



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

PROPUESTA DE ELEMENTOS PARA INTEGRAR EL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2017-2021



DR. JOEL ENRIQUE ESPEJEL BLANCO

HERMOSILLO, SONORA. MARZO DE 2017

Introducción

En los últimos 15 años la Universidad de Sonora ha experimentado cambios importantes, tanto cualitativos como cuantitativos, que se han traducido en innegables resultados positivos. Dentro de ellos se encuentra su apertura a la evaluación externa de sus insumos, procesos y resultados (aspirantes, estudiantes, egresados, programas educativos, profesores, investigadores, cuerpos académicos, finanzas, procesos administrativos e incluso la gestión institucional). Con base en ellos y en el resto de los indicadores que actualmente se utilizan en el Sistema Nacional de la Evaluación Superior se puede apreciar que la Universidad se ha consolidado como una de las mejores universidades públicas estatales del país. Los resultados, las acreditaciones, los premios y reconocimientos que ha recibido y su ubicación en los *rankings* internacionales así lo demuestran.

La Universidad de Sonora, es una de las pocas universidades públicas estatales del país (alrededor de 15) que, en concordancia con su misión, desarrolla equilibradamente y con calidad sus funciones de docencia, investigación, vinculación, extensión de los servicios y de difusión artística y cultural.

Integrar la propuesta de elementos que podrían conformar el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021, debe partir del reconocimiento de tal contexto, así como del conocimiento de su situación actual, su desempeño, sus avances, logros, resultados, fortalezas y debilidades.

Diagnóstico

En los últimos cuatro años se han tenido diversos resultados. Por un lado, aunque la oferta educativa de licenciatura y posgrado ha seguido creciendo, la matrícula ha permanecido prácticamente constante, al pasar de 30,332 a 30,060, en un contexto de crecimiento de la demanda estudiantil y el aumento de la matrícula en otras instituciones del estado.

Han continuado los procesos de evaluación de programas educativos, aunque los resultados muestran un avance menor. Los posgrados reconocidos por el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del CONACyT aumentaron de 28 a 32, mientras que los de licenciatura reconocidos por su calidad (en nivel 1 de los CIEES y/o acreditados) pasaron de 52 a 60, y 8 programas no lograron obtener ese reconocimiento (nivel 2 de los CIEES).

Una de las fortalezas de la Institución es su planta académica. En los últimos cuatro años los indicadores respectivos han continuado con un ritmo importante de crecimiento: el número de Profesores de Tiempo Completo (PTC) con doctorado pasó de 413 a 573 (39%); el número de PTC con reconocimiento del Perfil Deseable PRODEP aumentó de 492 a 566 (15%); el número de académicos reconocidos en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) subió de 242 a 310 (28%) y los Cuerpos Académicos Consolidados y En Consolidación aumentaron de 51 a 67 (31%).

Por otra parte, si bien los procesos educativos en la Institución han mejorado, aún siguen mostrando debilidades. Aunque algunos indicadores de trayectoria escolar han mejorado, sin embargo los referidos a la eficiencia terminal de egreso y tasa de titulación, por cohorte, siguen siendo inaceptablemente bajos (de 31% y 28%, respectivamente).

Un buen indicador, que tiende a mostrar mejoría en los resultados del proceso de formación, es el porcentaje de egresados que obtienen desempeño satisfactorio o sobresaliente en los Exámenes Generales de Egreso de Licenciatura del CENEVAL (actualmente del 49%), que ha permitido aumentar de 3 a 20 el número de programas en el Padrón de Programas de Licenciatura de Alto Rendimiento de Licenciatura-EGEL.

Hace 14 años se definieron los Lineamientos para un modelo curricular. En ese marco se reformularon todos los planes de estudio de la Universidad, con características novedosas y pertinentes. Hoy se advierte que muchos de ellos se han quedado rezagados de acuerdo a los nuevos requerimientos del entorno, y más del 60% de ellos tiene más de 10 años de haber sido reformulado. El propio modelo educativo y curricular no ha sido bien conformado en la Institución.

