

Visión 2040

Se propone aquí una visión a futuro que ha sido formulada con base en el reconocimiento de fortalezas y debilidades de la Universidad de Sonora. Nuestra perspectiva es realista y crítica sobre la situación actual de la institución, aunque también optimista.

La Universidad de Sonora (UNISON) es una Universidad para el desarrollo en la sociedad del conocimiento. Es una institución que ha consolidado su reconocimiento y prestigio internacional por brindar una formación universitaria con pertinencia y legitimidad social; por tener estudiantes satisfechos con los profesores que practican una enseñanza situada que los acerca al ámbito profesional; y porque sus académicos producen ciencia, tecnología y arte relevante, que se transfiere mediante proyectos de vinculación para el desarrollo y progreso social. Una Universidad transformadora que es protagonista de cambios impulsados por mujeres y hombres comprometidos al frente de la institución.

La Universidad es líder y referente educativo en Sonora. Es una institución estable con las mejores condiciones para la producción científica, tecnológica e innovación para el desarrollo de la región y de México, como resultado de un ejercicio de gobierno participativo que privilegia la negociación, el diálogo y el uso transparente y racional de los recursos humanos, materiales y financieros.

La UNISON aplica políticas institucionales bien diseñadas en el marco de públicas políticas. Es una universidad ejemplo de innovación en educación superior, con modelos educativos diversos, que usa la tecnologías de la información y la comunicación en atención a la demanda de distintos sectores sociales; por tanto, ha contribuido al incremento de los índices de cobertura, mediante una oferta educativa articulada con el desarrollo local y nacional.

Una Universidad reflexiva y crítica sobre sí misma en su sistema de gobierno, sus estructuras organizacionales y sus mecanismos de gestión, y se actualiza en una búsqueda constante acorde con las épocas y contextos. La evaluación institucional se realiza mediante un sistema propio, con indicadores de calidad orientados a la mejora, que además le permite atender con solvencia las diversas evaluaciones externas.

La UNISON cuenta con una Ley Orgánica impulsada por la propia comunidad universitaria, mediante el debate responsable y consenso productivo promovido por la Junta Universitaria, Rectoría y órganos colegiados de gobierno como muestra de madurez política. El nuevo marco normativo de la Universidad dispone estructuras organizativas y de gobierno dinámicas y ligeras. Los distintos niveles de gobierno universitario impulsan el cambio permanente y trabajan en la construcción de los acuerdos necesarios para que las disposiciones se acepten por los actores involucrados.

La sociedad reconoce la calidad académica de la Universidad, asistida por una estructura administrativa suficiente que provee los sistemas de apoyo a las funciones sustantivas. El saldo es positivo: el ámbito académico es protagonista y orienta el quehacer institucional con un sentido claro de servicio a la sociedad. La docencia ocupa un papel central en las políticas institucionales y nos enorgullece ser una institución dedicada principalmente a la formación

de profesionistas. La investigación interdisciplinaria se ha consolidado y la interacción con la sociedad es de mutuo beneficio.

Diagnóstico

Ante un panorama mundial, volátil y de grandes transformaciones globales que representan retos hacia el futuro, las universidades deben primero adaptarse para actuar en consecuencia como detonadoras del desarrollo y agentes de cambio para solución de problemas, fundamentados en una agenda institucional de innovación.

El modelo de universidad implementado desde finales de los noventa ya cumplió su ciclo, por eso y dado que se ha acumulado problemática de gran calado, debemos re orientar el sentido y las estrategias de desarrollo de la institución para los próximos 20 años. Reconocemos las fortalezas actuales de la UNISON, aunque son resultado de las líneas programáticas mencionadas. Sin duda, la Universidad ha construido un gran potencial para la generación de conocimiento científico, técnico y artístico, pero los mecanismos para su transferencia en beneficio de la sociedad son limitados, de tal suerte que la docencia y la extensión, con sustento en la investigación, requieren fortalecerse para dar a la población acceso al saber universitario, y contribuir de manera eficiente y eficaz a la solución de las demandas sociales mediante proyectos interdisciplinarios pertinentes para el abordaje de los problemas que afectan la calidad de vida de la población. Durante los últimos años se ha producido desarticulación en el ejercicio de las funciones sustantivas y desarrollo desigual de las mismas, promovido desde la normativa institucional que le da un peso mayúsculo a la investigación en detrimento de la docencia y la extensión. También, hemos visto cómo la función adjetiva de gestión ha cobrado protagonismo y espacio operativo sobre las tres funciones sustantivas.

