



Universidad Autónoma
de Baja California Sur

Programa de Planeación
y Desarrollo Institucional

2015-2019

Programa de Planeación y Desarrollo Institucional 2015-2019¹



Universidad Autónoma de Baja California Sur

La Paz, Baja California Sur, mayo de 2016

¹ Aprobado por el Honorable Consejo General Universitario el 19 de mayo de 2016. Acuerdo 04/19-05-16/01.

Contenido

Presentación	5	
Introducción	10	
I. Marco estratégico de la Universidad	14	
I.1 Misión	15	
I.2 Visión al 2019	15	
I.2.1 Visión al 2025	16	
I.3 Valores	16	
II. Contexto de la situación institucional	19	
II.1 Contexto internacional de la educación superior	19	
II.2 Contexto nacional de la educación superior	21	
II.2.1 La necesidad de fortalecer el sistema de educación pública superior	24	
II.3 Contexto estatal de la educación superior	25	
II.3.1 La atención a la educación media superior en Baja California Sur	29	
III. Diagnóstico institucional de la Universidad Autónoma de Baja California Sur	33	
III.1 Educación pertinente y de calidad	33	
III.2 Generación y aplicación innovadora del conocimiento	38	
III.3 Difusión cultural	41	
III.4 Vinculación, innovación y transferencia de tecnología	43	
III.5 Servicios de apoyo académico y tecnologías de la información y la comunicación	45	
III.6 Administración y gestión eficiente y de calidad	48	
III.7 Planeación y desarrollo institucional	51	
IV. Síntesis de problemas y retos de la UABCS	56	
IV.1 Educación pertinente y de calidad	56	

IV.2	Generación y aplicación innovadora del conocimiento	57			
IV.3	Difusión cultural	58			
IV.4	Vinculación, innovación y transferencia de tecnología	58			
IV.5	Servicios de apoyo académico y tecnologías de la información y la comunicación	60			
IV.6	Administración y gestión eficiente y de calidad	61			
IV.7	Planeación y desarrollo institucional	62			
V.	Estrategia institucional	64			
V.1	Políticas generales para el desarrollo universitario	65			
V.1.1	Educación pertinente y de calidad	65			
V.1.2	Generación y aplicación innovadora del conocimiento	65			
V.1.3	Difusión cultural	66			
V.1.4	Vinculación, innovación y transferencia de tecnología	66			
V.1.5	Servicios de apoyo académico y tecnologías de la información y la comunicación	66			
V.1.6	Administración y gestión eficiente y de calidad	67			
V.1.7	Planeación y desarrollo institucional	67			
V.2	Ejes estratégicos y programas	68			
V.2.1	Ejes estratégicos	69			
V.2.2	Programas y subprogramas	71			
V.3	Políticas y estrategias en atención a los ejes estratégicos	85			
VI.	Evaluación y seguimiento	95			
VI.1	Mecanismos de monitoreo del cumplimiento de las metas	95			
VI.2	Metas e indicadores por eje estratégico	96			
	Referencias	117			

Presentación

A partir de 2007, la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS) estableció periodos rectorales de cuatro años de gestión y la realización de un programa de planeación y desarrollo para la Universidad. Con la modificación de la Ley Orgánica en 2014, se ratificó la obligatoriedad de presentar el ahora denominado Programa de Planeación y Desarrollo Institucional (PROPLADI). En esta ocasión, el PROPLADI 2015–2019 da continuidad e incorpora el balance que dejó la administración precedente, también encabezada por el Dr. Gustavo Rodolfo Cruz Chávez, como Rector.

El PROPLADI 2015-2019 fue realizado considerando los siguientes aspectos: definición de objetivos que consideran la Misión y Visión de la Universidad; análisis de las oportunidades y retos que presenta el contexto internacional, nacional y estatal; de las fortalezas con las que se cuenta, que sirven como soporte para la consecución de los objetivos institucionales; así como de los problemas que aún no logramos superar y que, de no atenderse, se convertirían en obstáculos para el desarrollo. A efecto de contar con una amplia participación en su elaboración, los temas del PROPLADI fueron expuestos y estructurados con el personal directivo, de gestión y académico de la Universidad.



Por primera vez en muchos años, el Rector conformó un Comité de Planeación Institucional integrado por el Secretario General, el Secretario de Administración y Finanzas, los tres Secretarios Académicos de Área de Conocimiento, cinco Directores de área, y un representante de Extensión Universitaria. Con ellos se coordinó la agenda y reuniones de trabajo para revisar y opinar sobre los capítulos del PROPLADI, adelantados por la Dirección de Planeación y Programación Universitaria a partir de los ejercicios de planeación institucional que fueron realizados en el marco de las convocatorias de planeación de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Este mismo Comité apoyó el proceso para garantizar la congruencia y la consistencia internas del PROPLADI y se tomaron acuerdos para determinar prioridades, fortalezas, áreas de oportunidad y retos para este cuatrienio.

La participación de los universitarios además de la del Comité es de suma importancia en este proceso, ya que la integración de sus propuestas y comentarios permitirán posicionar la reflexión en torno a los avances hasta ahora logrados; identificar y caracterizar la problemática relevante y generar consensos para definir la imagen objetivo de la UABCS –visión y objetivos estratégicos–, así como los principales programas que deberán seguirse en esta administración para alcanzarlas.

Dando continuidad a los trabajos realizados durante el periodo 2011-2015, el PROPLADI se presenta como un documento que deposite del PROPLADES; sin embargo, en pro de la mejora continua y para alinearlo a la nueva Ley Orgánica, el PROPLADI tiene algunos cambios, como sigue:



En su estructura. Al PROPLADI se agregaron dos ejes estratégicos. Uno, **Vinculación, Innovación y Transferencia de Tecnología**, se relaciona con el artículo tercero de la Ley Orgánica que especifica como una función que la Universidad tiene por objeto "Promover la vinculación con los diferentes sectores de la sociedad"; otro eje surge al dividir la actividad de la administración en los elementos de a) gestión y b) planeación. Asimismo, se eliminan las líneas de acción y se proponen los programas directamente después de los ejes. Los programas se desagregan en subprogramas, a los cuales se les incorporan indicadores de acuerdo a la actividad que representan; a cada uno de estos programas se asignan responsables de cumplir con la meta comprometida. A los indicadores se les otorga un valor base que representa la situación actual de la institución y se programan valores a alcanzar como metas a lo largo de los cuatro años de la gestión de la administración.

Por otra parte, la Misión institucional en el PROPLADI en este cuatrienio se enfoca a asegurar la calidad de sus programas educativos y a la formación de profesionistas competentes, social y ambientalmente responsables. En lo que respecta a la Visión de la Universidad, una cubre los cuatro años de esta administración y contempla temas nuevos como el de responsabilidad social y ambiental, y la internacionalización; también se incorpora una extensión de Visión al año 2025, que se toma del PROPLADES 2011-2015, como enlace de la política institucional actual con las subsiguientes. En la sección de valores, en el PROPLADI se integran el pensamiento crítico y la ciudadanía responsable. Asimismo, el Programa incorpora un capítulo de evaluación y seguimiento, en el que se propone dar un seguimiento anual a cada meta a través del



reporte de actividades que cada responsable debe entregar para integrar el informe anual del Rector. Así se evaluará el alcance de las metas y, eventualmente, el replanteamiento de la estrategia para lograr su cumplimiento.

Una vez recabada y organizada la información proporcionada, en colaboración con las diferentes dependencias universitarias, se conformó este documento constituido por seis capítulos. Tras una breve presentación y la introducción que enmarcan la esencia del PROPLADI, en el capítulo 1 se plantea el marco estratégico con la misión, visión y valores que regirán a la institución. En el capítulo 2 se presenta el contexto internacional, nacional y estatal que incide en la vida de nuestra institución. En el capítulo 3 se realiza un diagnóstico de la situación actual institucional. En el capítulo 4 se plantean los problemas y retos que la Universidad debe resolver. En el capítulo 5 se delinea la estrategia institucional en materia de políticas generales, ejes estratégicos y programas en atención a los ejes estratégicos y el Modelo Educativo Universitario. Por último, en el capítulo 6, se establece el esquema que define la instrumentación y compromisos, y se ofrecen indicadores y metas de resultados.

La elaboración del PROPLADI es un ejercicio que plantea el rumbo, las estrategias y los retos de esta administración a 2019, ofreciendo un marco de organización y asignación de lo que corresponde hacer a cada dependencia universitaria. Sin embargo, más allá de la elaboración de planes, la planeación se manifiesta en el ejercicio permanente de las funciones académicas y directivas. En ese sentido el PROPLADI 2015-2019, como referente para la vida cotidiana de la institución, se concretará en las acciones específicas que desarrollamos las diferentes instancias de la administración y los miembros de



la comunidad universitaria para alcanzar los resultados que contribuyan al logro de nuestras funciones sustantivas. La planeación y el desarrollo involucra a toda la comunidad universitaria en la medida en que brindan certidumbre respecto a las tareas por cumplir para conseguir un beneficio común y para que, en esta administración, la UABCS atienda cabalmente su responsabilidad histórica como la Máxima Casa de Estudios sudcaliforniana.



Introducción

La UABCS inició, en 2011, un valioso periodo de trabajo colectivo orientado al cumplimiento de sus funciones y compromiso con la sociedad sudcaliforniana y de México en general. A 2015, se puede destacar la nueva posición que ocupa la institución en el ámbito regional y nacional, manifestado en la mejora de sus indicadores de calidad educativa y de gestión, y el aumento de su matrícula. Para ello ha sido fundamental contar con condiciones de estabilidad interna, que han permitido la continuación ininterrumpida de las actividades universitarias.

Sin embargo, nuestra Universidad enfrenta desafíos complejos ligados a un entorno económico que pone presión sobre el financiamiento público a las universidades; a rezagos estructurales de nuestra institución, cuyas soluciones deben plantearse en el largo plazo en la medida en que trascienden el periodo de una administración rectoral; y a las

demandas de solución a diversas problemáticas que nos hace la sociedad como universidad pública. Por ello, es ineludible mantener el compromiso de mejora continua y asegurar la buena calidad en nuestros servicios de docencia, investigación, difusión cultural y vinculación.