Si bien la planta académica de la Institución presenta un promedio de edad alto y un porcentaje de ellos tiene ya la antigüedad requerida para su jubilación, hoy se advierten las condiciones para un recambio generacional. Por un lado, la conformación del Programa de Incentivo a la Jubilación, el cual a un sector de académicos les permite equiparar sus ingresos al jubilarse con los actuales, está haciendo que aumenten sustancialmente las solicitudes de jubilación. Por otro lado, las recientes reformas realizadas al Estatuto del Personal Académico abren la posibilidad de renovar la planta académica con jóvenes doctores de alta productividad académica.

La investigación de calidad es otra de las fortalezas de la Institución, según lo muestran los datos de PTC en el SNI, la cantidad de fondos concursables otorgados a la Universidad, el número de proyectos terminados cada año y sus resultados (reflejados en ponencias en congresos, artículos publicados, libros y patentes, entre otros). Sin embargo, una asignatura pendiente es avanzar en la transferencia de ese conocimiento y de las innovaciones generadas, así como reorientarlas hacia la solución de los problemas del entorno inmediato.

En cuanto a la vinculación, la extensión de los servicios y la difusión artística y cultural la Universidad tiene amplias fortalezas. Aún con ello, todavía se aprecian como insuficientes los esfuerzos por vincular más a la Universidad con los diversos sectores de la sociedad sonoreense, que la conviertan en un motor del desarrollo del estado.

En la parte de la gestión administrativa, especialmente en los últimos años, también se han realizado importantes esfuerzos para corregir situaciones, sistematizar procesos, descentralizar trámites, ordenar las finanzas, transparentar información y rendir cuentas. Como asignaturas pendientes en ese rubro se puede apreciar la necesidad de simplificar al máximo todos los trámites administrativos; revisar la estructura y plantilla administrativa; lograr mayor eficiencia en el uso de los recursos financieros y multiplicar los esfuerzos para ofrecer mayor transparencia, y particularmente mejorar los canales de comunicación en ese sentido.

En cuanto al financiamiento institucional se advierten al menos dos problemas: por un lado está el hecho de que, a pesar de así estar convenido, el subsidio ordinario estatal no se equipara al subsidio

ordinario federal, ocasionando no solo insuficiencia presupuestal a la Institución, sino también incertidumbre; y por otro lado está el hecho de que en los últimos años se han reducido sustancialmente los fondos federales extraordinarios, con los cuales se financiaba buena parte de la actividad académica de la Institución.

Por último, uno de los factores que han afectado a la Universidad, aunque más a su imagen que a sus resultados, ha sido el alto nivel de confrontación con el que en ocasiones se manifiesta los sindicatos, quienes con sus eventuales paralizaciones de las actividades de la Universidad empañan ante la sociedad los resultados obtenidos.

En suma, la Universidad se encuentra actualmente muy fortalecida, aunque todavía tiene frente a sí retos muy importantes. Entre ellos, definir un crecimiento ordenado de su matrícula; reforzar estrategias para mejorar los resultados de los procesos de evaluación de sus programas educativos; poner especial atención en la mejora de las trayectorias escolares y elevar la formación de los estudiantes; terminar de definir un modelo educativo y curricular más acorde a las nuevas realidades y a partir de ello reestructurar la totalidad de los planes de estudio; aprovechar y mejorar las condiciones que presenta la coyuntura actual y promover una efectiva renovación de la planta académica; estimular la reorientación de la investigación hacia la atención de los problemas del entorno; reforzar al máximo las estrategias para ampliar y reenfocar la vinculación con la sociedad sonoreense; avanzar más en el propósito de poner a la administración al servicio de la academia; hacer más eficiente el uso de los recursos financieros; fortalecer y diversificar más las fuentes de financiamiento; llevar al máximo posible la transparencia y la rendición de cuentas; y establecer un nuevo marco de relaciones con las organizaciones gremiales de la Institución.

