

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL VISIÓN 2013

DR. VÍCTOR ANTONIO CORRALES BURGUEÑO
RECTOR



VISIÓN
2·0·1·3



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA

Plan de Desarrollo Institucional
Visión 2013

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA

Dr. Víctor Antonio Corrales Burgueño
Rector

Dr. José Alfredo Leal Orduño
Secretario General

LAE y MA Manuel de Jesús Lara Salazar
Secretario de Administración y Finanzas

MC María de la Luz Hernández Reyes
Secretaria Académica

MC Reyes de Jesús Cárdenas Félix
Vicerrector Unidad Regional Norte

MC Óscar Octavio Pérez Camacho
Vicerrector Unidad Regional Centro Norte

Dr. Juan Eulogio Guerra Liera
Vicerrector Unidad Regional Centro

MC Rafael Mendoza Zataráin
Vicerrector Unidad Regional Sur

Dr. Sergio Alvarado Altamirano
Coordinador General de Planeación y Desarrollo

Plan de Desarrollo Institucional
Visión 2013

Dr. Víctor Antonio Corrales Burgueño
Rector

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA

Primera edición, noviembre 2009

D.R.: © Víctor Antonio Corrales Burgueño

D.R.: © UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
Ángel Flores pte. s/n, CP 80000, Centro.
Culiacán Rosales, Sinaloa

DIRECCIÓN DE EDITORIAL

Edición con fines académicos, no lucrativos

Impreso y hecho en México

ÍNDICE

PRESENTACIÓN | 11

INTRODUCCIÓN | 13

PRIMERA PARTE. TENDENCIAS, CONTEXTO Y PERSPECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

1. Globalización y sociedad del conocimiento | 19

2. Problemática económica y social de México y el papel estratégico de la educación superior | 23

2.1 Transiciones fundamentales en curso | 23

2.2 Crisis económica: Consecuencias y oportunidades | 23

2.3 El papel estratégico de la educación superior | 24

3. El entorno inmediato de la universidad | 27

4. Matriz FODA y perspectivas de la universidad | 31

SEGUNDA PARTE. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

5. Misión y visión 2013 | 37

5.1 Misión | 37

5.2 Visión al 2013 | 38

5.3 Metas globales | 39

5.4 Valores universitarios | 40

5.5 Rasgos del modelo educativo | 40

6. Ejes estratégicos | 43

6.1 Eje estratégico: Innovación educativa para una formación integral | 43

6.2 Eje estratégico: Investigación pertinente y formación de recursos humanos de alto nivel | 48

6.3 Eje estratégico: Posicionamiento internacional de la universidad | 53

6.4 Eje estratégico: Cultura y extensión al servicio de la sociedad | 57

6.5 Eje estratégico: Mejora continua de la gestión institucional | 62

6.6 Eje estratégico: Gobernabilidad colegiada e incluyente | 68

6.7 Eje estratégico: Sustentabilidad financiera para el desarrollo institucional | 71

7. Evaluación y seguimiento | 77

REFERENCIAS | 79

GLOSARIO DE SIGLAS | 81



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA

VISIÓN
2013 



DR. VÍCTOR ANTONIO CORRALES BURGUEÑO
RECTOR

PRESENTACIÓN



Imaginar la universidad que ambicionamos construir durante los próximos cuatro años es hoy factor primordial para ofrecer y garantizar una educación superior de calidad. Nos comprometemos a trazar objetivos claros, responder a estándares nacionales e internacionales y proyectar estrategias encaminadas a consolidar un modelo de enseñanza donde autoridades, profesores, alumnos y sociedad juguemos un papel de corresponsabilidad. Del fortalecimiento y la calidad de la educación superior dependen, ahora más que nunca, las posibilidades de desarrollo económico y humano del país. Por esa razón, la planeación de la universidad que deseamos consolidar debe ser el espejo de un proyecto social amplio. El bienestar de una sociedad, su capacidad para enfrentar y adaptarse a las transformaciones profundas de carácter local y mundial, reflejan el arraigo de una institución de educación superior atenta al cambio, flexible y abierta, vinculada con la perspectiva crítica de las humanidades, la ciencia, los avances tecnológicos, la investigación y las necesidades del mercado laboral.

Los grandes desafíos del milenio se enmarcan en la globalización económica y en el vertiginoso progreso que se presenta por el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación. Con estos desafíos, nuestra realidad se ve afectada y nos comprometemos, querámoslo o no, a plantear soluciones para enfrentar una compleja realidad mundial que se sustenta en la información, el conocimiento, la competencia intelectual y económica, así como en la movilidad internacional de capitales y personas.

Ante este contexto, la Universidad Autónoma de Sinaloa tiene el reto primordial de formar y preparar personas con las competencias adecuadas para responder al dinamismo y la complejidad de un entorno globalizado

donde la educación universitaria se ha convertido en el indispensable motor de desarrollo social y económico.

A las instituciones de enseñanza superior, como nuestra universidad, les corresponde no sólo garantizar a todos el acceso a la educación, sino contribuir a disminuir las brechas de desigualdad social y crear condiciones para una formación académica de calidad, sustentada en la cooperación, vinculación internacional, investigación científica y en el desarrollo tecnológico.

A partir de esta realidad, reflejada en un diagnóstico objetivo, y con el propósito de esbozar el modelo de una universidad moderna y competitiva, hemos estructurado un plan de desarrollo institucional al que habremos de ceñirnos para cumplir eficazmente con la misión de formar bachilleres, profesionistas y posgraduados de tal y económico de nuestra entidad.

El PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL VISIÓN 2013 proyecta una Universidad Autónoma de Sinaloa que continúa consolidando y fortaleciendo el prestigio académico alcanzado. Para ello, plantea los siguientes ejes estratégicos: innovación educativa para una formación integral; investigación pertinente y formación de recursos humanos de alto nivel; posicionamiento internacional, cultura y extensión al servicio de la sociedad; mejora continua de la gestión institucional; gobernabilidad colegiada e incluyente, así como sustentabilidad financiera para el desarrollo institucional.

Para construir la institución que subyace en la visión 2013, de acuerdo con el modelo de educación universitaria al que aspiramos y en atención a las exigencias del contexto internacional, nos hemos trazado también, entre muchos otros objetivos estratégicos, los siguientes: ofrecer una formación educativa pertinente y competitiva; incrementar la producción científica orientada a satisfacer las necesidades

de la región; lograr la adquisición de aptitudes internacionales e interculturales en estudiantes y profesores; fortalecer la vinculación social de unidades académicas a través de la cultura y la extensión; mejorar la eficacia, la eficiencia y el alcance del sistema de gestión de calidad y asegurar que los órganos colegiados de gobierno sean participativos, representativos e incluyentes.

El propósito, reiteramos, es ofrecer y garantizar una educación de calidad y excelencia para formar ciudadanos de acuerdo con las exigencias y desafíos del mundo moderno, con un auténtico compromiso social y humano. Émile Durkheim escribió: “El hombre que la educación debe plasmar dentro de nosotros no es el hombre tal como la naturaleza lo ha creado, sino tal como la sociedad quiere que sea”. Esto lo tenemos claro. El PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL VISIÓN 2013 concentra este gran objetivo y se plantea como una guía que orienta, de manera certera, la nueva dinámica de la universidad. Pero, sobre todo, responde al anhelo de alumnos, profesores, directivos y trabajadores administrativos para ser la universidad que Sinaloa y México necesitan para su desarrollo. De esta manera, se asume

la cuota de responsabilidad que corresponde ante la necesidad de asegurar que la educación superior continúe siendo un bien público social, un derecho humano y universal, así como la base de la investigación, la innovación y la creatividad. En tanto, mantenemos firmes expectativas de que se comprenda cabalmente que atender la demanda de servicios educativos de nivel medio superior y superior es un deber del Estado, por lo que debe otorgarse apoyo financiero suficiente a través de los gobiernos federal y estatal.

Desde aquí mi compromiso y llamado a la comunidad universitaria para que analice, retome e instrumente este modelo de universidad contenido en el PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL VISIÓN 2013. De la responsabilidad institucional que todos asumamos dependerá el éxito de la universidad que deseamos proyectar hacia nuevos niveles de consolidación académica.

Dr. Víctor Antonio Corrales Burgueño
Rector
septiembre 2009

INTRODUCCIÓN



El conjunto de directrices estratégicas contenidas en este PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL VISIÓN 2013 están orientadas a que la Universidad Autónoma de Sinaloa logre consolidarse en todos sus rubros y se le reconozca como una institución competitiva nacional e internacionalmente. Los avances institucionales son tangibles y significativos para reconocer que la UAS se encuentra ubicada dentro de las mejores universidades públicas en México.

Considerando sus fortalezas, la UAS se encuentra en condiciones de enfrentar los acelerados cambios que se están produciendo en el contexto de la educación superior en nuestro país y en el mundo, mediante estrategias que permiten a la institución transitar con certidumbre hacia el futuro inmediato.

En la construcción del plan de desarrollo institucional para el periodo 2009-2013, se parte del reconocimiento de los cambios sustanciales que ocurren en el plano económico, político y tecnológico de forma global, y que tienen efecto en el entorno social en que operan las Instituciones de Educación Superior (IES); y a su vez, se toma en consideración la importancia que asume la planeación estratégica para redimensionar el funcionamiento y responsabilidad de la institución para generar propuestas de desarrollo en condiciones de complejidad e incertidumbre.

La opción de desarrollo institucional considerada, a la vez que reconoce las oportunidades y amenazas insertas en las tendencias mundiales que afectan a la educación, atiende las políticas públicas de desarrollo que orientan el accionar nacional y de sus IES, pero sobre todo se enriquece, reafirmando la identidad de la UAS, a partir de recuperar las mejores prácticas que experimentan otras universidades públicas hermanas del país. En

tal sentido, la sugerente originalidad de esta propuesta de desarrollo se encuentra en reconocer la historia y vocación de nuestra universidad y en la valoración asignada a la trayectoria reciente de reformas y transformaciones.

En este sentido, el PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL VISIÓN 2013 se estructura explicitando una perspectiva que da sentido de orientación estratégica a los distintos programas y proyectos a concretar durante el periodo de gestión rectoral. Programas y proyectos que se expresan y formulan a través de un conjunto de ejes estratégicos, políticas institucionales, objetivos, estrategias y metas que sirven de marco indicativo y orientador de las acciones a realizar en el periodo de referencia.

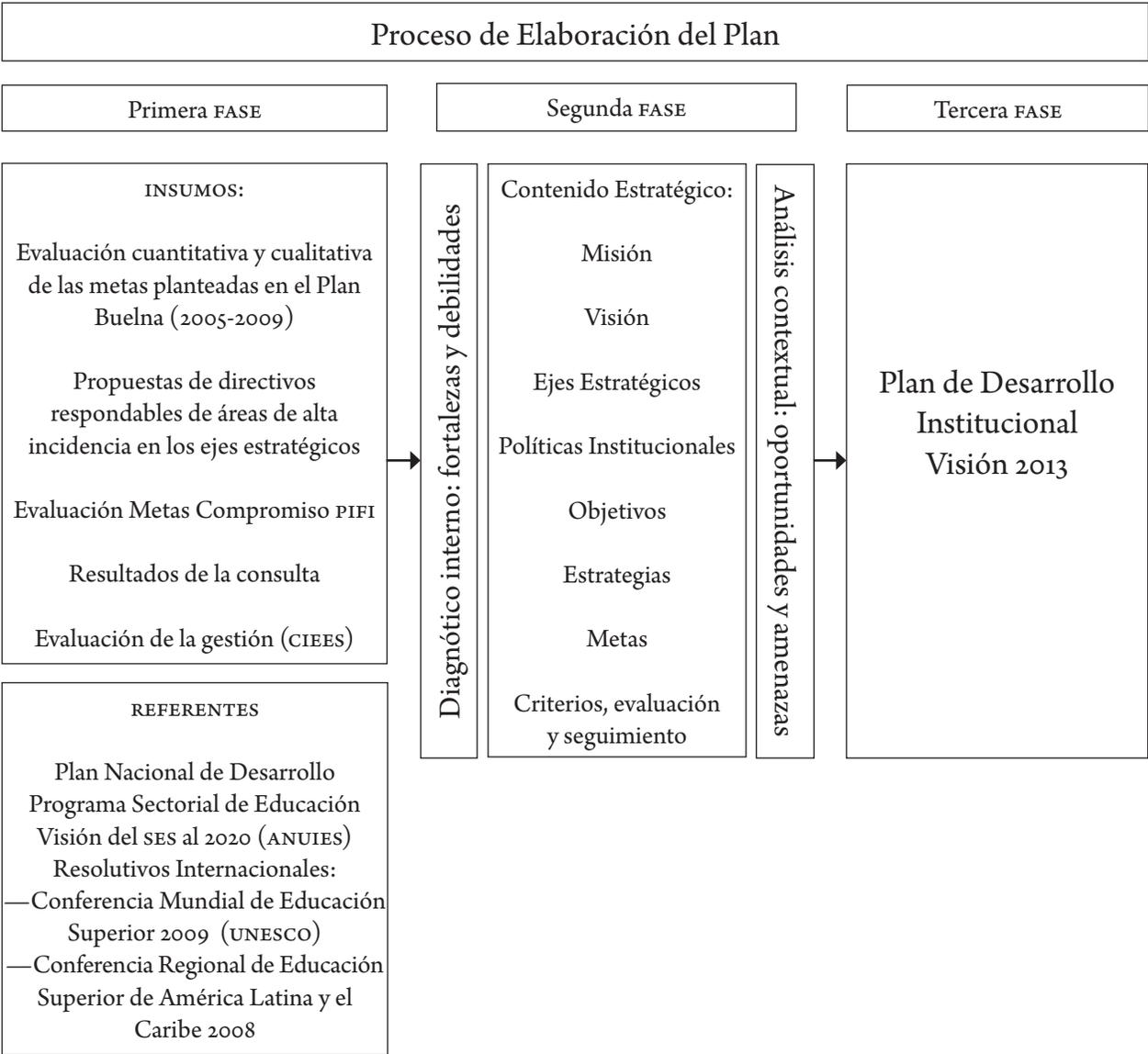
El plan también representa una propuesta abierta y flexible, capaz de incorporar los aportes generados al interior de la institución, marco en el cual valora los logros alcanzados en el periodo 2005-2009, y se proyecta identificando las áreas de oportunidad en las que es necesario focalizar aún más los esfuerzos institucionales para asegurar el desarrollo armónico de la institución.

En el mismo orden de ideas, los objetivos estratégicos y programas prioritarios que se presentan en este documento como retos, tienen el propósito de que la UAS se promueva hacia 2013 como una de las primeras universidades públicas de México en ser reconocidas nacional e internacionalmente, por sus indicadores académicos de calidad y pertinencia social. Con base en ese firme propósito, la elaboración del PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL VISIÓN 2013 transitó por un proceso que se puede agrupar en dos grandes fases. La primera la denominaremos “fase de generación de insumos y análisis de referentes”; mientras que la segunda será denominada “fase de elaboración del contenido estratégico”.

De esta manera, en la primera fase se procedió a efectuar una serie de tareas específicas que permitieran contar con información relevante para delinear el planteamiento estratégico a desarrollar. Una de las primeras acciones consistió en efectuar una evaluación cuantitativa y cualitativa de las metas planteadas en el *Plan Buelna de Desarrollo Institucional 2005-2009*, con la finalidad de retomar aquellos objetivos estratégicos que aún conservaran vigencia y pertinencia. Posteriormente a esta acción inicial, se fomentó que los directivos universitarios cuyas responsabilidades institucionales guardaran una alta incidencia con respecto a los ejes estratégicos previamente predeterminados, emitieran propuestas específicas sobre objetivos y estrategias que pudieran contribuir a mejorar sustancialmente el nivel de desarrollo de las diversas funciones de un eje estratégico. Otra actividad destacada en esta fase es la puesta en práctica de un amplio proceso de consulta a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, mediante la utilización de un sistema automatizado instalado en la página web de la institución. Adicionalmente se procedió a evaluar el nivel de cumplimiento de las metas compromiso señaladas en el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), así como a revisar las recomendaciones que los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la

Educación Superior (CIEES) efectuaron como resultado de la evaluación practicada a la gestión institucional.

De manera simultánea, se procedió al análisis de una serie de documentos que resultan esenciales para definir las tendencias y desafíos presentes en el contexto de la educación superior. De entre los documentos revisados destacan la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe, emitida en junio de 2008 en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia, en evento auspiciado por el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe; así como la Declaración de la Conferencia Mundial de la Educación Superior 2009, denominada “Las nuevas dinámicas de la educación superior y de la investigación para el cambio social y el desarrollo”, resultado del evento organizado por UNESCO en la ciudad de París en julio de 2009. La información generada de este análisis sirvió como base para dotar de contenido estratégico al presente documento, lográndose elaborar, en la segunda fase, aspectos como misión, visión, políticas institucionales, objetivos, estrategias y metas. En la siguiente figura se puede observar de manera puntualizada el proceso implementado para la elaboración del PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL VISIÓN 2013.



Derivado del proceso antes señalado, el plan se estructuró considerando dos grandes apartados, el primero de los cuales se denomina "Tendencias, contexto y perspectivas de la UAS" y está constituido por cuatro capítulos. En el primero, se describe de manera sucinta el contexto internacional situando en el centro un elemento esencial representado por la globalización y las sociedades del conocimiento; en el segundo, se caracteriza brevemente el contexto nacional ubicando en un primer plano la perspectiva del desarrollo mexicano y el papel de la educación superior; el tercer capítulo aborda el contexto del estado de Sinaloa, por ser el entorno inmediato de la universidad; en tanto que en el capítulo

cuarto, se identifican las oportunidades que debe aprovechar la institución para continuar avanzando en una ruta que la sitúe en mayores niveles de consolidación de su quehacer académico.

La segunda parte, denominada "Planteamiento estratégico", representa el núcleo esencial de este PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, dado que es aquí donde se establece de manera clara y objetiva la orientación e intensidad de las acciones que deberán impulsarse en la universidad durante el periodo 2009-2013. Este apartado se estructura en tres capítulos. Así, continuando con la serie, en el capítulo quinto se describe la misión y la visión 2013 de la Universidad Autónoma de Sinaloa, bajo la

consideración de que la misión debe expresar de manera precisa la razón de ser de la institución, así como la deontología universitaria que deben observar los integrantes de la comunidad. Por su parte, la visión al 2013 describe de manera cualitativa los rasgos que caracterizarán a la universidad que se pretende consolidar en todos los rubros del quehacer institucional y, de manera cuantitativa, las metas globales que se deben observar de manera tangible y medible al término del periodo rectoral.

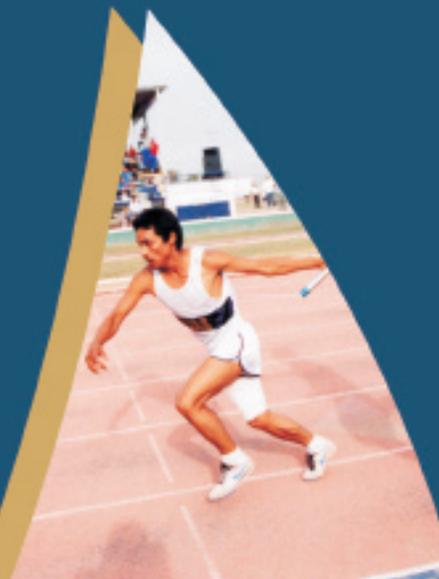
En el sexto capítulo se describen los siete ejes estratégicos que se constituirán en núcleos aglutinadores de decisiones y acciones con respecto a funciones sustantivas y requerimientos esenciales de desarrollo institucional, a partir de los cuales se organizará y coordinará la construcción de la universidad que contempla la visión 2013. En cada uno de los ejes estratégicos se incorpora un rápido análisis de la situación que guarda en la institu-

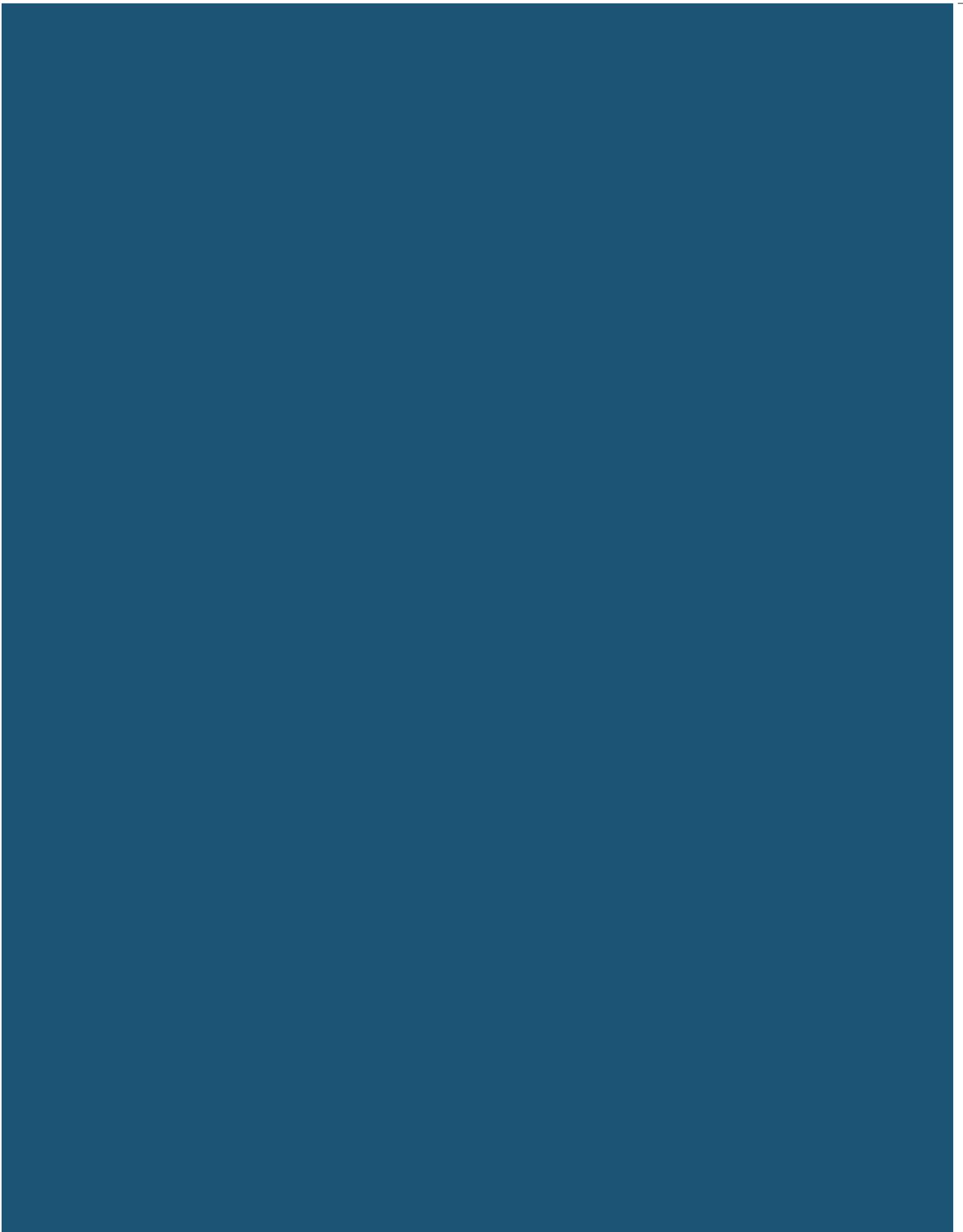
ción el rubro correspondiente y se definen los objetivos, estrategias y metas que conducirán la participación responsable y comprometida de todos los integrantes de la comunidad universitaria. Finalmente, en el último capítulo se presenta el esquema de evaluación y seguimiento del plan de desarrollo institucional.