La Universidad participa en programas de política pública para la obtención de recursos extraordinarios, la acreditación de programas de licenciatura, el PNPC, el PRODEP, el SNI, el EGEL, estudio de egresados y empleadores, de tutorías, estudio de trayectorias escolares, la certificación de procesos administrativos, etc. Sin embargo, la dinámica para el cumplimiento de los esquemas de evaluación externa no se ha traducido en una modificación efectiva de las prácticas y los procesos internos con fines reales de mejora. Por ejemplo, según el último informe del rector¹, 90% de los PTC cuentan con estudios de posgrado, 52% son perfil PRODEP y 29.5% son investigadores nacionales. Con una planta académica de este nivel, se reporta el 31.1% de eficiencia terminal en la licenciatura², la matrícula sigue concentrada en áreas tradicionales y sólo el 49.5% de los sustentantes del EGEL obtienen resultados satisfactorios; entonces ¿cuál ha sido el efecto de la alta habilitación de los PTC en la formación que reciben los futuros profesionales?

Con base en los logros y el reconocimiento de los desafíos a encarar a través de un gobierno transparente y cercano a los universitarios, que distinga, estimule y reconozca el ejercicio de las funciones sustantivas y ponga la gestión y distribución de recursos al servicio del desarrollo académico y de la formación integral de los estudiantes. Es urgente recuperar la confianza de la comunidad mediante el diálogo permanente y respetuoso, basado en propuestas colaborativas de mejora fundamentadas en el conocimiento de las condiciones en que se llevan a cabo los procesos y los resultados que se generan. Es urgente proponer

¹ Fuente: <http://www.uson.mx/paginadelrector/informes/informe2015-2016.pdf>

² Fuente: Dirección de Planeación <http://www.planeacion.uson.mx/sie.htm>

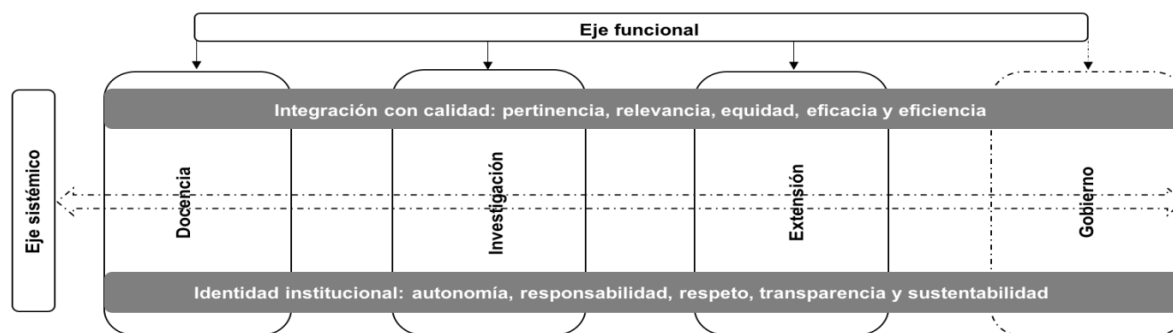
un esquema equitativo y justo de desarrollo profesional, tanto del personal académico como administrativo, que contemple criterios de ingreso, permanencia, reconocimiento y conclusión de la relación laboral; de esta manera se logrará un relevo generacional que aproveche la experiencia acumulada para la formación de cuadros orientados al cambio institucional que la época demanda.