Propuesta de Plan de Desarrollo 2017-2021

La propuesta de Plan de Desarrollo que se presenta se conforma a partir de tres directrices: que busque mantener y mejorar los logros que ha obtenido la Universidad en los últimos años, los cuales la han posicionado como una de las mejores universidades del país; que renueve las estrategias y/o acciones para superar los retos que enfrenta la Institución; y que contemple novedosos programas dirigidos a requerimientos no atendidos. Todo ello para apoyar el cumplimiento de la visión institucional, para que **sea una de las mejores universidades del país, con proyección internacional, desarrollando todas sus funciones con calidad y pertinencia, de manera que contribuya decisivamente al desarrollo económico del estado y del país.**

Para conformar la estructura del Plan de Desarrollo Institucional se propone a sus funciones como el elemento clasificador del que se parta, entre ellas la docencia, la investigación, la vinculación y extensión, la difusión artística y cultural, así como la gestión administrativa. A partir de ellas se definen 5 ejes temáticos que agrupan objetivos de la misma naturaleza. En el siguiente nivel, agrupados en cada uno de esos ejes, está ese conjunto de objetivos estratégicos, y a partir de ellos un conjunto de programas que contienen estrategias y acciones para cumplir dichos objetivos,

incluyendo un conjunto de indicadores de resultados que permitan medir y evaluar dicho cumplimiento.

Cabe aclarar que por su naturaleza algunos programas en realidad impactan a distintas funciones, e incluso en algunos casos, como el de internacionalización y el de gestión ambiental, impactan a todas las funciones, lo que los convierte prácticamente en ejes transversales como programas integradores.

En los siguientes apartados se enumeran dichos ejes, objetivos estratégicos y programas, aunque por cuestiones de espacio sólo se describen los puntos más destacados.

EJE I: Formación académica de calidad y pertinencia

En este eje, para responder a una demanda variada y creciente de servicios educativos de calidad y pertinencia, se propone diversificar la oferta educativa utilizando también la modalidad abierta y a distancia, incluyendo programas especiales para personas que ya se desempeñan en una profesión y requieren de condiciones especiales, programas de posgrado bajo convenio con las industrias del entorno, una cartera de cursos de actualización de acuerdo a las necesidades de los sectores y programas de colaboración a partir de los cuales se otorguen títulos intermedios, compartidos o de doble titulación. Asimismo, es importante participar en marco del Programa Universitario Emergente Nacional para la Terminación de Estudios Superiores (PUENTES), que permita atender a los estudiantes que provengan de los Estados Unidos. Además, es importante ver las condiciones bajo las cuales se pueden incrementar los espacios disponibles en carreras con demanda y pertinencia, acompañadas de estrategias para lograr la nivelación y atención de un grupo específico de estudiantes aceptados. De igual forma, es importante procurar el incremento en la matrícula de las unidades regionales Norte y Sur, así como en el nivel de posgrado.

Asimismo, es impostergable terminar de redefinir los modelos educativo y curricular, a partir de los cuales se actualicen la totalidad de los planes de estudios con elementos que atiendan el nuevo contexto y los requerimientos actuales: que sean flexibles, que tengan menos carga en el aula, que incluyan otras actividades que sean acreditables, que incorporen actividades de aprendizaje en escenarios reales, que propicien la formación para el desarrollo sustentable global, que desarrollen competencias generales y específicas congruentes con el mercado laboral y que incluyan bibliografía y actividades de aprendizaje en inglés, entre otras. Todo ello debe desembocar en una mejor formación de los estudiantes, que pueda ser verificada y certificada por organismos externos como el CENEVAL, por medio de sus exámenes intermedios (EXIL) y de egreso (EGEL).

Los estudiantes deben ser el centro de atención de la Institución, por lo que se deben implementar diversas estrategias y acciones que permitan que transiten eficientemente a lo largo del periodo de sus estudios, y que egresen con una sólida formación de calidad y pertinencia. Es de destacar entre ellas, la asesoría por parte de los propios estudiantes de semestres avanzados, la atención a grupos especiales y la conformación de un programa interno de becas dirigido a estudiantes en condiciones de extrema pobreza.