Con la formulación del PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL VISIÓN 2013 y en plena concordancia con los planteamientos nacionales e internacionales que ubican a la educación superior como la vía fundamental para impulsar el mejoramiento de la calidad de vida del país, la Universidad Autónoma de Sinaloa asume el reto de transformarse en una comunidad de aprendizaje donde la innovación, el mejoramiento continuo, la vida colegiada, la equidad y la transparencia sean los principios que sustenten el cumplimiento del compromiso social que tiene como máxima casa de estudios del estado.

PRIMERA PARTE

Tendencias, contexto y perspectivas de la universidad





1. GLOBALIZACIÓN Y SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO



Cerca de cumplirse la primera década del siglo XXI, continúan vigentes muchos de los propósitos proyectados desde los últimos años del siglo anterior. De acuerdo con Altbach, Reisberg y Rumbley (2009), lo que hoy se presenta en la educación superior es una revolución académica que no se ha logrado comprender cabalmente, debido a que nos encontramos inmersos en ella y ha faltado capacidad para desarrollar un análisis que detecte los esfuerzos de observación por encima de las precipitadas dinámicas que limitan la posibilidad de visualizar integralmente la amplia gama de oportunidades y amenazas que deben ubicarse con toda claridad, como paso previo a la realización de ejercicios de planeación estratégica que garanticen una incidencia significativa en la consolidación de las Instituciones de Educación Superior, lo cual incrementa la importancia de su contexto mundial.

Los principales factores que ejercen una profunda influencia sobre la operatividad académica de las universidades son la globalización económica y la conformación de la sociedad del conocimiento. Ambos resultan cada vez más interdependientes, debido a la rapidez de los avances en el conocimiento que, de la misma manera, han favorecido el creciente desarrollo de las tecnologías de información y comunicación. Los descubrimientos tecnológicos favorecen el funcionamiento de una economía mundial cada vez más integrada, en la cual el conocimiento adquiere valor y se convierte en un detonante para el desarrollo y la innovación.

En la sociedad del conocimiento, las universidades están llamadas a desempeñar un papel preponderante, pues es a través de la docencia como se puede acceder al conocimiento, es decir, mediante la generación y difusión de conocimientos innovadores logrados por la in-

vestigación y sus aplicaciones. Por su parte, la globalización genera la apremiante necesidad de mayores niveles de cooperación y de acuerdos internacionales, entre los que destacan los marcos de referencia y normas internacionales para el reconocimiento de títulos profesionales, con los que se fortalece sustancialmente la posibilidad de lograr mayores niveles de internacionalización y sería más factible aprovechar las oportunidades de movilidad docente y estudiantil que proporciona la propia globalización.

Las acciones desarrolladas en pro de la internacionalización han generado un mayor interés por la asociación de instituciones educativas de diversos países para ofrecer programas de estudios conjuntos, realizar programas de investigación y determinar distintas maneras de colaboración; mientras que las instituciones con mayores recursos han orientado sus estrategias hacia la apertura de campus filiales, la exportación de programas académicos y la formalización de convenios tipo franquicia; adicionalmente, algunas universidades de países no anglófonos han establecido programas de licenciatura y posgrado en inglés para captar a estudiantes de otros países. En este sentido, el principal desafío de las universidades será diseñar políticas y programas que direccionen la movilidad hacia la atención de necesidades de desarrollo institucional y ya no dependan de estudiantes y profesores que generan flujos de traslado en función de sus propios intereses. De la misma manera, debe reorientarse la movilidad internacional de estudiantes para que ya no sólo sea un flujo de sur a norte, esto es, desde los países en desarrollo hacia las universidades ubicadas en países desarrollados.

Lograr este propósito implica para muchas instituciones mejorar la calidad y competitividad de sus

programas educativos, volviéndolos atractivos para estudiantes extranjeros. Aunado a ello, se deben efectuar esfuerzos que permitan ampliar la visibilidad internacionalmente de las instituciones a partir de los productos científicos desarrollados por sus docentes, investigadores y estudiantes. Sin embargo, el reto más importante que enfrenta la educación superior con respecto a la internacionalización consiste en generar condiciones de participación equitativa que impidan que la distribución de la riqueza y el talento se concentren en las regiones más desarrolladas del mundo y que, por el contrario, se orienten a contribuir al fortalecimiento de las naciones menos favorecidas.

En este marco de internacionalización de la educación superior, garantizar la calidad del proceso educativo ha pasado a ocupar uno de los primeros planos de la agenda mundial. Para ello, la enseñanza superior debe orientarse a preparar profesionistas dotados de diversas competencias que les permitan desempeñarse en un mundo cada vez más complejo e interdependiente; sólo así se podrá estar en posibilidad de responder a los parámetros de calidad que establezcan los organismos evaluadores a nivel internacional. Como ejemplo están los criterios de acreditación de programas educativos a nivel internacional, los cuales enfatizan la necesidad de incluir en sus estándares de calidad las experiencias de éxito de los egresados en su búsqueda de empleo en áreas relacionadas directamente con su formación profesional.

Por otra parte, la demanda de servicios de educación superior se ha expandido ampliamente a nivel mundial y ha impulsado muchas de las transformaciones de las instituciones de educación superior en los últimos años. Se estima que la mayoría de los países han incrementado sus tasas de matriculación de un 19 % en el año 2000 al 26 % en 2007. Este importante incremento se ha generado, en mayor medida, en los países de ingresos medios altos y altos, mientras que en los países de bajos ingresos la matrícula en enseñanza superior sólo se ha mejorado de manera marginal. Y cabe señalar que el aumento en el número de alumnos inscritos en programas educativos de los niveles de bachillerato y licenciatura no se ha traducido en beneficios parejos para todos los sectores sociales.

La geografía y la desigual distribución de la riqueza continúan siendo factores determinantes que limitan la capacidad de una persona para competir por un espacio en los campus universitarios, por lo que el costo de las

colegiaturas en la educación superior continúa siendo un obstáculo infranqueable para el acceso de estudiantes de bajos ingresos. Más aún, en muchos otros países donde la enseñanza tiende a ser gratuita, los estudiantes se ven precisados a cubrir gastos indirectos como manutención y adquisición de materiales de estudio, lo que limita las posibilidades de un número mayor de estudiantes de ingresar al sistema universitario.

En tales circunstancias, los gobiernos están emplazados a diseñar políticas públicas que contribuyan al establecimiento de condiciones para asegurar a los sectores sociales menos favorecidos un mayor acceso a la educación superior como una vía de movilidad social que permita mejorar su calidad de vida. Sin embargo, no es suficiente con asegurar el acceso a la educación superior a un mayor número de jóvenes; el verdadero reto es su permanencia en el sistema y el incremento de la eficiencia terminal. Para ello, se deben aprovechar los beneficios de las tecnologías de información y comunicación en el diseño de planes de estudio, como mayores componentes de flexibilidad, sistemas de apoyo académico e innovadores enfoques de enseñanza y aprendizaje; contribuir a disminuir la carga horaria de clases presenciales para que el estudiante pueda desarrollar actividades académicas que potencialicen su capacidad de autoaprendizaje.

En este escenario, la educación superior enfrenta la necesidad de replantear su quehacer, ya que la evolución del mundo laboral demanda la formación en un amplio conjunto de competencias genéricas relacionadas con la capacidad de realizar trabajo en equipo, solucionar problemas, asumir responsabilidades y saber administrar el tiempo; es decir, saber organizar, planificar, coordinar y tomar decisiones, así como tener capacidad de adaptabilidad laboral. Esto redundará en mayores niveles de pertinencia social y económica de los programas educativos de las IES.

Otro importante problema es el que los ingresos fiscales no crecen proporcionalmente a las necesidades de financiamiento de la educación superior, situación que genera serias presiones sobre los sistemas de financiamiento y ha forzado a muchas instituciones comprometidas con el espíritu de la gratuidad de la educación a incentivar que los padres de familia y los propios estudiantes asuman mayores pagos de colegiaturas y de otros derechos. De esta manera se comienza a promover un mayor gasto en matrícula, incluso en Europa, donde

por mucho tiempo ha imperado la concepción de la enseñanza superior pública gratuita.

Así también, la insuficiencia financiera derivada de la ampliación de la matrícula en el nivel superior ha propiciado que las IES se vean obligadas a generar una mayor proporción de ingresos propios. Las principales medidas que han asumido los directivos universitarios para mejorar los ingresos de sus instituciones, además del incremento de colegiaturas y cobro de prestaciones diversas, se han enfocado al ofrecimiento de servicios de asesoría y capacitación a empresas privadas, dando pie al debate en torno a cómo esas actividades de autofinanciamiento alejan a las instituciones de su compromiso social y de la prestación de servicios culturales que son necesarios para el desarrollo de la sociedad. El principal riesgo que se vislumbra es que se empiece a generalizar una actitud de abandono paulatino de las labores de patrocinio de editoriales, publicaciones periódicas, promoción de grupos artísticos, emisoras de radio y televisión cultural, lesionando con ello la posibilidad de dar cauce a la expresión de la diversidad social y cultural tan necesarios para garantizar apertura al debate y al diálogo en condiciones de respeto y libertad.

Con la aplicación de estos esquemas de financiamiento se emplaza a las universidades a buscar soluciones para continuar desarrollando sus funciones sustantivas en condiciones de mayor austeridad, llevándolas principalmente a incrementar el número de alumnos por curso, aumentar la carga docente de los profesores y reemplazar profesores de tiempo completo con profesores contratados por tiempo parcial que resulten menos costosos, lo que al final redundará en el ofrecimiento de servicios educativos de menor calidad. Por consiguiente, cada vez se hace más evidente la necesidad de que los gobiernos efectúen cuidadosos ejercicios de planeación que consideren requerimientos financieros que fortalezcan el desarrollo académico de las universidades públicas en el mediano y largo plazo.

Otro fenómeno del contexto internacional de la educación superior en los últimos años es el notable incremento de la oferta educativa generada por instituciones privadas. Se estima que en la actualidad el 30 % de los alumnos de este nivel realiza sus estudios en establecimientos privados; de ahí que el sector privado ha estado absorbiendo la demanda no cubierta por la educación pública, incorporando a estudiantes que en muchos casos no logran matricularse en instituciones públicas.

Otro problema asociado a la propagación de la educación superior privada lo constituye el hecho de que la mayoría de estos establecimientos no ofrecen calidad en sus servicios.

Ante esta situación, muchos países en desarrollo están considerando a las nuevas tecnologías como la clave para aumentar la cobertura de la enseñanza superior. Su aprovechamiento es fundamental para la educación a distancia, la cual es una oportunidad para que los sistemas universitarios de todo el mundo concentren sus esfuerzos en la atención de las necesidades de formación profesional de comunidades estudiantiles cada vez más numerosas y exigentes. Así tenemos que una de las principales ventajas de la educación a distancia radica en su capacidad para atender los requerimientos de alumnos que viven lejos de los centros educativos, adultos que trabajan, mujeres que conjugan labores familiares con el estudio, entre otros. Sin embargo, esta modalidad no está exenta de riesgos y problemas, entre los que destaca la necesidad de garantizar niveles de calidad en los programas educativos implementados.

En las próximas décadas, la demografía continuará siendo un factor determinante de desarrollo para el sistema educativo universitario a nivel mundial. De acuerdo al análisis prospectivo desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2008), las tendencias demográficas fundamentales hacia el año 2030 estarán caracterizadas por los siguientes elementos: un crecimiento en el número de estudiantes universitarios y de los sistemas de enseñanza superior; las mujeres serán mayoría en las poblaciones de estudiantes, la población estudiantil será más variada y la base social de la educación superior seguirá ensanchándose; las actitudes, políticas de acceso y la conciencia entre los grupos desfavorecidos cambiarán y adquirirán mayor relevancia en los debates nacionales; el ejercicio de la docencia universitaria se orientará hacia la internacionalización, las funciones de los profesores universitarios estarán más diversificadas, especializadas y sujetas a contratos laborales de diversos tipos y es probable que se siga confiando gran parte de la docencia universitaria a profesores de tiempo parcial.

En este análisis del contexto internacional no puede soslayarse que estamos viviendo una profunda crisis económica que tendrá repercusiones en la educación superior y cuyos impactos no son del todo claros. De ahí que muchos países y universidades experimentarán

problemas financieros con serias consecuencias en el corto y mediano plazo, aunque dichas consecuencias no serán iguales en todo el mundo y algunos países resultarán menos afectados que otros.

Con base en estimaciones que se han efectuado, los países que resultarán más perjudicados serán aquellos que presentan menores niveles de desarrollo económico y social. De ahí que podamos anticipar que la actual crisis económica pudiera causar efectos como los siguientes: restricción en los presupuestos de las universidades en las que se realiza investigación, limitación rigurosa a los programas de créditos a estudiantes y presión sobre el sistema universitario para que se establezcan derechos de matrícula de los alumnos o aumenten las ya existentes. En consecuencia, existirá el riesgo de un deterioro de la calidad de la enseñanza, con un mayor número de profesores de tiempo parcial e incremento del promedio de alumnos por curso; de igual modo, la contratación de personal, construcción de nuevos espacios físicos, la actualización de la tecnología de información y la adquisición de libros y revistas especializadas.

Ante este difícil panorama, el reto es que las instituciones de educación superior se transformen en verdaderas comunidades de conocimiento y aprendizaje a las que se acceda a través de diversas formas y que faciliten la interacción entre estudiantes, comunidad,

académicos y administración. Es decir, las instituciones se verán comprometidas a responder a las necesidades de su contexto, creando redes de cooperación con una orientación que mira hacia la comunidad y el entorno, otorgando así a las IES mayor capacidad de respuesta a las demandas sociales.

En estas nuevas condiciones, el funcionamiento de las universidades demanda el incremento de su flexibilidad y capacidad para configurar perfiles profesionales emergentes, así como atender los requerimientos de educación derivados de las necesidades de adaptación a las condiciones cambiantes de los mercados laborales (Estrella, 2006).

Por tanto, en la era del conocimiento, estos retos configuran una visión donde las instituciones de educación superior, además del compromiso ineludible de proveer de competencias sólidas al mundo presente y futuro, deben incorporar a su quehacer la necesidad de consolidar una perspectiva interdisciplinaria y promover el pensamiento crítico y la ciudadanía activa, lo cual contribuye al logro del desarrollo sustentable, la paz, el bienestar, el desarrollo y los derechos humanos —incluyendo la equidad de género— a través de sus funciones de docencia, investigación y extensión, desarrolladas en contextos de autonomía institucional y libertad académica (UNESCO, 2009).

2. PROBLEMÁTICA ECONÓMICA Y SOCIAL DE MÉXICO Y EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR



2.1 Transiciones fundamentales en curso

México experimenta cuatro transiciones fundamentales con un alto grado de complejidad: la demográfica, la social, la económica y la política, que afectan de manera significativa el desarrollo del sistema educativo nacional.

La transición demográfica se manifiesta en la disminución continua de los grupos de población de menor edad y en el incremento en los de mayor edad. Esta evolución tiene implicaciones en todos los ámbitos del desarrollo nacional y se verán reflejados en una mayor demanda de los servicios educativos. En cambio, la transición social se expresa por la diversificación de las formas de asociación, en la que destacan las múltiples y variadas iniciativas de organización de la sociedad civil y una creciente complejidad del tejido social que se ve afectada por la revaloración multicultural, lo que incide en una transformación de la identidad y una mayor demanda de empleo y de participación social por parte de una población mayoritariamente joven.

Por otra parte, la transición económica ha sido un factor de estímulo para la modernización, el dinamismo productivo y la competitividad. Sin embargo, el insuficiente desarrollo de la economía durante las últimas décadas ha tenido repercusiones negativas en el mercado laboral y es uno de los factores que causa, en particular, el desempleo y subempleo de los egresados de educación superior. Esta problemática representa un gran desafío para las instituciones educativas, las cuales deberán propiciar que sus egresados cuenten con mayores capacidades de adaptación ocupacional ante las transformaciones de un mundo laboral.

Por último, la transición política se muestra con una creciente participación de los partidos y la sociedad en los procesos para la toma de decisiones sobre las estrategias y la aplicación de medidas con respecto a la distribución de los recursos y la orientación del modelo nacional. Esta transición configura un nuevo mapa político del país que se sustenta en nuevas formas de negociación y mayores posibilidades para consensar acuerdos que permitan impulsar el desarrollo nacional. Ante esto, se demandan respuestas pertinentes y oportunas del sistema educativo nacional con el propósito de formar ciudadanos que puedan ejercer con responsabilidad sus derechos.

2.2 Crisis económica: consecuencias y oportunidades

De acuerdo con el Dr. José Narro Robles (2009), Rector de la UNAM —en quien nos apoyaremos ampliamente en la estructuración del presente apartado— México es uno de los países más afectados por la crisis económica mundial, incluso en mayor medida que el resto de las economías latinoamericanas. En el caso de nuestro país, se pronostica que la caída del PIB en 2009 será de al menos 7 %. De esta manera, la contracción de la actividad productiva ha ocasionado una disminución del número de trabajadores asegurados en el IMSS. Según datos de esta dependencia, entre junio de 2008 y junio de 2009 se perdieron más de seiscientos mil empleos.

Aunados a la presente crisis, en el país existen problemas estructurales que van más allá de condiciones

transitorias. De entre los principales problemas económicos y sociales de carácter estructural se destaca que:

- se cuenta con un bajo nivel de competitividad: la UAS se ubica en el lugar 60 de los 134 países considerados en el Informe de Competitividad Global, publicado recientemente por el Foro Económico Mundial;
- el índice de desarrollo humano es bajo, según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, ocupando nuestro país la posición 52 de un total de 177 naciones, ubicándose por debajo de naciones como Argentina, Chile, Uruguay, Costa Rica y Cuba;
- los indicadores de desigualdad y pobreza en México continúan siendo los más altos de los países integrantes de la OCDE; y
- de acuerdo con las estimaciones más recientes del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), 50.6 millones de mexicanos, es decir, el 47.7 % del total de los habitantes del país, viven en niveles extremos de pobreza.

Lo peor del caso es, señala Narro Robles (2009), que en la mayor parte de los datos presentados no se registra todavía el impacto de la crisis, y menos el de los recorres presupuestales y sus consecuencias. De seguir por esta vía, seguramente en el futuro cercano el panorama será aún más desalentador.

Las dificultades económicas y sociales que enfrenta el país han dado pie a que diversos analistas concluyan de que se deben cambiar muchas de las políticas vigentes en virtud de que no resuelven los problemas nacionales.

2.3 El papel estratégico de la educación superior

Estos desafíos constituyen grandes compromisos para la educación superior en nuestro país y adquieren rasgos específicos en función de la problemática nacional, en la que se han reconocido como tareas urgentes las que tienen que ver con la atención a la seguridad, la superación de la pobreza y la promoción del empleo.

Con estas condiciones y tomando en cuenta las principales fuentes de competitividad de una nación, resulta imprescindible fortalecer la capacidad para articular ciencia, tecnología, administración y producción, reconociendo que tal capacidad se encuentra desigualmente distribuida en el territorio nacional. La educación superior debe impulsar el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, estableciendo programas educativos y desplegando acciones para generar conocimientos y transferirlos a todos los sectores sociales. También, con base en su labor de extensión, las IES tienen la capacidad y la responsabilidad de compartir la información y el conocimiento proveniente tanto de la institución como de la propia comunidad y del resto del mundo; solo así podrán retomar su liderazgo social como espacio de discusión, reflexión y generación de propuestas para un factible y mejor futuro. Para alcanzar estos requerimientos de crecimiento económico y social, el sistema de educación superior en México deberá enfrentar los retos que han sido cruciales para su desarrollo, como cobertura, acceso, equidad, calidad, pertinencia y responsabilidad social.

Ante los grandes desafíos del milenio —la globalización, el envejecimiento de la población, los avances tecnológicos y los cambios en los patrones de manufactura— encontramos que el mundo del trabajo se está revolucionando al grado de que las actuales profesiones tendrán que transformarse de acuerdo con la aparición de perfiles emergentes. Estos se dan como resultado de la demanda de formación en las áreas relacionadas con la generación de conocimientos, las tecnologías de la información, la ecología, métodos avanzados de producción y la administración de recursos humanos (OCDE, 2006).

En este sentido, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2006) ha considerado necesario que para el año 2012 la educación superior deberá elevar su cobertura a cuando menos el 30 % del grupo de edad correspondiente a ese nivel y que las entidades federativas alcancen una cobertura del 20 % o más. Se espera que en el corto plazo dichas acciones logren como resultado un incremento en la demanda educativa hacia las IES. Para esto, habrán de plantearse políticas y programas que faciliten el ingreso de aspirantes provenientes de grupos en desventaja y que contribuyan a disminuir la deserción por diferencias económicas y sociales; además, de acciones de colaboración entre las IES, la sociedad y las autoridades para mejorar

la cobertura, la retención y el egreso. Sin embargo, el incremento en el número de estudiantes atendidos presenta siempre riesgos para la calidad con que se prestan los servicios educativos, de modo que este constituye un desafío más para las IES mexicanas, que se agrega a los anteriores y hace aún más complejo el panorama en que se desarrolla la educación superior en nuestro país.

Las acciones de evaluación interna y externa, los mecanismos de acreditación de los programas educativos y la certificación de procesos, han mostrado su capacidad para asegurar la calidad de dichos programas y propiciar cambios significativos en el quehacer de las IES. Sin embargo, la misma ANUIES (2006) ha reconocido la necesidad de renovar los actuales sistemas de evaluación para hacerlos más productivos a partir de sus particularidades institucionales, a fin de que contribuyan efectivamente al mejoramiento y al fomento de la innovación educativa. Un desafío adicional consiste en aumentar la pertinencia de la educación superior, entendida como la eficiencia, competitividad y ajuste de la oferta educativa a los requerimientos del mercado, para que la educación superior logre contribuir al desarrollo del país y a la conformación de una sociedad avanzada en el ámbito político y social. Por consiguiente, es necesario que las IES vinculen más estrechamente sus tareas académicas a través de proyectos de desarrollo nacional que incluyan las necesidades y expectativas de los individuos y de la sociedad (ANUIES, 2006).

Los elementos anteriores, aunque no son los únicos, sí son los más relevantes del conjunto de problemas que aquejan a la educación superior en México. Las IES enfrentan el permanente reto de llevar a cabo sus tareas con un presupuesto limitado, ya que el constante crecimiento de la demanda educativa las enfrenta a presiones derivadas del reclamo social por ampliar la cobertura y la calidad, que se hacen aún mayores ante las crecientes necesidades de infraestructura y que se traducen, a fin de cuentas, en una carrera donde los recursos económicos están siempre por debajo de las necesidades.

