales y los programas de emprendedores e incubación de empresas. La actividad física y su impacto en la salud de la población es un aspecto que la universidad debe considerar central, porque constituye un medio que le permite incidir directamente en la vida de los sonorenses a los que sirve. En el mismo sentido, la difusión de la cultura, sostenida en la certeza de que así apoya, no solamente la formación integral de sus estudiantes, sino de la comunidad en general. Mención especial ameritan la Radio y TV universitarias, las cuales deben de penetrar con mucha mayor fuerza en la audiencia estatal, y vincularse estrechamente con la planta académica y estudiantes de licenciatura y posgrado, especialmente de áreas de conocimiento afines a esta actividad.
- La propia dinámica del desarrollo institucional y los nuevos requerimientos en materia de fiscalización, transparencia y rendición de cuentas, hacen necesario transformar las actividades de gestión y administración universitaria para que estas funcionen como un verdadero soporte para facilitar las labores académicas. Los sistemas informáticos, los procesos y procedimientos administrativos certificados, así como la permanente capacitación de directivos y personal de apoyo, representan áreas importantes a atender para avanzar en la simplificación de los trámites administrativos. A la par de una mayor eficiencia, requerimos mejorar los canales de comunicación interna y externa. Existe una constante preocupación por los desacuerdos entre la administración y los sindicatos de la institución, que han llevado a la paralización de labores, lo cual plantea la necesidad de desarrollar mecanismos de

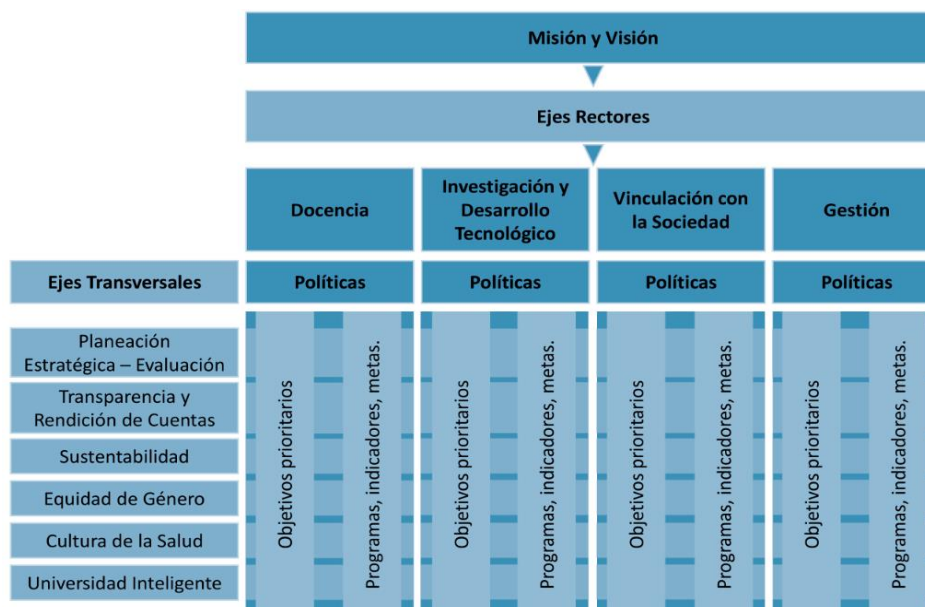
comunicación y negociación efectivos. Otro importante reto para la gestión institucional se deriva de la necesidad de fortalecer los mecanismos de financiamiento, así como mejorar la capacidad de respuesta y adaptación ante los cambios en la normativa interna y externa que regula los diferentes ámbitos del quehacer de la institución.

- La infraestructura académica y el soporte de las tecnologías digitales, representan otra importante área de oportunidad para el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas: aulas, bibliotecas, laboratorios, talleres y centros de cómputo deben disponer de equipamiento y condiciones de trabajo adecuadas. La vialidad de nuestros campus y su accesibilidad para personas con discapacidad, son también elementos importantes del entorno de trabajo. Asimismo, es indispensable una eficiente conectividad que permita avanzar hacia una cultura digital en todas las áreas de la actividad institucional.