El presente documento contiene el Programa de Planeación y Desarrollo Institucional 2015-2019 (PROPLADI 2015-2019) que parte de una valoración crítica de los resultados logrados en el periodo 2011-2015 y de la experiencia, opiniones, propuestas y logros que los universitarios han planteado con y a través de instrumentos tales como: el Programa de Planeación y Desarrollo 2011-2015 (PROPLADES 2011-2015); el Plan de Trabajo 2015-2019 del Dr. Gustavo Rodolfo Cruz Chávez en la elección rectoral de 2015; resultados de evaluaciones de organismos de calidad, de gestión de fondos federales, y de cli-

ma organizacional, así como oportunidades de mejora relacionadas con las observaciones de la Auditoría Superior de la Federación y de la Cuenta Pública Estatal. Adicionalmente, se consideraron los elementos de planeación ofrecidos en el marco educativo nacional, como el programa de Planeación Integral de la Educación Superior y el Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa, estructurados por la Secretaría de Educación Pública; además del Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021 para Baja California Sur.

Los materiales y aportaciones señalados en el párrafo precedente apremian a garantizar la viabilidad financiera y la pertinencia académica de nuestra institución, y a elevar los índices de calidad de la educación que ofrecemos. Durante las últimas décadas se ha reforzado el vínculo entre ciencia y su aplicación en el mercado, dando lugar a una valoración nueva de la ciencia en la que su aplicabilidad es elemento clave. Esta forma de comprender el uso del conocimiento impone nuevos roles y exigencias a las universidades (especialmente a las de financiamiento público) para que sean actores proactivos no sólo en la producción de conocimiento sino en su comercialización. Si bien las causas de esa transformación son multivariadas es claro que, en los últimos años, dos de sus factores determinantes son un contexto global

y nacional económico adverso y con débiles perspectivas de recuperación en el corto y mediano plazos, y el cambio en las políticas públicas del país respecto al rol y las características de la educación superior. También es necesario considerar la demanda creciente, por parte de la sociedad local y regional, de conocimientos que le permitan mejorar sus condiciones de vida, salvaguardar su identidad y cultura, así como optimizar el uso de su territorio; en pocas palabras, orientarse hacia la sustentabilidad local.

Entre los planteamientos recientes más destacados en materia de políticas públicas del sector destaca la demanda por una oferta educativa más flexible y pertinente con base en las tecnologías de la información y la comunicación; otra es centrarla en el aprendizaje de competencias, mismas que se igualan a la capacidad de promover el crecimiento económico. Esto integra los retos de ampliar la cobertura con equidad e inclusión social, cambiar las concepciones respecto a la docencia hacia formas y contenidos no tradicionales, internacionalizar los programas educativos y evaluar los resultados de esa estrategia; resaltar el componente aplicado/aplicable en la investigación; desarrollar una mayor vinculación con el entorno que propicie el aumento de los ingresos propios; fomentar la transferencia de conocimiento y el diálogo

de saberes; y mantener la acreditación y la certificación institucionales que evidencien la calidad educativa. Todo ello en un contexto de austeridad presupuestal creciente.

Para cumplir lo anterior, es indispensable adelantar mecanismos de financiamiento y presupuesto adicionales que resuelvan la necesidad de renovación y creación de nuevas plazas académicas de tiempo completo, que es donde descansan los indicadores de buena calidad. La calidad de la educación implica costos no solo financieros sino humanos y las universidades enfrentamos los límites del crecimiento: tenemos una escasa cantidad de profesores-investigadores de tiempo completo para atender docencia, investigación, difusión cultural, vinculación y la amplia demanda de actividades relacionadas con la gestión universitaria que nos permitan garantizar esquemas de buena calidad.

Adicionalmente, la contracción del financiamiento extraordinario afecta adversamente el cumplimiento de las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior (IES) públicas, entre las que se encuentra el desarrollo científico y tecnológico. La presión por una mayor cobertura con equidad y calidad orienta a las universidades públicas a priorizar la atención de la demanda por docencia; el no reemplazo y ampliación de plazas de profesores de tiempo completo reduce

la base de personal que realiza investigación. Esto, a su vez, compromete las posibilidades de desarrollar actividades de vinculación y de búsqueda de recursos por proyectos de investigación e innovación en fuentes no gubernamentales.

Sin embargo, en un contexto en el que menos de 4 de cada 10 jóvenes en edad de cursar educación superior lo hacen en nuestro país, es prioritario garantizar que terminen quienes ya lo están haciendo, y con mejores resultados; así como ampliar ese número y las competencias laborales y para la vida de más mexicanos de manera formal o a través de mecanismos alternos. Nuestra Universidad es privilegiada en la medida en que disponemos de recursos, autonomía y libertad para fundamentar un trabajo serio y comprometido. Esto nos da la posibilidad de ser actores conscientes y críticos del entorno pero también nos obliga a serlo respecto a los esfuerzos y resultados como universitarios: conscientes de lo que recibimos de la Universidad y de la sociedad, y críticos de lo que cada uno de nosotros les aportamos.

Es por ello que las decisiones y acciones que se tomen serán fundamentales para la subsistencia y el desarrollo de nuestra institución. La construcción de una Universidad madura y exitosa implica un proceso complejo que requiere del concurso responsable,

creativo, inteligente y equilibrado de todos sus miembros, y su vinculación cada vez más integral con el entorno en atención a los problemas y retos de desarrollo. La UABCS debe seguir fortaleciendo su vida académica, organización administrativa y de gestión, normatividad, transparencia y equilibrio de sus sectores, así como la consolidación de su salud financiera.

Además de ese esfuerzo, considerando el amplio margen de acceso a las tecnologías de la información y los adelantos del conocimiento científico y humanístico disponibles, los universitarios estamos obligados a participar de las transformaciones que se están produciendo en las sociedades contemporáneas, a analizar estas transformaciones y sus impactos, y a ofrecer alternativas de cambio y aplicación de sus resultados a fin de que propicien el desarrollo humano y de la vida. Esto implica conocer el entorno y alinear nuestros propios esfuerzos a otros impulsos de manera crítica pero también autocrítica.

El Programa de Planeación y Desarrollo Institucional 2015–2019 reconoce esta responsabilidad colectiva y de quienes encabezan la Universidad. La elaboración del PRO-PLADI parte de las ventajas que brindan las técnicas de la planeación estratégica y participativa en el contexto de la misión, visión, valores y políticas institucionales consensadas con la comunidad universitaria, y de los principales desafíos que enfrentaremos los universitarios y nuestro entorno en los siguientes años. En ese marco, la planeación de la administración y de la gestión de la UABCS descansan en una estructura programática definida a través de funciones, ejes, programas y metas que reflejan el compromiso de ejercer un gobierno universitario en apego irrestricto a los principios esenciales de autonomía, calidad, democracia, eficiencia, pertinencia, responsabilidad y transparencia.

I.

Marco estratégico de la Universidad

El marco estratégico empleado para la elaboración del PROPLADI 2015-2019 contiene la visión y los objetivos de lo que aspiramos a conseguir en este periodo de la administración universitaria. Partiendo de las funciones sustantivas de la Universidad recogidas en la Ley Orgánica vigente, se establecieron ejes estratégicos, así como las prioridades de acción expresadas en programas que permitirán la asignación de recursos y la definición de metas e indicadores. Esto hará posible disponer de información medible de la ejecución de cada programa y proporcionar una evaluación de su realización. Así el PROPLADI, se realizó en tres fases:

1. **Definición de los ejes estratégicos.** A partir de la propuesta de visión para la Universidad y los valores que deben guiar su actuación, el equipo académico y administrativo discutió y desarrolló los ejes estratégicos que deberán guiar la acción de la Universidad al año 2019. Los programas expresan los resultados finales a conseguir.
2. **Definición de los programas.** La propuesta de los programas surge de la estructura programática trabajada con las diferentes áreas de la Universidad con el fin de alinearlas a un presupuesto y proponer subprogramas que generen indicadores.
3. **Definición de las metas.** Los Departamentos Académicos y las instancias de la administración universitaria, con un ámbito de actuación mucho más especializado, son las responsables de gestionar cotidianamente la Universidad. De ahí la importancia de alinear su actividad con los programas definidos. Para ello se identificaron indicadores y responsables de su cumplimiento con un alcance

anual, siendo en el marco de la elaboración del presupuesto donde se concreten (a través de la asignación de los recursos financieros) las acciones a realizar.

Es de señalar que los programas devinieron de la estructura programática integrada con la participación y aportaciones de los directores y jefes de departamentos académicos y administrativos en diferentes talleres y reuniones de trabajo. Esa base fue plasmada en el *Programa de Planeación y Desarrollo 2011-2015*, que fue aprobado en su momento por el H. Consejo General Universitario. Su redefinición y ajuste para este PROPLADI atendió las prioridades que la administración universitaria identifica para superar los problemas o brechas que, en términos de calidad y eficiencia, se detectan o identifican como objeto social (revisadas en 2014 con la nueva Ley Orgánica) que competen a la Universidad: docencia, investigación, difusión cultural y vinculación. A éstas, a efecto de dar continuidad con el programa de desarrollo institucional del cuatrienio pasado, se añaden: apoyo académico, servicios administrativos, y de gestión universitaria. Su actualización se realizó, como se indicó, sobre la base conceptual y el módulo informático para la formulación de los programas operativos anuales a escala de las dependencias universitarias, y fue

también socializada con los responsables en cada caso.

A continuación se presentan la misión, la visión, y los valores institucionales que orientan el rumbo de la administración universitaria 2015-2019.

I.1 Misión

Durante el periodo 2015-2019, la Misión institucional es:

La Universidad Autónoma de Baja California Sur forma profesionistas competentes, social y ambientalmente responsables, a través de programas de docencia, investigación, difusión cultural y vinculación, reconocidos por su alta calidad; genera, divulga y aplica conocimiento científico, tecnológico y humanístico de vanguardia para contribuir al desarrollo sustentable del estado y el país.