De ahí que, mientras desde las instancias gubernamentales se han establecido programas que otorgan recursos con base en mecanismos de evaluación de la calidad y obtención de resultados, en el concierto de las IES se planteen estrategias orientadas a procurarse de fondos adicionales y a optimizar el uso de la capacidad instalada, en virtud de que se ha reconocido que la inversión pública y privada en este nivel educativo, además de insuficiente, presenta límites estructurales en el corto

plazo. De ahí que la ANUIES (2006) proponga nuevos esquemas de financiamiento multianual, tanto para las instituciones como para los diversos planes, programas y proyectos institucionales encaminados a superar las inequidades en el financiamiento.

Bajo estos esquemas de financiamiento se fundamentan las mejores prácticas de gestión y transparencia en el manejo de los recursos, en atención a la exigencia social y al compromiso de las IES con la transparencia y rendición de cuentas. Es claro, entonces, que los grandes retos que enfrenta la educación superior en México se sintetizan en tres principales vertientes: el acceso, la equidad y la cobertura; la calidad, y finalmente, la integración, coordinación y gestión del sistema de educación superior.

Ante estos retos, es evidente que las IES ya no pueden mantenerse en los mismos esquemas de funcionamiento. Para ello, es fundamental explorar nuevas formas de trabajo y esquemas organizacionales que aseguren la mejora de la calidad de su operación, es decir, no sólo ser eficientes en el manejo de los recursos, sino informar a la comunidad sobre el uso de los mismos y sobre los resultados de sus procesos académicos y administrativos. Asimismo, es indispensable que las IES se integren a los procesos de globalización que caracterizan a los tiempos actuales y mantengan en un primer plano la obligación moral que tiene la educación superior pública de contribuir a la construcción de una sociedad más productiva, justa y equitativa. Pensemos globalmente, pero actuemos localmente; y al hacerlo nos daremos cuenta de que la contribución que puede hacer la universidad en la vida de miles y miles de personas, estudiantes y no estudiantes es enorme.

En consecuencia, debe asumirse plenamente la consideración de que en un mundo protagonizado por el conocimiento, la ciencia y la tecnología, el desarrollo y el fortalecimiento de la educación superior constituyen un elemento insustituible para el avance social, la generación de riqueza, el fortalecimiento de la identidad cultural, la cohesión social, la lucha contra la pobreza y el hambre, la prevención del cambio climático y la crisis energética, así como para la promoción de una cultura de paz (IESALC-UNESCO, 2008). En coincidencia con Narro Robles (2009), creemos que se vuelve indispensable plantear que en las universidades públicas tenemos el deber de convocar a la sociedad, a los intelectuales del país y a los líderes en los diversos sectores para que tomen parte activa en la construcción del futuro de México.

3. EL ENTORNO INMEDIATO DE LA UNIVERSIDAD



En el conjunto de complejas relaciones que se dinamizan a partir de los efectos económicos, sociales y culturales que impone la globalización, el estado de Sinaloa transforma radicalmente el quehacer de las universidades públicas estatales, imponiendo el ritmo del financiamiento, la cobertura, la diversificación de la oferta educativa y de los procesos de planeación académica y de vinculación institucional.

La economía sinaloense presenta un fuerte rezago que impacta en el desarrollo de la educación y la cultura. Esta no muestra capacidad y dinamismo para generar suficientes empleos de calidad: su estructura productiva refleja una marcada concentración en las actividades primarias y una débil industrialización, situación que a su vez induce a una elevada proporción de empleo estacional y de bajos salarios. La tasa de desempleo abierto durante el trimestre de octubre a diciembre de 2008 se mantuvo en 3,51 %, que aun siendo inferior a la tasa promedio nacional, impactó en la población económicamente activa de la entidad, la cual asciende a 1 163 202 hombres y mujeres. La población total de Sinaloa se eleva en dos millones 990 mil habitantes, de los cuales más del 60 % se concentra en los municipios de Culiacán, Ahome y Mazatlán.

La capacidad de atracción de inversión extranjera directa y la generación de exportaciones manufactureras de la entidad registran una débil competitividad y se ubican en los últimos sitios a nivel nacional, lo que explica en parte por qué el crecimiento de la economía sinaloense ha sido limitado durante las últimas dos décadas.

Las proyecciones demográficas para Sinaloa muestran que el ritmo de crecimiento poblacional disminuirá en los próximos años y que la composición de la población sufrirá modificaciones similares a las del país en su

conjunto, pues se reducirá la proporción de la población en edad inactiva (0 a 11 años y 65 años en adelante), con lo que la mayoría de los habitantes de la entidad estarán en el rango de edad productiva.

En las políticas del Plan Estatal de Desarrollo 2005-2010 para el Estado de Sinaloa se establece la necesidad de atender a una sociedad en constante dinámica en lo que se refiere a grupos de edad, ya que la edad media de los habitantes del estado, de 26.8 años en 2000, pasará a 37.8 años en 2030. Para atender a una población con estas características se enfatiza la necesidad de instrumentar cambios profundos en los sistemas educativos en todos los niveles.

Para atender las necesidades de formación de capital humano y cubrir la diversidad de actividades que se ofrecen en el estado se requiere de una estrecha colaboración entre las diversas instituciones y niveles del sistema educativo estatal, los sectores productivos y los tres órdenes de gobierno. Esto con el fin de estar en condiciones de prever y atender la demanda futura, sobre todo en las siguientes dos décadas, ya que el desarrollo demográfico de la entidad, aunado a sus características socioeconómicas, presentan un enorme reto, en particular para la educación media superior y superior. Para esto, se debe tener en cuenta la dinámica del empleo y el reto de la pertinencia de las profesiones, donde se espera que el mercado laboral tienda hacia los procesos de diferenciación y segmentación en el empleo de los profesionistas de carrera. Asimismo, los rápidos cambios en las tecnologías productivas, la transformación de la naturaleza del trabajo y la creación de nuevas categorías de empleo, implican una reforma profunda en el diseño curricular de los planes y programas de estudio, para que los egresados universitarios adquieran las competencias necesarias para su inserción al mercado laboral.

La demanda de educación superior en Sinaloa es atendida por 53 instituciones públicas y privadas que ofrecen 466 programas de licenciatura y 106 programas de posgrado. De la población total atendida en el nivel superior, la UAS atiende el 60 % de la matrícula estatal, de acuerdo a los datos de la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior en Sinaloa (COEPES). En este sentido, se estima que durante los próximos 15 años la matrícula en el nivel superior logrará un incremento del 48.85 %, porcentaje que representa la generación de una serie de requerimientos que se deberán atender: número de profesores, aulas, mobiliario, laboratorios, talleres y presupuesto, entre otros, lo que seguramente afectará el actual funcionamiento de las IES en el estado.

En cuanto al nivel medio superior durante el ciclo escolar 2007-2008, la matrícula estatal fue de 108 742 alumnos, distribuidos de la siguiente manera: 10 006 en profesional técnico y 98 736 alumnos en el bachillerato. Con esta cobertura, Sinaloa ocupa el quinto lugar nacional en atención a la demanda de educación media superior. En la revisión de estos asuntos, el Departamento de Estadística de la Secretaría de Educación Pública y Cultura del Gobierno del Estado de Sinaloa ha proyectado la tendencia de la matrícula de educación superior por áreas de conocimiento, lo que permite visualizar las preferencias de los alumnos y considerar la necesidad del cambio e innovación gradual que las universidades tendrán que impulsar pensando en la diversificación y consolidación de la actual oferta educativa, de acuerdo a los requerimientos de los sectores sociales y productivos de la entidad.

De esta manera, la proyección al 2010 presenta una matrícula total entre las distintas áreas del conocimiento de 88 823 alumnos; al proyectarla al 2025, se estima una cifra de 100 705 alumnos. Considerando el orden y relación de las áreas tendríamos los siguientes promedios porcentuales proyectados: área de Ciencias Sociales y Administrativas, para 2010, el 58.50 % de alumnos; para 2025, el 57.70 %; Ciencias de la Salud, para 2010, manifestaría el 7.59 %, y para 2025 el 57.70 %; en cuanto a Ciencias Agropecuarias, se tendría en 2010 un 3.21 %, y para 2025 un 2.97 %; a Ciencias de Ingeniería y Tecnología se le proyecta, para 2010, una matrícula del 25.51 %, y para 2025 un 26.68 %; en Ciencias Naturales y Exactas, el comportamiento señala para 2010 un nivel de preferencia del 2.16 %, y para 2025 un 2.01 %; por último, en Ciencias de

la Educación y Humanidades, para 2010, se espera una inscripción del 3.03 % y para 2025 del 3.16 %.

De acuerdo con esta revisión, nos podemos dar cuenta de que los cambios porcentuales en las distintas áreas del conocimiento son mínimos y de que la mayor inscripción prevalece en el área de Ciencias Sociales y Administrativas. Es claro que la tendencia de la matrícula envía señales para que se intervenga en la diversificación de la oferta educativa de nivel superior, a la par que en el nivel bachillerato se mejore el nivel de enseñanza y aprendizaje de las ciencias naturales y exactas, propiciando adicionalmente la inducción a áreas de conocimiento de interés e impacto para el desarrollo nacional y estatal, como la ciencia y tecnología. En ese sentido, las adecuaciones resultan sumamente pertinentes, si se busca convertir el sistema de ciencia y tecnología en uno de los soportes fundamentales para elevar la productividad, la competitividad regional y el desarrollo económico y social del estado. Para ello, en los últimos tiempos las prioridades en ciencia y tecnología se han orientado a formar recursos humanos especializados y otorgar apoyos a las instituciones educativas, aumentar la inversión en ciencia y tecnología y vincular los proyectos de investigación e innovación tecnológica con el sector educativo y el desarrollo regional.

En el actual modelo de desarrollo económico del estado se impulsa un incremento en la capacidad de la economía regional con el objetivo de crear empleos y promover la diversificación de la economía estatal mediante la reconversión de las actividades agropecuarias y pesqueras, así como la industrialización y la ampliación de cadenas productivas de valor que vinculen más ampliamente a los distintos sectores. En cuanto al desarrollo urbano, se precisa que la calidad de la vivienda y el entorno social preserven la riqueza ecológica y que las políticas de uso de recursos sean sustentables; esto es, que preserven ante todo el desarrollo ecológico y la biodiversidad del estado.

En otro aspecto, Sinaloa es el estado con mayor perfil agropecuario a nivel nacional, partiendo de que este sector participa con el 14.9 % del Producto Interno Bruto Estatal (PIBE) a precios corrientes, mientras que el promedio nacional es de 3.8 %, sin considerar los impactos multiplicadores en otros sectores productivos y de servicios. Por lo tanto, es necesario considerar el fomento a la agronomía al desempeñar Sinaloa un

papel importante en el abastecimiento de la demanda alimenticia del país.

En las próximas décadas, la agricultura seguirá siendo un componente dinámico de la estructura productiva. La construcción de la presa Picachos representa un importante detonador para diversificar la producción agrícola, mejorar la productividad y competitividad y alentar los encadenamientos productivos que permitan atender los requerimientos de los mercados globales. Por consiguiente, el futuro de la actividad agropecuaria presenta grandes desafíos. Algunos tienen que ver con el entorno internacional, como la revisión de la Ley Agrícola de Estados Unidos (Farm Bill), la total desgravación en el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN) para el maíz, frijol, frutosa y leche en polvo; y por su parte, el impacto de la inestabilidad en los precios del petróleo en el costo de los insumos y la falta de intención de la Organización Mundial del Comercio de reducir los subsidios.

De modo similar, la actividad ganadera en el estado es diversa y diferenciada, al contar con alrededor de cincuenta mil ganaderos con diferentes niveles de tecnificación y capitalización y, además, tres regiones de producción pecuaria: los altos, ligados al temporal y agostadero; los valles, donde están asentadas las grandes engordadoras, la porcicultura y avicultura con elevados niveles de tecnificación; y la zona sur, con vocación productiva en bovino y ganaderos, en su mayoría en transición. Esta última tiene una presencia en la economía estatal que representa un crecimiento del 5 % en la pro-

ducción de carne de bovino, con volumen de 71 402 toneladas. El valor de la producción ganadera se calcula en 6 029 millones de pesos.

Otra de las prioridades, en el rubro de desarrollo social y económico de Sinaloa, es el impulso a la pesca, la acuicultura y el programa de atención integral a las comunidades pesqueras, razón por la cual Sinaloa ocupa el primer lugar nacional en valor de la producción pesquera, con un monto estimado al cierre del año de alrededor de 3 256 millones de pesos y segundo lugar en volumen con un registro calculado de 294 439 toneladas.

Mención especial merece el tema del turismo, en el que se cifran grandes esperanzas de desarrollo debido a ventajas comparativas y competitivas no sólo en los destinos de sol y playa, sino también, y de manera muy importante, en el turismo alternativo, el rural, el cultural, de tradiciones, de caza y pesca deportiva. El turismo local representa el 8.2 % del PIB estatal y genera más de ochenta mil empleos directos e indirectos.

Ante este panorama, la Universidad Autónoma de Sinaloa se ha anticipado e incluido en la participación de la propuesta de desarrollo del estado de Sinaloa con políticas y programas académicos que fortalecen y consolidan su desarrollo institucional. Por consiguiente, reafirma su compromiso para seguir apoyando y asegurar la acreditación de sus programas educativos de calidad ya establecidos y de nueva creación, así como promover nuevas modalidades educativas que permitan preparar más y mejores egresados para satisfacer y cumplir la demanda social.

4. MATRIZ FODA Y PERSPECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD



Del análisis practicado al entorno económico y social en el que se desenvuelve la institución, así como del diagnóstico efectuado a la operatividad interna, el cual se expresa en cada uno de los ejes

estratégicos considerados en la segunda parte de este Plan, se desprende el siguiente conjunto de elementos característicos que se integran en la Matriz FODA y que se presenta a continuación:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Incrementar cobertura mediante opciones educativas abiertas y a distancia.	Competencia directa de instituciones públicas y privadas nacionales y extranjeras.
Lograr mayor posicionamiento a nivel nacional e internacional.	Dificultades para superar problemas estructurales debido a restricciones en la asignación presupuestal.
Formalizar alianzas estratégicas entre IES nacionales e internacionales para compartir recursos.	Presiones crecientes para cubrir la demanda de servicios educativos por parte de segmento de población joven, cuya tasa tiende a crecer.
Mayores posibilidades de publicación de revistas especializadas en formato electrónico.	Posibilidad latente de la fuga de talentos, debido a facilidades para reclutar globalmente.
Mayores posibilidades para la procuración de fondos de fuentes en el extranjero.	Exigencia de cumplimiento de estándares académicos de nivel internacional.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gobernabilidad institucional con mayores niveles de estabilidad.	Modelo educativo insuficientemente aplicado principalmente estrategias didácticas y flexibilidad curricular.
Tasa elevada de matrícula de buena calidad en bachillerato y licenciatura.	Severa descapitalización de profesores de tiempo completo, que limita la posibilidad de realizar eficazmente labores de investigación y tutoría.
Mejoría significativa en la habilitación de profesores.	Insuficiente capacidad académica de los PE de nivel superior.
Mejoría notable del reconocimiento social brindado a la universidad por parte de los sectores público y privado de la entidad.	Insuficiente pertinencia de la investigación y escaso desarrollo tecnológico.
Mayor nivel de consolidación de una cultura de la autoevaluación, la planeación y el aseguramiento de la calidad.	Insuficiente nivel de competitividad académica de los programas de posgrado.

La posibilidad de lograr que la institución continúe avanzando consistentemente en su desarrollo académico dependerá, en primera instancia, de la capacidad de aprovechar de manera efectiva las oportunidades de su entorno competitivo. La creciente demanda de servicios educativos por parte de la juventud de la región puede ser cubierta mediante opciones de enseñanza y aprendizaje no convencionales. Como consecuencia, la institución se ve precisada a invertir mayores esfuerzos encaminados a lograr un salto cualitativo en la implementación de alternativas educativas de nivel medio superior y superior que puedan cursarse en ambientes de aprendizaje virtual. Ello obliga a revisar cuáles han sido las dificultades que han impedido un mayor nivel de consolidación del Sistema de Universidad Abierta y a Distancia (SUAD), con la finalidad de impulsar políticas institucionales que vuelvan posible una utilización más intensiva de tecnologías de la información y las comunicaciones que aseguren el establecimiento, en el mediano plazo, de centros de estudio virtuales que amplíen la cobertura educativa hasta los lugares más alejados de la geografía sinaloense.

En ese mismo sentido, debe aprovecharse la tendencia favorable a la internacionalización de las IES para lograr un mayor posicionamiento global de la universidad. Se torna ya imprescindible el requerimiento de ampliar significativamente la visibilidad internacional de la universidad a partir del nivel de calidad que se está acreditando en los PE de licenciatura, los programas de posgrado reconocidos por el PNPC de CONACYT, la producción científica de sus investigadores, entre otros aspectos que pueden contribuir a proyectar en el exterior una imagen que atraiga el interés de IES del extranjero para formalizar alianzas estratégicas y convenios de colaboración y apoyo mutuo que propicien condiciones adecuadas para compartir recursos educativos, así como mayores niveles de intercambio estudiantil y docente entre las instituciones participantes. Para lograr resultados significativos del proceso de internacionalización que se ponga en marcha, deberán desarrollarse competencias específicas en el campo de la comunicación, entre el personal directivo, académico y administrativo, que respondan a la necesidad de interactuar en ambientes interculturales.

Asimismo, las condiciones del entorno nacional e internacional están favoreciendo la factibilidad de emprender la publicación de revistas científicas especializa-

das en formato electrónico que puedan difundirse masivamente a través de internet y que también fortalecen la presencia de la universidad en el concierto mundial. A ello se suma la presencia de condiciones más convenientes para la captación de fondos económicos de organismos internacionales. En ambos casos, la institución debe habilitar debidamente al personal académico y de apoyo que se oriente a atender estas funciones. En segunda instancia, la universidad debe estar suficientemente preparada para enfrentar las amenazas latentes que se observan en el entorno nacional e internacional.

Ahora, las IES públicas y privadas del país o del extranjero ya no requieren instalarse físicamente en nuestra región para representar una competencia directa que presiona para captar estudiantes talentosos y recursos presupuestales. Las opciones virtuales están permitiendo la expansión territorial de estas instituciones. Ante ello, se requiere continuar consolidando académicamente a la institución para seguir gozando de la confianza de un amplio sector de la juventud que decide optar por realizar sus estudios en esta centenaria universidad.

Aunque aún no se han observado indicios claros de otra amenaza presente en el entorno universitario, no se debe descartar la posible presión que se cierne sobre profesores e investigadores talentosos que no están exentos de recibir propuestas atractivas para mudar sus servicios hacia otras instituciones del país e incluso del extranjero. Ante ello, la universidad debe estar atenta, diseñando de antemano sistemas de incentivos que favorezcan la permanencia del personal académico que destaque por su elevado desempeño docente.

Resulta importante no perder de vista que la situación de crisis por la que atraviesa el país dificultará la posibilidad de superar los problemas estructurales que impactan negativamente las finanzas institucionales. Enfrentar con éxito esta amenaza requerirá de emprender acciones creativas que permitan demostrar fehacientemente que los recursos públicos que se destinan a la universidad rinden frutos que favorecen el desarrollo productivo, científico, cultural y humano de la región y que además existe un potencial universitario capaz de detonar mayores niveles de desarrollo económico y social de Sinaloa y el país, si existiera una visionaria disposición de asignarle recursos presupuestales suficientes en una adecuada correspondencia con la amplia matrícula que se atiende y la reconocida calidad de los PE que se ofrecen.

Basándose en una actitud proactiva, la institución ha decidido impulsar fuertemente su proceso de internacionalización, lo cual implicará preparar condiciones para que los PE con mayores niveles de consolidación de su capacidad y competitividad académicas, sean acreditados por organismos internacionales. Con ello se estará respondiendo certeramente a las exigencias que en el mediano plazo presionarán para que el accionar sustantivo de las IES cumpla con estándares internacionales. En tercera instancia, la universidad debe aprovechar las fortalezas académicas, de gobernabilidad y de imagen, construidas en el último periodo, para utilizarlas como plataforma de lanzamiento para continuar reforzando dichas fortalezas y adicionando otras más, al mismo tiempo que las convierte en escudo de protección que le permitan enfrentar en mejores condiciones las amenazas latentes que rondan en su entorno.

De esta manera, las reformas a la normatividad universitaria que han permitido a la institución desenvolverse en un marco de gobernabilidad interna con una mayor estabilidad política, deben profundizarse llevando a la práctica los lineamientos que no se han logrado establecer como es el caso del funcionamiento y consolidación de una nueva estructura académica colegiada, por citar un ejemplo. Se requiere revisar cuáles dinámicas internas no funcionan adecuadamente para proponer normas que mejoren el desempeño de quienes se desenvuelven en las diversas áreas del conocimiento y avanzar así en el proceso de academización integral de la universidad.

La notable mejoría lograda por la institución en el reconocimiento de los diversos sectores productivos debe servir para establecer una vinculación más efectiva basada en la confianza de que la universidad está capacitada para ofrecer servicios de investigación y asesoría a empresas y entidades gubernamentales que contribuyan a encontrar opciones de superación de los problemas técnicos y funcionales de tales organizaciones, a la vez que se materializa la posibilidad de que se cuente con un mayor volumen de ingresos propios cuyo destino se oriente a mejorar dichos servicios, intentando crear un círculo virtuoso que sitúe a la institución como un socio estratégico para los sectores productivos de la región. En el mismo sentido, debe aprovecharse la fortaleza relacionada con el logro de un mayor nivel de cultura de la autoevaluación, la planeación y el aseguramiento de la calidad para convertirlo en una palanca del desarrollo

institucional que sirva de soporte al mejoramiento continuo de las diversas actividades académicas y administrativas que se ejercen en la universidad.

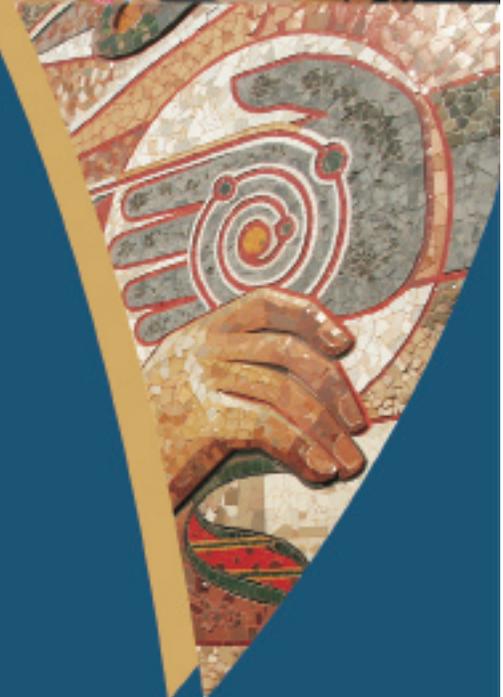
Asimismo, es necesario reconocer objetivamente las debilidades de la institución y asumir compromisos con acciones encaminadas a fortalecer áreas susceptibles de desarrollo, concibiéndolas como desafíos por superar a través del diseño de estrategias que incidan positivamente en la transformación de formas de operar disfuncionales para convertirlas en dinámicas institucionales generadoras de resultados sobresalientes que contribuyan a elevar la calidad de la formación de los bachilleres, profesionistas y posgraduados que la sociedad demanda. Lo anterior obliga a la comunidad universitaria a invertir mayores esfuerzos para corregir las insuficiencias en la aplicación del modelo educativo vigente en la institución, mejorar significativamente la capacidad académica de los PE del nivel superior y la competitividad de los programas de posgrado, así como implementar acciones innovadoras de carácter académico, fórmula privilegiada para mejorar estos indicadores de desempeño institucional.