Por último, se propone mejorar los Programas de Incentivo a la Jubilación que actualmente existen y diseñar uno nuevo que atienda a otro grupo específico de académicos de alto nivel de habilitación y productividad (en virtud de los cuales recibe recursos del SNI y del Programa de Estímulos). A la par de ello, se debe avanzar en el recambio generacional sustituyendo a los profesores jubilados por jóvenes doctores con alta productividad, en el marco de las nuevas disposiciones del Estatuto del Personal Académico.

Eje	Objetivos estratégicos	Programas
EJE I: Formación académica de calidad y pertinencia	1. Ampliar y diversificar la oferta educativa bajo modalidades presencial, no presencial y mixta.	1.1 Creación de programas de licenciatura y posgrado 1.2 Creación de programas interinstitucionales 1.3 Creación de posgrados vinculados a la industria 1.4 Renovación del catálogo de educación continua 1.5 Adaptación de programas para trabajadores 1.6 Aumento de matrícula
	2. Garantizar la pertinencia, flexibilidad y calidad de los programas educativos.	2.1 Actualización de los modelos educativo y curricular 2.2 Reestructuración de planes y programas de estudio 2.3 Formación integral del estudiante (Culturest, movilidad, servicio social, prácticas profesionales, deportes y cultura emprendedora y sustentable) 2.4 Evaluación, acreditación y reconocimiento de los programas educativos de licenciatura y de posgrado 2.5 Evaluación del aprendizaje 2.6 Infraestructura y apoyo para el nuevo modelo educativo (equipamiento, conectividad, plataforma educativa virtual, bibliotecas, laboratorios y talleres)
	3. Consolidar el apoyo y atención a los estudiantes para incidir en su permanencia, formación integral, desempeño y egreso a tiempo.	3.1 Apoyos remediales a estudiantes de primer ingreso 3.2 Tutoría, acompañamiento y asesoría de pares 3.3 Apoyos para la inclusión y equidad 3.4 Actividades extracurriculares complementarias 3.5 Mejora de las trayectorias escolares 3.6 Becas 3.7 Salud y atención psicológica
	4. Fortalecer y renovar la planta académica.	4.1 Estímulo a la jubilación 4.2 Renovación de la planta académica 4.3 Habilitación y actualización 4.4 Productividad académica 4.5 Desarrollo equilibrado de funciones

EJE II: Investigación, innovación y desarrollo tecnológico

Con el propósito de cumplir la misión y visión de la Universidad se propone que una parte de la investigación se reoriente a conocer y resolver los principales problemas del entorno y que pueda aplicarse para incidir en el desarrollo económico del estado. La conformación de un fondo con recursos del presupuesto ordinario, el involucramiento de los Cuerpos Académicos en redes y la conformación de consorcios con otras instituciones educativas y de investigación, y con los sectores

productivos y público pueden apoyar el cumplimiento de ese propósito. También, es importante el fortalecimiento del apoyo administrativo a los investigadores y la conformación de una ventanilla única de trámites de proyectos específicos externos.

Así, la investigación no debe concebirse como una función aislada, sino servir al propósito de mejorar los procesos docentes y lograr una vinculación más efectiva con el entorno. Por tal motivo, se propone reforzar los mecanismos para lograr una mejor articulación entre las funciones sustantivas.

Asimismo, se propone cumplir el ciclo completo promoviendo el impacto de la investigación hacia la innovación, el registro de patentes y la transferencia de conocimientos, estableciendo mecanismos para ello, tales como una Fundación Empresa-Universidad que vincule la transferencia de tecnología y conocimiento con el sector productivo y social, así como la gestión y creación de un Parque Tecnológico, en el cual se incluyan laboratorios experimentales certificados para apoyar el desarrollo científico y tecnológico.