Plan de Desarrollo Institucional

Las características de las universidades varían de acuerdo con los cambios sociales, pero los principios esenciales y criterios cualitativos que han de usarse para guiarnos en mejorar la calidad de la vida académica han demostrado ser constantes. La propuesta que se presenta aborda los principales desafíos que se identifican en la situación actual de la universidad, de cara a incorporar las tendencias de avance de la educación superior en el contexto nacional e internacional. El reto principal es colocar a la UNISON, en cuatro años, en la vía del ejercicio inter relacionado de las funciones sustantivas orientadas todas por el servicio a la sociedad y apuntando a sumar esfuerzos con muy diversos actores sociales a favor del desarrollo humano sustentable. Esto garantiza, a mediano plazo, ofrecer formación de calidad a los futuros profesionales, mediante programas interdisciplinarios de generación y distribución de conocimientos pertinentes para la sociedad.

En virtud de lo anterior, el Plan de Desarrollo Institucional se estructura en dos ejes: el **eje funcional** organiza las funciones sustantivas y la adjetiva; el **eje sistémico** representa las relaciones de integración orientadas a la calidad en un marco axiológico de identidad institucional caracterizado por principios éticos de actuación.

Figura 1: Estructura del PDI



De acuerdo con esta forma de organizar el trabajo, la actividad académica es el eje que configura el ejercicio equilibrado de las funciones sustantivas en sus propios procesos y, a la vez, toma del eje sistémico pautas de articulación entre las funciones desde las características de la calidad y los principios éticos de actuación institucional.

De esta manera es como se proyecta a cuatro años una universidad para el desarrollo, que advierte la necesidad de articularse al interior desde sus procesos, para responder como una **institución sin muros al servicio de la sociedad**, que se abre a la interacción con el entorno en una relación que le permite validar los saberes universitarios desde el aporte al desarrollo humano, social y productivo.

Eje Funcional
Docencia situada

Objetivo: Dignificar la tarea docente para lograr la formación profesional integral de los estudiantes, mediante diversas estrategias que permitan practicar una enseñanza innovadora y vinculada con el desempeño activo en el mundo del trabajo y el ejercicio de la ciudadanía con vocación social.

Desafío: Desarrollar un modelo educativo centrado en el aprendizaje, con pertinencia social y flexibilidad académica y operativa, que oriente los procesos formativos en todos los niveles y permita practicar la enseñanza situada en contexto.

| Políticas de desarrollo | Líneas de acción |
|---|---|
| 1. Modelo educativo centrado en el aprendizaje con criterios de calidad | 1.1 Emprender un proceso ágil y participativo de evaluación y reforma curricular que actualice y re oriente la oferta educativa hacia áreas de mayor pertinencia. 1.2 Diseñar programas educativos que atiendan áreas profesionales emergentes. 1.3 Actualizar y vincular la licenciatura en Cultura Física y Deporte para darle aplicación en el ámbito institucional y regional. 1.4 Instituir un modelo de educación no convencional que permita incrementar la oferta educativa. 1.5 Internacionalizar la oferta educativa, mediante programas bilingües y de doble titulación. 1.6 Impulsar la acreditación internacional de la oferta educativa. |
| 2. Formación continua de profesores para la docencia situada | 2.1 Innovar en la formación pedagógica de los profesores. 2.2 Estimular y reconocer las buenas prácticas docentes desde una perspectiva cualitativa además de cuantitativa. 2.3 Integrar la tutoría como una actividad fundamental de la función docente, con las tareas específicas que la caracterizan. 2.4 Articular la formación pedagógico-didáctica con los requerimientos del ejercicio profesional de los futuros egresados. 2.5 Elaborar un sistema institucional de evaluación del desempeño docente, reconociendo los diferentes perfiles docentes que tenemos: tiempos completo, de asignatura y maestros profesionistas activos en el mundo laboral. |
| 3. Formación integral de los estudiantes | 3.1 Fortalecer la formación integral de los estudiantes con respaldo en las ciencias sociales y las humanidades para propiciar ciudadanos comprometidos. 3.2 Formar en estrecha vinculación con el contexto social de cada profesión. 3.3 Vincular los programas de Servicio Social y Prácticas Profesionales a los espacios del ejercicio de las profesiones. 3.4 Impulsar la identidad universitaria por medio de actividades culturales, artísticas y deportivas. |

-
- 3.5 Promover y aumentar el intercambio académico con otras IES nacionales y del extranjero.
 - 3.6 Ofertar becas a estudiantes en situaciones de desventaja económica y social.
 - 3.7 Mejorar la eficiencia terminal con apoyo en el estudio de las trayectorias escolares.
 - 3.8 Mejorar los mecanismos de ingreso a la licenciatura.
 - 3.9 Apoyar a estudiantes en riesgo: orientación educativa, atención psicológica, colaboración de pares avanzados.
-

Investigación científica y creación artística

Objetivo: Impulsar la generación y transferencia de conocimiento científico y tecnológico socialmente útil, así como la creación artística en sus distintas manifestaciones.