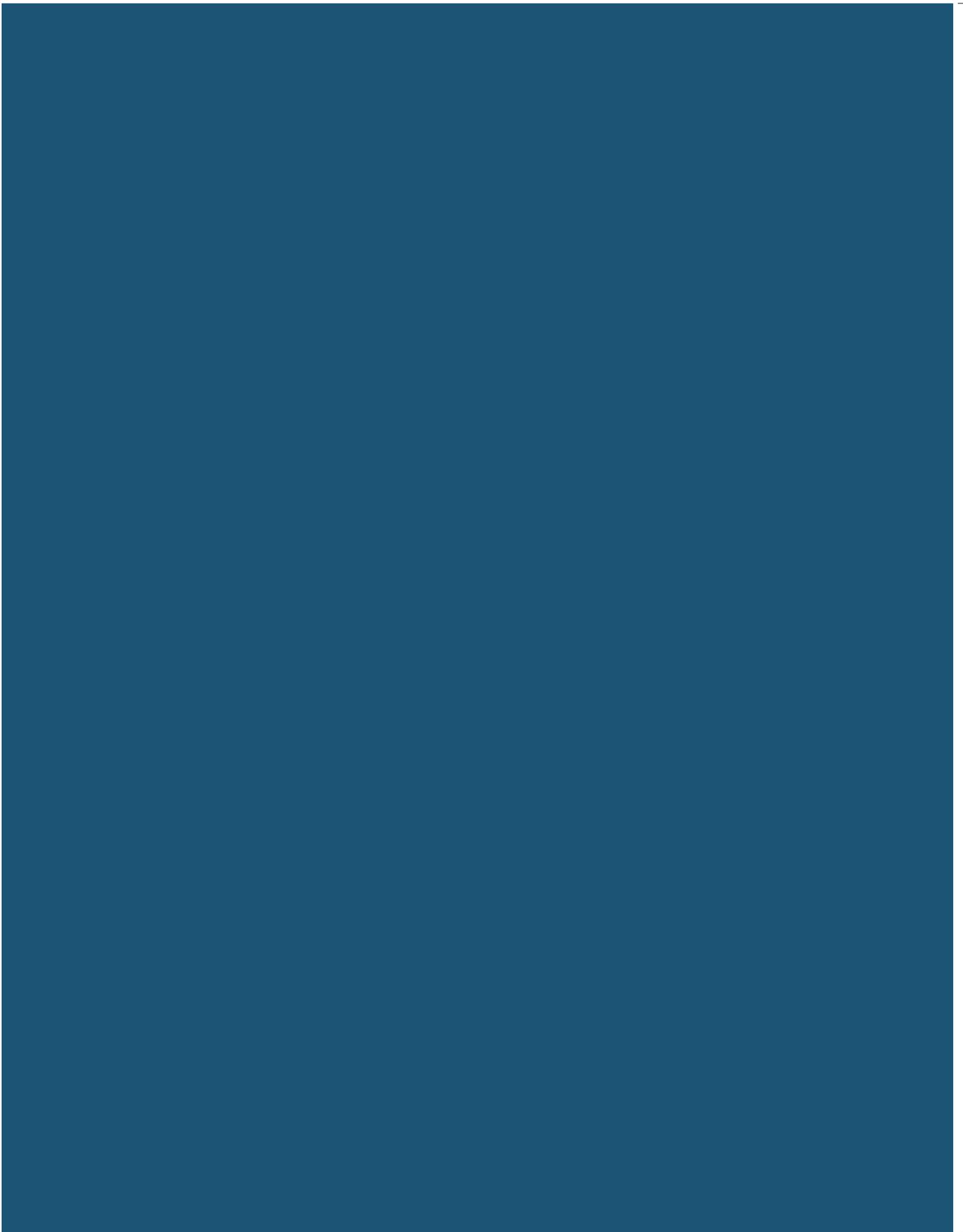
Finalmente, una de las debilidades importantes que requiere de atención inmediata es la severa descapitalización de profesores de tiempo completo, el tipo de personal que regularmente está contratado para combinar su labor docente con actividades de investigación, tutoría y gestión académica. Se requiere abatir este rezago estructural para impedir que se ponga en riesgo el conjunto de avances académicos que hoy se tienen.

Como puede observarse, las perspectivas a la vista para la universidad serán favorables si se asume como un compromiso fundamental la necesidad de continuar avanzando en la consolidación institucional en todos los ámbitos, invirtiendo mayores esfuerzos creativos en la responsabilidad específica que a cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria corresponda realizar. La orientación está claramente establecida para el presente periodo rectoral 2009-2013, la universidad Autónoma de Sinaloa debe ser capaz de crear un futuro propio y sobrevivir con éxito en un escenario nacional e internacional donde no prevalece el más fuerte ni el que más poder acumula, sino el más inteligente, quien mejor responda al cambio y quien garantice resultados útiles a su sociedad. Con esta guía se formula el contenido estratégico del PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL VISIÓN 2013.



SEGUNDA PARTE
Planteamiento estratégico





5. MISIÓN Y VISIÓN 2013



La base de la sociedad del futuro es el conocimiento. Esto conlleva que la educación superior y la ciencia y la tecnología sean consideradas como estratégicas y prioritarias por parte de los gobiernos, así como una alta responsabilidad por parte de las instituciones de educación superior para ser la base presente y futura de la sociedad.

En los últimos años, y en particular en 2009, se ha reiterado que buena parte de la posibilidad que tiene México para enfrentar la crisis y reorientar su desarrollo económico en beneficio de los mexicanos, se cifra en que las instituciones de educación superior asuman la gran responsabilidad de formar los profesionales responsables y comprometidos que la sociedad requiere, de desarrollar la generación y aplicación de conocimientos, de conservar y transmitir la cultura, y todo con un alto grado de calidad y pertinencia.

Asumir esta responsabilidad conlleva que las instituciones de educación superior transformen su quehacer sustantivo cualitativa y cuantitativamente. Para el caso de nuestra universidad, la aceptación explícita de asumir tal la responsabilidad queda ratificada en su misión, mientras que la de transformarse se asume en la propuesta de visión, elementos que se abordan en el presente capítulo. La visión 2013 incluye no sólo una descripción de los principales rasgos que caracterizarán a la institución en el año 2013, sino que además contempla metas globales que muestran de manera objetiva qué estado guardarán los principales indicadores de desempeño institucional.

5.1. Misión

La misión de la universidad Autónoma de Sinaloa, desde su fundación en el año de 1873, se ha caracterizado por considerarse útil como bien público social, característica que se revalora actualmente a la luz de los grandes desafíos que tiene México y particularmente Sinaloa. La misión de la universidad siempre ha estado implícita en sus documentos fundamentales, que en un primer momento permitieron su creación y posteriormente su transformación, hasta llegar a lo que hoy es. De esa manera, su misión en el presente se desprende de manera natural de su Ley Orgánica y se establece en los siguientes términos:

La universidad, como institución pública y autónoma de educación media superior y superior tiene como misión formar profesionales de calidad, con prestigio social y reconocimiento internacional, comprometidos con la promoción de un desarrollo humano sustentable, capacitados para contribuir en la definición de políticas y formulación de estrategias que permitan disminuir las desigualdades económicas, sociales y culturales del estado de Sinaloa, en el marco del fortalecimiento de la nación.

5.2. Visión al 2013

La visión interna de la Universidad Autónoma de Sinaloa al 2013 es la consolidación del quehacer institucional. Su elaboración comprende tres aspectos fundamentales. En primera instancia se describe de manera general el estado que guardará la universidad para el año 2013; en un segundo momento se describen los rasgos específicos que la caracterizarán en ese periodo; y, por último, se describe el valor cuantitativo que tendrán los principales indicadores de desempeño institucional, que serán el referente obligado para que la comunidad universitaria construya la institución que se expresa en la Visión al 2013:

La Universidad Autónoma de Sinaloa se distingue por contar con un amplio reconocimiento nacional e internacional debido a la calidad de sus programas educativos, la productividad científica de sus profesores e investigadores, su amplia vinculación con sectores productivos y sociales, la implementación de sistemas administrativos certificados, así como la destacada contribución de sus actividades culturales y artísticas a la preservación de la identidad regional y nacional.

Esta visión se complementa con una descripción de los rasgos que se observarán en los principales actores, ámbitos, instancias y procesos que conforman la dinámica del desarrollo institucional, a saber:

- los egresados son capaces de adaptarse a los campos laborales en un entorno global y multicultural;
- la oferta educativa es diversificada y pertinente, con diversas modalidades y está acreditada;
- la planta académica se caracteriza por sus altos niveles de formación y por el dominio del modelo por competencias centrado en el aprendizaje;
- los alumnos son atendidos en programas integrales desde su ingreso y aún después de su egreso;
- la investigación tiene un papel preponderante en la institución, a través de la generación y transferencia de conocimientos que contri-

- buyen tanto a la solución de problemas sociales y económicos de su entorno como al desarrollo institucional;
- sus cuerpos académicos se encuentran consolidados o en una fase muy avanzada de consolidación;
- Desarrolla intensos procesos de movilidad e intercambio de profesores y estudiantes con organismos y universidades nacionales y extranjeras;
- interviene en redes nacionales e internacionales de colaboración académica y de gestión y promueve el uso compartido de los recursos humanos, físicos y materiales;
- ha consolidado su presencia a nivel nacional e internacional;
- sostiene una estrecha relación con los sectores sociales y productivos a través de convenios de colaboración;
- los consejos consultivos coadyuvan a la toma de decisiones para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de las funciones institucionales;
- los programas de difusión cultural y de extensión de los servicios están articulados a la docencia y a la investigación, con resultados que contribuyen a elevar el nivel cultural del estado y la región;
- la gestión directiva se apoya en una normatividad y en una estructura orgánica y funcional que se actualizan permanentemente, de conformidad con las necesidades del desarrollo institucional y de su modelo educativo;
- los procesos de planeación, presupuestación y evaluación se encuentran debidamente integrados y son un sustento efectivo para la toma de decisiones;
- los procesos estratégicos de gestión están certificados bajo la familia de normas ISO 9000;
- la infraestructura física, el equipamiento, los acervos y los recursos didácticos son suficientes y adecuados para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas; y
- se cuenta con un esquema eficaz de generación de recursos económicos para la sustentabilidad financiera de la institución.

5.3 Metas globales

El estado que guardará la universidad no estaría completo si no se señalan con claridad y objetividad el valor que tendrán los principales indicadores de desempeño institucional, esto es, una visión que no incorpora su parte cuantitativa no orienta y mucho menos compromete al cumplimiento de las metas fijadas.

Desde esta perspectiva, las metas globales que se proponen cumplen un doble propósito: explicitan el estado que guardará la universidad de acuerdo con un conjunto de indicadores del desempeño y, por otro lado, serán un referente para conformar todo un esquema de corresponsabilidades en el cual las diferentes instancias que deberán construir sus planes estratégicos de desarrollo alineados a este plan general las consideren de manera tal que hagan posible un desarrollo armónico de la universidad. Las metas globales que a continuación se proponen se estructuran en función de lo que podríamos denominar áreas críticas del desarrollo institucional.

Capacidad académica

Por capacidad académica se entiende la habilitación y certificación lograda por su personal académico. Las metas globales para los profesores de tiempo completo (PTC) son las siguientes:

- porcentaje de PTC con posgrado: 80 %;
- porcentaje de PTC con perfil deseable: 60 %;
- porcentaje de PTC en el SNI: 15 %; y
- CAC: 40.

Competitividad académica

Por competitividad académica se entiende la calidad de los programas educativos que ofrece la universidad; la oferta educativa de buena calidad se reconoce por organismos externos mediante procesos de evaluación y acreditación. Las metas globales para la oferta educativa son las siguientes:

- porcentaje de escuelas del nivel medio superior acreditadas: 100 %;
- porcentaje de PE de licenciatura de calidad: 100 %;

- porcentaje de PE de licenciatura acreditados: 80 %;
- porcentaje de matrícula atendida en PE de licenciatura de buena calidad: 100 %; y
- porcentaje de PE posgrado en el PNPC: 40%.

Atención integral al estudiante

Por atención integral al estudiante se entiende un conjunto de programas y acciones que coadyuvan a su formación. Las metas globales son:

- porcentaje de PE con tutorías al estudiante: 100 %;
- incremento de becas a estudiantes: 20 %; e
- incremento de estudiantes en movilidad estudiantil: 100 %.

Vinculación

Por vinculación se entiende un conjunto de programas y acciones orientado a mantener relaciones de colaboración con sectores sociales y productivos. Las metas globales de vinculación son:

- porcentaje de unidades académicas con asociación de egresados: 50 %;
- incremento de convenios de cooperación académica: 40 %;
- incremento de convenios para programas culturales conjuntos: 100 %;
- incremento de la participación de estudiantes programas de movilidad: 10 %; e
- incremento de la participación de PTC en movilidad internacional: 10 %.

Cultura y extensión

Cultura y extensión comprende un conjunto de programas y acciones que desarrollan difusión cultural y extensión de los servicios. Sus metas globales son:

- incremento de la participación de grupos artísticos en eventos internacionales: 100 %; y
- porcentaje de unidades académicas con programas de difusión cultural y extensión de los servicios: 100 %.

Gestión y gobierno

Por gestión y gobierno se entiende un conjunto de programas y acciones que respaldan el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad. Sus metas globales son:

- porcentaje de unidades académicas y organizacionales en conexión a la Red de Cómputo Universitaria: 100 %;
- porcentaje de unidades académicas y organizacionales con al menos un proceso certificado: 100 %; y
- marco normativo actualizado, adecuado y suficiente.

Sustentabilidad financiera

La sustentabilidad financiera comprende un conjunto de proyectos y acciones prioritarias que permitan afrontar los problemas estructurales de la universidad. Sus metas globales son:

- porcentaje de disminución del déficit presupuestario: 70 %;
- porcentaje de disminución del déficit de la plantilla no reconocida: 80 %; y
- subsidio por alumno situado en la media nacional.

5.4 Valores universitarios

Los valores alimentan la cultura organizacional y dan rectitud al camino hacia la Visión al 2013, para hacer que la misma establezca el rumbo a seguir y para darle sentido al trabajo que se realiza en la institución. Como parte de la filosofía institucional y conformada como un todo integrado con los valores personales de los miembros de la comunidad académica y de sus egresados, la universidad asume como sus valores esenciales: la verdad, equidad, honestidad, libertad, solidaridad y respeto a la vida y a los demás; respeto a la naturaleza, integridad, ética profesional, justicia y responsabilidad.

5.5 Rasgos del modelo educativo

El modelo educativo es la concepción de la relación equilibrada que debe existir entre la universidad y la sociedad, el saber, la cultura, el conocimiento y el aprendizaje. Entre sus fines principales está el de orientar la acción universitaria en lo que corresponde a sus funciones sustantivas y adjetivas en materia educativa.

Desde la formulación del Plan Buelna de Desarrollo Institucional (2005-2009) se puso a revisión y actualización la noción del modelo educativo, permitiendo orientar los esfuerzos y procesos de cambio hacia nuevas estructuras y hacia una nueva cultura organizacional. De este modo, el modelo educativo se concibió como un instrumento ordenador del quehacer universitario, al tener un valor utilitario, pragmático, dinámico y flexible que permitiría la retroalimentación, misma que se asume en esta propuesta por el carácter multidimensional y complejo de la educación al momento de su institucionalización.

El modelo educativo de la universidad Autónoma de Sinaloa establece la necesidad de orientar el cambio hacia nuevas estructuras y hacia una nueva cultura organizacional, de manera tal que logremos incrementar sustancialmente la calidad de los procesos de generación, transmisión y difusión del conocimiento científico y tecnológico. En esta perspectiva de renovación permanente se rescata la idea de que el modelo educativo que asume la universidad debe garantizar ser la expresión de nuestras formas de pensar, de ser, de hacer y de actuar estructuradas por una idea de orden o deber ser, en la que se incluye la aceptación de nuestras normas y valores.

En los procesos de formación, los nuevos modelos curriculares de los programas educativos deberán caracterizarse por atributos de alto valor social como pertinencia, calidad y flexibilidad, centrados en la formación de competencias específicas y generales, así como en el aprendizaje del estudiante; internacionalización, interdisciplinariedad y otras modalidades de organización del conocimiento; polivalencia, integralidad, innovación, adaptabilidad, transferibilidad, énfasis en valores, movilidad y vinculación con diversos sectores mediante variados procesos y actividades de aprendizaje.

Como consecuencia de lo anterior, y desde la perspectiva de la renovación permanente del modelo educativo, la universidad debe mantenerse atenta al proceso

permanente de actualización de la oferta educativa, a fin de hacer sostenible la búsqueda de la excelencia competitiva, pertinente y de calidad, y abrir nuevas opciones de formación profesional que satisfagan la creciente demanda de nuevas profesiones y de una mayor especialización a través de los posgrados.

En este sentido, la universidad ejerce un modelo educativo basado en competencias que involucra conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por el alumno dentro y fuera del aula y que lo convierten en protagonista de su formación y lo preparan para un aprendizaje autónomo. El docente cumple el papel de gestor del proceso, formando estudiantes competentes, críticos, creativos y responsables de su formación. Este modelo favorece la ubicación de la universidad en un escenario globalizado, asegurando una educación interdisciplinaria que facilita la movilidad y el reconocimiento académico.

Otra característica esencial del modelo es la flexibilidad curricular y de los procesos educativos, dotándolo de cualidades que le permitan acudir al encuentro de las necesidades de los involucrados, al impulsar la movilidad de los actores universitarios en la generación y socialización del conocimiento a través del diseño y rediseño de planes y programas; la formación interdisciplinaria y la promoción de nuevas alternativas de enseñanza y aprendizaje dentro y fuera del aula; de la corresponsabilidad en la toma de decisiones, la consideración de cuestiones contextuales, el énfasis en la evaluación formativa y la diversificación de las opciones de formación. De este modo, tanto la flexibilidad del currículum como de los mismos procesos educativos, son condición necesaria para que el modelo educativo pueda ser funcional.

Asimismo, la flexibilidad curricular y de los procesos educativos bien se puede concretar como una amplia oferta educativa, de manera que sus destinatarios puedan construir un camino que responda a sus intereses, expectativas y aptitudes. Esto incluye la formación

permanente y el aprender a aprender, a emprender y a ser; el fomento a la creatividad y la transformación de la estructura académica y administrativa que otorgue soporte a la flexibilidad curricular. Cabe destacar que un rasgo de la flexibilidad en su dimensión académica es la posibilidad de que los estudiantes transiten a través de la currícula de diversos programas educativos y de diversas unidades académicas.

El modelo educativo refleja la forma en la cual se organiza la universidad para impartir los programas de estudio. Se construye sobre las orientaciones generales de la misión y visión 2013 y contiene dos aspectos básicos: la estructura organizacional y los planes de estudio.

La organización académica de la universidad se basa en niveles, modalidades educativas y colegios por área del conocimiento que atiende:

- niveles: educación media superior, superior y posgrado;
- modalidades: presencial, semiescolarizada y mixta, así como abierta y a distancia; y
- colegios por área de conocimiento:
 - Arquitectura, Diseño y Urbanismo
 - Ciencias Agropecuarias
 - Ciencias Naturales y Exactas
 - Ciencias de la Salud
 - Ciencias Sociales y Administrativas
 - Ciencias de la Educación y Humanidades
 - Ingeniería y Tecnología

El modelo educativo señalado impulsa el trabajo horizontal, coordinado y conjunto entre las unidades académicas de la universidad, guiado por cuatro objetivos fundamentales: articular los niveles de formación; integrar la docencia, la investigación, la extensión y la vinculación; optimizar el uso de los recursos humanos, físicos y financieros y elevar sustancialmente la calidad educativa en cada Unidad Académica.

6. EJES ESTRATÉGICOS



Los ejes estratégicos son los pilares que organizan y coordinan la construcción de la universidad en concordancia con la visión al 2013:

- innovación educativa para una formación integral;
- investigación pertinente y formación de recursos humanos de alto nivel;
- posicionamiento internacional;
- extensión y cultura al servicio de la sociedad;
- mejora continua de la gestión institucional;
- gobernabilidad colegiada incluyente; y
- sustentabilidad financiera para el desarrollo institucional.

La estructura de cada uno de los ejes estratégicos contempla tres aspectos: el primero consiste en una breve justificación del eje estratégico en la que se señala cuál es el estado que guarda el desarrollo de la función sustantiva o área institucional correspondiente; el segundo se caracteriza por definir las políticas institucionales que se asumirán con el propósito de mejorar la función sustantiva o área institucional correspondiente; y el tercer elemento describe los objetivos, estrategias y metas que corresponden a cada una de las políticas institucionales.

6.1 Eje estratégico: innovación educativa para una formación integral

Los nuevos esquemas de la economía mundial —que se han estructurado a partir de la globalización y el cons-

tante desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, así como del incremento en la demanda de educación, la diversidad de los demandantes y la exigencia de mayor calidad de ésta, los nuevos esquemas de financiamiento, evaluación y rendición de cuentas— son situaciones a las que la educación superior debe responder con modelos educativos pertinentes.

Un aspecto a impulsar es la innovación educativa en la universidad para ampliar, diversificar y elevar la calidad de su oferta educativa con el objetivo de hacer pertinente la formación de sus egresados a través del desarrollo de competencias genéricas que les permita adaptarse a los vertiginosos cambios de la sociedad y el mercado laboral. De igual manera, se pretende ofrecer nuevas modalidades educativas para propiciar el aprendizaje continuo, ya que este constituye un importante atributo para la competitividad en el mercado laboral. Así, se busca abatir los índices de reprobación y deserción de los estudiantes, promover en los docentes el mejoramiento de su desempeño y la diversificación del trabajo académico y ampliar la comunicación y el intercambio académico con otras IES y obtener financiamiento alterno.

La innovación educativa es un acto de creación que considera las experiencias pasadas con el objetivo de inducir nuevos esquemas de organización académica, para que los egresados sean personas críticas, creativas y actuantes en la transformación de su entorno. Desde esta perspectiva, la innovación educativa involucra la necesidad de una redefinición de la cultura institucional.