## Puntos destacados del Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021

En general, la planeación estratégica de la Universidad de Sonora durante la última década ha sido exitosa, y así lo demuestran tanto los resultados académicos, como la gran cantidad de evaluaciones externas y auditorías al desempeño a que se han sometido alumnos, profesores, cuerpos académicos, programas educativos y la propia institución. En este contexto, consideramos que la mayoría de los objetivos y programas del actual PDI deben mantenerse, con los ajustes pertinentes, en los próximos años. A partir de la evaluación de sus resultados se propondrán nuevas metas y se modificarán estrategias y acciones, lo cual requiere de una amplia consulta a la comunidad universitaria.

Por la razón anterior, en esta propuesta se plantea el esquema general de los grandes ejes rectores que orientarán los objetivos y programas estratégicos del quehacer sustantivo y adjetivo de la institución, así como los ejes transversales que en esta etapa advertimos como fundamentales para impulsar una cultura e identidad institucional que permee todo el entramado de la actividad cotidiana de los universitarios en el cumplimiento de su función social.



De este esquema general, a continuación se desarrollan solo los principales programas que, desde nuestro análisis, deben crearse, adecuarse o modificarse en el PDI 2017-2021, agrupados por ejes rectores y objetivos prioritarios. Asimismo, en la última parte se retoman los ejes transversales propuestos, para enfatizar la importancia de concretarlos operativamente en programas institucionales.



## Principales programas a crearse o reformularse en el PDI 2017-2021.

### DOCENCIA.

**Objetivo 1. Consolidar la planta académica.** En plena era del conocimiento, el personal de tiempo completo debe mantenerse en la frontera de su disciplina a través de la investigación y que esta se refleje en una mejor docencia y una efectiva vinculación con la sociedad. El personal de tiempo parcial es el que aporta su experiencia en el ejercicio profesional. Todo el profesorado debe actualizarse didácticamente y en el uso de plataformas educativas.

- **Programa 1.1 Formación de recursos humanos y relevo generacional.** Incorporación de personal de asignatura como tiempo completo y de jóvenes profesores (CONACyT. Retenciones/Repatriaciones y Cátedras para Jóvenes Investigadores). Participación de estudiantes destacados de posgrado como auxiliares docentes.
- **Programa 1.2 Estímulo a la jubilación.** Mejores condiciones de jubilación y retención de académicos jubilados a través de la figura de profesor adjunto.

**Objetivo 2. Mejorar las trayectorias escolares.** Es imperativo abatir la deserción y el rezago, que representan dos de los principales problemas de la educación superior en México. Es urgente diseñar estrategias y acciones más efectivas, particularmente para aquellos programas educativos donde se acentúan estos problemas.

- **Programa 2.1 Aprovechamiento escolar.** Revisión del proceso de primer ingreso. Detección oportuna de alumnos en riesgo académico para su acompañamiento individualizado presencial o en línea.
- **Programa 2.2 Asesoría de pares.** Institucionalización de la asesoría de pares como una estrategia de apoyo a estudiantes en las asignaturas con mayores índices de reprobación, a partir de las experiencias exitosas en algunas de las divisiones.
- **Programa 2.3 Evaluación de alumnos y egresados.** Consolidar los exámenes departamentales internos. Reforzar la preparación de alumnos para la presentación de los exámenes generales de egreso de licenciatura (EGEL), así como los exámenes diagnósticos intermedios: Examen intermedio de licenciatura en ciencias básicas de ingeniería, Examen de competencia comunicativa y pensamiento crítico, Examen transversal de estadística-ExtraES, EXIL-Negocios, Examen de Expresión Escrita en Español (Expres), Examen Diagnóstico de Conocimientos y Habilidades en el Sistema Procesal Penal Acusatorio (EXSIPA).

**Objetivo 3. Fortalecer la oferta educativa de licenciatura y posgrado, bajo un modelo flexible y centrado en el aprendizaje.** Los planes de estudio deben permitir que, aprovechando la riqueza de cursos que ofrece la institución en todas las áreas de conocimiento y a partir de las exigencias propias de cada disciplina o profesión en lo particular, el alumno pueda construir su propio currículo y utilizar los recursos tecnológicos para el autoaprendizaje. Es necesario identificar los conocimientos y competencias que deben desarrollar los estudiantes para un adecuado ejercicio de su profesión. Además, asegurar el cumplimiento de los planes de estudio a través de sistemas y plataformas en línea, así como exámenes departamentales estandarizados y validados.