I.2 Visión al 2019

La Visión institucional a 2019 se plantea como:

La Universidad Autónoma de Baja California Sur destaca en la región noroeste por la alta calidad y pertinencia de sus

programas de docencia, investigación, difusión cultural y vinculación, a través de un modelo educativo, académico y de gestión de vanguardia. Se caracteriza por su responsabilidad social y ambiental, la fortaleza e internacionalización de sus programas educativos ofrecidos en su Red Universitaria, el impacto del ejercicio profesional de sus egresados y sus contribuciones al desarrollo sustentable de la entidad y el país.

I.2.1 Visión al 2025

Asimismo, se consensó una visión al año 2025 con el propósito de establecer un vínculo entre la misión y visión de este periodo con una de más largo plazo. Si bien las siguientes administraciones universitarias habrán de modificarla, esta visión explica la lógica de las decisiones que se tomarán ahora y que tendrán un impacto que rebasa el año 2019, y es la siguiente:

Nuestros programas de docencia, investigación, difusión cultural y vinculación son reconocidos por su alta calidad y el cumplimiento de estándares internacionales. El desarrollo institucional se sustenta en una normatividad sólida; procedimientos de gestión certificados que

responden plenamente a las expectativas de los estudiantes y de la sociedad sudcaliforniana; en un modelo educativo y de investigación de vanguardia, así como en un sistema integral de información administrativa para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. La institución se encuentra articulada con los sectores social, público, gubernamental y productivo; es reconocida socialmente por la calidad de sus alumnos y el impacto del quehacer profesional de sus egresados, siendo parte fundamental en el desarrollo sustentable del estado y del país.

I.3 Valores

Los valores consensados, a aplicarse cotidianamente por profesores, trabajadores administrativos, autoridades, directivos y estudiantes, son los siguientes:

- **Bien común:** Ejercemos y fomentamos los programas, proyectos y acciones que favorecen a nuestra comunidad y a la sociedad, por encima de cualquier otro interés particular o de grupo.
- **Calidad:** Siempre trabajamos por la superación del individuo y de la comunidad a la que pertenece. Buscamos que cada quien

perfeccione sus capacidades y talentos, y desarrolle las competencias necesarias que fortalezcan su entorno inmediato y social.

- **Ciudadanía responsable:** Defendemos los derechos y estimulamos las acciones que permitan la participación social y la organización comunitaria, a través de una formación educativa enfocada hacia la democracia, la equidad, la inclusión, la justicia, la paz, la autogestión, los hábitos de vida saludables y el desarrollo sostenible.
- **Diálogo:** Mantenemos una actitud abierta, clara y pertinente; escuchamos a los demás con interés y tomamos en cuenta sus enfoques y opiniones, con el fin de identificar nuestras coincidencias, respetar nuestras diferencias y resolver conflictos.
- **Educación integral:** Nos comprometemos con la formación plena y exhaustiva de los estudiantes; en equilibrio con la formación básica, especializada y humanística, y el conjunto de actitudes y valores necesarios para la solución de los problemas sociales e individuales.
- **Equidad:** Procuramos la igualdad en el trato y las oportunidades de todos los miembros de nuestra comunidad y de la sociedad, sin distinción de sexo, edad, raza, credo, religión, diversidad sexual o preferencia política.
- **Honradez:** No aceptamos, en beneficio propio o en perjuicio de un tercero, prestaciones, compensaciones ni acciones (propuestas por ninguna persona, autoridad u organización) que nos induzcan a faltar a la ética de nuestras responsabilidades y obligaciones.
- **Integridad:** Mantenemos una conducta firme, dentro y fuera de la institución; nuestras acciones y palabras son siempre consistentes, dignas de credibilidad, y contribuyen a fomentar una cultura de confianza y veracidad.
- **Pensamiento crítico:** Desarrollamos habilidades para comprender y evaluar la manera en la que se organiza el conocimiento que busca interpretar el mundo, a efecto de llegar a una decisión propia e informada.
- **Respeto:** Aceptamos, sin excepción alguna, los derechos y libertades que le son

inherentes a las personas; practicamos el trato amable y educado, y evitamos comentarios que difamen o denigren la dignidad humana.

- **Responsabilidad:** Cumplimos con las funciones y actividades que se nos asignan; respondemos a la confianza depositada en la institución y sus integrantes, y asumimos las consecuencias de nuestras decisiones y acciones.
- **Solidaridad:** Promovemos la satisfacción intrínseca que genera el apoyar de manera desinteresada e incondicional a quienes lo necesiten.
- **Sustentabilidad:** Fomentamos una cultura del uso responsable de los recursos

sobre la base del respeto al entorno natural y social.

- **Tolerancia:** Reconocemos y respetamos las diferencias intrínsecas a la naturaleza humana. Nos expresamos con libertad dentro del margen del respeto a los demás; reconocemos y defendemos este ejercicio democrático más allá de nuestros puntos de vista o preferencias de cualquier tipo.
- **Transparencia:** Garantizamos el libre acceso a la información conforme a la normatividad establecida, de acuerdo a la naturaleza de nuestros cargos y funciones institucionales; aplicamos los recursos universitarios de manera responsable.

II. Contexto de la situación institucional

Esta sección ofrece un panorama general de las condiciones internacionales, nacionales y estatales en que se inserta la Universidad. El propósito es contextualizar la planeación de la Universidad durante el periodo de esta administración, e identificar los retos y rutas de acción a seguir.

II.1 Contexto internacional de la educación superior

Producto de transformaciones relevantes en la sociedad, economía y política internacionales desde la segunda posguerra, la educación superior se ha beneficiado de las oportunidades que brindan la creación y diseminación de nuevo conocimiento y aplicaciones científicas y tecnológicas. En el siglo XXI el número de instituciones, programas y matrícula ha crecido sin precedentes en la historia. Predicciones a 2030 señalan un au-

mento de 314% en la matrícula mundial para llegar de 99.4 millones en el año 2000 a 414.2 millones; para el 2035 se espera que el número exceda 520 millones (Altbach *et al.*, 2009).

Ese aumento se explica por el surgimiento de economías y regiones emergentes, mismas que inducirán cambios relevantes en la distribución tradicional de la educación superior: de absorber 30% de la matrícula mundial en 1999, se espera que Estados Unidos y Europa capten solamente 10% en 2035; mientras tanto, el Sudeste Asiático y el Pacífico se perfilan con 42% a ese año. América Latina y el Caribe han representado aproximadamente 10% de la matrícula mundial en las últimas dos décadas, porcentaje que mantendría en 2035 con 59.4 millones de alumnos. Esa cantidad contrasta con los 1.6 millones de estudiantes que tenía en 1970 y la ubicaría como la tercer región de importancia mundial después del Sudeste Asiático y el Pacífico, y Asia meridional y occidental. En ese escenario, se proyecta

que Brasil, México, Colombia y Venezuela estén dentro de los 20 países con mayor matrícula al 2035 (Calderón, 2012).

Esas cifras confirman la tendencia a la masificación planteada por Altbach *et al.* (2009) en su evaluación del estado de la educación superior en el mundo, que se ha normalizado casi una década después. Otros datos reflejan también la confirmación de la desigualdad en el acceso a la educación terciaria entre y dentro de los países, el aumento en la movilidad estudiantil, la presencia de nuevos sistemas de enseñanza y aprendizaje basados en competencias, el énfasis en la evaluación de la calidad educativa, la reducción del financiamiento público y una reestructuración del contrato social entre la educación superior y la sociedad, la presión para que las universidades generen sus propios ingresos, y la privatización de servicios educativos antes prestados por el Estado.

Aparejado a lo anterior una diferencia notable es un nuevo esquema de gestión, popularizado en los países en desarrollo, en el que la universidad tiene como un rol principal la generación de crecimiento económico. Esta visión, promovida desde organismos internacionales como el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y Naciones Unidas, tiene una gran incidencia en las políticas públicas

nacionales como en el caso de África (Kigotho, 2016) y América Latina (OCDE, 2015). Sin embargo, tal enfoque contrasta con los llamados que se hacen en los países desarrollados para repensar la reducción del componente humanístico y de ciencia básica en la universidad.¹

En todo caso, las políticas nacionales impulsan que las Instituciones de Educación Superior (IES) hagan uso de su capacidad, conocimiento y experiencia para consolidarse como instituciones de alta calidad en un ambiente cada vez más competido, y donde la internacionalización del quehacer docente, de investigación, de difusión cultural y de vinculación se ve como un paso necesario y natural. Paralelamente, la Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) identifica como imperativo educacional para la agenda de desarrollo post-2015 el acceso con equidad (género, grupos vulnerables) a una educación de calidad para el desarrollo sustentable, la ciudadanía global y mundo laboral; donde el

¹ Como indica la presidenta de la Universidad de Harvard, definir a las universidades primordialmente por su capacidad de fomentar el crecimiento económico a través de la formación de recursos centrados en competencias para el mercado tiene asociado un costo grande para las sociedades. Ello, porque siega la curiosidad, la imaginación y el escepticismo como elementos claves para el adelanto del conocimiento y la propia innovación; de ahí que países como China estén recuperando el interés por las humanidades (Faust, 2010). En Finlandia, incluso la educación en negocios se ve en términos de su capacidad para generar bienestar social (Copenhagen Business School, 2015).

aprendizaje para la vida a través del desarrollo de las habilidades y competencias mediante mecanismos formales y no formales flexibles, y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación que fomenten una nueva cultura de aprendizaje (Kigotho, 2014).

A pesar de la insistencia en la importancia de este nivel educativo para el crecimiento económico y la competitividad, paradójicamente el presupuesto para la educación superior se reduce y con ello las posibilidades de la equidad y la calidad educativas. La internacionalización académica, que Altbach et al. (2009) describen como la respuesta de las universidades a la globalización, se ve afectada por la crisis económica global, la inseguridad, y los sentimientos antiinmigrantes. A la vez, del lado de la profesión académica opera una reducción de salarios y de personal, y los jóvenes enfrentan el incremento de colegiaturas y falta de cobertura en educación superior (Faust, 2010).²

Como se indica en la sección siguiente, las universidades públicas estatales mexicanas no escapamos de esa tendencia internacional. Además, enfrentamos un entorno adverso relacionado con factores estructurales internos y con la consolidación de transfor-

maciones en la concepción gubernamental de la educación superior pública que va aparejada a una reducción financiera correspondiente del presupuesto. No pueden desestimarse tampoco los cambios en el mercado internacional de servicios educativos del que es parte México, que reflejan la relocalización de universidades europeas y estadounidenses en los países en desarrollo y emergentes como parte del proceso de recomposición de la matrícula internacional. En este sentido, es de señalar la presencia de IES extranjeras de prestigio con una absorción creciente de matrícula en el ámbito nacional. Esto es un factor adicional que nos obliga a una reflexión seria respecto a las características y pertinencia de nuestra propia oferta de servicios educativos; y también a la manera en que debemos desarrollar nuestras capacidades de colaboración intra e interinstitucional para enfrentar estos cambios.