El campo de la innovación educativa no se limita a la incorporación de sistemas informáticos o de sofisticadas tecnologías emergentes, sino que debe verse como un cambio planificado por las propias unidades académicas que afecta y compromete las formas de pensar y

de hacer de los principales actores educativos: estudiantes, profesores y directivos; por tanto, impacta en el desarrollo profesional, en las formas de organización —su sistema de gestión y de gobierno—, en los modelos de enseñanza y aprendizaje —desarrollo curricular—; la investigación, la difusión y la extensión universitaria. En síntesis, las acciones de innovación educativa sólo pueden adquirir sentido cuando se logran cambios que contribuyen integralmente al mejoramiento de la calidad de las funciones sustantivas y adjetivas de la universidad.

De manera proactiva, la universidad ha desarrollado un conjunto de acciones que buscan dar respuesta a las tendencias y necesidades futuras, impulsando la innovación educativa como eje fundamental para su desarrollo y consolidación como una de las mejores universidades de educación superior en México y con reconocimiento internacional. Bajo esta premisa, la universidad ha emprendido diversas acciones encaminadas a convertirse en una institución que se caracterice por su capacidad innovadora. Entre ellas destaca que:

En el nivel medio superior se ha actualizado el plan de estudios y se ha acreditado el 94.2 % de las unidades académicas; este nivel educativo se ha integrado ya al Sistema Nacional de Bachillerato, sus profesores se han capacitado en competencias docentes y se propone certificar al 80 % de estos. A nivel licenciatura, se han actualizado y acreditado 41 Programas Educativos (PE) y 57 se ubican en el nivel 1 de los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES). En el posgrado, 9 PE se han incorporado al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) y 12 más se encuentran en proceso de evaluación; como lo muestran las cifras, se tienen avances sustanciales en el campo de la actualización y la acreditación; no obstante, se requiere continuar avanzando en el nivel de licenciatura y especialmente en el posgrado.

La diversificación de la oferta educativa se ha incrementado con la apertura de nuevos programas: 11 licenciaturas, 2 de Técnico Superior Universitario (TSU), 9 maestrías y 3 programas integrales de maestría y doctorado. Además, se cuenta con un buen número de programas de licenciatura y posgrado en modalidad semipresencial. Por otra parte, la educación continua presenta avances significativos y algunas unidades académicas ofrecen esta opción educativa a través de cursos y diplomados; sin embargo, no es un aspecto que se haya generalizado en la institución, sino que se aspira a que

durante este periodo rectoral se incremente la oferta en estas modalidades.

En cuanto a los resultados de los procesos educativos, en la cohorte 2003-2008, la eficiencia terminal es del 70.8 %, la titulación del 62.1 % y la deserción del 10.2 %. Aunque los resultados en términos generales son buenos, se aspira a mejorar estos indicadores para cumplir con los estándares de calidad establecidos por los organismos evaluadores.

Con respecto al personal docente, se ha trabajado en la capacitación de profesores a través de cursos y diplomados sobre nuevos modelos educativos y en la formación de tutores. Como resultado de lo anterior, se observa que el 72.8 % de los profesores de tiempo completo han mejorado sus habilidades docentes, mientras que el 80 % realizan actividades de tutoría académica. Estos porcentajes pueden ser aún más exitosos en la medida en que se articulen esfuerzos por parte de las diversas dependencias en torno a la formación docente, lo que además permitirá homogenizar la línea de formación que requiere la universidad. Asimismo, se ha incrementado la habilitación docente: actualmente, el 45 % de los profesores poseen perfil PROMEP y el 10.5 % pertenece al SNI; sin embargo, estas cifras son aún bajas en relación al total de profesores de tiempo completo, que es de 3 175.

En lo concerniente a la atención de estudiantes, la implementación del Programa Institucional de Tutorías atiende actualmente a 48 504 estudiantes de bachillerato y licenciatura de un total de 88 233. Además, se ha puesto en operación el Centro de Atención a Estudiantes (CAE), con el objetivo de ofrecer programas de atención integral de promoción y prevención de la salud emocional, física y sexual para un mejor desempeño académico del estudiante, así como para asegurar una adecuada evolución del tránsito escolar del alumno por las aulas universitarias. Otro importante aspecto es el apoyo adicional que se brinda a estudiantes a través del otorgamiento de becas, que actualmente beneficia a 15 324 alumnos, y debido a que la movilidad estudiantil sigue siendo un elemento fundamental en su formación académica, la institución ha incrementado considerablemente esta actividad (tan sólo en el ciclo escolar anterior participaron 320 alumnos).

Por otra parte, se ha propiciado la generación de nuevos ambientes de aprendizaje mediante la incorporación de nuevas tecnologías y la mejora sustancial de

la infraestructura académica que, a pesar de los avances, aún sigue siendo insuficiente, por lo que se hace necesario continuar invirtiendo en una mayor infraestructura y mejorar los equipamientos para atender los programas educativos en sus diversas modalidades y los servicios de atención a estudiantes.

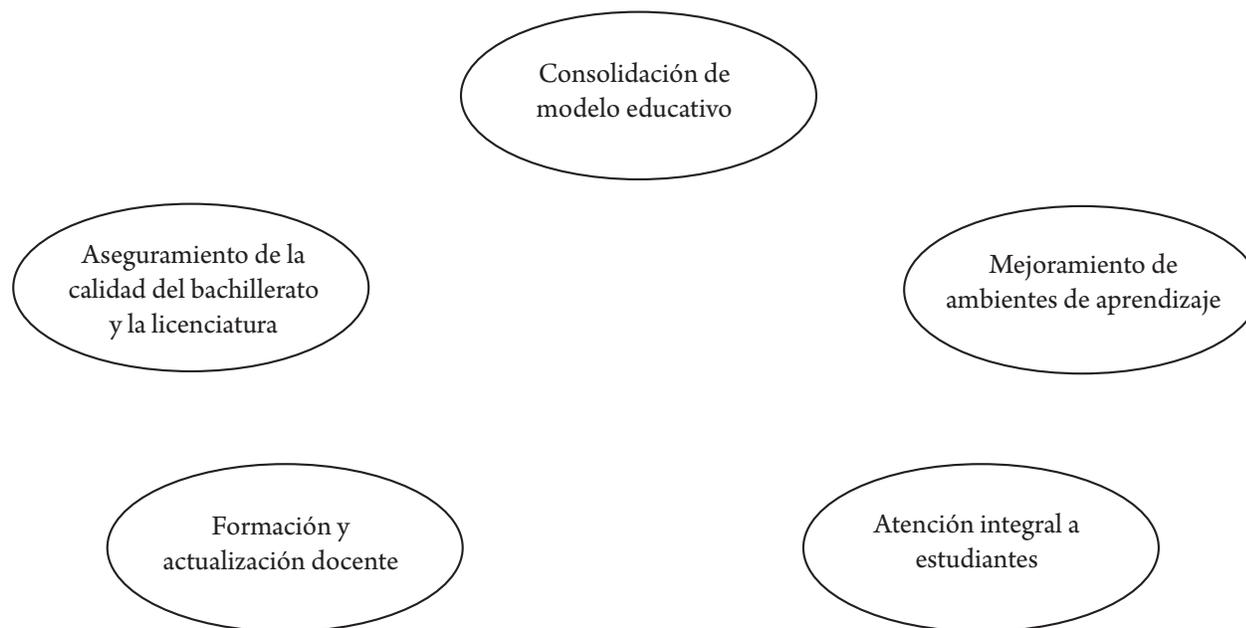
A nivel de gestión, se ha logrado la automatización de los servicios escolares, lo cual ha permitido contar con información oportuna sobre los estudiantes y disminuir los tiempos en la entrega de certificados y títulos, lo que a su vez ha contribuido a elevar notablemente la eficiencia terminal. Sin embargo, es necesario trabajar con más ahínco en estos aspectos, dado que se requiere de una administración y gestión que responda con mayor eficiencia al modelo educativo que hoy se implementa.

En virtud de lo anterior, es posible señalar algunas de las principales fortalezas académicas con las que cuenta la institución: de acuerdo con los estándares académicos del Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines (CUPIA), la UAS ocupa el sexto lu-

gar entre las mejores universidades públicas estatales; representa la mayor cobertura en la entidad; el 92 % de la matrícula de bachillerato y profesional está reconocida por su buena calidad y cuenta con una red de teleinformática estatal que sirve a todas las unidades académicas y administrativas a lo largo de las cuatro unidades regionales en el estado.

Sin embargo, existe conciencia de que la puesta en práctica de la innovación educativa generalmente no se concreta de manera inmediata, que aún hay mucho por hacer y se deben superar debilidades como el que la eficiencia terminal y la titulación se ubican por debajo de los estándares de calidad, la oferta educativa en nuevas modalidades es insuficiente, no existen programas acreditados a nivel internacional y la cobertura del programa de tutorías y la movilidad de estudiantes y profesores es insuficiente, sin contar que la normatividad no ha logrado el alcance suficiente para corresponder plenamente al modelo educativo de la institución. Por consiguiente, para superar las debilidades y avanzar en los aspectos de innovación educativa, se presentan las siguientes políticas:

Innovación educativa para una formación integral Cinco políticas institucionales



Aseguramiento de la calidad del bachillerato y licenciatura
Objetivo estratégico: incrementar el número de programas educativos acreditados

Estrategia	Meta	
Intensificar la autoevaluación académica	PE evaluados de manera periódica con base en criterios, parámetros e indicadores pertinentes	100 %
Conformar Consejo para la Consolidación de la Calidad Educativa de Nivel Superior	Consejo para la Consolidación de la Calidad Educativa de Nivel Superior	1
	PE de licenciatura acreditados	80 %
	PE de licenciatura acreditados a nivel internacional	10 %
Consolidar Consejo para la Consolidación de la Calidad Educativa de Nivel Medio Superior	PE acreditados del bachillerato	100 %

Consolidación del modelo educativo
Objetivo estratégico: ofrecer una formación educativa permanente y competitiva

Estrategia	Meta	
Actualizar planes y programas de estudio	PE que contemplan las dimensiones de cultura, ética, estética, científica y humanista	80 %
	PE con sistema flexible de créditos transferibles y acumulables	80 %
	PE con competencias técnicas y profesionales e integran un segundo idioma	80 %
Determinar requerimientos sociales y productivos de los PE	DES con encuentros de empleadores	80 %
	DES con estudios de mercado laboral	100 %
	DES con seguimiento de egresados	100 %
	CA C y CA EC que participaron en la actualización de PE y LGAC	100 %
	Programas de materias actualizados anualmente en su estructura, contenido, biografía básica, evaluación y estrategias de aprendizaje	100 %
Establecer sistema de evaluación institucional de procesos académicos	PE con evaluación anual de sus procesos académicos	100 %

Mejoramiento de ambientes de aprendizaje
Objetivo estratégico: ofrecer una formación educativa permanente y competitiva

Estrategia	Meta	
Diversificar oferta educativa: nuevos programas y modalidades no convencionales	PE no convencionales	30 %
Realizar estudio de necesidades de infraestructura y equipamiento	Diagnóstico	1
Mejorar infraestructura y servicios de apoyo a estudiantes	PE con espacios físicos para uso de las TIC's	100 %
	UA con biblioteca actualizada	100 %
	UA con centro de cómputo y red de internet	100 %
	UA con talleres y laboratorios	100 %
	UA con equipamiento adecuado a sus PE	100 %
Acondicionar espacios para personas con capacidades diferentes	Infraestructura institucional con condiciones adecuadas para personas con capacidades diferentes	100 %
Acondicionar espacios recreativos	Nuevos espacios recreativos por unidad regional	2

Formación y actualización docente
Objetivo estratégico: fortalecer las habilidades docentes

Estrategia	Meta	
Instituir programa de capacitación en competencias docentes	Programa de capacitación en competencias docentes	1
	Personal docente con competencias disciplinarias, profesionales y didácticas	100 %
	Personal docente habilitado en tutorías	100 %
	Personal capacitado previo a su ingreso de labores	100 %
Instituir programa de elaboración, uso y manejo de las TIC's	Profesores capacitados en el uso y planeación de las TIC's	100 %
Promover realización de estudios de posgrado	Profesores con maestría	37 %
	Profesores con doctorado	40 %
	Profesores con perfil deseable	60 %
Fortalecer el intercambio académico	Profesores en programas de intercambio y movilidad	30 %
Institucionalizar la evaluación docente	Profesores evaluados en su práctica docente semestralmente	100 %
	Profesores del nivel medio superior certificados en competencias docentes	80 %

Atención integral a estudiantes

Objetivo estratégico: elevar la eficiencia terminal mediante la atención integral del estudiante

Estrategia	Meta	
Diseñar y aplicar un modelo de trayectorias escolares	UA con estudios de trayectorias escolares	80 %
Establecer procesos de evaluación desde el ingreso hasta la titulación	Eficiencia de egreso	80 %
	Eficiencia de graduación	70 %
	Deserción	8 %
	Retención	60 %
Tutoría	PE con tutoría	100 %
Dar seguimiento y evaluar tutoría	UA con evaluación anual del impacto de la tutoría	100 %
Implementar programa de desarrollo de habilidades sociales	Alumnos del nivel medio superior con orientación educativa	100 %
Brindar atención en salud integral	Alumnos que solicitan ser o que son canalizados al Centro de Atención a Estudiantes	100 %
Apoyar a alumnos de escasos recursos	Becas a estudiantes	15 %
Promover y apoyar la movilidad estudiantil	Movilidad estudiantil	100 %

6.2 Eje estratégico: investigación pertinente y formación de recursos humanos de alto nivel

Cada vez cobra mayor atención la importancia que la innovación y la investigación han tenido en el desarrollo de la sociedad. Los grandes saltos cualitativos que se han producido periódicamente han estado por lo general asociados a la implantación de nuevas técnicas y herramientas o al descubrimiento de nuevos materiales que han proporcionado una ventaja competitiva a la sociedad que los genera y, con esto, un incremento en su nivel de vida. Al mismo tiempo, se ha producido un considerable impulso de la investigación en ciencias humanas y sociales, lo que ha permitido integrar los avances científicos y técnicos con los sociales y culturales, posibilitando así un verdadero progreso de la sociedad. El desarro-

llo en generación y aplicación del conocimiento de alto impacto ha exigido estar ligado indisolublemente a los programas educativos de las IES, con especial énfasis en el posgrado.

La investigación es una función sustantiva que contempla el conjunto de actividades que aportan los nuevos métodos, conocimientos y tecnologías, además de que permiten analizar las opciones y alternativas disponibles para la solución específica de problemas. Por su parte, el posgrado comprende todos los programas académicos de nivel superior relativos a la especialización, maestría y doctorado que tiene como antecedente necesario la licenciatura. Fomentar la investigación de frontera y el desarrollo del posgrado de calidad son prioridades institucionales para incidir positivamente en el desarrollo de la sociedad y de la institución, lo que demanda la participación de las autoridades, académicos, administrativos y estudiantes.

Es preciso orientar a la institución para que se constituya en un genuino centro de desarrollo científico, humanístico y tecnológico que sea capaz de atraer a los mejores investigadores del estado, el país y el extranjero. El capital humano deberá estar organizado en Cuerpos Académicos Consolidados o en una fase muy avanzada de consolidación; sus Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) deberán revestir un carácter disciplinario y multidisciplinario y corresponderse con las necesidades del entorno nacional, regional y estatal; los académicos participarán y ejercerán liderazgos en redes y estructuras de cooperación académica nacional e internacional y en proyectos de intercambio académico y movilidad interinstitucional. El sello distintivo de los investigadores es que habrán de ser reconocidos por su calidad y productividad, así como por la pertinencia de sus proyectos respecto a los problemas relevantes de la sociedad.

En materia de posgrado, los programas deberán actualizarse de acuerdo con el nuevo modelo educativo de la institución, ser reconocidos por su calidad con base en estándares nacionales e internacionales y responder oportunamente a las demandas del desarrollo social y económico de la región y de la sociedad del conocimiento. La articulación de los PE es un requisito ineludible, se requiere impulsar la creación y conformación de Programas de Posgrado (PP) que articulen coherentemente contenidos, LGAC y niveles previos de educación, y que consideren el tránsito eficiente entre los mismos. Así, la evaluación requiere ser fortalecida mediante la realización de diagnósticos del funcionamiento y de la pertinencia de los PP a través de comités conformados por expertos internos y externos. La gestión requiere de una oportuna toma de decisiones que permita asegurar que la operación del sistema cuente con un modelo estratégico de gestión para la procuración de fondos, con fuentes diversas e innovadoras para el patrocinio del desarrollo de sus funciones, la mejora continua y el aseguramiento de su calidad.

En la universidad Autónoma de Sinaloa existe una amplia tradición en materia de investigación con un reconocido liderazgo en el estado de Sinaloa. Los investigadores cultivan 211 LGAC para atender los requerimientos del desarrollo social y los de la institución. Si bien el inventario es amplio, se advierte una gran dispersión, entre otros motivos, por la ausencia de un enfoque estratégico. Con recursos propios, en los últimos cuatro años

la institución ha financiado 411 proyectos de investigación, de los cuales algunos son de continuación. Aunque los avances en este rubro son notables, la participación de los académicos en estas actividades todavía es baja y la producción científica en sus modalidades básicas y aplicadas derivadas de estos proyectos se orienta escasamente al desarrollo de gestión del conocimiento y la tecnología. Los nuevos requerimientos del desarrollo estatal exigen a la institución una compactación de las LGAC y un mayor énfasis en la gestión tecnológica para el impulso a los proyectos y para la creación de nuevas empresas. Su capital humano se distingue porque 539 de los investigadores de la planta académica de tiempo completo cuentan con reconocimiento ante el PROMEP, con lo que la institución se ubica en el sexto lugar a nivel nacional y cuenta con el potencial para alcanzar en un futuro cercano mejores posiciones. Para el desarrollo de sus actividades científicas, el personal se encuentra organizado en 79 cuerpos académicos, de los cuales sólo 10 se encuentran en el nivel de Cuerpos Académicos Consolidados y algunos participan en una de seis redes académicas de cooperación que la institución comparte con pares nacionales.

En posgrado se atiende a una matrícula de 1,424 estudiantes, (63.4 % de la matrícula estatal total). Para cubrir la creciente demanda, la universidad se apoya en una amplia planta de investigadores, de los cuales 116 cuentan con adscripción al SNI, se oferta un considerable y variado número de PP, de los cuales 52 son evaluables y sólo 9 (11 %) se inscriben en el PNP. De ahí que el posgrado registra notables mejoras en los últimos años. Sin embargo, sus limitaciones son todavía mayores: existe un considerable número de PE de corte tradicional, una matrícula reducida en las áreas de ciencias naturales y exactas, tasas de eficiencia terminal que se ubican por debajo del sesenta por ciento, entre otras. Esta situación, sin duda, se traduce en una reducida competitividad académica de apenas un 18 %.

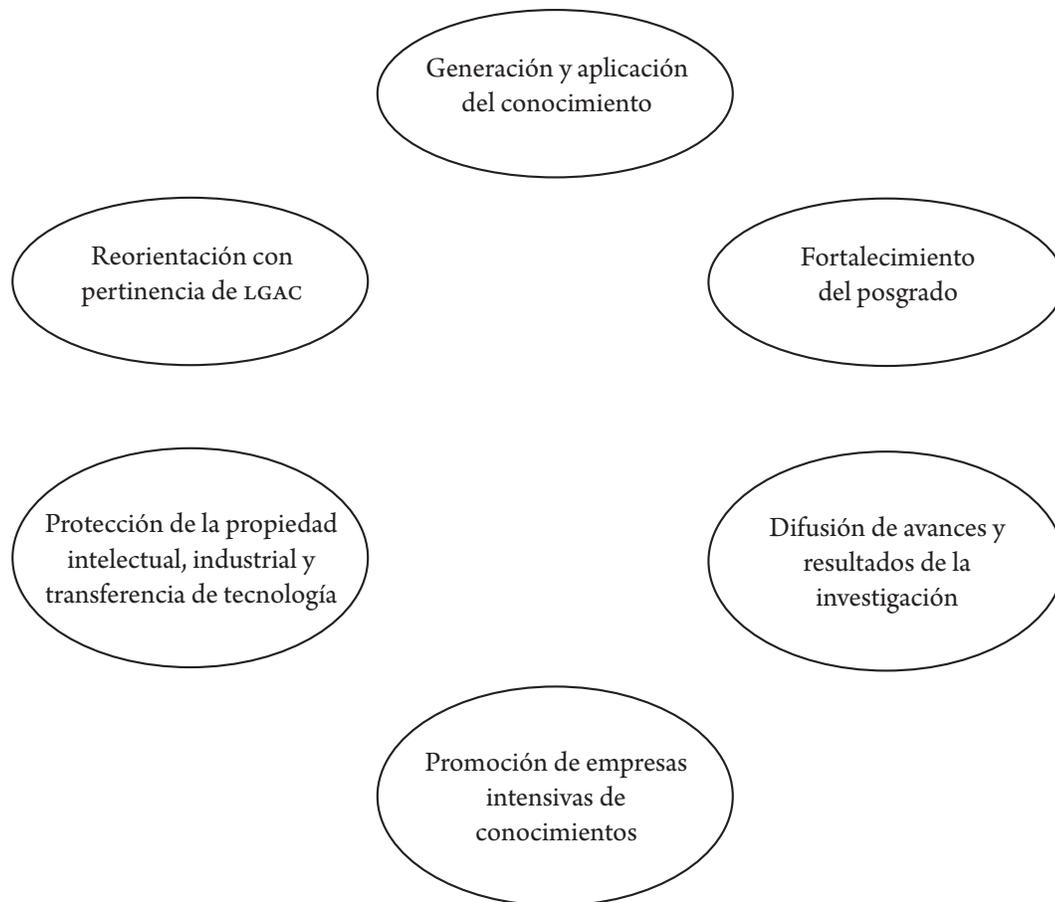
Tanto la investigación como el posgrado cuentan con una normatividad actualizada y aprobada en 2009 por el Honorable Consejo Universitario, de la que urge su aplicación plena para reordenar su funcionamiento y mejorar la calidad de sus resultados. La gestión es una función prioritaria para consolidar los avances y mejorar gradualmente el valor de sus indicadores. De esta manera, la organización del sistema de investigación y posgrado requiere fortalecer la formación de estudiantes

en actividades de investigación y ampliar los apoyos para quienes desean realizar esta actividad, así como incorporar un mayor número de personal habilitado en los CA, incrementar sustantivamente la calidad del posgrado y consolidar la elaboración de planes estratégicos, promo-

viendo la creación de un sistema de indicadores e instrumentos de evaluación que incluyan los parámetros internacionales, entre otros.