Desafío: Generar condiciones institucionales de equidad para el desarrollo de a) proyectos de ciencia, tecnología e innovación con pertinencia social que atiendan problemas que afectan la calidad de vida de la población y b) la creación artística en las diferentes áreas de conocimiento en interacción con la sociedad.

| Políticas de desarrollo | Líneas de acción |
|--|---|
| 4. Agenda institucional de ciencia, tecnología e innovación al servicio de la sociedad | 4.1 Diseñar una nueva política institucional de investigación con el propósito explícito de impulsar proyectos de ciencia, tecnología e innovación con pertinencia social. |
| | 4.2 Promover la integración de acciones y relaciones entre la academia, la empresa y la administración pública, como modo virtuoso de realizar investigación y desarrollo (I+D), generando innovación. |
| | 4.3 Conformar grupos interdisciplinarios para resolver problemas específicos que afectan la calidad de vida de la población más vulnerable del estado, incorporando actores sociales diversos. |
| | 4.4 Establecer mecanismos de exploración permanente sobre las necesidades de conocimiento, tecnología e innovación en áreas estratégicas de desarrollo para enlazar a los académicos con las necesidades externas detectadas. |
| | 4.5 Participar activamente en el Portafolio de Proyectos de la Agenda Estatal de Innovación 2017. |
| | 4.6 Estimular la investigación básica y aplicada en áreas con menor número de proyectos. |
| | 4.7 Modificar la reglamentación universitaria para estimular la vinculación social de los proyectos. |
| | 4.8 Crear un cuerpo de investigadores de alto rendimiento dedicado a gestionar y desarrollar proyectos en cinco áreas estratégicas: energías renovables; agroindustria; manufactura avanzada; tecnologías de la información y la comunicación; y minería. |

| | | |
|--|-----|--|
| 5. Agenda institucional de creación artística para contribuir a incrementar el patrimonio cultural de México | 5.1 | Definir políticas y programas institucionales para impulsar la creación artística y alimentar la perspectiva crítica e innovadora de la misión universitaria |
| | 5.2 | Proponer estrategias y directrices para el desarrollo, promoción y proyección de la creación artística en la Universidad |
| | 5.3 | Promover los mecanismos institucionales para la caracterización y valoración de proyectos y obras artísticas. |
| | 5.4 | Generar relaciones de cooperación con instituciones y organismos del campo cultural y activar vínculos con las industrias culturales y creativas. |

Extensión

Objetivo: Democratizar el acceso a la producción científica, técnica, artística y deportiva de la universidad, para colaborar con la sociedad en la identificación y solución de los problemas relevantes a través de la enseñanza y la investigación, como la vía para que la institución se mantenga protegida y beneficiada por el entorno local.

Desafío: Convertir a la universidad en un espacio público, de libre acceso y circulación de saberes útiles a las diferentes áreas del conocimiento, al mercado y a la población mediante estrategias de extensión y difusión que pongan en-ciclo los saberes universitarios para atender con calidad las demandas de desarrollo humano sustentable de la sociedad y de la misma institución pública.

| Políticas de desarrollo | Líneas de acción | |
|---|------------------|---|
| 6. Universidad con sentido y responsabilidad social | 6.1 | Diseñar y promover programas de extensión y difusión del conocimiento, la cultura y el deporte, concebidos como una forma de concretar la cooperación y contribución de la Universidad para el desarrollo de otros sectores de la sociedad. |
| | 6.2 | Impulsar la formación de redes de cooperación entre la Universidad y otros sectores de la sociedad, con propósitos exponenciales de concretar consorcios o alianzas estratégicas en pro del desarrollo productivo. |
| | 6.3 | Ofertar educación continua a la comunidad sonorensis, mediante oportunidades de actualización y/o capacitación en distintas áreas de interés científico y social. |
| | 6.4 | Convertir los programas de servicio social y prácticas profesionales en espacios de aprendizaje y enseñanza, |
| | 6.5 | Mantener actualizada la bolsa de trabajo producto de la colaboración con los empleadores, mediante una agenda constante de vinculación. |
| | 6.6 | Fortalecer los servicios a la comunidad que prestan los distintos centros. |
| | 6.7 | Colaborar con los niveles de la educación básica y media superior. |