II.2 Contexto nacional de la educación superior

En 2016, el sistema educativo en México ocupa el lugar número 33 de 50 países, y el cuarto lugar con relación a los países de América Latina; por debajo de Argentina, Brasil y Chile.³

² Pese a las amplias posibilidades de uso de tecnologías de la información y la comunicación, Altbach *et al.* (2009) señalaban el predominio de la universidad tradicional, en mucho por el costo e insuficiente acceso a esas tecnologías y equipo requerido.

³ El QS Higher Education System Strength Rankings 2016 muestra a los países con sistemas educativos más fuertes en el mundo, por medio del

Si bien por la dinámica poblacional se augura una mayor matrícula en las próximas décadas, también se esperan retrocesos en el acceso a la educación, la equidad y la retención y egreso. En materia de educación superior, ante las tendencias a la desconcentración y diversificación de la oferta educativa nacional, tanto privada como pública de los últimos años, se amplió la oferta de programas educativos con modalidades distintas como la educación abierta, a distancia y en línea, y otras salidas profesionales representadas en las universidades tecnológicas, politécnicas, interculturales e institutos tecnológicos.

Sin embargo estudios recientes, como el de la OCDE (2015), señalan el muy bajo desempeño de nuestro país en términos de productividad (60% inferior al de sus otros miembros). Por el lado de la fuerza laboral esto es explicado en razón del bajo nivel educativo de la población y la falta de las competencias necesarias o de buena calidad que requieren los empleadores. Para ese organismo, son factores clave lo que llama una "clara alternativa" por la informalidad y la mala calidad de los niveles educativos, la no corresponden-

cia de los contenidos educativos con los que demanda el mercado laboral. Si bien señalar una preferencia por la informalidad es cuestionable, el cuestionamiento a nuestra pertinencia obliga a que las instituciones educativas reflexionemos seriamente sobre nuestra responsabilidad en una formación educativa deficiente.

Con todo, es conveniente establecer el marco más amplio en el que se desenvuelve la educación en nuestro país. México inició el nuevo milenio con una población joven que significaba un bono demográfico valioso: el fenómeno referido al punto en que el volumen de la población en edad de trabajar supera a la población dependiente formada por niños y ancianos. Ese amplio contingente de población productiva generaría en el país un crecimiento económico promedio de 3% entre 2014 y 2025 (CEPAL, 2012). El cénit de tal fenómeno demográfico se alcanzará en 2020 y, con una escolaridad nacional promedio de 9.9 años en 2015, el reto es formar recursos humanos que realicen ese potencial. Considerando que un año adicional de escolaridad incrementa el producto interno bruto per cápita de un país entre 4 y 7% (Narro *et al.*, 2012), es vital acercarnos a mayores niveles de educación.

Pese a ello, datos recientes de la Secretaría de Educación Pública (DGESU, 2015: 7)

análisis de cuatro indicadores: la fortaleza del mismo sistema en función de su rendimiento con indicadores internacionales; el acceso a la educación de clase mundial (se calcula con base en la oferta educativa), liderazgo y contexto económico en función del impacto de la inversión realizada al sistema mediante la comparación de la situación financiera del país.

muestran que entre 6 y 7 de cada 10 mexicanos que podría estar cursado educación superior se quedan sin estudiar. De los que sí lo hacen, sólo concluye la mitad. Si bien los altos niveles de deserción tienen como una causa la inserción laboral, el grupo de edad de 15 a 24 años enfrentaba hace unos pocos años en nuestro país una tasa de desempleo de 9.5%, mayor a la general de 4.9%, o estaba empleada en trabajos poco calificados o bajo condiciones laborales de vulnerabilidad, lo que se recrudece en el caso de las mujeres (OCDE, 2015b).⁴ Además, ya por más de una década, 20% del grupo de edad entre 15 y 29 años no estudia ni trabaja.⁵

Los datos anteriores dan una idea de la pérdida personal, familiar y nacional que representa la falta de educación superior para

nuestro país. La reciente iniciativa del gobierno federal de aumentar la meta de 40% de cobertura en educación superior a 50% a 2018, como parte de su política educativa de Estado, busca resarcir esa situación. Esto implicaría integrar aproximadamente 5.5 millones de alumnos al sistema de educación superior nacional en 2018, o medio millón anual en promedio durante los próximos tres años.

Pero, pese a ello, el acceso a la educación y la retención continúan siendo asignaturas pendientes. En México los jóvenes entre 15 y 29 años pasan en promedio 6.4 años en actividades laborales y sólo 5.3% en educación y formación (OCDE, 2014a). Se espera que el aumento en la cobertura represente la inserción del país a la economía del conocimiento que contribuya a minimizar las diferencias con otras economías; así como ofrecer mayores oportunidades de acceso a la educación para los jóvenes de las distintas regiones, en especial a los pertenecientes a los grupos sociales más desfavorecidos. Para ello se ha propuesto desarrollar modalidades de educación distintas con una política universitaria que lleve el conocimiento a la población de cualquier ubicación geográfica.

La equidad en el acceso a la educación continúa siendo un tema donde hay mucho por hacer en nuestro país. Aunque, en teoría, a la fecha las mujeres tienen el mismo acceso

4 La proporción de adultos que han alcanzado al menos la educación media superior (37%) es una de las menores en los países de la OCDE y se encuentra considerablemente por debajo del promedio de la OCDE de 75%. A pesar de que los adultos mexicanos jóvenes han alcanzado niveles de educación más altos, los datos indican que son más vulnerables al desempleo, y que el mercado laboral en México favorece a aquellos que no tienen un alto nivel educativo en mayor medida que en otros países (OCDE, 2014a).

5 Aumentar la cobertura educativa sin un mercado laboral dinámico no conseguirá el propósito de aprovechar una población con mayor nivel de estudios. Como indica la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, se requieren también "políticas macroeconómicas que incentiven la inversión productiva, aumenten las oportunidades de empleo y promuevan un ambiente social y económico estable, propicio para un desarrollo sostenido" (CEPAL, 2012). En ese sentido, si bien la inflación ha bajado, el panorama de la economía nacional ha sido desalentador con tasas de crecimiento económico menores a 2% (a precios constantes) durante las últimas tres décadas. Adicionalmente, se ha dado un aumento en los niveles de pobreza y de pobreza extrema que dejan a sólo 20.5% de la población mexicana como no pobre y no vulnerable (CONEVAL, 2015).

a la educación en México existe una diferencia de 10% entre hombres y mujeres; donde los primeros tienen mayor acceso a educación; y más de 30% de las mujeres en edad de 15 a 29 años son empleadas, mientras que casi 40% no estudia ni trabaja. Lamentablemente, la baja incorporación laboral y estudiantil representa para México una baja disponibilidad y calidad de capital humano del país: 63% de los mexicanos posee un nivel de estudios por debajo de la educación media superior.

En ese panorama, las políticas públicas mexicanas ubican a las IES como agentes de resolución de las necesidades de desarrollo bajo un enfoque de apoyo a la competitividad y de dinamización de la innovación regional. Se espera que las IES se comprometan con otros actores en la región, incluyendo a las empresas privadas y a los pequeños negocios. Es de señalar, también, la continuación de la evaluación de los servicios que ofrecen como un indicador de la calidad educativa aunque en un contexto de reducción del financiamiento público; así como la integración de las IES a los procesos de reforma estructural.

II.2.1 La necesidad de fortalecer el sistema de educación pública superior

La educación superior en México muestra la diversificación de la oferta académica y de

instituciones en las últimas décadas pero, considerando la distribución de la matrícula actual, las 37 Universidades Públicas Estatales (UPES) estaríamos absorbiendo a casi 1.5 millones de alumnos en total, o 400 mil alumnos más que en el presente. Esto implica abrir 133 mil espacios anuales en promedio en los siguientes tres años, lo que presenta retos importantes a nuestra capacidad instalada y de organización actuales, especialmente bajo el requerimiento de que sea una matrícula en programas de buena calidad. Al presente, casi 27% de los alumnos de educación superior del país es atendido por las universidades públicas estatales (DGESU, 2015b).

Toda sociedad requiere que sus miembros ejerzan una ciudadanía plena. En ello la educación científica, crítica y propositiva es relevante. En la medida en que se genere identidad y cohesión social basada en una consideración crítica e informada del devenir nacional, la tarea de gobierno será mejor porque la sociedad toda participará de las políticas. En esa construcción de ciudadanía las IES tienen un rol fundamental y son, además, contrapeso a la violencia social. En ese elemento de educación científica y humanística reside el valor primordial de la universidad, que la hace aliada de las instancias de gobierno y de la sociedad.

Si bien los elementos de emprendimiento, innovación y competitividad son estrategias valiosas de crecimiento que debemos adoptar las IES, lo es también dirigir las a la resolución de necesidades públicas, empresariales o sociales que contribuyan al desarrollo local, regional y nacional. De otra manera, servirán para permitir la sobrevivencia económica de quienes las ejecuten, pero reproduciendo esquemas de autoempleo de baja productividad y/o informalidad.

En un contexto en el que menos de 4 jóvenes de cada 10 en edad de cursar educación superior lo hacen, es prioritario garantizar que terminen quienes ya lo están haciendo, y con mejores resultados; así como mejorar las competencias laborales y para la vida de más mexicanos de manera formal o a través de mecanismos alternos, como ya se hace desde las universidades en muchos casos. Las autoridades actuales de las UPES enfrentan la demanda de responder a las políticas públicas federales bajo un nuevo esquema de organización y funcionamiento. Resolver los problemas estructurales de las universidades, como en el de plazas académicas e infraestructura, será esencial para los resultados de esas políticas, y permitirá a las comunidades universitarias concentrarse en el desarrollo de sus funciones.