Para fortalecer el sistema de Investigación y Posgrado se plantean las siguientes políticas institucionales:

Innovación pertinente y formación de recursos humanos de alto nivel Seis políticas institucionales



Atención integral a estudiantes

Objetivo estratégico: elevar la eficiencia terminal mediante la atención integral del estudiante

Estrategia	Meta	
Promover proyectos de investigación	Porcentaje de los ingresos propios en apoyo a la investigación	15 %
	Apoyo presupuestal a investigación vía el PROFAPI	50 %
	Proyectos de investigación registrados	30 %
	Estudiantes en proyectos de investigación	30 %
Fortalecer capacidad académica	Incorporación de doctores jóvenes	300
	PTC en el SNI	190
	CA consolidados	40
Impulsar conformación de redes temáticas	Redes internas por área del conocimiento	2
	Redes externas por área del conocimiento	2

Reorientación con pertinencia de la LGAC

Objetivo estratégico: reorientar las LGAC en función de las necesidades de la región y de la institución

Estrategia	Meta	
Consolidar trabajo de CA	Foros de consulta CA, sectores sociales y productivos por UR	4
Priorizar las LGAC	LGAC compactadas y priorizadas	50 %
	LGAC que atiendan temas de la agenda de desarrollo institucional	100 %

Fortalecimiento del posgrado

Objetivo estratégico: fortalecer la calidad y pertinencia del posgrado

Estrategia	Meta	
Consolidar competitividad del posgrado	Posgrado en el PNPC	20
	Eficiencia de graduación del posgrado	65 %
Promover procesos de autoevaluación	PE autoevaluados con criterios del PNPC	100 %
Promover internacionalización del posgrado	PE con reconocimiento internacional	3

Difusión de avances y resultados de la investigación
Objetivo estratégico: fomentar la difusión del conocimiento

Estrategia	Meta	
Contar con un programa de publicación, difusión y distribución	Revistas arbitradas por área de conocimiento	1
	Revistas indizadas por área de conocimiento	1
	Libros publicados	100
Mejorar sistema de comercialización de publicaciones	Catálogo impreso	1
	Catálogo virtual	1
	Librería virtual	1

Protección de la propiedad intelectual, industrial
y transferencia de tecnología
Objetivo estratégico: fomentar el registro de patentes

Estrategia	Meta	
Crear instancia de gestión de la tecnología	Oficina de patentes	1
	Registro de patentes de productos de investigación pertinentes por área de conocimiento	32

Promoción de empresas intensivas de conocimientos
Objetivo estratégico: promover la creación de empresas intensivas de conocimiento que coadyuven al desarrollo sustentable

Estrategia	Meta	
Fomentar innovación en investigación	Centros de investigación prioritaria sustentados en CAC	4
Promover empresas tecnológicas	Empresas intensivas	3

6.3 Eje estratégico: posicionamiento internacional de la universidad

En el marco de la globalización económica se ha desarrollado una creciente interdependencia entre las naciones que tienen como prioritarios los temas de competitividad económica, científica y tecnológica, ligando a esto el interés por impulsar políticas que promuevan el intercambio cultural, científico y educativo. Para lograrlo, es necesario retomar los principios de cooperación internacional y de internacionalización de la educación superior que se proponen como un medio para el desarrollo de las instituciones y como una posibilidad de incrementar las capacidades académicas de las universidades. Con base en ellos se realizan actividades académicas conjuntas y una integración entre instituciones con fines de mutuo beneficio; así también, se facilita la movilidad de las personas y una mayor difusión del conocimiento. En esta dinámica, el adecuado aprovechamiento de las tecnologías de la información permite que los servicios educativos rebasen fronteras y que se reconozcan los estudios otorgados por instituciones de distinta nacionalidad.

Sin embargo, se debe concretar la internacionalización del sector educativo a partir de estándares académicos internacionales, ya que al aumentar esta dimensión de la enseñanza, la investigación y el servicio, se agrega valor a la calidad de los sistemas de educación superior. Esta premisa se basa con toda claridad en el supuesto de que la internacionalización es nodal para la misión de la institución y no una tarea marginal.

La universidad Autónoma de Sinaloa entiende la internacionalización como un proceso dinámico que le permitirá una mayor presencia y visibilidad internacional, como una oportunidad para aprovechar los beneficios que estén presentes en el exterior y como una posibilidad de consolidar el quehacer de los universitarios en general. Por consiguiente, con la integración de la dimensión internacional en la enseñanza, la investigación y los servicios de la institución, se tiene el compromiso de elevar la calidad de la educación superior y alcanzar estándares académicos internacionales que nos hagan más competitivos ante las posibilidades y los desafíos de la globalización.

Con el propósito de ubicarse en el contexto de la internacionalización, las universidades han desplegado

múltiples actividades, como la promoción de la movilidad de estudiantes, profesores e investigadores; integrar redes de colaboración e investigación de carácter nacional, regional e internacional; impulsar programas de intercambio académico, de desarrollo y diseño curricular y ampliar la oferta educativa. Estas han permitido desarrollar competencias en el estudiante, personal académico y administrativo, a través de las dobles titulaciones, de acuerdos interinstitucionales, de investigaciones y posgrados conjuntos, de la enseñanza de idiomas y de culturas locales, así como de programas de cooperación para el desarrollo de los procesos de evaluación y acreditación de la calidad universitaria.

No obstante, ante un casi inexistente programa institucional que promueva y apoye las iniciativas internacionales, y por consiguiente, interculturales, los resultados obtenidos por nuestra universidad en algunas de las acciones mencionadas apenas son palpables; por lo cual la universidad está emplazada a tomar medidas para asegurar el desarrollo de capacidades y competencias en estudiantes, académicos y personal de apoyo técnico y administrativo, a fin de que estén bien informados y preparados acerca de la esfera internacional, lo que sólo es posible si analizamos los distintos niveles y brechas de capacidad y competitividad que presentan las unidades académicas para hacer frente al reto de la internacionalización. Así también, se debe garantizar que la infraestructura, equipamiento y los servicios sean los adecuados para desarrollar acciones de formación académica conjunta con instituciones internacionales.

Cabe reconocer que se han emprendido acciones de cooperación internacional e internacionalización por parte de académicos, escuelas, facultades y centros de investigación que no son plenamente aprovechadas por la institución. Sin embargo, estas acciones se han dispersado por la falta de una efectiva coordinación entre las diversas unidades académicas y la Dirección de Intercambio y Vinculación Académica, así como por la ausencia de un programa institucional que permita el desarrollo de acciones conjuntas y de colaboración entre unidades académicas y administrativas para gestionar los asuntos relacionados con la cooperación, la movilidad y el intercambio internacional.

Es necesario resaltar que han existido políticas institucionales orientadas a promover la movilidad académica de estudiantes y dar mayor visibilidad internacional a la investigación, sin embargo, todavía son insuficientes.

Esto es claro por los 53 convenios signados, en febrero de 2009, con instituciones de educación superior del país y 31 con universidades extranjeras, agregándose 35 proyectos de colaboración con diversos organismos nacionales e internacionales. Aquí es importante reconocer que sólo unos pocos de estos convenios han reflejado el desarrollo de acciones concretas en la generación de productos relevantes de investigación, aun siendo convenios poco provechosos.

Por otra parte, el programa de intercambio académico no ha logrado consolidarse plenamente, a pesar de que ha estado vigente desde hace tiempo. La movilidad del personal académico se ha enfocado especialmente hacia el centro del país, siendo la UNAM la institución con la que se tiene más interacción. A este respecto, se debe señalar que existen profesores e investigadores que han efectuado misiones en el extranjero. Sin embargo, éstas suelen ser de corta duración, y más bien se trata de participaciones en conferencias, reuniones y cursos cortos. Ante ello, se requiere estimular estancias de mayor duración, dedicadas a labores de investigación y enseñanza. De igual manera, se debe incrementar el intercambio académico de profesores e investigadores que procedan de instituciones extranjeras.

En cambio, el actual programa de movilidad estudiantil adquiere cada vez mayor relevancia a partir del valor y la pertinencia de que nuestros alumnos convivan con estudiantes de otras culturas y aprendan otras lenguas. Los estudiantes han mostrado un creciente interés por conocer y estudiar en otros países y otras universidades de la nación, de ahí que en 2006, 46 estudiantes se inscribieron en el programa de movilidad y para 2009 se contabilizan 320. Incrementar este dinamismo va a requerir de la capacidad institucional para lograr diversificar fuentes de financiamiento y obtener mayores recursos provenientes de fondos nacionales e internacionales establecidos para este fin.

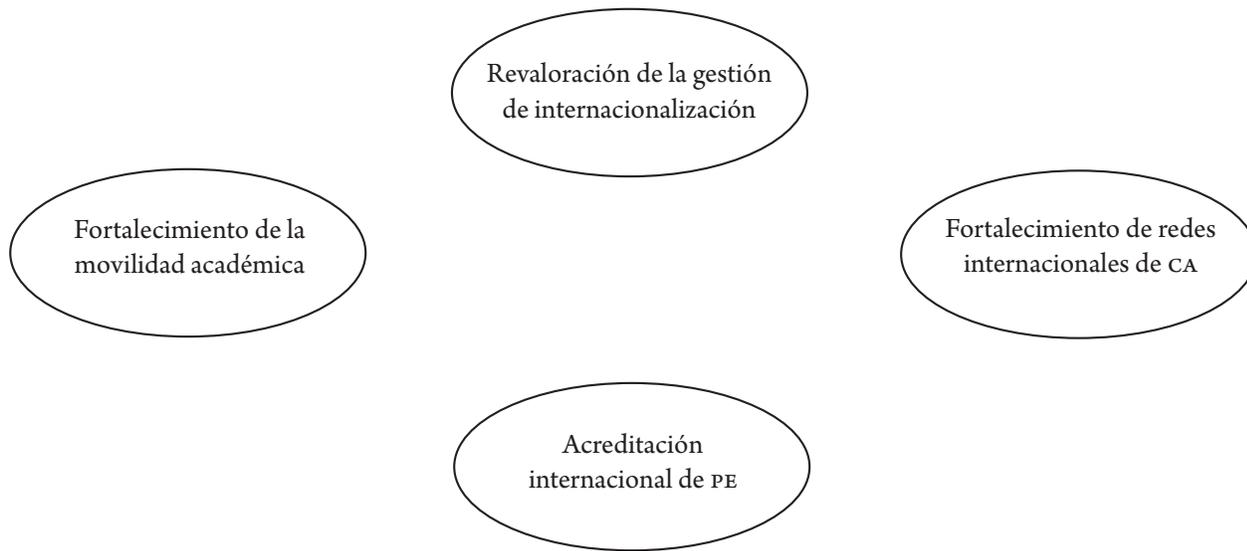
Si bien es cierto que el programa institucional de movilidad estudiantil se va consolidando gradualmente, también es cierto que no ha logrado mejorar los índices de captación de estudiantes extranjeros; por ello se hace necesario disponer de algunos mecanismos como el Consorcio para la Colaboración de la Educación Superior en América del Norte, en el cual participan IES de Canadá, México y Estados Unidos. Sólo así se podrán captar estudiantes y ser corresponsables con los países y universidades que admiten a nuestros alumnos.

Es necesario insistir en que el Programa de Movilidad Estudiantil requiere ser analizado para superar algunas dificultades que limitan su ampliación. Entre éstas tenemos la falta de acuerdos precisos con respecto al reconocimiento mutuo de títulos profesionales, el inadecuado diseño y funcionamiento de los sistemas de créditos curriculares, la inexistencia de acuerdos e instrumentos académico-legales para implementar programas que permitan obtener la doble titulación o certificación internacional, entre otras.

De modo similar es importante destacar la evaluación y acreditación de los programas educativos de nivel superior, ya que a través de estos procesos nuestros programas son reconocidos en el estado y en el país por su calidad; sin embargo, se debe impulsar la creación de mecanismos internacionales de evaluación como garantía de la calidad de la educación superior, por lo que se hace necesario establecer parámetros de calidad basados en criterios comparables y en códigos de buenas prácticas, además de introducir innovaciones académicas en los procesos de enseñanza y aprendizaje, asegurando el desarrollo de capacidades y competencias que permitan a los estudiantes un adecuado desenvolvimiento en ambientes internacionales.

El posicionamiento internacional de la universidad se expresa a través de las siguientes políticas institucionales:

Posicionamiento internacional de la universidad
Cuatro políticas institucionales



Revaloración de la gestión de internacionalización

Objetivo estratégico: conformar una estructura organizacional, administrativa y normativa de los procesos de internacionalización

Estrategia	Meta	
Diseñar y operar instancia institucional	Dirección General de Internacionalización	1
Establecer una estructura organizacional descentralizada en cada UA	UA de nivel superior con programa de internacionalización	100 %
Establecer un Consejo para la Internacionalización	Consejo de Internacionalización	1
Actualizar la normatividad y procedimientos	Reglamento de internacionalización de la UAS	1
Difundir información básica y convocatorias	Banco de información de becas y apoyos actualizado Captación de recursos de organismos externos	1 40 %
Fomentar la capacitación y profesionalización en gestión internacional	Programa permanente de formación en gestión internacional	1

Fortalecimiento de la movilidad académica y artística
Objetivo estratégico: fomentar la adquisición de aptitudes internacionales
e interculturales en estudiantes y académicos

Estrategia	Meta	
Aprovechar convenios y promover alianzas estratégicas	Convenios de cooperación académica	40 %
Fomentar el intercambio y movilidad internacional	Estudiantes de las UAS en movilidad	150
	Estudiantes de nivel superior extranjeros en las UAS	2 %
	Graduados vía doble titulación	30 %
	Académicos en movilidad	90
Estimular el aprendizaje de lenguas extranjeras	Programa institucional de idiomas extranjeros PE de licenciatura con un segundo idioma	1 50 %
Promover convenios internacionales para arte y cultura	Participación de grupos artísticos de las UAS en el extranjero	25

Fortalecimiento de redes internacionales de CA
Objetivo estratégico: estimular la visibilidad internacional de la producción científica

Estrategia	Meta	
Fomentar la internacionalización de CA	Convenios de colaboración	40 %
	Investigación en redes	50 %
	Becas de posgrado	150

Acreditación internacional de PE
Objetivo estratégico: fomentar la internacionalización de los programas educativos

Estrategia	Meta	
Elevar la calidad de PE y procesos educativos	PE con perfiles de competencias y criterios de desempeño mundial	80 %
Impulsar PE de licenciatura a su acreditación internacional	PE licenciatura acreditados internacionalmente	5
Incluir el idioma inglés como asignatura	Materias de PE de licenciatura que se imparten en inglés	5

6.4 Eje estratégico: cultura y extensión al servicio de la sociedad

El desarrollo acelerado de las tecnologías de la información y comunicación ha propiciado una ruptura virtual de fronteras que se manifiesta en la convivencia entre culturas, lenguas, formas de pensar y vivir en sociedad, creando con ello la multiculturalidad. En consecuencia, este fenómeno ha provocado un efecto negativo sobre la cultura de cada país, a la vez que representa un importante desafío para las Instituciones de Educación Superior, ya que éstas, como generadoras de ciencia y cultura, están obligadas a rescatar, recrear y difundir la cultura nacional. Para la atención de este propósito, la universidad Autónoma de Sinaloa se propone como función sustantiva la extensión y difusión cultural a través de las siguientes Unidades Organizacionales: Coordinación General de Extensión de la Cultura y los Servicios, Dirección de Actividades Artísticas, Radio Universidad, Dirección de Comunicación Social, Dirección de Editorial, Dirección de Imprenta, Dirección de Servicio Social Universitario, Dirección de Deportes y la Coordinación Universitaria del Hospital.

En resumen, se trata de una función sustantiva dedicada a promover y fomentar, desde la universidad, el aprecio por las artes, la ciencia, la tecnología y las humanidades, entre la comunidad universitaria y la sociedad en general, así como a impulsar la cultura de la creación, innovación y la promoción de los valores universales como la democracia, la equidad y la justicia, que recuperan, interpretan y preservan la identidad nacional y regional con una visión integral y reconociendo la diversidad cultural de la humanidad.

Bajo estas premisas, durante el ciclo escolar anterior, la universidad realizó un promedio de 1 300 eventos artísticos y culturales de corte internacional, nacional y estatal, incluyendo el trabajo de una gran cantidad de grupos en sus distintas expresiones artísticas. Con estas actividades se apoya la formación integral de los estudiantes, amén de que representan un medio de recreación para un importante sector de la sociedad.

En lo que a la difusión del quehacer institucional se refiere, la universidad cuenta con la Dirección de Comunicación Social y Radio UAS, a través de la que se transmite a nivel estatal con una potencia radial de 60 000 Kw. Ambas dependencias difundieron, durante el perio-

do rectoral anterior, 1 659 programas de radio de manera ininterrumpida, lo cual significa estar al aire con 6 616 notas universitarias y alrededor de 1 500 entrevistas, además de mantener 164 programas de televisión y, 600 boletines impresos y 54 números del periódico *Buelna*, en los que se difunden las diversas actividades académicas, deportivas, culturales y de extensión universitaria. Sin embargo, en este renglón se aprecia que se ha privilegiado la imagen de las autoridades universitarias en detrimento del derecho de la sociedad que requiere estar bien informada de los aspectos esenciales de una institución educativa como la universidad.

Un aspecto fundamental de la extensión lo constituye la prestación del servicio social, en el cual participan en cada ciclo escolar un promedio de siete mil alumnos inscritos en los niveles de bachillerato y licenciatura, en aproximadamente 1 700 unidades receptoras pertenecientes a los sectores público, social y privado de la entidad y del país. Esta actividad requiere rescatar el enfoque comunitario y multidisciplinario, ya que esto refrendaría la identidad y el compromiso social de la universidad en su carácter científico. Para planear y gestionar las acciones de servicio social desarrolladas por las unidades académicas, se cuenta con un reglamento general que norma su funcionamiento.

En cuanto a la actividad editorial, la universidad ha cumplido en la producción y difusión de libros que promueven el ser y quehacer universitario. Desde la Dirección de Editorial, en el ciclo escolar anterior, se participó en la realización de siete ferias del libro, se presentaron y publicaron 44 libros, se creó un catálogo del acervo bibliográfico universitario y se reimprimió la Colección Rescate, con 30 títulos y 3 000 ejemplares por obra. Sin embargo, es una producción editorial baja con respecto a los productos científicos que generan académicos e investigadores de la propia universidad. Ante esta situación es necesario integrar y dar funcionalidad a un Consejo Editorial que dicte las políticas que garanticen la calidad y pertinencia de las publicaciones universitarias y evitar que se sigan publicando libros que revisten interés sólo para su autor o para círculos muy reducidos de escritores e investigadores.

Por su parte, el área deportiva —considerada por la universidad como un aspecto fundamental en el proceso de formación integral de sus estudiantes— trabaja atendiendo la masificación del deporte en las unidades académicas y fomenta el deporte de alto rendimiento

con la participación de universitarios en eventos internacionales, nacionales, estatales y locales, en disciplinas como el voleibol, fútbol, halterofilia, karate do y tae kwan do, beisbol, basquetbol, entre otros. Esto ha permitido que la universidad se ubique dentro de las primeras diez universidades estatales en el número de medallas obtenidas; asimismo, durante el ciclo escolar anterior, estudiantes universitarios recibieron cinco premios al mérito deportivo. Sin embargo, es necesario consolidar, ampliar y extender la actividad deportiva tanto en el nivel medio superior como en el superior, incluyendo en este último a todas sus áreas académicas con el fin de cambiar estadísticas de premios, medallas y lugares por el número de grupos, equipos y personas beneficiadas en cada una de las áreas deportivas de la universidad.

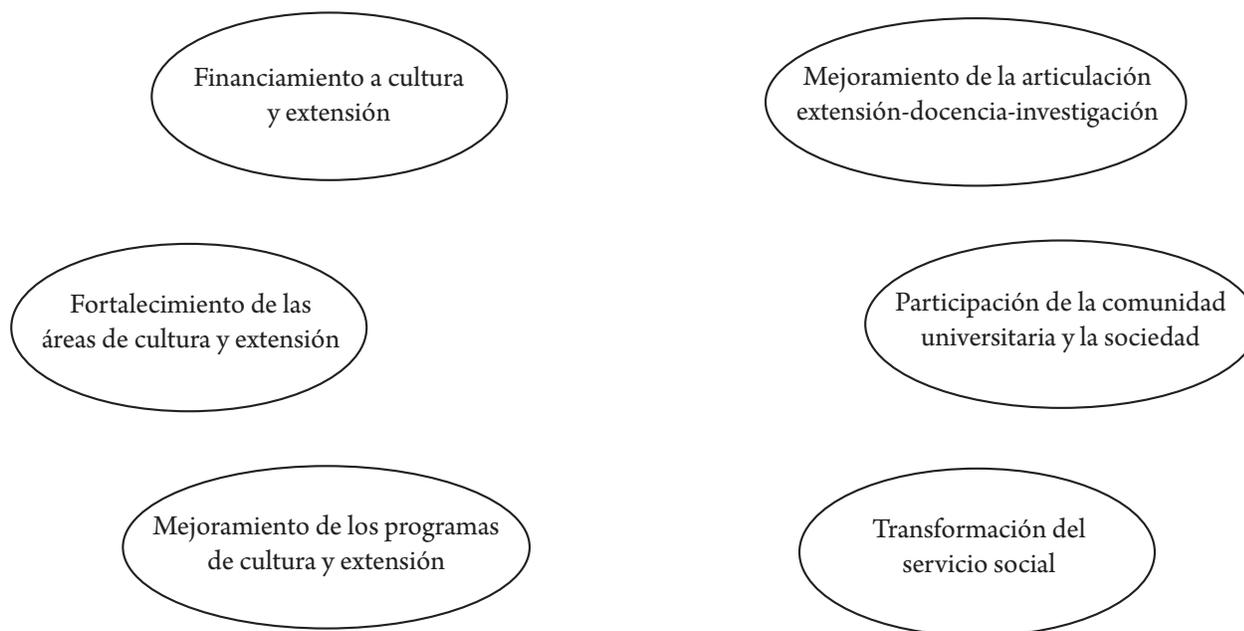
De igual modo, la Coordinación Universitaria del Hospital Civil está cumpliendo con una relevante labor social al brindar a la población más desprotegida el acceso a los servicios de salud a través de la atención médica especializada a bajo costo. De estos servicios tenemos que durante 2008 se atendió a 59 398 pacientes a través de las diferentes especialidades médicas, proporcionándoles estudios de ultrasonido, endoscopia y procedimientos quirúrgicos menores; además, se realizaron 24 268 estudios de laboratorios de análisis clínicos y 2023 cirugías programadas y de urgencias. En el aspec-

to académico se organizaron once diplomados, nueve cursos, dos simposios, una jornada médica, treintatré conferencias y un curso internacional de anestesiología. No obstante el marcado dinamismo alcanzado por esta coordinación, se vuelve impostergable lograr una vinculación más estrecha con la Facultad de Medicina que potencie el desarrollo de ambas dependencias mediante la compartición de capital humano y espacios físicos.

El conjunto de dependencias que participan en la extensión de la cultura y los servicios atienden esta función sustantiva, apoyándose en un importante número de trabajadores con experiencia y capacidad probada, lo que representa una fortaleza para la universidad. Sin embargo, se carece de políticas y estrategias comunes que orienten el desarrollo y el trabajo articulado que se realiza en las distintas áreas que conforman este núcleo de dependencias, por lo que se hace necesario redefinir la estructura organizativa y la normatividad que marque los ámbitos de competencia de cada una de las áreas, lo cual permitirá realizar esfuerzos conjuntos para un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, así como compartir espacios y aprovechar las ventajas que brinda el uso de las nuevas tecnologías.