| | |
|--|---|
| | 6.8 Apoyar a los egresados para la creación de empresas. |
| | 6.9 Promover becas para deportistas universitarios de alto rendimiento en coordinación con instancias municipales, estatales y federales del deporte. |
| | 6.10 Institucionalizar la realización de exposiciones artísticas a la comunidad. |
| | 6.11 Reorientar la Radio y TV universitaria y dar uso intensivo de redes sociales. |
| 7. Proyección y colaboración internacional | 7.1 Promocionar los productos académicos en espacios internacionales de difusión. |
| | 7.2 Intensificar la participación en proyectos internacionales. |
| | 7.3 Ofertar opciones educativas en idiomas diferentes al español. |
| | 7.4 Utilizar la tecnología para la colaboración con otros países. |
| | 7.5 Incrementar la movilidad académica internacional. |
| | 7.6 Reactivar y actualizar la Fundación Universidad de Sonora para ampliar las gestiones en favor del desarrollo de la institución, con la participación directa de la sociedad civil organizada. |

Gobierno abierto

Objetivo: Fortalecer la autonomía universitaria a través de la democratización de las decisiones institucionales, la desconcentración funcional eficiente, la gestión transparente y la distribución oportuna y suficiente de los recursos humanos, financieros y materiales.

Desafío: Establecer un sistema de gobierno universitario participativo al servicio de las funciones sustantivas, que garantice condiciones estables para el desarrollo institucional a través de relaciones basadas en la responsabilidad, el respeto, la honestidad y una distribución y aplicación transparente de los recursos.

| Políticas de desarrollo | Líneas de acción |
|---|--|
| 8. Renovar las relaciones intra institucionales en un marco de responsabilidad, respeto y transparencia | 8.1 Actualizar el marco normativo institucional, impulsando una reforma de la Ley Orgánica Número 4 (democratizar y transparentar decisiones, simplificar niveles de la estructura central, otorgar peso a la base académica, fortalecer atribuciones de la Junta Universitaria) y un Estatuto de Personal Académico (EPA) incluyente que reconozca la contribución de los maestros de asignatura a la formación de los estudiantes. |
| | 8.2 Fortalecer los mecanismos de desconcentración funcional para distribuir responsabilidades académicas y administrativas en las Unidades Regionales y las Divisiones |
| | 8.4 Impulsar la planeación institucional participativa con base en información válida y confiable |
| | 8.5 Diseñar un sistema institucional de información estratégica para la toma de decisiones. |

-
- 8.6 Mejorar los procesos de comunicación institucional.
 - 8.7 Mantener una agenda abierta para la revisión y negociación de las condiciones laborales de los distintos sectores universitarios.
 - 8.8 Establecer un esquema de renovación de la planta académica y administrativa.
 - 8.9 Desarrollar un plan institucional de profesionalización y superación del personal académico, administrativo y la alta dirección.
 - 8.10 Mantener y/o renovar la infraestructura y equipamiento necesarios para el desarrollo de las funciones sustantivas.
 - 8.11 Reconfigurar y optimizar el uso de recursos y diversificar fuentes de ingreso.
 - 8.12 Gestionar la prestación de diversos servicios a clientes externos como fuente importante de ingreso institucional.
 - 8.13 Seguir una política financiera de transparencia total, austeridad y ahorro para privilegiar el gasto en las funciones sustantivas.
 - 8.14 Simplificar los procedimientos administrativos orientando plataformas informáticas en apoyo a las funciones sustantivas.
 - 8.15 Consolidar las instalaciones deportivas de la Universidad para mejorar su nivel, estableciendo una política de conservación efectiva de los inmuebles.
-
- 9.1 Atender y dar seguimiento a las políticas públicas para la educación superior.
 - 9.2 Gestión permanente con los poderes ejecutivo y legislativo, en los órdenes federal y estatal.
 - 9.3 Participar activamente en el sistema educativo estatal.
 - 9.4 Estrechar la relación con los sectores sociales y productivos.
 - 9.5 Plantear alternativas innovadoras para el crecimiento de la Universidad hacia fuera de los campus, mediante alianzas estratégicas con sectores productivos, generando polos de desarrollo e inversión regional.
 - 9.6 Gestionar y promover los fondos internacionales y nacionales de financiamiento a proyectos de formación, investigación y creación artística.
 - 9.7 Promover proyectos de inversión, aprovechando recursos patrimoniales e intelectuales de la institución.
 - 9.8 Atender tendencias de desarrollo de la educación superior acordadas por organismos supranacionales
-
9. Afianzar las relaciones interinstitucionales nacionales e internacionales