Eje	Objetivos Estratégicos	Programas
EJE II: Investigación, innovación y desarrollo tecnológico	5. Fortalecer y reorientar la investigación de todas las áreas.	5.1 Fortalecimiento de la investigación en áreas estratégicas del entorno 5.2 Articulación entre la investigación, la docencia y la vinculación y extensión 5.3 Apoyo administrativo a la investigación 5.4 Fondo institucional de apoyo a la investigación
	6. Consolidar los cuerpos académicos y aumentar el trabajo colaborativo interinstitucional.	6.1 Mejora del grado de consolidación de Cuerpos Académicos 6.2 Ampliación de redes de colaboración nacional e internacional 6.3 Participación en consorcios de investigación
	7. Transferir conocimientos a los sectores productivos.	7.1 Fundación Empresa-Universidad de Sonora 7.2 Apoyo al desarrollo de microempresas de base tecnológica 7.3 Parque Tecnológico de la Universidad de Sonora 7.4 Impacto de la investigación

EJE III: Vinculación, extensión y participación social

Un cambio trascendental debe ser el replanteamiento de la vinculación de dos vías, con la sociedad y con los sectores público, educativo y empresarial, a través de múltiples canales. Entre ellos la gestión y creación de la Fundación Universidad para apoyar a la sociedad en la conformación de asociaciones civiles e instituciones de asistencia privada, así como para gestionar recursos ante organismos nacionales e internacionales. También la creación del Área de Enlace Universidad-Gobierno y del Área de Enlace Transfronterizo que promueva conglomerados en la región Sonora-Arizona.

Además, y en el interés de desarrollar la responsabilidad social universitaria se propone reforzar la participación de los distintos actores de la sociedad en la definición y orientación de todas las funciones institucionales, incluyendo la definición de la oferta educativa, la orientación de los planes de estudio, las líneas de investigación y los servicios requeridos.

De igual forma, se propone fortalecer los servicios que proporciona la Universidad a los distintos sectores, promoviendo la certificación de laboratorios y talleres que brinden seguridad a los solicitantes, que aumente su demanda y generen recursos, así como reorganizar su prestación por medio de la conformación de un área de atención integral.

En el contexto actual globalizado se requiere la internacionalización de todas las funciones de la Universidad, y que en particular se promueva la movilidad, el intercambio, la acreditación de programas y las redes de investigación en el plano internacional. Asimismo, se propone trabajar en la proyección internacional de la Universidad, a través de la atención a los *rankings* internacionales y la participación en consejos, convenios de colaboración, afiliación a consorcios y redes, internacionales.

Eje	Objetivos Estratégicos	Programas
EJE III: Vinculación, extensión y participación social	8. Impulsar la vinculación con la sociedad y los sectores público, educativo y empresarial.	8.1 Vinculación con organizaciones sociales 8.2 Vinculación con poderes gubernamentales 8.3 Vinculación con sectores productivos 8.4 Promoción de participación de la sociedad 8.5 Vinculación con el sector educativo, colegios y asociaciones de profesionistas y egresados
	9. Extender los servicios a la sociedad.	9.1 Servicios universitarios 9.2 Certificación de los laboratorios y talleres 9.3 Apoyo a grupos vulnerables
	10. Desarrollar la internacionalización de las funciones universitarias y posicionar a la Institución en el extranjero.	10.1 Prácticas integrales de internacionalización 10.2 Proyección internacional

EJE IV: Promoción y difusión de la ciencia, la cultura, el arte, el deporte y la salud

La Universidad debe reforzar sus estrategias y acciones para extender los beneficios de las actividades artísticas y culturales, así como el fomento de la cultura de apreciación de tales manifestaciones, tanto a nivel interno como entre la sociedad sonoreense. Para ello, se propone incrementar la oferta artística y cultural, modernizar e incrementar los espacios artísticos y culturales de los que dispone la Institución, y refrendar y aumentar los convenios de colaboración con otras instituciones promotoras del arte y la cultura. También está el interés de promover la divulgación científica a través de diversos canales, entre ellos el programa editorial que permita incrementar la producción de libros y revistas, así como el fortalecimiento de la librería universitaria. Por otra parte, se deben reforzar las acciones para el rescate y la preservación del patrimonio cultural, artístico e

histórico de la Institución. No menos importante es proporcionar servicios médicos básicos a los universitarios, así como la promoción del cuidado de la salud y la actividad física y el deporte, a nivel interno y hacia la sociedad en general. Mención especial merece la atención a los deportistas y equipos deportivos representativos, que además de contribuir a la formación integral de los estudiantes proyecta a la Institución en el plano regional y nacional.