- **Programa 3.1 Consolidación del modelo educativo y curricular.** Evaluación del modelo educativo actual, adoptando formalmente el enfoque por competencias, adaptado a las necesidades de cada programa. Fortalecer la flexibilidad curricular, con enfoque multi e interdisciplinario. Revisión del actual sistema de créditos, a fin de adoptar el Sistema de Asignación y Transferencia de Créditos Académicos (SATCA). Incorporar en forma explícita

en los planes de estudios los valores universitarios, la internacionalización y la interculturalidad. Fortalecer la formación integral a través de la actividad física, artística y cultural.

- **Programa 3.2 Educación en línea y semipresencial.** Incremento significativo de la oferta de programas y cursos en línea. Capacitación docente y desarrollo de plataformas educativas. Se deben diseñar plataformas amigables, ágiles, eficientes, así como la apertura de los cursos abiertos y masivos en línea (MOOC).
- **Programa 3.3 Nueva oferta educativa.** Apertura de nuevas licenciaturas con alta pertinencia, tales como: licenciatura en educación, criminología y/o seguridad pública, ingeniería en energías renovables (en conjunto con UNAM) y al menos dos programas a través del Espacio Común de Educación Superior a Distancia (ECOESAD): licenciatura en agua y licenciatura en sustentabilidad.
- **Programa 3.4 Fortalecimiento del posgrado.** Aumentar la oferta educativa de posgrado. Ofrecer posgrados en las unidades regionales norte y sur, donde se pueden implementar sedes de los programas de posgrado de calidad actuales. Elevar a competencia internacional posgrados en investigación e incluir en el PNPC posgrados orientados a la profesión. Impulsar posgrados en la industria. Promover la cooperación académica a través de movilidad y posgrados conjuntos (doble titulación).

**Objetivo 4. Mejorar la infraestructura académica y de servicios.** Una planta académica de calidad y un buen plan de estudios se sustentan en una adecuada infraestructura: aulas, bibliotecas, laboratorios, talleres y centros de cómputo deben disponer de equipamiento y condiciones de seguridad adecuadas. Indispensable una eficiente conectividad.

- **Programa 4.1 Optimización y mantenimiento de instalaciones físicas.** Asegurar el mantenimiento y conservación de aulas, talleres, laboratorios, bibliotecas y centros de cómputo. Uso compartido de espacios físicos e infraestructura científica y tecnológica. Aumentar la capacidad de conectividad, ya que aun cuando se amplió el enlace a internet de 120MB a 1,240MB, este sigue resultando insuficiente, debido a que el funcionamiento y operación de la red institucional de información continúa presentando un incremento acelerado de peticiones de conectividad de parte de la comunidad universitaria, observándose que los dispositivos móviles son los de mayor demanda. Asimismo, se deberá fortalecer el Área de Cómputo de Alto Rendimiento (ACARUS).

#### INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO.

**Objetivo 5. Vincular la generación y aplicación del conocimiento con los planes de estudio.** Las universidades que forman egresados de mayor calidad académica son aquellas basadas en la investigación, la que a su vez se desarrolla vinculada con su entorno. Así, una educación universitaria de buena calidad se alcanza solo con una efectiva articulación entre la docencia y la investigación, para crear un ambiente académico de innovación y creatividad.

- **Programa 5.1 Articulación posgrado-industria-gobierno.** Aprovechando los programas de CONACyT y COECyT, impulsar los posgrados en la industria y la incorporación de maestros y doctores en la industria. Desarrollar proyectos que tengan como objeto de estudio problemas de la realidad estatal y nacional, la búsqueda de soluciones o la generación de alternativas que contribuyan a crear mayor riqueza y mejores condiciones de vida para las personas, tales como los proyectos en uso del agua, energía solar, zonas áridas, medio ambiente, tecnología de productos pesqueros, investigación sobre cáncer, diabetes, hipertensión y otros problemas

de salud, inmigración, seguridad pública, agroindustria, nanotecnología, materiales avanzados, entre otros.