Eje Sistémico

Integración con calidad

Objetivo: Articular el sistema universitario en todos sus ámbitos y niveles de operación, mediante principios de pertinencia, equidad, flexibilidad, eficacia y eficiencia.

Desafío: Reformar la organización académica para transitar de la actual visión disciplinar hacia esquemas de trabajo interdisciplinarios de docencia, investigación y extensión, apoyados por mecanismos de gestión transparentes y eficientes.

| Políticas de desarrollo | Líneas de acción |
|---|---|
| 10. Organización académica interdisciplinaria | 10.1 Articular el ejercicio de las funciones sustantivas, bajo criterios de calidad. 10.2 Equilibrar el apoyo institucional a cada función sustantiva de acuerdo con sus necesidades de desarrollo. 10.3 Impulsar el trabajo inter departamental, inter divisional y entre las unidades regionales. 10.4 Fomentar la participación en redes nacionales e internacionales de colaboración. |
| 11. Afianzar las relaciones interinstitucionales nacionales e internacionales | 11.1 Promover la reorganización administrativa con base en las necesidades de desarrollo de los procesos académicos y bajo principios de simplificación. 11.2 Evaluar el desempeño institucional con un esquema propio. 11.3 Someter los procesos a evaluación externa, con fines de acreditación y certificación. 11.4 Rendir cuentas a la comunidad universitaria y a la sociedad, sobre la aplicación de recursos y los resultados obtenidos. |