Considerando el amplio margen de acceso a las tecnologías de la información y los adelantos del conocimiento científico disponibles, las universidades públicas debemos participar de las transformaciones sociales que se están produciendo en las sociedades contemporáneas, a analizar estas transformaciones y sus impactos, y a ofrecer alternativas de cambio y aplicación de sus resultados a fin de que propicien el desarrollo del ser humano y de la vida. Las IES públicas mexicanas tenemos el compromiso de formar mujeres y hombres capaces de contribuir al y de beneficiarse del desarrollo nacional mejorando sus posibilidades de la calidad y acceso a la educación que ofrecemos. Esto implica garantizar la existencia de la universidad pública y de su buen funcionamiento, los que no son retos menores. Es por ello que estamos obligados a reducir nuestras áreas de oportunidad y consolidar nuestras fortalezas.

II.3 Contexto estatal de la educación superior

Baja California Sur (BCS) dispone de una superficie de casi 74 mil kilómetros cuadrados, equivalente a 3.8% del territorio nacional, ubicándose en el noveno lugar en términos de extensión territorial. Por su posición pe-

ninsular entre las aguas del océano Pacífico y golfo de California, su línea de costa alcanza 2,131 kilómetros lo que representa 19.2% del total del litoral marítimo del país, ocupando el primer lugar en este indicador (SPyDE, 2015a).

En términos de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) el estado presentó ritmos superiores a 8% hasta 2007, disminuyendo a 3.5% en 2008 y observando una drástica caída con crecimiento de -5% en la crisis de 2009; año en que la economía nacional presentó una disminución de 4.7% del PIB. Entre 2011 y 2013 se aprecia un crecimiento del PIB estatal más bien moderado, con una tasa promedio de 3.6 anual (SPyDE, 2015b: 11). Para 2014 las cifras preliminares del INEGI establecen un crecimiento de -2 del PIB, la más baja del país después del estado de Campeche (SPyDE, 2015a).

La estructura económica de Baja California Sur se concentra en las actividades del sector terciario: los servicios aportaron 73%, al sector secundario o industrial correspondió 23%, y solamente 3% a las actividades del sector primario. Las ramas de actividad más importantes son el comercio (19.1%), restaurantes y hoteles (12.4%); actividades inmobiliarias y de alquiler (9.0%); transportes, correos y almacenamiento (8.9%);

así como actividades de gobierno (6.6%) (SPyDE 2015b).

Respecto al número de habitantes para el año 2015 la entidad registra una población estimada de 712,027 habitantes, equivalente a 0.63% de la población total del país, ocupando el antepenúltimo lugar entre los 32 estados República Mexicana. Los datos de distribución poblacional a escala de los cinco municipios que integran esta entidad permiten identificar que 78.7% de la población se concentra en los dos municipios del sur del estado: La Paz con 272,711 habitantes (38.3%) y Los Cabos con 287,671 (40.4%) (INEGI, 2015b). El restante 22% se distribuye en los otros tres municipios, de la siguiente forma: Comondú 72,564 personas (10.2%), Mulegé 60,171 (8.4%) y Loreto 18,912 (2.6%).

Bajo el escenario anterior es evidente que la mayor demanda de todo tipo de servicios, incluyendo los de educación superior, se concentra en los municipios de La Paz y Los Cabos. Durante el último quinquenio (2010-2015) el municipio de Los Cabos pasó a ocupar el primer lugar en términos del número de habitantes, superando al municipio de La Paz que en 2010 ocupaba la primera posición.

Tradicionalmente el municipio y ciudad de La Paz, capital del estado, fue el principal polo de atracción en términos económicos,

políticos, sociales y de prestación de servicios del estado. Esta situación cambió gradualmente a partir del año 2000 por el fuerte impulso de la inversión privada en el corredor turístico Cabo San Lucas-San José del Cabo, región que ha tenido un acelerado crecimiento económico y poblacional. En el periodo 2010-2015 el municipio de Los Cabos observó un crecimiento población de 8.4% promedio anual, en tanto que La Paz alcanzó tasas de 3% y el resto de los municipios crecieron a niveles inferiores a 2.5%. El comportamiento promedio de este indicador a escala estatal se estima en 4.5% (SPYDE, 2015b).

Durante la década 2000-2010 Baja California Sur presentó un acelerado crecimiento demográfico (tasa de crecimiento anual de 4.5% entre 2005 y 2010, que supera considerablemente al promedio nacional de 1.8%). En ese patrón, 4 de cada 10 personas son nativas de otra entidad o país lo que indica saldos de población migratorios netos positivos. Lo anterior ha implicado la necesidad de una mayor inversión pública y privada para atender la demanda bienes y servicios, tales como urbanización, vivienda, seguridad pública, servicios públicos municipales, salud y educación, entre otros. En un contexto económico nacional adverso, todo indica que este panorama continuará, debido a que los

flujos migratorios obedecen a la expectativa de mejores oportunidades de empleo y servicios que ofrece el sur del estado.

Aunado a lo anterior, los habitantes de 15 a 64 años de edad representan 66.6% de la población estatal, lo que implica un considerable potencial de crecimiento demográfico. La dependencia total en el periodo de 2010-2030 se prevé que pase de 50.2 a 46.2 personas dependientes por cada 100 personas en edad productiva. Para el año 2030 se estima que habrá aproximadamente 34 adultos mayores por cada 100 jóvenes (contra 15 por cada 100 en 2010). Con una población aún joven, Baja California Sur se encuentra en los últimos lugares del país en la tendencia de envejecimiento (CONAPO, 2014). En este sentido tiene un margen mayor de aprovechamiento del bono demográfico que la mayoría de las entidades del país.

Sudcalifornia ha tenido un avance en la esperanza de vida de 1990 a 2010, al pasar de 72.6 a 75.5 años promedio, es decir, se ganaron 2.9 años de vida promedio adicionales. El pronóstico que se tiene en ese indicador para la población total es que sea de 76.6 años en 2020 y de 77.7 en 2030; las mujeres alcanzarán 79.2 años en 2020 y 80.2 en 2030, mientras que los hombres 74.1 años en 2020 y 75.3 años en 2030 (CONAPO, 2014). Los

cambios en las condiciones de sobrevivencia y los procesos migratorios afectan la estructura poblacional, que en Baja California Sur tenderá a tener una base amplia pero cada vez con una mayor proporción de población en edades adultas y avanzadas. El grueso de la población estará comprendido entre el grupo de edad productiva (15 a 64 años) que pasará de 66.6% en 2010, a 68.2% en 2020, y a 68.4% en 2030.

Con relación a la proyección de la población a ingresar en educación media superior (EMS), el estado presenta una tendencia a una menor participación de este grupo de edad en la población. Las personas menores de 15 años fueron 29.1% en 2010, y serán 26.1% en 2020, y 23.6% en 2030. Esto implica la realización de serios esfuerzos para elevar la cobertura y el nivel de calidad de la EMS y superior en el corto plazo, a efecto de aprovechar tal potencial de la base productiva.

Por su parte, el grupo de 18 a 24 años en Baja California Sur también tendrá una tendencia porcentual ascendente de casi 31 mil personas en 15 años más: en 2013 era de 90,237 jóvenes, cifra que se incrementará a 100,392 en 2025 y a 121,124 en 2030. Atendiendo a las dificultades que enfrentarán para ingresar a la educación superior, sería conveniente ampliar las alternativas educativas en modalidades no tradicionales, como el

aprendizaje abierto y a distancia con el respaldo de las tecnologías de la información y la comunicación.

La tendencia del grupo de adultos en edad de retiro es que triplique su volumen durante el periodo proyectado. Este mayor envejecimiento de la población obliga al diseño de políticas públicas acordes (pensiones, atención, condiciones para reemplazo laboral), pero también a que las instituciones educativas ajusten sus planes y programas de estudio. En este sentido, es relevante considerar la demanda potencial y adecuada formación de EMS (de las personas entre los 15 y 17 años de edad), toda vez que son el recurso natural de reemplazo para ingresar a la fuerza de trabajo, o para continuar educándose como profesionales y técnicos.

Adicionalmente, retos importantes continúan en el presente en términos de un bienestar más ampliado. La desigualdad en Baja California Sur, medida por los niveles de pobreza y de pobreza extrema arrojaron datos de 2014 correspondientes a 30.3% y 3.9%, respectivamente (CONEVAL, 2015). Aunque esas cifras son mucho menores que los promedios nacionales, significan aproximadamente 260 mil personas o el número de habitantes del Municipio de La Paz. La tasa de desempleo promedio de 2012 a 2014 fue de 5.4%, arriba de la media nacional. Ya en 2015, la prime-

ra mitad del año registraba un pequeño descenso al ubicarse en 4.9%. Sin embargo, el sector informal (tasa calculada respecto a la población ocupada) fue de 40.4% al segundo trimestre (INEGI, 2015a). En 2014, es de notar que la población desocupada se ubicaba mayormente entre las personas de 25 y 44 años (47.6%), siendo de 43.9% en los hombres y de 51.4% en las mujeres. De cada 100 desocupados en la entidad, 95 tenían experiencia laboral; además, 58.7% manifestaron haber realizado la búsqueda de un empleo o trataron de iniciar un negocio por un periodo de hasta un mes, el resto representa a las personas con mayor tiempo en esta situación (BCS Noticias, 2014). Reconociendo las brechas en el crecimiento entre las diferentes regiones del estado y la necesidad de mejorar las condiciones de vida de la población sudcaliforniana, el Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021 (GBCS, 2016) para Baja California Sur asigna a la educación un rol clave en sus ejes fundamentales. En particular, la educación superior es ligada con la mejora de la competitividad estatal, la agregación de valor a los productos primarios, la potencialización del turismo. Para ello, establece como estrategias la alineación de la oferta educativa con las necesidades productivas, la capacitación al personal y el aumento de la cobertura, el fomento

de los procesos de innovación a través del desarrollo científico y tecnológico pertinente, y la internacionalización educativa.