- **Programa 5.2 Articulación docencia-industria y docencia-investigación.** Planes de estudio de licenciatura que contemplen estancias de los alumnos en la industria, así como actividades de investigación, tanto básica como aplicada. Ayudantías de investigación y de participación en la industria. Participación de alumnos en congresos y veranos de la investigación científica. Participación de los estudiantes de licenciatura y posgrado en el conocimiento de la problemática que enfrenta la industria y el sector social y en el planteamiento de soluciones a las mismas, a través de la realización de prácticas profesionales y de estancias de investigación.

**Objetivo 6. Fortalecer la transferencia de tecnología y conocimiento.** Los países con mayor nivel de desarrollo económico y social, son aquellos cuyas instituciones de educación superior son líderes de investigación, con el consecuente avance en el conocimiento y desarrollo de tecnología, los cuales se transfieren eficientemente a través de la triple hélice universidad-empresa-gobierno.

- **Programa 6.1 Implementación de modelo de transferencia de tecnología.** Impulso a la investigación aplicada. Estímulos a la vinculación con la empresa. La Oficina de Transferencia de Tecnología y Conocimiento (OTTC), certificada por CONACyT, debe detectar y promover las oportunidades en materia de registro de patentes con mayor posibilidad de aplicación comercial. Creación, en conjunto con la Secretaría de Economía del Estado de Sonora, del Ecosistema de Innovación para crear empresas y empleos que fortalezcan la innovación y la competitividad. Mejoramiento de espacios físicos destinados a la vinculación con la industria.

#### VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD.

**Objetivo 7. Fortalecer la vinculación con los sectores productivo y social.** Uno de los objetivos de la institución consiste en ejercer sus funciones mediante una vinculación efectiva con la sociedad, para que sus actividades sustantivas se cumplan en interacción permanente con las necesidades y requerimientos de la comunidad sonorenses. Asimismo, debe formar recursos humanos con la conciencia social que requiere el desarrollo del país y del Estado de Sonora.

- **Programa 7.1 Certificación y acreditación de laboratorios, talleres y bufetes de servicio.** Certificación internacional. Evaluación de métodos y pruebas de laboratorio ante la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA).
- **Programa 7.2 Servicio Social y Prácticas Profesionales.** El servicio social y las prácticas profesionales deben ser fortalecidos como parte fundamental de la vinculación con la sociedad y como una estrategia educativa que contribuye a la formación integral de los estudiantes
- **Programa 7.3 Atención a la discapacidad y grupos vulnerables.** Impulsar acciones dirigidas al apoyo e inclusión de grupos sociales en condiciones de desventaja: ciegos y débiles visuales, sordos, discapacidad motriz y otros, así como a grupos sociales vulnerables: adultos mayores, grupos étnicos, y en general sectores que se encuentran en situación de desventaja.
- **Programa 7.4 Difusión artística y cultural.** Fortalecer las producciones artísticas. Conservación y ampliación de espacios dedicados a la actividad artística. Realización de convenios para gestionar recursos para la producción, difusión y promoción.



- **Programa 7.5 Deporte y actividad física.** Contribución a la solución de problemas de salud. Mejoramiento de la infraestructura física deportiva. Cursos y diplomados.

**Objetivo 8. Consolidar la cooperación académica.** La Universidad de Sonora debe mantener un esfuerzo continuo para establecer vínculos con otras instituciones de todos los niveles académicos en materia de cooperación, intercambio y colaboración para el fortalecimiento de sus programas, estudiantes, docentes e investigadores a través de proyectos de investigación y desarrollo, innovación tecnológica, intervención social, prácticas profesionales y otros.

- **Programa 8.1 Cooperación nacional e internacional.** Apoyo a la educación básica y media superior. Evaluación ante organismos internacionales para aumento de movilidad internacional y atracción de estudiantes extranjeros, principalmente en posgrado. Incremento en la participación de redes.