Identidad institucional

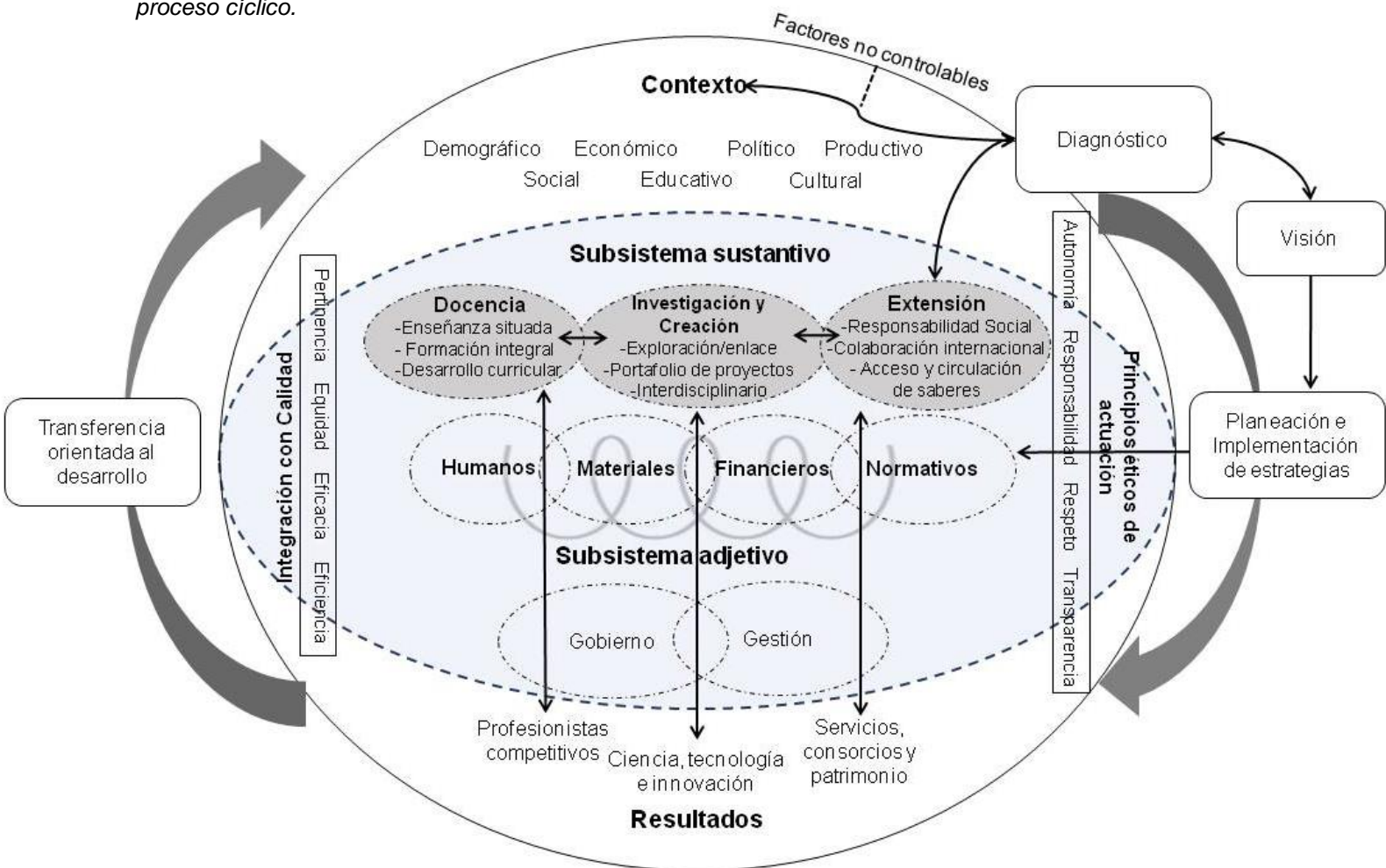
Objetivo: Definir un marco ético de actuación institucional

Desafío: Recuperar la confianza de la comunidad universitaria en particular, y de la sociedad sonoreNSE en general, mediante el desempeño institucional en el marco de su autonomía, la responsabilidad social, el respeto a la diversidad y la transparencia en el uso de los recursos.

| Políticas de desarrollo | Líneas de acción |
|--|--|
| 12. Definir el marco axiológico para el desempeño de las funciones sustantivas | 12.1 Fortalecer el marco de la autonomía universitaria bajo principios de autoridad, territorialidad, gestión y comunicación efectiva. 12.2 Mantener mecanismos de información oportuna que hagan visible el compromiso social de la universidad con el entorno inmediato. 12.3 Generar condiciones para el acceso y desarrollo equitativo de la comunidad a los diferentes servicios que presta la universidad. 12.4 Establecer nuevos canales de acceso público a la información relacionada con el desempeño institucional y sus resultados. |

| | |
|---|--|
| | 12.5 Promover la responsabilidad en la distribución y uso de los recursos para el ejercicio de las actividades universitarias. |
| 13. Establecer mecanismos de seguimiento a la aplicación de los protocolos institucionales de comportamiento en las dependencias universitarias | <p>13.1 Difundir entre la comunidad universitaria los valores y principios de actuación que derivan del marco axiológico y normativo institucional.</p> <p>13.2 Trabajar en colegiados las propuestas de protocolos de actuación, acordes con los valores y principios universitarios.</p> <p>13.3 Incorporar en los distintos mecanismos de evaluación del desempeño, los valores que deberán aplicarse en el desempeño del personal universitario.</p> |

Figura 2: Vinculación e interacción en el modelo de Universidad para el Desarrollo, desde una perspectiva de proceso cíclico.



Una Universidad sin muros, abierta a explorar y resolver los problemas de su contexto en permanente interacción para convertirse en eje del desarrollo social, económico y cultural del estado de Sonora.