Las políticas institucionales que orientan el desarrollo y articulación de las áreas que integran la extensión de la cultura y los servicios son:

Cultura y extensión al servicio de la sociedad
Seis políticas institucionales



Financiamiento a cultura y extensión

Objetivo estratégico: incrementar apoyos financieros a cultura y extensión

Estrategia	Meta	
Revisar el financiamiento a cultura y extensión	Convenios revisados y reestructurados de manera especial el rubro de ingresos y precios	100 %
Apoyar proyectos estratégicos	Proyectos financiados para la elaboración de servicios de extensión susceptibles de ofrecer a la sociedad	4
	Porcentaje de los ingresos propios en apoyo a la extensión y la cultura	10 %
	Incremento del presupuesto de extensión y la cultura	20 %

Mejoramiento de la articulación extensión-docencia-investigación
Objetivo estratégico: integrar la difusión cultural y extensión a la docencia e investigación

Estrategia	Meta	
Propiciar ambientes de reflexión y análisis para favorecer la integración	Foro de difusión cultural y extensión anual	1
Impulsar la cultura y la extensión en la UAS	Planes de desarrollo de UA con acciones de difusión cultural y extensión de los servicios	100 %
Capacitar en divulgación científica a CA	Cursos de divulgación científica anual a CA por área de conocimiento	1
Integrar Hospital Civil-UA de Medicina	Coordinación Universitaria Hospital Civil-UA de Medicina	1

Fortalecimiento de las áreas de cultura y extensión
Objetivo estratégico: consolidar la estructura orgánica y funcional de la cultura y extensión

Estrategia	Meta	
Elaborar y aplicar normatividad	Órgano colegiado de la cultura y extensión	1
	Manuales de organización, funciones y procedimientos	3
	Plan integral de desarrollo	1
Aprovechar infraestructura y TIC's	UA con aprovechamiento de la infraestructura cultural y TIC's	100 %
Impulsar una cultura de respeto del medio ambiente	Gestión de convenios para uso de sistemas satelitales y redes	2
	Responsables de la difusión de la cultura y extensión de las UA capacitados	100 %

Participación de la comunidad universitaria y la sociedad
Objetivo estratégico: fortalecer la vinculación social de UA a través de la extensión y la cultura

Estrategia	Meta	
Desarrollar jornadas culturales y de prestación de servicios en el entorno	UA con programas culturales, deportivos y de servicio contempladas en su plan de desarrollo	100 %
Ampliar el desarrollo cultural	Programa de difusión de manifestaciones artísticas	1
	Gestores de cultura y extensión capacitados	100 %

Mejoramiento de los programas de cultura y extensión
Objetivo estratégico: fortalecer en las UA proyectos de difusión cultural y extensión

Estrategia	Meta	
Impulsar la difusión cultural y extensión en las UR	UR con plan de desarrollo que contempla la cultura y la extensión	4
Apoyar la difusión de los grupos universitarios	Festival Cultural Universitario (anual)	1
	Muestras estatales de arte, cultura y humanidades	1
	Convenios en el área del arte y la cultura	25 %
	UR con talleres de cultura y extensión en el bachillerato	100 %
Instrumentar acciones de difusión	Consejo Editorial Universitario	1
	Publicaciones UAS	100
	Edición oportuna del periódico <i>Buelna</i> y boletines	100 %
	UR con librería universitaria	4
	Programa de distribución y comercialización de publicaciones	1
	Feria del libro (anual)	1
Evaluar impacto de radio y TV	Estudios anuales de medición de audiencia y opinión de radio y TV universitaria	1
Incrementar la participación del estudiante en el deporte	UA con programa de fomento deportivo	1
	UR con torneos intramuros	1
	Encuentro anual del deporte universitario	1

Transformación del servicio social

Objetivo estratégico: consolidar el servicio social como medio estratégico en el desarrollo regional

Estrategia	Meta	
Promover el servicio social comunitario multidisciplinario	UR con Centro de Atención y Vinculación Institucional del Servicio Social	100 %
Fortalecer actividades que incidan en el desarrollo económico de la región	Programa de formación y actualización para asesores de servicio social	1
	Catálogo de convenios actualizado	1
	Solicitudes de asesoría de las comunidades	100 %

6.5 Eje estratégico: mejora continua de la gestión institucional

Ante los retos que imponen las cambiantes dinámicas del contexto, la Universidad está emplazada a revisar y reestructurar su funcionamiento en el marco del nuevo modelo educativo que se propone consolidar. Esto significa no sólo valorar y redefinir las funciones sustantivas, sino también su administración y gestión, determinando los nuevos roles que asumirán cada una de las partes involucradas en el desarrollo institucional. En este sentido, la administración y la gestión adquieren un papel preponderante dentro del PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL VISIÓN 2013, ya que a través de estas se determinan las funciones de apoyo que estructuran y dan rumbo a la docencia, la investigación y la extensión, por lo que son un medio para la adecuada instrumentación de un modelo de universidad.

Entiéndase por administración al proceso de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las diversas funciones desempeñadas en la institución; mientras que la gestión es el esfuerzo continuo y sistemático que el colectivo lleva a cabo para dirigir la universidad. Ambas funciones se orientan al logro de un desarrollo congruente y armónico de la institución haciendo un uso óptimo de sus recursos (eficiencia) en el cumplimiento de los fines que le son propios (eficacia). De ahí que este eje estratégico comprenda todas aquellas actividades que son necesarias para crear las condiciones que aseguren el buen desempeño de los procesos académicos, entre

las que sobresalen: planeación y evaluación institucional, estructura organizacional, procesos administrativos, infraestructura y equipo, y recursos humanos y vinculación, cuyas características se describen brevemente a continuación.

La estructura de organización académica y administrativa de la universidad, establecida en su marco jurídico vigente aprobado recientemente, contempla una fase de transición que, de acuerdo con las condiciones de la institución, se implementará de manera gradual; sin embargo, esta estructura organizacional debidamente formalizada coexiste con otra que opera en la práctica sin sustento jurídico ni funcional. A causa de esto, el exceso o la inadecuada agrupación de los niveles jerárquicos son comunes en el ámbito organizacional, lo que provoca traslapes y duplicidades entre las diversas instancias de autoridad y de funcionamiento de las unidades organizacionales. En otras palabras, subsiste una centralización de las funciones en la práctica y una descentralización geográfica y funcional establecida en el marco normativo.

No obstante, la eficiencia administrativa y de gestión en la universidad está dada por las líneas de comunicación, mando y control que se establecen en el quehacer diario y el compromiso de una plantilla de 3 852 trabajadores administrativos y 829 de mandos medios y superiores que realizan las tareas de apoyo. Asimismo, para hacer más eficiente su funcionamiento, se ha implementado el Sistema de Gestión de la Calidad, que ha logrado la certificación de 24 procesos administrativos, lo que representa un gran avance para el desarrollo de

la institución; pero debido a que se trata de un proceso prolongado y gradual, aún no se extiende a todas las áreas que conforman la administración central, aunque se cuenta con los instrumentos que pudieran facilitar y ampliar esta tarea, como el Manual de organización del Sistema Académico Administrativo, descripción de puestos, tabulador de sueldos actualizados, normas de operación de comisiones y comités específicos, así como las políticas actualizadas y algunos aspectos que se difunden entre la comunidad universitaria para apoyar las tareas específicas de los procesos que integran el Sistema de Gestión de la Calidad en la Universidad Autónoma de Sinaloa. De igual manera, la institución opera con el modelo de planeación estratégica, lo que ha permitido homogenizar aspectos de elaboración, seguimiento y evaluación del PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL con los planes de desarrollo estratégicos y operativos anuales de las unidades organizacionales y académicas. Y aunque ya se tienen productos importantes en el área de planeación de la UAS, esta actividad todavía no se ha convertido en un instrumento real que oriente íntegramente el quehacer académico de las unidades académicas y organizacionales, por lo que se reconoce que aún existen deficiencias que es necesario superar a través de un programa de mejora continua, particularmente en lo que se refiere a la escasa previsión de los recursos para la operación de los planes de desarrollo, el insuficiente seguimiento en la ejecución de dichos planes y la ausencia de un sistema de indicadores académicos, aspectos que imposibilitan la realización de ejercicios rigurosos de evaluación de los resultados alcanzados.

Con respecto a la relación de la universidad con el Suntuas y sus agremiados, la política de regulación de la relación laboral debe complementarse con asuntos relativos a su capacitación y estímulos, con el propósito de lograr el máximo rendimiento y que esto impacte en el desarrollo de la institución. La competencia y participación del recurso humano en el impulso de las tareas sustantivas y de apoyo son de vital importancia, ya que el personal es el agente de cambio que hará posible transitar por los senderos de la innovación académica y administrativa, buscando mantener y mejorar la calidad académica actual. En tales condiciones, se hace necesario promover programas permanentes de capacitación del personal y mejorar los programas de estímulos al desempeño académico y administrativo.

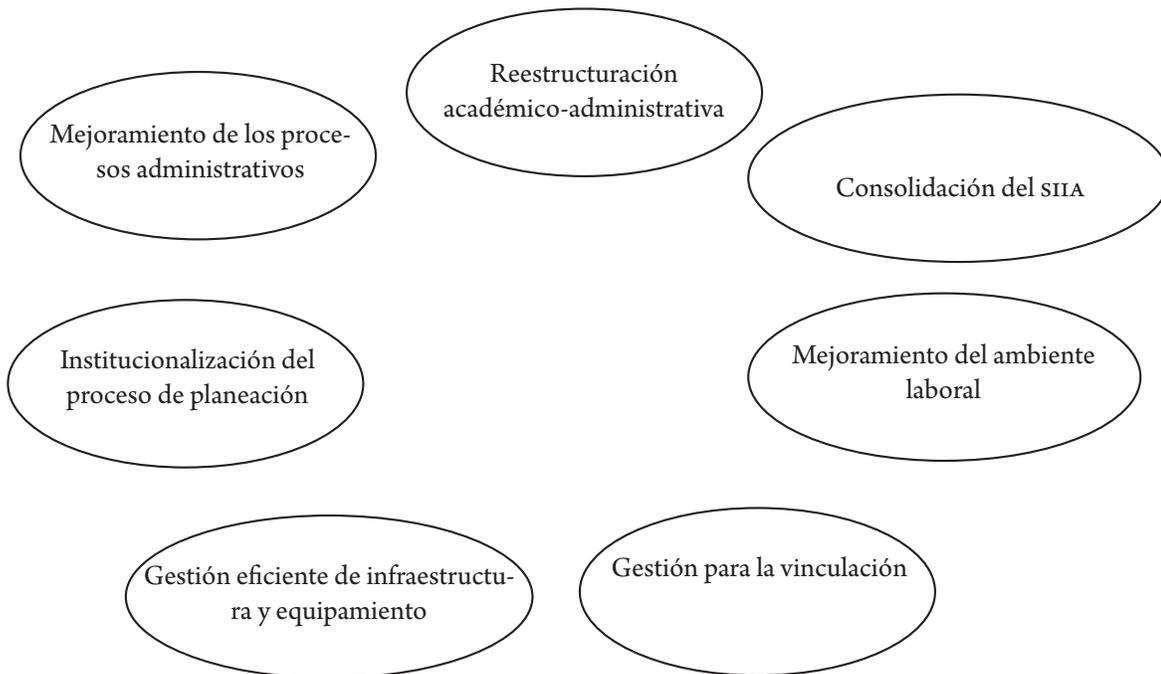
Por otra parte, con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad y tomando en cuenta el crecimiento de la institución y las restricciones financieras que actualmente enfrenta, se requiere planear el desarrollo de la infraestructura con la finalidad de que ésta permita el uso eficiente y compartido de la misma, así como fortalecer la capacidad instalada con que se cuenta. Para esto, se tiene un programa de construcción, remodelación y ampliación de espacios físicos, en el que se establecen los requerimientos de construcción y equipamiento que exigen los procesos de acreditación y certificación.

En lo que a vinculación se refiere, es imprescindible que la universidad cuente con mecanismos ágiles y eficaces para establecer diversas relaciones de cooperación y apoyo mutuo con otras Instituciones de Educación Superior (IES) nacionales y del extranjero, así como con los sectores sociales, públicos y privados del entorno. Estas relaciones deben contribuir a que la universidad conozca las necesidades y ofrezca alternativas de solución en retroalimentación de los procesos de docencia e investigación.

En este marco, la relación que la universidad establezca con otras IES asume el carácter de coordinación y adopta modalidades tanto de intercambio académico como de colaboración y de apoyo mutuo. Estos tipos de relaciones deben basarse en contratos, convenios, planes, programas y proyectos específicos, y así requieren de un sistema de evaluación que permita conocer su pertinencia, alcance y resultados. Los datos al cierre del ciclo escolar anterior señalan que la universidad contaba con 298 convenios, de los cuales 116 son con dependencias de los tres niveles de gobierno; 53 con instituciones educativas y de investigación nacional; 32 con instituciones educativas y de investigación internacional; 63 con empresas del sector privado y 35 con colegios y organismos nacionales e internacionales, los cuales han sido sometidos a rigurosas evaluaciones.

No obstante que la vinculación está sustentada en el marco normativo de la institución, en la práctica todavía no se convierte en un mecanismo que contribuya suficientemente a retroalimentar los procesos académicos de la institución. Para la mejora continua de la gestión y la vinculación de la universidad con los distintos sectores de la sociedad se plantean estas políticas institucionales:

Mejora continua de la gestión institucional
Siete políticas institucionales



Mejoramiento de los procesos administrativos

Objetivo estratégico: mejorar la eficacia, eficiencia y el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad

Estrategia	Meta	
Impulsar la mejora continua de los procesos certificados	Procesos certificados con plan de mejora continua anual	100 %
Evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad	Procesos certificados evaluados anualmente interna y externamente	100 %
	Evaluación del impacto de los procesos certificados	100 %
Capacitar en certificación de procesos	Directivos y personal de los procesos certificados capacitados	100 %
Certificar nuevos procesos	UA y UO con al menos un proceso certificado	100 %

Reestructuración académico-administrativa
Objetivo estratégico: consolidar los procesos de desconcentración,
descentralización y regionalización de la universidad

Estrategia	Meta	
Concluir el modelo académico, organizacional y administrativo	Estructura académico-administrativa desconcentrada y descentralizada acorde al modelo educativo	100 %
	Colegios por área de conocimiento del nivel medio superior en funcionamiento permanente	100 %
	Colegios por área de conocimiento del nivel superior en funcionamiento permanente	100 %
Consolidar estructura orgánica y funcional de la administración central	Unidades regionales y colegios con planes de desarrollo y programas operativos (anuales)	100 %
	Manual de organización y funciones actualizado	100 %

Consolidación del SIIA
Objetivo estratégico: contar con información veraz, oportuna y de fácil acceso
para usuarios internos y externos

Estrategia	Meta	
Coordinar instancias generadoras de información	Sistema de indicadores del desempeño institucional	100 %
	Bases de datos concluidas	100 %
Transformar el SIIA en el sistema integral de información universitaria	Interfases con el SIIU para acceder a su consulta desde las diferentes instancias de la universidad	100 %
	Subsistemas del SIIU con mantenimiento	100 %
	Módulos de procesos académicos en operación	6
Capacitar a usuarios del SIIU	Usuarios del SIIU capacitados	100 %
	Sistema de seguridad informática en funcionamiento	100 %
Mejorar la red de cómputo y telecomunicaciones	Red de fibra óptica con ancho de banda a 1000 Mbps y cobertura de internet a 34 Mbps	100 %
	UR con red inalámbrica	4
	UA agrupadas por área de conocimiento con equipo de video conferencias	100 %
	Programa de derecho de licencia de <i>software</i>	100 %

Institucionalización del proceso de planeación
Objetivo estratégico: llevar a cabo un proceso de elaboración, seguimiento
y evaluación de la planeación de manera integral e incluyente

Estrategia	Meta	
Consolidar la cultura de la planeación	Modelo de planeación	1
	Reglamento de Planeación actualizado	1
	Unidades organizacionales con plan de desarrollo estratégico	100 %
	Funcionarios y miembros de la red de planeación capacitados (anualmente)	100 %
Integrar presupuesto-planeación	Unidades organizacionales con plan operativo anual	100 %
	Unidades organizacionales con acceso a la página <i>web</i> de la UAS con instrumentos y guías para la planeación	100 %
	UA con instancia de planeación, seguimiento y evaluación	100 %
Impulsar y consolidar vínculos externos en materia de planeación	Reuniones de SEP, COPAES y ANUIES con participación de la UAS	100 %

Mejoramiento del ambiente laboral
Objetivo estratégico: favorecer la productividad del personal al servicio de la universidad

Estrategia	Meta	
Capacitar al personal directivo	Programa permanente de capacitación y actualización de personal directivo	1
Capacitar a los trabajadores administrativos	Programa permanente de capacitación y actualización del personal administrativo	1
Revisar y mejorar las condiciones de trabajo	Propuesta de mejora de condiciones de trabajo	1
Fortalecer los apoyos para el personal académico	Programa de estímulos al desempeño actualizado	1

Gestión eficiente de infraestructura y equipamiento

Objetivo estratégico: fortalecer la capacidad instalada para apoyo del desarrollo institucional

Estrategia	Meta	
Detectar necesidades de construcción y remodelación	Diagnóstico de uso de espacios físicos	100 %
	Programa de construcción y mantenimiento correctivo y preventivo	1
Gestionar recursos financieros para construcción de espacios físicos	Proyectos de construcción y mantenimiento de espacios físicos a instancias externas (anual)	4
Mejorar el transporte universitario	Unidades de transporte académicas por UR	2
Fortalecer sistema de archivos institucionales	Archivo histórico universitario	1
	Archivo de concentración	1

Gestión para la vinculación

Objetivo estratégico: retroalimentar los procesos académicos, administrativos y de gestión a través de la cooperación con los sectores de la sociedad

Estrategia	Meta	
Establecer vinculación con los sectores público y privado	Catálogo de recursos humanos para orientar las actividades de vinculación y diversificación de la oferta de servicios	1
	Convenios para desarrollo de prácticas profesionales, por área del conocimiento	2
Promover la oferta educativa en los sectores público y privado	Programa de visita de empresarios a la UAS	1
	Consejo de vinculación social con participación de los sectores público y privado	1
Establecer contacto con egresados	Relaciones de la universidad con asociaciones de egresados y colegios profesionales	20
	Incremento de la oferta de educación continua de las DES	20 %
Buscar apoyo financiero etiquetado	Proyectos de investigación con apoyo financiero de los sectores privado, público y social por área del conocimiento (anual)	1

6.6 Eje estratégico: gobernabilidad colegiada e incluyente

Los retos que impone la globalización de la economía a las IES se orientan al establecimiento de un nuevo modelo educativo que asume eficazmente la interacción y participación de los integrantes de la comunidad para consolidar las funciones sustantivas y de apoyo. En este sentido, la universidad se ve precisada a actualizar su esquema normativo para fortalecer la regulación de su operación, definiendo nuevos roles para las instancias de gobierno, contribuyendo con ello a inducir un accionar colegiado que dé vitalidad al desarrollo institucional.

El gobierno de la universidad es entendido como la distribución y ejercicio de la autoridad y debe estar sustentado y regulado en su marco normativo, en el que se explicitan claramente las atribuciones y responsabilidades asignadas a las autoridades colegiadas y unipersonales, las cuales deben elegirse o designarse con base en normas y procedimientos específicos ampliamente compartidos por los integrantes de la comunidad universitaria. Los procesos de toma de decisiones colegiadas deben realizarse en los ámbitos de competencia correspondientes y con una periodicidad adecuada que permita el desahogo oportuno de los compromisos institucionales.

El ejercicio de la democracia ha sido para la institución un aspecto relevante que se advierte en su filosofía y que le ha dado identidad, ya que no es posible concebir un marco normativo y un gobierno responsable y colegiado sin la participación de toda la comunidad universitaria y de los distintos sectores que integran la sociedad. En este sentido, desde el marco normativo vigente se establecen las formas y tipos de gobierno que habrán de integrarse en la conducción institucional, considerando la participación equilibrada de profesores, investigadores, trabajadores administrativos y estudiantes, a través de los mecanismos diseñados para tal efecto.

Uno de los pilares fundamentales que ha favorecido los avances del desarrollo institucional es la normatividad aprobada y puesta en marcha durante el periodo 2005-2009, que aporta elementos para enfrentar tanto los problemas relacionados con la estructura orgánica y funcional como los derivados de la presencia de una sobrepolitización de los procesos de elección de autoridades universitarias que obstaculizaban el desarrollo de la

universidad. De esta manera, la normatividad se integra hoy por una nueva Ley Orgánica, que es sin duda uno de los logros más relevantes de la institución; un Estatuto General y diecinueve Reglamentos específicos, además del Manual de organización del Sistema Académico Administrativo. Esta normatividad regula y favorece el desarrollo de un sistema de gobierno colegiado y participativo, pero además orienta la toma de decisiones hacia la operación del modelo educativo que hoy se asume y al establecimiento y consolidación de una estructura orgánica y funcional desconcentrada y descentralizada que soporte los requerimientos de esta nueva forma de cumplir con las actividades sustantivas de la institución.

El conjunto de ordenamientos normativos no se ha aplicado totalmente, ya que varios de ellos fueron aprobados recientemente por el H. Consejo Universitario y, en otros casos, se han detectado ausencias y omisiones que, a la luz del modelo educativo por competencias y centrado en el aprendizaje, así como al posicionamiento que la UAS pretende lograr a nivel internacional, requerirán una revisión profunda a fin de que sean acordes a las nuevas exigencias, además de verificar su coherencia con lo estipulado en la Ley Orgánica, la cual a su vez requiere ser revisada para modificar algunos artículos que permitan su correcta interpretación. Por consiguiente, tendrán que hacerse las adecuaciones correspondientes al Estatuto General y al resto de reglamentos específicos. Es conveniente aprovechar la estabilidad institucional que vive hoy la universidad para realizar estos cambios en su marco normativo.

El importante avance de la institución en su normatividad sienta las bases para el establecimiento de una sólida estructura de los órganos de gobierno que conducen la vida institucional, ya que su integración considera la representación de todos los sectores de la comunidad universitaria y su función favorece los procesos de descentralización en la toma de decisiones. Sin embargo, el reto de la universidad es la consolidación del sistema de órganos unipersonales y colegiados. La falta de conocimiento del beneficio de aplicar y dar riguroso cumplimiento a las disposiciones establecidas en el marco normativo institucional, así como de contar con un gobierno universitario acorde con esta legislación —es decir, que apoye la operación del modelo educativo—, continúa representando una debilidad institucional, por lo que se requiere su socialización e interiorización por parte de la comunidad universitaria, a fin de que ésta

asuma la normatividad respetándola y aplicándola de manera cotidiana.