## **GESTIÓN.**

**Objetivo 9. Fortalecimiento de la gestión institucional.** El crecimiento en el número de estudiantes, personal académico, programas, departamentos y campus, así como la regulación del ejercicio de los fondos públicos, que se tienen que concursar e informar de acuerdo a los respectivos convenios y reglas de operación, ha llevado a invertir cada vez más tiempo y esfuerzo en las tareas de gestión administrativa. En este contexto, se vuelve fundamental contar con la normatividad universitaria actualizada, procesos y procedimientos ágiles, trámites simplificados, sistemas informáticos que proporcionen información confiable y oportuna, y con personal capacitado para atender las solicitudes y requerimientos de la comunidad universitaria.

- **Programa 9.1 Simplificación administrativa.** Disminuir los requisitos de trámites administrativos. Consolidación del Sistema Institucional de Información Administrativa. Descentralización administrativa. Adecuación de la normatividad institucional a los requerimientos actuales.
- **Programa 9.2 Certificación y mejora continua de procesos administrativos.** Atender las observaciones derivadas de la evaluación y acreditación de la función de Administración y Gestión Institucional, por parte de los CIEES. Ampliar los procesos estratégicos certificados bajo el Sistema de Gestión de Calidad. Transición hacia la norma oficial ISO 9001: 2015.
- **Programa 9.3 Capacitación y evaluación del desempeño del personal administrativo y de servicios.** Profesionalizar el trabajo administrativo a través de la capacitación y mejora continua. Eficientar la selección e inducción del personal de nuevo ingreso. Implementar un sistema de incentivos ligados a la evaluación del desempeño de los trabajadores administrativos y de servicios.
- **Programa 9.4 Seguimiento de la aplicación de la normatividad.** Establecer procedimientos institucionales que coordinen la aplicación de los cambios en la normatividad que inciden sobre los diversos ámbitos del quehacer de la Universidad: académico, laboral, seguridad, ambiental, financiero, etc. Dar seguimiento a las reformas de normas internas, para asegurar su debida aplicación por todas las instancias involucradas.

**Objetivo 10. Mejorar la comunicación interna y el clima laboral institucional.** La negociación efectiva, la disposición al diálogo y la madurez de los universitarios deben conducir a la estabilidad que demanda la sociedad sonorensis. Fortalecer la cohesión y sentido de pertenencia de la comunidad universitaria, a través de una gestión administrativa que privilegia la comunicación, así como la búsqueda de consensos y las decisiones colegiadas.

- **Programa 10.1 Atención a contratos colectivos.** Formular bilateralmente los reglamentos interiores de trabajo. Implementar mecanismos que aseguren el adecuado seguimiento de compromisos laborales. Diseñar vías de comunicación efectivas entre administración y sindicatos. Aumentar la transparencia y el acceso a la información en las relaciones de trabajo. Programa de estímulos para trabajadores administrativos y de servicios.
- **Programa 10.2 Comunicación interna e identidad institucional.** Dar a conocer de manera efectiva las diversas políticas, actividades y resultados que se generan en el desarrollo de las funciones sustantivas y fomentar el orgullo e identidad institucional.

**Objetivo 11. Fortalecer los mecanismos de gestión de recursos financieros.** Incrementar los recursos financieros, mediante el impulso de nuevas fuentes de financiamiento y de mecanismos que permitan una mejor planeación institucional para reorientar los recursos hacia proyectos institucionales prioritarios.

- **Programa 11.1 Mejora en la gestión y uso de los recursos.** Fortalecer la gestión de recursos públicos y privados aprovechando las fortalezas académicas. Uso responsable de los recursos. Mejorar la planeación institucional para optimizar el ejercicio de recursos. Reorientación del presupuesto en base a prioridades. Apoyar la gestión de recursos en fondos concursables donde hemos sido exitosos: CONACyT, PFCE, PRODEP.
- **Programa 11.2 Aumentar y diversificar las fuentes de financiamiento.** Impulsar nuevas fuentes de recursos propios a través de la transferencia de tecnología (patentes, desarrollo tecnológico), servicios profesionales de alta calidad (certificados y acreditados), aumento en la oferta de educación continua, patrocinio de empresas para arte y deporte universitario, creación de empresas parauniversitarias con potencial de generación de ingresos. Reformar el reglamento de ingresos propios.