Eje	Objetivos Estratégicos	Programas
EJE IV: Promoción y difusión de la ciencia, la cultura, el arte, el deporte y la salud	11. Difundir y promover las actividades científicas, culturales y artísticas.	11.1 Actividades artísticas y culturales 11.2. Espacios culturales y artísticos 11.3. Divulgación científica 11.4. Programa editorial 11.5. Administración del patrimonio universitario
	12. Promover el cuidado de la salud y la actividad física y deportiva.	12.1 Servicios médicos 12.2 Promoción del cuidado de la salud 12.3 Promoción de la actividad física y el deporte 12.4 Equipos deportivos representativos

EJE V: Gobierno y gestión administrativa eficiente, eficaz y transparente

Es de sumo interés de los universitarios que se refuerce la premisa de que la administración debe estar al servicio de la academia. Con ese objetivo se propone avanzar al máximo en la simplificación de los trámites administrativos, teniendo como único límite el cumplimiento de la normatividad externa correspondiente. También se requiere mejorar los sistemas administrativos, a través del fortalecimiento del sistema de gestión de la calidad, la reingeniería de los sistemas de información y la definición y uso de procedimientos y disposiciones normativas. Otra línea de acción en ese propósito es la revisión de la estructura y plantilla administrativa que pudiera derivar en la fusión y desaparición de dependencias administrativas y el ajuste correspondiente de la plantilla. Asimismo, merece especial atención un programa de desarrollo integral de los empleados universitarios, que no sólo incluya capacitación sino también la prestación de una variedad de servicios, esquemas de incentivos al personal administrativo y la creación en cada campus de un área de apoyo a profesores en la realización de diversos trámites internos y externos.

Si bien la Institución no tiene problemas estructurales de orden financiero que impidan su viabilidad y funcionamiento en el mediano y largo plazo, sí requiere instrumentar medidas para fortalecer sus ingresos a través de la equiparación del subsidio ordinario y diversificar las fuentes de financiamiento, tales como la obtención de recursos de organizaciones internacionales, prestación de servicios especializados y la participación en convocatorias de fondos nacionales concursables. Simultáneamente, se propone lograr ahorros y mejorar la eficiencia de los recursos financieros por medio de implementar una normatividad relativa a la disciplina financiera, elaborar el presupuesto basado en resultados, y revisar los gastos en servicios personales, incluyendo el tabulador de sueldos. Todo ello no sólo con el propósito de equilibrar las finanzas institucionales, sino también de generar remanentes que permitan financiar parte de las propuestas que se están realizando en los otros ejes relacionados con las funciones académicas.

Para lograr la estabilidad, el avance institucional y la mejora de la imagen institucional se requiere redoblar esfuerzos para implementar las condiciones que mejoren la gobernabilidad de la Institución. Entre ellas, el regir cada una de las actividades institucionales con base en una normatividad sencilla, justa y que efectivamente se cumpla sin distinción, para lo cual habrán de realizarse esfuerzos para lograr la socialización y cumplimiento del marco normativo, así como la creación o reforma de parte de él; entre ellos el Estatuto General, el Estatuto del Personal Académico y elaborar, en conjunción con los sindicatos tal y como ya está convenido, los reglamentos interiores de trabajo. En ese propósito, es esencial la efectiva realización del trabajo colegiado y la participación de la comunidad en las decisiones de mayor trascendencia, así como llevar al máximo la transparencia y rendición de cuentas y la comunicación.