Así, ante previsiones cautelosas respecto a la situación económica de México en los próximos años, el aumento de la pobreza pone presión en la decisión de estudiar ante la necesidad de encontrar medios de vida; a eso se le añade que el mercado laboral no privilegia a los recursos humanos más calificados. Enseguida se presenta un panorama de la EMS en Baja California Sur a efecto de contextualizar las necesidades de cobertura educativa que la UABCS podría enfrentar en los próximos cinco años.

II.3.1 La atención a la educación media superior en Baja California Sur

En Baja California Sur el promedio de escolaridad es de 9.4 años, superior en 1.8 años al del país. Sin embargo, como a nivel nacional, la deserción en la EMS y en el tránsito a la educación superior es un problema. En el estado se calculaba la existencia de 38,631 jóvenes entre 15 a 17 años en 2013, población que aumentará a 42,738 personas en 2018 y a 51,265 en 2030. Si bien el ritmo de crecimiento de este grupo de edad hasta ahora no se mantendrá por muchos años, es vital estable-

cer estrategias para alcanzar una cobertura universal en este nivel educativo.

El gasto general por alumno en todos los niveles de Baja California Sur (22,924.20) fue mayor que el promedio nacional de 16,091.80 pero menor que el de Baja California (de 24,920.9 pesos). A diferencia de la educación básica y superior, el gasto en EMS es el más bajo también en Baja California Sur como en la mayoría de las entidades, incluyendo el gasto por estudiante en este nivel. Ante los objetivos de cobertura de 80% para 2018 y de 100 por ciento en 2022, destinar recursos propios a este rubro podría hacer la diferencia, elemento visto como explicatorio de las brechas entre estados (Gómez López, 2013). Actualmente, hay aproximadamente 95 instituciones de EMS en el estado. De ellas, 65 de carácter público están ubicadas fuera de los centros urbanos más poblados.

De acuerdo a la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior (COEPES, 2012), 90% de la demanda por servicios universitarios era atendida por las IES en el estado con una cobertura de 30% en el ciclo 2011-2012. La matrícula total a nivel licenciatura y técnico superior fue de 17,975 estudiantes: 31.7% en los institutos tecnológicos, 28.1% en la UABCS, 27.6% en las universidades privadas y 12.5% por las escuelas formadoras de docentes. En 2012, 18 IES en

el estado sumaban una oferta académica de 94 distintas carreras (licenciaturas e ingenierías), distribuidas en 8 grupos, en las que sobresalían las relacionadas con las ciencias sociales (educación, económico-administrativas) con 61%.

La eficiencia terminal global de las IES era de 62% en licenciatura, destacando las escuelas formadoras de docentes (88%), las escuelas particulares (57%), la UABCS e institutos tecnológicos (40%). La mayor matrícula es atendida por las escuelas públicas en el municipio de La Paz (la excepción son los programas de salud). En el municipio de Los Cabos, las escuelas particulares concentran el mayor número de alumnos, con excepción del grupo de ciencias básicas e ingenierías. Las instituciones particulares son las únicas que ofrecen programas educativos en ciencias de la salud, mientras que solamente las públicas lo hacen en ciencias agropecuarias y del mar. En los demás grupos de carreras, los dos tipos de instituciones tienen oferta académica. Entre los municipios de La Paz y Los Cabos se concentraba 86% de la matrícula del estado.

En 2013-2014 Sudcalifornia tenía una matrícula de 20,654 estudiantes en educación superior (los alumnos de licenciatura comprendían 96.4%), que equivalían a 0.5 del total nacional, con un ligero predominio de

varones (50.2%), y 96.7% de ellos inscritos en modalidad escolarizada (casi 9% más que el resto del país). Con 30.5% como indicador de retención, el estado está muy por debajo del promedio nacional (de casi 58%), ambos son porcentajes reducidos si se considera que egresan solamente 3 de cada 10 estudiantes que se matriculan de primer ingreso. Sin embargo, con 76.5%, la relación entre titulados/egresados es más favorable que la eficiencia terminal promedio del país (de 72.8%) (DGE-SU, 2015a).

En 2013-2014, Baja California Sur atendió, en términos de cobertura, a 31% de las 64,557 personas que integran el grupo de edad de 18 a 22 años. Esto ubica a la entidad en el lugar 20 nacional, por debajo del promedio de 33.1%. Las IES del estado atendieron 86.3% de los 7,296 egresados de las instituciones de EMS, 0.4 puntos porcentuales más que el promedio nacional. Eso significó que Baja California Sur integró únicamente a tres de cada 10 personas en edad de estudiar una licenciatura. Con 19 instituciones dedicadas a la educación superior (hay 23 en total pero cuatro que ofrecen licenciatura), la UABCS absorbió 26.1% de la matrícula estatal, equivalente a los alumnos inscritos en todas las IES de carácter privado. En la composición de la matrícula por área de conocimiento predominan las Ciencias Sociales, Administración

y Derecho con 47.3%. Sorprendentemente, estando el estado enfocado al sector servicios, la matrícula en esta área es solamente de 2.6%. Es también de notar que la matrícula en el nivel Técnico-Superior es de 2.1%, y se orienta a las áreas de Ciencias Sociales, Administración y Derecho (68.2%), e Ingeniería, Manufactura y Construcción (31.8%) (Ibidem).

Con una población de 105,765 demandantes potenciales de educación superior en 2021, considerando una cobertura de 31%, como en el presente, el número de matriculados en las IES del estado en 2021 serían 32,787; considerando que la UABCS tuviera la misma absorción que ahora (23%), la población esperada sería de 7,541 alumnos. Si la cobertura fuera de 50% la matrícula y tuviéramos la misma absorción, el número de alumnos crecería a 12,163 en un periodo de tan solo cinco años. La UABCS puede incrementar su capacidad de absorción aumentando su presencia en el norte del estado, pero también aprovechando la cercanía, e importancia demográfica y de mercado que representa el municipio de Los Cabos, especialmente en las ciudades de Cabo San Lucas y San José del Cabo. De esa manera, los beneficios de una región compensarían los costos asociados a ofrecer programas educativos en las localidades del norte, más despobladas y con-

dicionadas por su distancia geográfica de los centros de población más urbanizados.

Asimismo, otra opción es ofrecer nuevos programas y modalidades educativos pertinentes y flexibles, especialmente enfocados al sector servicios, donde la matrícula actual es mínima. En esa línea, se podrían incorporar esquemas generales de conocimiento en los dos primeros años de formación y, cuando se considere viable, que integren la figura de profesional asociado. Actualmente, el nivel Técnico-Superior apenas rebasa 2% de la matrícula estatal en educación superior. Otras estrategias son aprovechar mejor la capacidad instalada institucional a través de modifi-

caciones en el calendario y horarios escolares (en el periodo de verano, media tarde, educación nocturna); y fomentar modalidades no presenciales con base en el uso de tecnologías de la información y la comunicación en el proceso de aprendizaje-enseñanza (a distancia, semipresenciales, educación/formación dual o mixta), que facilite la cobertura hacia los municipios alejados del norte del estado; y que permita la incorporación de quienes viven en regiones donde la más rápida dinámica económica no favorece la dedicación de tiempo completo presencial en la ES, como en los municipios de La Paz y Los Cabos.



III.

Diagnóstico institucional de la UABCS

La Universidad es una organización dinámica y diversa que requiere mantener una alta capacidad de adaptación y mejora continua para cumplir con sus funciones sustantivas. En el caso de la UABCS, esto se encuentra estrechamente relacionado con atender el compromiso social que tenemos como una institución de educación superior pública. Ello implica que la comunidad universitaria desarrolle una visión conjunta para el desarrollo institucional actual y futuro, y actúe en consecuencia.

A continuación se realiza un diagnóstico de los aspectos institucionales que se han atendido y los que es necesario reforzar, en el contexto de la gestión administrativa del periodo 2011-2015. El PROPLADI 2015-2019 integra las orientaciones y conceptos centrales de la política educativa federal reciente y del Plan Estatal de Desarrollo para Baja California Sur 2015-2021, aunque manteniendo presentes los intereses y las particularidades

del desarrollo de nuestra Universidad. En ese sentido, el diagnóstico refleja los nuevos instrumentos de evaluación de los programas educativos de licenciatura; el gran reto nacional y estatal de ampliación de la cobertura de educación superior establecida en el Programa Sectorial de Educación 2013-2018, y el actual proceso de renovación generacional de la planta académica. Este ejercicio sirve como referente de las tareas y procesos que requieren ser continuados, consolidados, transformados o mejorados. La presentación del diagnóstico se realiza con cargo a la temática de los siete ejes estratégicos en que se organiza el PROPLADI 2015-2019.

III.1 Educación pertinente y de calidad

Después de un periodo complejo de crisis institucional, a 2011 la demanda por servicios

universitarios había caído significativamente. La estabilidad institucional conseguida con la participación y esfuerzo de los diferentes sectores universitarios, que devino en mejoras en el desempeño, tuvo como efecto un incremento en el número de solicitudes de nuevo ingreso. De 2011 a 2015, la Universidad atendió a una cuarta parte de los estudiantes en el nivel de educación superior estatal, cumpliendo el compromiso de ampliar la matrícula y su aportación a la meta nacional de incrementar la cobertura en ese nivel educativo. Es de señalar que la Escuela de Cultura Física se desincorporó, por lo que sus casi 600 alumnos no son incluidos desde 2013 en las estadísticas institucionales.

En 2015 la Universidad registró 6,118 alumnos, 37% más con relación a 2011, máximo histórico en el contexto de las IES del estado; específicamente en el caso del posgrado, el aumento de la matrícula fue de 173%. La eficiencia terminal también mejoró pero, como a nivel nacional, sigue siendo un reto en nuestra Universidad. Asimismo, si bien el crecimiento de la matrícula de licenciatura fue positivo, es desigual entre las áreas de conocimiento y programas educativos.