### Ejes y programas transversales.

Los ejes transversales constituyen dimensiones que deberán estar presentes en todos los ejes rectores, como principios generales que permean, cohesionan y fortalecen las actividades sustantivas y adjetivas de la institución. Los ejes transversales son el sustrato a través del cual se delinearán formas de hacer las cosas que promueven cambios en la cultura de los universitarios que son irradiados al resto de la sociedad por conducto de nuestros egresados y de los diferentes mecanismos de difusión y vinculación. A través de sus respectivos programas, estos ejes transversales serán concretados operativamente, definiendo sus objetivos estratégicos, indicadores y metas cuantificables para su implementación.

**Planeación estratégica-evaluación.** Este eje transversal propone consolidar el binomio planeación-evaluación como un proceso integral, permanente y sistemático de seguimiento y valoración de los resultados de todos los programas y actividades de la institución, proporcionando elementos para la toma de decisiones y mejora continua de los mismos.

**Transparencia y rendición de cuentas.** Al plantearlo como eje transversal, proponemos asumir la transparencia no solo como el cumplimiento de una normatividad que establece obligaciones muy puntuales en materia de acceso a la información, sino como un principio general congruente con los valores de honestidad y responsabilidad social que profesamos como institución pública de educación superior. El programa institucional por la transparencia y rendición de cuentas, diseñará y promoverá los mecanismos para que este concepto sea un principio general del quehacer universitario, aplicable a todas las actividades y procesos que se desarrollen en el ejercicio de las funciones sustantivas y de gestión, en todos los niveles de actividad.

**Sustentabilidad.** El significado del desarrollo sustentable debe ser incorporado a las funciones de docencia, investigación y vinculación, así como en la propia gestión institucional, para favorecer el involucramiento de los universitarios en una cultura del manejo y uso responsable de los recursos naturales, energéticos y materiales, como componentes básicos del desarrollo cultural del individuo y la comunidad.

**Equidad de género.** Como institución formadora de los hombres y mujeres que en el futuro se integrarán a la sociedad como profesionales, la Universidad juega un papel de vanguardia en la promoción de los principios que sustentan la construcción de una sociedad más igualitaria e incluyente. A través del programa institucional por la equidad de género, se impulsará la incorporación transversal de esta perspectiva en las funciones de docencia, investigación y vinculación, así como en las estructuras académicas, administrativa, normativa y de servicio de la institución.

**Cultura de la salud.** Entendida la buena salud como fundamental para que el ser humano logre una mejor calidad de vida y mejores condiciones para el aprendizaje, la promoción de una cultura de la salud entre los universitarios será una prioridad institucional. Como uno de los ejes transversales, se fortalecerán las acciones para la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, ambas encaminadas a impulsar estilos de vida saludables y al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria. Mediante el programa de Universidad Promotora de la Salud se fomentará una cultura institucional orientada por los valores y los principios asociados al movimiento global de la promoción de la salud, sustentada en una política institucional para la mejora continua y sostenida de las acciones de promoción de la salud.

**Universidad inteligente.** El desarrollo tecnológico ha impactado significativamente nuestras vidas en la forma que aprendemos, trabajamos, socializamos y vivimos. En este nuevo entorno, para mantener su rol de liderazgo brindando servicios de calidad a la comunidad que sirve, debemos avanzar en lograr que la Universidad de Sonora sea una Universidad Inteligente. Para ello, la institución debe apoyarse en una tecnología, herramientas y dispositivos para diseñar sistemas inteligentes centrados en los seres humanos, haciendo pleno uso de las tecnologías para lograr ser incluyente, sustentable, amigable con el medio ambiente, confiable, móvil y flexible, contribuyendo con ello al desarrollo económico y social.

Estos puntos centrales para el PDI 2017-2021 son la base de un proyecto que precisa ser consensuado con los universitarios, pues de esta manera se asegura el compromiso de trabajo de todos los sectores que somos corresponsables del crecimiento, consolidación y proyección de nuestra alma mater. Con esto expreso mi más firme convicción de asumir con dedicación, prudencia y honestidad, un cargo desde el cual se deben concertar voluntades para dar a la sociedad sonoreNSE la certidumbre de que la Universidad de Sonora es y seguirá siendo la máxima casa de estudios y el orgullo de Sonora.