Dado el contexto actual de las relaciones con las dirigencias de los sindicatos y sus demandas, no existen fórmulas simples para evitar las huelgas. Se propone recomponer las relaciones con las organizaciones gremiales de la Institución con base en cuatro premisas: a) una estrecha y permanente comunicación basada en el respeto y el reconocimiento mutuo de los legítimos derechos institucionales y de los trabajadores; b) el cumplimiento irrestricto y sin regateos de los contratos colectivos de trabajo; c) circunscribir los límites de las negociaciones a las condiciones laborales y cuestiones económicas, reservando para la Universidad los asuntos académicos que por ley le corresponden; y d) realizar los máximos ofrecimientos económicos que pueda solventar la Institución sin poner en riesgo su solvencia financiera.

También, se propone realizar una gestión del medio ambiente responsable que reduzca el impacto ambiental en la Institución, en la que se manejen adecuadamente los residuos peligrosos y no peligrosos, en la que se incorpore la dimensión de la sustentabilidad en los planes de estudio, en la que se generen líneas de investigación sobre dicha temática, en la que se difunda al interior y al exterior la cultura de la sustentabilidad, en la que se busque extender la certificación ISO 14001:2004 y en la que se promueva la reducción del uso del papel, el agua y la energía, y en particular en la que se realice la generación y uso de energías renovables y alternativas.

Eje	Objetivos Estratégicos	Programas
EJE V: Gobierno y gestión administrativa eficiente, eficaz y transparente	13. Garantizar la eficiencia de los procesos administrativos.	13.1 Simplificación de trámites administrativos 13.2 Mejora de los procesos administrativos 13.3 Revisión y adecuación de la estructura y plantilla administrativa 13.4 Desarrollo integral de los empleados
	14. Lograr la solvencia financiera de la Institución.	14.1 Gestión de financiamiento 14.2 Ahorro y eficiencia de recursos financieros

Eje	Objetivos Estratégicos	Programas
EJE V: Gobierno y gestión administrativa eficiente, eficaz y transparente	15. Mejorar la gobernabilidad de la Institución.	15.1 Socialización, instrumentación y cumplimiento de la normatividad institucional 15.2 Adecuación y creación de la normatividad 15.3 Trabajo colegiado y participación de la comunidad en la toma de decisiones 15.4 Planeación, seguimiento y evaluación participativa 15.5 Transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas 15.6 Relación con organizaciones gremiales de la Institución 15.7 Comunicación e imagen institucional
	16. Gestionar la infraestructura física institucional y garantizar la protección de bienes y personas.	16.1 Ampliación, remodelación y conservación de espacios físicos 16.2 Inventario de recursos universitarios 16.3 Seguridad e higiene 16.4 Protección a la comunidad universitaria
	17. Realizar una gestión ambiental responsable.	17.1 Reducción del impacto en el medio ambiente 17.2 Impulso a la cultura de la sustentabilidad 17.3 Generación y uso de energías renovables y alternativas
	18. Promover la equidad, la inclusión y los derechos humanos.	18.1. Equidad y fomento a la no discriminación 18.2. Promoción de los derechos humanos y la equidad de género 18.3. Atención a discapacitados

Mensaje final

Lógicamente lo anterior es una propuesta de estructura y contiene los elementos centrales que considero pueden dar una idea general de los objetivos que se requiere plantear, así como los programas para lograrlos, cumplir la misión institucional, contribuir a hacer realidad la visión institucional y posicionar a la Universidad en un nivel mayor de desarrollo. El Plan de Desarrollo Institucional debe ser producto del trabajo de los universitarios en su conjunto y ser aprobado por los órganos colegiados correspondientes.

Además de estas propuestas ofrezco conformar un nuevo liderazgo que tenga mayor margen de maniobra para implementar dicho plan; que supere inercias, que comprometa toda su energía, voluntad, pasión y dedicación; y que pueda iniciar sin las resistencias que se han acumulado con la implementación de la reforma académica y administrativa, a partir de recomponer las relaciones con los actores internos y externos, basadas en una estrecha comunicación, el cumplimiento de la normatividad, el establecimiento de las reglas de las relaciones y la posible conciliación de los intereses superiores de la Universidad con los intereses particulares de los principales actores.