Un elemento a destacar en los últimos años es el proceso de evaluación y de acreditación de los programas educativos de licenciatura. De los 19 programas evaluables del

Campus La Paz, 18 fueron evaluados y reconocidos como de buena calidad entre 2011 y 2014, un hecho sin precedentes en la Universidad. Un esfuerzo sostenido es necesario para el seguimiento de las recomendaciones y para los procesos de reacreditación. De 2011 a 2014 tuvimos un crecimiento acumulado de 300% en programas educativos de calidad reconocida. Para atender los procesos de mejora, relacionados con las observaciones de los comités de evaluación, se constituyó un Comité Institucional de Calidad Educativa, con lineamientos para su operación y articulación de comités de calidad para cada carrera y programa educativo. El crecimiento de la matrícula de licenciatura en programas de calidad reconocida fue de 371% durante 2011-2015. Para el Campus La Paz el reconocimiento de calidad de los últimos años permitió pasar de 20% a 90% de la matrícula; en el total de la Red Universitaria, conformada por el Campus La Paz y las Extensiones Universitarias de Guerrero Negro, Loreto, Ciudad Insurgentes y Cabo San Lucas, esta cifra es apenas de 73%.

De acuerdo con los indicadores de la COEPES estatal, la UABCS es la institución con más estudiantes becados en la entidad. El crecimiento en ese rubro fue de 17% durante 2011-2015, lo que significó mayor cobertura y oportunidades para nuestros alumnos.

Si bien no se observaron grandes cambios en las becas internas, fue notable su mejora en las de origen federal y estatal, de 1,715 a 2,148 a través de la gestión universitaria. En lo que se refiere al programa de movilidad estudiantil, importante herramienta formativa que también incide en la vinculación e internacionalización de nuestros servicios educativos, algunos estudiantes se han beneficiado de una experiencia de movilidad, pero los indicadores son bajos en el universo de la matrícula y suele concentrarse en el Campus La Paz. En la atención a los estudiantes que participan como prestadores de servicio social hubo mejoras pero, en todos los casos, es necesario desarrollar más estos programas.

Durante 2011-2015, programas adicionales operaron para beneficio de los estudiantes: el de Inducción para la integración de los estudiantes de nuevo ingreso en su proceso de adaptación a la Universidad, y que se lleva a cabo en todos los programas educativos y en toda la Red Universitaria; el Programa Institucional de Tutorías, con lineamientos aprobados, para el funcionamiento en línea en el Campus La Paz y extensiones de la Red; y el de Inserción al Campo Laboral para coadyuvar al mayor éxito de los egresados al mundo profesional, que creció 60% en 2014 con relación a 2011.

Asimismo, se consolidó el Programa de Atención Psicoeducativa dirigido a estudiantes, docentes y personal administrativo, y a quienes se encuentran en situación de riesgo debido a aspectos emocionales, de autoestima, adicciones o violencia intrafamiliar, que interfieren con su desempeño académico, laboral y bienestar personal. Actualmente el programa se opera en todas las unidades académicas de la Red Universitaria. El Programa de Evaluación Docente se ha extendido a los posgrados y se lleva a cabo en el Campus La Paz y las otras cuatro unidades de la Red Universitaria; también se normalizó y amplió la impartición de cursos de formación y actualización docente ha impactado en la evaluación de los profesores, elevando los índices. Es de resaltar que el Programa de Investigación Educativa –que organiza, sistematiza y analiza la información para identificar deficiencias en los programas educativos y tomar las decisiones que eleven los indicadores de calidad de la institución–, realizó trayectorias escolares de los 21 programas educativos operando, elaboró Estudios de Satisfacción Estudiantil tanto en 2012-I como en 2014-I; y realizó Estudios sobre Clima Organizacional por Área de Conocimiento y a nivel institucional.

En materia de posgrado, como se indicó previamente, hubo un incremento histórico en la matrícula escolar de con respecto al año 2011. Se mantuvieron dentro del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) los programas de Ciencias Marinas y Costeras (CIMACO), y de Ciencias Sociales: Desarrollo y Globalización (DESyGLO), ambos en los niveles de maestría y doctorado. El programa de Maestría en Administración Estratégica (MAE) fue aceptado como programa nuevo en el PNPC. Se recibieron apoyos para el mejoramiento de infraestructura, equipamiento, mantenimiento y reparaciones para los espacios de los programas con registro en el PNPC por 7.6 millones de pesos: una inversión inédita en la historia de nuestra institución que fue posible gracias a la gestión y al saneamiento en 2012 de adeudos académicos y administrativos con Consejo Nacional de ciencia y Tecnología (CONACYT).

El incremento en la matrícula atendida con calidad reconocida en los posgrados de CIMACO y DESyGLO fue de 230% en 2014, con respecto a 2011. De los 134 estudiantes, 104 disfrutaron de una beca nacional para dedicarse de tiempo completo a sus estudios, lo que representa un monto de casi 10.6 millones de pesos al año, siendo el crecimiento en becas nacionales para posgrado de 2011 de 105%. También se agregaron tres nuevos

programas de posgrado a la oferta académica de la UABCS: en el Área de Conocimiento de Ciencias Sociales la MAE y la Maestría en Derecho en el Sistema de Justicia Penal Acusatorio; y en el Área de Conocimiento de Ciencias Agropecuarias la Maestría en Ciencias Agropecuarias de Zonas Áridas y Costeras.

Como puede apreciarse, los esfuerzos de la UABCS en el tema de la ampliación de la **cobertura con equidad** y calidad ha tenido logros relevantes desde 2011, fecha en que inició una etapa de reestructuración y estabilidad institucional. No solo es la institución de educación superior que atiende individualmente a la mayor matrícula del estado sino que lo hace en todos los municipios, con una oferta diversificada y con indicadores de capacidad y competitividad académicas mejores, lo que se refleja especialmente desde 2013. No obstante ello, para cumplir con la meta federal de tener una cobertura de 50% en la educación superior en Baja California Sur en 2021, a la institución le representaría tener una matrícula de 12 mil alumnos aproximadamente; esto es el doble de los estudiantes inscritos en 2015. Con las capacidades que tenemos al presente, tal escenario no es viable, especialmente en el municipio de Los Cabos donde la población joven va en ascenso y la infraestructura universitaria es insuficiente e inadecuada por su tamaño y

antigüedad; pero donde las tendencias muestran mayor aumento de población en ese grupo demográfico.

La UABCS ha desarrollado un claro compromiso institucional para aumentar y ofrecer servicios educativos de alta calidad contribuyendo al desarrollo del estado. Ello se ha reflejado en una política de evaluación de la calidad de los programas educativos por organismos acreditadores. Pero para reforzar las estrategias desarrolladas hasta ahora y seguir contribuyendo al crecimiento de la cobertura se requieren más recursos y optimizar los actuales en capacitación, mantenimiento, adecuación y crecimiento de espacios, establecimiento de condiciones para el desarrollo de **programas educativos en modalidades no presenciales**, equipamiento, y mobiliario correspondiente tanto para la realización de las funciones académicas como para las de la gestión. Asimismo, es indispensable el reemplazo y crecimiento de la planta de profesores de tiempo completo en el campus central y en las Extensiones Universitarias.

La Universidad ha avanzado sustancialmente en la flexibilidad de su oferta educativa. Con un compromiso encomiable en los departamentos académicos, los programas educativos recientemente actualizados y aquellos que están en proceso incorporan, entre otros, el enfoque centrado en el apren-

dizaje, el enfoque de competencias profesionales, así como la flexibilización de los planes de estudio de acuerdo a un modelo educativo institucional validado por las instancias académicas de decisión colegiada. Anteriormente los planes de estudio tenían una gran cantidad de seriaciones que devenían en rezago, deserción estudiantil y en desestímulo a la participación en el programa de movilidad estudiantil.

Pese al avance en la flexibilidad de algunos programas educativos, falta universalizar este proceso. La Universidad requiere agilizar la apertura y actualización de los programas educativos y hay áreas de oportunidad en materia del desarrollo de modelos de trabajo que favorezcan la agilidad y eficiencia en los procesos administrativos, el diseño de reglas para la movilidad, el intercambio y la internacionalización de profesores, alumnos y personal administrativo; así como la evaluación del impacto de lo realizado sobre el abatimiento de la **reprobación** y la **deserción**. Es por ello que se reconoce la necesidad de que todos los programas educativos estén efectivamente alineados al modelo educativo, difundir éste permanentemente con docentes, personal administrativo y alumnos de la comunidad universitaria, y evaluar los resultados de su implementación.

El modelo educativo institucional enfocado a la formación integral del estudiante tiene una serie de programas que han incidido positivamente en el mejoramiento de la atención y condiciones de desempeño de los estudiantes y docentes. Sin embargo, es necesario continuarlos, extenderlos y evaluar su impacto en toda la Red Universitaria, por lo que es preciso fortalecer el área administrativa que realiza estos programas y que actualmente depende de los **recursos extraordinarios** para contratación de personal.

Particularmente, respecto a los programas de acompañamiento a la dimensión académica, se hace necesario un sistema que registre y dé seguimiento a la participación de los estudiantes en las actividades culturales, deportivas, científicas y de divulgación a efecto de cumplir adecuadamente con el requisito curricular o de egreso establecido en los planes de estudio. Esto favorecerá que se cumpla el propósito de **formar integralmente a los alumnos**. La política institucional de recoger la opinión de empleadores, egresados y estudiantes ha permitido evaluar nuestra **pertinencia educativa** y alinear los programas educativos con las necesidades del entorno y en contextos reales, de modo que los estudiantes tengan mejores posibilidades de **inserción laboral**. Atender recomendaciones de los organismos evaluadores como la

integración de los Exámenes Generales para el Egreso de la Licenciatura como requisito de egreso permitiría también disponer de un indicador de comparación de los estudiantes con estándares nacionales..

III.2 Generación y aplicación innovadora del conocimiento

Del lado de la **investigación**, nuestra Universidad cuenta con personal académico altamente formado y habilitado para el desempeño de las funciones sustantivas de la institución, así como, con redes nacionales e internacionales que componen un activo valioso para nuestra comunidad. La notable participación de nuestros investigadores en temas de alta pertinencia local, nacional e internacional, especialmente en el aspecto ligado a la conservación de los recursos y su manejo sustentable, ha derivado en acceso a financiamiento por fondos extraordinarios. Sin embargo, es necesario dedicar recursos institucionales para el seguimiento y apoyo de la investigación, por ejemplo, a través de programas internos de fomento y financiamiento a las líneas y proyectos de investigación; así como de evaluación de sus resultados.