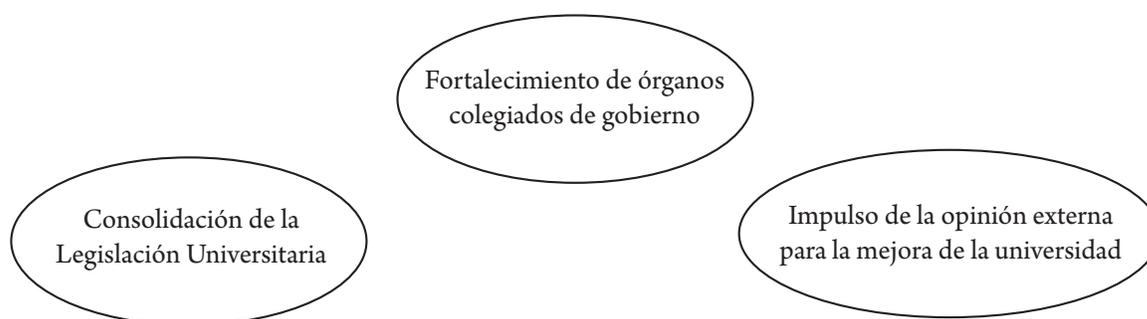
Una asignatura importante es la relacionada con la normatividad laboral que implica directamente al Suntuas y a los trabajadores universitarios, con los cuales se ha mantenido una relación y entendimiento adecuados. La universidad debe aprovechar su actual estabilidad, a efecto de que las disposiciones del Reglamento del Personal Académico se pongan en práctica. En este mismo orden de ideas, se requiere elaborar el Reglamento Interior de Trabajo y demás reglamentos específicos necesarios para mejorar la regulación de las relaciones laborales, buscando que sean acordes a la legislación vigente y sin menoscabo de los derechos de los trabajadores.

La participación de la sociedad a través de los diversos sectores que la componen se vuelve imprescindible,

dado que sus recomendaciones contribuyen a fortalecer los servicios educativos y profesionales que ofrece la universidad, a la vez que participan corresponsablemente en la búsqueda de soluciones a los problemas que obstaculizan su desarrollo. Para ello se requiere reactivar las instancias de apoyo externo, como el Consejo Consultivo de Vinculación Social y la Contraloría Social, definiéndoles una agenda de trabajo para dirigir su accionar con actividades encaminadas a mejorar el desempeño académico de la institución y su funcionamiento colegiado, al tiempo que genera mayores posibilidades para que la sociedad cuente con la certeza de la correcta conducción que se hace de la institución en todos sus órdenes.

El eje estratégico de gobernabilidad colegiada e incluyente comprende las políticas institucionales siguientes:

Gobernabilidad colegiada e incluyente Tres políticas institucionales



Fortalecimiento de órganos colegiados de gobierno
Objetivo estratégico: asegurar que los órganos colegiados de gobierno sean participativos,
representativos e incluyentes

Estrategia	Meta	
Dar seguimiento a los acuerdos del H. Consejo Universitario	Reuniones del H. Consejo Universitario y de sus comisiones en tiempo	100 %
	Documentos y acuerdos del H. Consejo Universitario socializados	100 %
	Publicación anual del calendario escolar	1
	Acuerdos y documentos aprobados por el H. Consejo Universitario publicados en el periódico <i>Buelna</i>	100 %
Fortalecer el funcionamiento de las vicerrectorías	Vicerrectorías y consejos académicos regionales fortalecidos	100 %
	Realización de reuniones mensuales de los consejos académicos regionales	100 %
	Seguimiento de acuerdos tomados en las unidades regionales	100 %

Consolidación de la Legislación Universitaria
Objetivo estratégico: garantizar que el funcionamiento
de la UAS se rija conforme a su normatividad

Estrategia	Meta	
Revisar, actualizar y complementar su marco jurídico	Equipo de trabajo de Legislación Universitaria	1
	Marco jurídico actualizado, adecuado y suficiente	100 %
Revisar la regulación de ingresos propios	Reglamento de ingresos propios de la UAS	1
Acatar la normatividad institucional	Campaña de sensibilización	1
Revisar el Tribunal Universitario	Comisión de revisión de las funciones del Tribunal Universitario	1
	Reglamento del Tribunal Universitario	1
Normar la educación continua	Reglamento de educación continua y modalidades no escolarizadas	1

Impulso de la opinión externa para la mejora de la universidad
Objetivo estratégico: lograr un nivel de participación adecuado de la sociedad

Estrategia	Meta	
Integrar y poner en marcha instancias que contemplen la participación de la sociedad	Consejo Consultivo de Vinculación Social	1
	Contraloría Social	1

6.7 Eje estratégico: sustentabilidad financiera para el desarrollo institucional

El progreso de la nación depende cada vez más de la capacidad de las IES para formar capital humano de alto nivel y generar el conocimiento científico, humanístico y tecnológico necesario para el funcionamiento de sociedades más complejas, abiertas, competitivas e integradas a las dinámicas económicas globales. Un aspecto clave es el paso a economías industriales más complejas, con contenido tecnológico y capacidad de adaptación e innovación en los mercados internacionales, lo que reafirma la necesidad apremiante de garantizar la sustentabilidad financiera de las universidades para que estas contribuyan con éxito al desarrollo económico y social del país. Este es un tema sobre el que se ha debatido intensamente en los últimos años, tanto en ámbitos académicos y gubernamentales como en la esfera de algunos organismos nacionales e internacionales de intermediación y asesoramiento educativo; no obstante, los acuerdos logrados han sido insuficientes, por lo que estas discusiones han tenido poco impacto en lo que respecta al establecimiento de políticas públicas que mejoren sustantivamente la situación financiera de las universidades.

El principal problema estructural que deberá enfrentar el Sistema de Educación Superior es la sustentabilidad financiera. Ésta implica que las universidades deberán tener capacidad para movilizar recursos suficientes (personal, tecnología, información y finanzas) y asignarlos a la prestación de sus servicios en el cumplimiento de sus funciones sustantivas. La sustentabilidad financiera representa un componente fundamental de la matriz de relaciones de corresponsabilidad universidad-estado-sociedad. Sus bases se establecen en el compromiso ineludible del Estado de favorecer el interés general pro-

moviendo la producción científica y los conocimientos necesarios para el desarrollo de la colectividad y para garantizar los intereses vitales de los usuarios y consumidores de los servicios educativos, lo que también implica demandar la rendición de cuentas a las instituciones financiadas con recursos del erario público. Al ser la sociedad la que aporta la mayor parte de los recursos financieros para el sostenimiento de las IES, es compromiso y obligación de éstas prestar a la población servicios educativos de calidad y de forma eficiente, así como brindar cuentas claras de sus resultados. Para lograr estos propósitos se requiere, entre otras cosas, que las funciones sustantivas cuenten con el apoyo de un sistema de gestión responsable, proactivo y transparente.

La universidad establece como uno de sus ejes estratégicos la sustentabilidad financiera, ya que de ésta depende su capacidad de desarrollo. La sustentabilidad se construye a partir de una gestión financiera proactiva y corresponsable, ejercida con calidad, ética y en correspondencia directa con la misión, valores y el compromiso social de la universidad, tarea que sólo será posible si se cuenta con el compromiso y la participación de toda la comunidad universitaria y de los distintos actores sociales. Con el propósito de atender el compromiso social de ofrecer servicios educativos de amplia calidad, cobertura y pertinencia, la institución ha puesto en marcha diversos programas orientados a lograr un mejoramiento cualitativo de sus procesos académicos, lo que ha generado un crecimiento en materia de oferta educativa, planta académica y administrativa e infraestructura y servicios de apoyo; y aunque la institución ha obtenido resultados sumamente satisfactorios, estos no han sido acompañados de la solvencia financiera suficiente para cubrir sus necesidades.

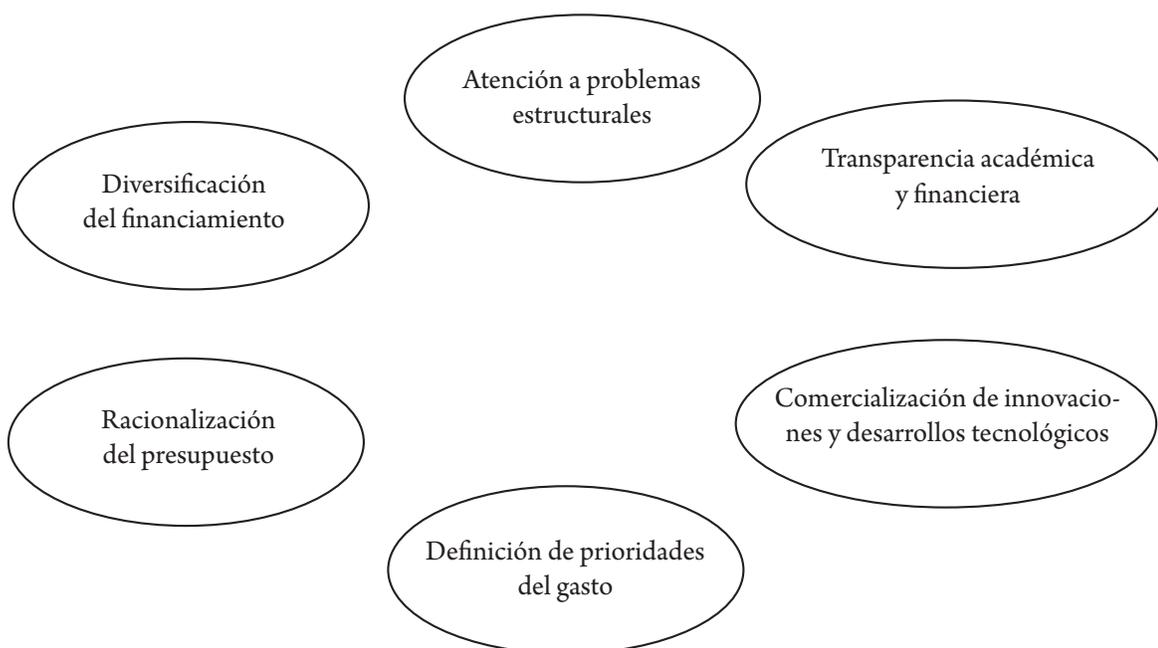
Este es el contexto donde se han generado los problemas estructurales que enfrenta la institución:

una alta proporción de la plantilla sin financiamiento, un subsidio por alumno por debajo de la media nacional, un déficit presupuestal que crece año con año, un programa de jubilación dinámica sin el respaldo presupuestal correspondiente y un rezago en el pago de los pasivos contingentes, entre otros. Finalmente, es pertinente reconocer que el problema se ha agravado a

causa de la ausencia de estrategias internas oportunas y eficaces para el reordenamiento financiero, situación que ha puesto en un serio riesgo la sustentabilidad financiera de la universidad.

Las políticas institucionales que dan sustentabilidad financiera al desarrollo de la universidad se expresan de la siguiente manera:

Sustentabilidad financiera para el desarrollo institucional Seis políticas institucionales



Atención a problemas estructurales
 Objetivo estratégico: elaborar y poner en marcha proyectos institucionales
 que atiendan los problemas estructurales

Estrategia	Meta	
Integrar una comisión de atención a la problemática estructural	Comisión Institucional de Atención a Problemas Estructurales	1
	Propuesta institucional sobre problemas estructurales	1
Elaborar proyectos que afronten la problemática estructural	Reconocimiento de la plantilla no financiada	80 %
	Disminución del déficit presupuestario	70 %
	Subsidio por alumno	Media nacional

Diversificación del financiamiento
 Objetivo estratégico: incrementar y consolidar fuentes de financiamiento internas y externas

Estrategia	Meta	
Mejorar capacidad de procuración de fondos	Documento "Políticas y estrategias de la Dirección de Promoción Financiera"	1
	Programa Fundación UAS 2009-2013	1
	Catálogo de servicios profesionales UAS	1
Mejorar ingresos propios	Participación de los ingresos propios en el presupuesto	8 %

Transparencia académica y financiera
Objetivo estratégico: fomentar y consolidar la transparencia académica y financiera

Estrategia	Meta	
Establecer regulación y control del patrimonio	Comisión Institucional de Regulación y Control del Patrimonio Universitario	1
	Documento “Principios, lineamientos y control de la regulación”	1
	Bienes del patrimonio universitario regularizados	
	Manual de reordenación del patrimonio universitario	100 %
Rendir cuentas académicas y financieras		1
	Documento “Indicadores de fortalecimiento y desarrollo institucional UAS” (anual)	4
	Auditoría de los estados financieros (anual)	1
	Información que marca la Legislación Universitaria en la página de Acceso y Transparencia de la Información	100 %
Observar normatividad financiera	Observaciones atendidas en tiempo y forma de las diversas auditorías	100 %

Racionalización del presupuesto
Objetivo estratégico: optimizar el gasto operativo de la universidad

Estrategia	Meta	
Implementar una reingeniería administrativa y financiera	Documento “Reingeniería administrativa y financiera de la UAS 2010”	1
	Programa de racionalización del gasto universitario	1
	Ventanilla única de pago	1

Comercialización de innovaciones y desarrollos tecnológicos
 Objetivo estratégico: comercializar innovaciones y desarrollos tecnológicos
 para apoyar el financiamiento de la investigación

Estrategia	Meta	
Crear instancia de promoción y gestoría	Oficina de protección de la propiedad industrial	1
	Innovaciones o desarrollo tecnológicos comercializados	4
Apoyar proyectos estratégicos	Proyectos financiados para la elaboración de prototipos de instrumentos y equipos susceptibles de comercialización	4
	Incremento del apoyo presupuestal a investigación vía el PROFAPI	50 %

Definición de prioridades presupuestales
 Objetivo estratégico: mejorar la asignación del presupuesto
 en función a las prioridades institucionales

Estrategia	Meta	
Realizar estudio de prioridades institucionales	Documento "Prioridades institucionales 2009-2013"	1
	Programas estratégicos UAS	1
Apoyar programas estratégicos	Programas estratégicos por eje estratégico	1
Dar seguimiento a programas estratégicos	Porcentaje de consistencia programa-presupuesto	90 %

7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO



El presente PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL contiene un planteamiento estratégico que intenta definir una trayectoria certera hacia la consolidación académica de la universidad, a la vez que establece mecanismos para el seguimiento sistemático de sus avances y evaluación de resultados. Para su instrumentación, los diversos órganos e instancias responsables se basarán en la normatividad vigente y en los lineamientos establecidos en el plan de acuerdo al Reglamento de Planeación, específicamente lo señalado en su artículo 10, que a la letra dice:

las dependencias de la administración central y las unidades académicas, deberán elaborar sus planes internos de desarrollo, orientados por las directrices sugeridas en cada uno de los ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional, asimismo deberán elaborar su Plan Operativo Anual (POA).

Así, mediante estos últimos, se efectuarán las propuestas concretas de trabajo para el periodo 2009-2013, impulsando los programas y proyectos específicos que coadyuvan al logro de los objetivos propuestos.

Para cerrar el planteamiento genérico de la planeación institucional, cada unidad organizacional deberá elaborar su presupuesto anual, en el cual se asignarán los recursos financieros necesarios para alcanzar los objetivos y metas propuestos en el POA; de esta manera, tanto el POA como el presupuesto se constituyen en los instrumentos esenciales que integran los procesos de planeación-presupuestación-evaluación.

Para fortalecer las labores de planeación institucional, se otorgará apoyo mediante la impartición de cursos y seminarios de planeación que permitan a los

responsables de las dependencias elaborar, administrar y operar los planes de cada unidad de la institución, en correspondencia con las prioridades establecidas en el PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL VISIÓN 2013. El seguimiento se basará en la rendición de informes anuales mediante un formato cuyo diseño estará a cargo de la Coordinación General de Planeación y Desarrollo (CGPD) y sancionado por el Consejo de Planeación Institucional. Los informes serán responsabilidad de los titulares de las UO y de los responsables de los programas, quienes deberán enviarlos a la CGPD a través del Sistema Institucional de Planeación (SIP), que se encuentra en línea en la página web de la universidad. En ellos se deberán explicitar las actividades realizadas y calificar el grado de avance en el cumplimiento de las metas tomando en cuenta los indicadores de desempeño institucional diseñados para tal fin y que se integrarán como parte del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA). Además, se emitirán comentarios acerca de las dificultades de algunas de las actividades propuestas, así como recomendaciones para replantear estrategias, recursos y, en su caso, el reajuste de metas. La evaluación se entiende así, como parte importante de los procesos de planeación institucional e incluye tanto la evaluación interna como la externa a cargo de organismos especializados, entidades acreditadoras y grupos o comités de pares.

Finalmente, la valoración del alcance de objetivos y metas establecidas en el PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL VISIÓN 2013 se llevará a cabo mediante un sistema de evaluación que permita la recolección, análisis e interpretación de información confiable, válida y relevante para detectar aciertos y dificultades en los procesos que competen a las funciones sustantivas y adjetivas.

En este sentido, el proceso de evaluación se centrará en la revisión del grado de avance entre el estado inicial del aspecto o situación a mejorar y el estado final que se pretende alcanzar. Para ello se recopilarán y analizará la información correspondiente a la ejecución u omisión de lo planeado, prestando mucha atención al seguimiento de la planeación que se entenderá como la revisión permanente del cumplimiento de actividades, la obtención de logros y la utilización de recursos.

En este ejercicio de seguimiento y evaluación anual se identificarán los resultados específicos que se esperan obtener con la finalidad de brindar coherencia y avanzar en la consecución de los objetivos y metas trazados en el presente PLAN DE DESARROLLO. Para garantizar que el registro de avances y valoración de las acciones puestas en marcha para el cumplimiento de objetivos y metas resulte eficaz, se requerirá de la participación decidida y sistemática de todos los actores involucrados.

REFERENCIAS



- AGUILAR PADILLA, Jesús Alberto (2006): Segundo Informe de Gobierno.
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (1999): “Visión del Sistema de Educación Superior al 2020. La educación superior en el siglo XXI líneas estratégicas de desarrollo”.
- , en su xxx Sesión Ordinaria, celebrada los días 12 y 13 de noviembre de 1999, en http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res113/txt7.htm [Consulta: junio de 2009].
- (2006): “Consolidación y avance de la Educación Superior en México. Temas cruciales de la agenda, en www.anuies.mx [Consulta: 22 de noviembre de 2006].
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2006): “La inserción de México en la economía internacional: integración, competitividad y desarrollo regional”, en www.foropoliticaspUBLICAS.org.mx [Consulta: febrero de 2007].
- COMISIÓN ESTATAL PARA LA PLANEACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, Programa Estratégico de Educación Superior 2005-2010.
- CONFERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR (2008): Declaración, en <http://www.cres2008.org/es/index.php> [Consulta: junio de 2009].
- DÍAZ-BAUTISTA, A. (2007): “Desarrollo económico de la frontera norte de México”, en www.eumed.net/cursecon/ecolat/ [Consulta: 12 de febrero de 2007].
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (2005), Segundo Censo de Población y Vivienda, Baja California, México.
- NARRO, J. (2009), “Educación para el Desarrollo”, versión estenográfica de conferencia impartida con motivo de la inauguración del Centro de Capacitación de ANUIES.
- OCEGUEDA, J.M. (2003): “Estructura económica y especialización en Baja California: tendencias recientes”, en Benjamín Burgos, Alejandro Mungaray y Juan Manuel Ocegueda, *Estructura económica y demanda de educación superior en el noroeste de México*, ANUIES-Miguel Ángel Porrúa, México.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO, 2005): “Hacia las sociedades del conocimiento”, París, UNESCO, en www.UNESCO.org/es/worldreport [Consulta: febrero de 2007].
- (2006): “UNESCO’s view on the future of higher education: Interview with Mr. Georges Haddad, Director, Division of Higher Education, UNESCO, and GUNI Secretariat, Spain”, en <http://portal.UNESCO.org/education/en/ev.php-URL-ID=52290&URL-DO=DO-TOPIC&URL-SECTION=201.html> [Consulta: febrero de 2007].
- (2007): en <http://portal.UNESCO.org/education> [Consulta: junio de 2009].
- (2009): Conferencia Mundial de Educación Superior 2009: las nuevas dinámicas de la educación superior y de la investigación para el cambio social y el desarrollo, UNESCO, París, 5-8 de julio de 2009, en http://www.ceues.unt.edu.ar/wp-content/uploads/2009/05/cmest_folleto_informativo_25032009.pdf [Consulta: agosto de 2009].
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (2006): “Creating Jobs in the 21st Century”, en OCDE Forum 2006, en <http://www.oecd.org/document/32/0,2340en-21571361->

- 35842076-36665568-1-1-1-1,00.html [Consulta: 12 de febrero de 2007].
- Plan Estatal de Desarrollo 2005-2010, en http://www.ssa-sin.gob.mx/doctos/PLAN_ESTATAL_DE_DESARROLLO_20052010.pdf [Consulta: junio de 2009].
- Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2012, en <http://pnd.presidencia.gob.mx/> [Consulta: junio de 2009].
- SAIMI, J. (2002): “La Educación Superior en un punto decisivo”, conferencia disponible en <http://www1.worldbank.org/education/tertiary/lima.html> [Consulta: octubre de 2006].
- SECRETARÍA DE ECONOMÍA (2006): “Inversión extranjera en el estado de Baja California”, en www.economia.gob.mx/pics/p/p1178/BCNSEPO6.doc [Consulta: febrero de 2007].
- TUIRAN, R. (2006): Retos y oportunidades demográficas de México en el siglo XXI. México: CONAPO.
- (2009), Para la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior organizada por la UNESCO en 2009, Philip G. Altbach, Liz Reisberg, Laura E. Rumbley, en <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001831/183168s.pdf> [Consulta: agosto de 2009].

GLOSARIO DE SIGLAS



ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior	PNPC	Programa Nacional de Posgrados de Calidad
CA	Cuerpos Académicos	POA	Plan Operativo Anual
CAC	Cuerpos Académicos Consolidados	PP	Programas de Posgrado
CAE	Centro de Atención a Estudiantes	PROFAPI	Programa de Fomento y Apoyo a Proyectos de Investigación
CAEC	Cuerpos Académicos en Consolidación	PROMEP	Programa de Mejoramiento del Profesorado
CGPD	Coordinación General de Planeación y Desarrollo	PTC	Profesores de Tiempo Completo
CIEES	Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior	SEP	Secretaría de Educación Pública
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	SIIA	Sistema Integral de Información Administrativa
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social	SIU	Sistema Integral de Información Universitaria
COPAES	Consejo para la Acreditación de la Educación Superior	SIP	Sistema Institucional de Planeación
CUPIA	Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines	SNI	Sistema Nacional de Investigadores
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	SUNTUAS	Sindicato Único de Trabajadores de la Universidad Autónoma de Sinaloa
IES	Instituciones de Educación Superior	TIC's	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social	TLCAN	Tratado de Libre Comercio con América del Norte
LGAC	Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento	TSU	Técnico Superior Universitario
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico	UA	Unidad Académica
PE	Programas Educativos	UAS	Universidad Autónoma de Sinaloa
PIB	Producto Interno Bruto	UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
PIFI	Programa Integral de Fortalecimiento Institucional	UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
		UO	Unidad Organizacional
		UR	Unidad Regional

Plan de Desarrollo Institucional Visión 2013,
del doctor Víctor Antonio Corrales Burgueño,
rector de la Universidad Autónoma de Sinaloa,
se terminó de imprimir en noviembre de 2009
en los talleres de Manjarrez Impresores,
Aguilar Barraza 140 Pte., Col. Almada,
CP 80200, Culiacán Rosales, Sinaloa.
El tiraje fue de mil ejemplares.