Para incrementar la capacidad institucional se plantearon programas específicos de apoyo al profesorado, que incrementaron la

productividad, y la participación de los profesores de tiempo completo en convocatorias del ahora Programa de Desarrollo Profesional Docente del tipo superior (PRODEP) y del CONACYT. Así, se logró un crecimiento de 63% en los académicos con Perfil PRODEP de 2011 a 2015. A pesar de que la evaluación de pares del CONACYT cada vez es más rigurosa, el número de profesores en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) creció 46%. El mayor número de SNI se concentra en Ciencias Sociales (21) seguida de Ciencias del Mar (18). También hubo avances en el nivel otorgado: 32% como candidatos, 57.5% en el nivel 1; 6.3% en el nivel 2, y 4.2% en el nivel 3.

Organizaciones voluntarias de profesores de tiempo completo para generar y aplicar conocimiento en líneas comunes de investigación, los Cuerpos Académicos (CA) son evidencia de productividad y redes de colaboración que sustentan programas de posgrado de calidad. El número de CA aumentó 36%, y el número de profesores de tiempo completo participantes en los entonces 19 CA oficialmente reconocidos fue 20% superior al registrado en 2011. El mayor incremento de CA se registró en los catalogados como En Formación con 83%, seguidos por 25% de CA Consolidados. Un reto adicional es aumentar la consolidación de los CA.

El fortalecimiento de la investigación científica y tecnológica permitió captar recursos financieros externos, con impactos en la productividad académica y en el equipamiento de los laboratorios de investigación y docencia; se triplicó el monto de recursos recibidos anualmente por proyectos de investigación, y se duplicó el número de proyectos con financiamiento externo. Destacan los impactos académicos generados en la formación de recursos humanos, ponencias en congresos y publicaciones diversas. De 2011 hasta marzo de 2015 se registraron 158 proyectos de investigación por 78.6 millones de pesos.

No obstante lo anterior, es preciso agilizar el **proceso de reemplazo y ampliación de la planta académica de tiempo completo** para reforzar los esfuerzos en investigación que ahora recae en una cuarta parte de los profesores de tiempo completo en activo, así como establecer mecanismos de estímulo a la participación de los profesores de asignatura en indicadores como el Sistema Nacional de Investigadores. Por otra parte, si bien en algunas Extensiones Universitarias se realizan estudios en atención a las demandas de su entorno, un aspecto que se replica en otras funciones sustantivas de la Universidad es la concentración de la investigación, in-

investigadores, recursos e infraestructura en el Campus La Paz.

Al presente, pese a que la formación del personal académico a través de la actualización disciplinaria, didáctica y pedagógica es amplia, la institución enfrenta rezago respecto a la media nacional en términos de la consolidación de cuerpos académicos y el **ingreso al Programa Nacional de Posgrados de Calidad** del CONACYT que descansa importantemente en indicadores de capacidad académica. La idea es elevar el número de profesores de tiempo completo con **membresía en el Sistema Nacional de Investigadores** y con reconocimiento de **perfil deseable** de la Secretaría de Educación Pública, atender los problemas de la práctica docente e iniciar un proceso de formación de nuevos cuadros que cubran las plazas que se liberen con la atención de los **problemas estructurales**.

Aunque se dispone de condiciones para el desarrollo de la investigación es necesario cerrar brechas entre las áreas de mayor producción científica, e impulsar y promover apoyos técnicos, metodológicos, de infraestructura y recursos en las áreas de investigación con menor participación. Una tarea pendiente es establecer líneas institucionales de investigación y programas de formación de investigadores jóvenes que fortalezcan los avances logrados en materia de investigación

y los consoliden a lo largo del tiempo. Esto permitirá el mejor aprovechamiento de los recursos de infraestructura y materiales de que se dispone, así como contribuir al crecimiento y desarrollo regional.

En ese sentido, se precisa el desarrollo y difusión de políticas y estrategias explícitas para fomentar la investigación y el desarrollo tecnológico y sus ligas hacia la innovación; instaurar un marco normativo y eficiente para el registro y seguimiento de las actividades de investigación; identificar las necesidades de investigación y desarrollo tecnológico del entorno que sean de competencia para los profesores-investigadores y tener flexibilidad para orientar la planta de profesores-investigadores a la resolución de esas necesidades; establecer criterios para el seguimiento y evaluación del impacto de la investigación que realizan los profesores-investigadores en el entorno, y también sobre la formación de los estudiantes de licenciatura y posgrado. Asimismo, se requiere de programas continuos de inducción, formación y superación académica de los profesores-investigadores, así como su evaluación en toda la Red Universitaria; y contar con un sistema de información que se vincule a la toma de decisiones institucionales en materia de investigación.

Esquemas de colaboración dentro y entre los profesores-investigadores de los diferen-

tes departamentos académicos de nuestra Universidad nos permitirían aprovechar suficientemente la alta capacidad de la planta docente y de investigación para apoyar los esfuerzos de acreditación de programas educativos, fortalecer líneas de investigación, potenciar las posibilidades de acceso a financiamiento, incidir en la formación académica e integral del estudiante, y aportar más coordinadamente a soluciones a la problemática universitaria y del entorno. Con respecto a la normatividad en el ámbito de la investigación es preciso establecer un diagnóstico de las capacidades actuales y de las necesidades de su fortalecimiento y consolidación que consideren criterios diferenciados de acuerdo a las distintas áreas académicas.

La investigación y sus resultados tienen un papel central en la universidad moderna por varias razones. El investigador: a) cuenta con recursos para orientar al alumno a fuentes potenciales de trabajo; b) le da herramientas actualizadas para que éste extienda su conocimiento una vez fuera del aula (una verdadera formación por competencias); c) consigue recursos financieros externos, d) mantiene indicadores en alto (tesis, artículos publicados, programas educativos y posgrados de excelencia); y, e) impulsa la internacionalización. En suma, si bien hay una clara presión a priorizar la docencia, la conveniencia de for-

talecer ésta con la investigación es necesaria, especialmente en el contexto de un mundo globalizado, altamente competitivo, donde el cómo se aprende es fundamental.

III.3 Difusión cultural

La Universidad tiene en la difusión cultural una función sustantiva, que se acompaña de una larga tradición en la extensión universitaria. Su presencia en la comunidad sudcaliforniana es un referente en la difusión de las artes, las humanidades y el conocimiento. Esto se refleja en la atención a un amplio número de usuarios de estos servicios en las instalaciones universitarias a través de talleres y eventos culturales y deportivos en varias disciplinas, de la radio universitaria, y de la extensión universitaria con productores y organizaciones de la sociedad civil y el gobierno a través de la prestación del servicio social.

La cobertura de los talleres artísticos se amplió con relación a 2011, operando durante todo el ciclo escolar e interviniendo en la formación integral de los estudiantes; además de coadyuvar, a cultivar el talento y la sensibilidad de los sudcalifornianos. El objetivo de integrar curricularmente la formación artística, cultural, deportiva, de servicio social, bolsa de trabajo, becas y movilidad en algunos

programas educativos fue adelantado pero requiere concretarse en toda la oferta educativa de la Red Universitaria.

La UABCS es una de las editoriales más importantes de la entidad y de 2011 a 2015 publicó un total de 38 obras. La institución amplió su participación en ferias locales, regionales e internacionales, iniciando operaciones el nuevo Taller de Artes Gráficas. Asimismo, la Radio Universidad amplió su alcance y programación. Sin embargo, se requiere la revisión, actualización y ajuste de sus procesos (normatividad, funcionamiento de los comités) en que participa para garantizar un trabajo editorial periódico ajustada al dinámico ritmo de la producción académica universitaria.

Mantener la infraestructura física deportiva y recreativa ha sido un reto pero se organizaron eventos tradicionales como la Liga Universitaria con la participación de más de 40 equipos. La práctica deportiva atiende requisitos del modelo educativo, y se trabaja en un sistema de control que permita registrar y validar las actividades deportivas que los estudiantes realizan en ligas y asociaciones municipales y estatales.

El aumento y mejora en años recientes de los programas e infraestructura cultural y deportiva (pero que requiere mantenimiento e inversión) han sido un mecanismo efectivo de

la presencia universitaria en el exterior y de soporte a la **acreditación** de los planes de estudio en el Campus La Paz. Particularmente, destaca la incidencia de ambas funciones en los procesos de desarrollo social y cultural de los alumnos universitarios a través de diferentes programas que apoyan el objetivo de **formarlos integralmente**. Sin embargo, es de reconocer la necesidad de desarrollar programas que garanticen el cumplimiento cabal de ese objetivo en todos los programas educativos y en toda la Red Universitaria: si bien la difusión y la extensión se efectúa en las Extensiones Universitarias, es clara la concentración de los servicios, la infraestructura y las actividades en el campus La Paz.

Pese a los esfuerzos realizados es necesario fortalecer la normatividad, organización administrativa y de la gestión interna, capacitación del personal, financiamiento, infraestructura, uso de las tecnologías de la información y comunicación (para organizar y dar seguimiento a la información, los programas y procesos) y avituallamiento de talleres e instalaciones para generar una atención más equitativa y de calidad a todos los estudiantes. Un área de oportunidad es también mejorar el flujo de información y la atención en materia de servicio social, becas, movilidad estudiantil y bolsa de trabajo universitaria. Paralelamente, la creación de órganos

colegiados de consulta, de manuales de funciones y procedimientos, de estrategias de coordinación entre la Red Universitaria (Campus La Paz y Extensiones Universitarias, pero también entre las instancias administrativas y académicas) y con los sectores sociales y productivos, así como la búsqueda de recursos financieros a través de proyectos de difusión y extensión tendrían que instrumentarse en un programa universitario. Esto posibilitaría identificar y evaluar el impacto de las actividades de difusión y extensión en la formación integral del estudiante, en el desarrollo de la comunidad universitaria, y del aporte de la institución en la sociedad en estos temas.

III.4 Vinculación, innovación y transferencia de tecnología

La Universidad ha desarrollado una **vinculación relevante y continua** para el desarrollo regional y la formación de sus estudiantes. Pero tiene áreas de oportunidad para destacarla, mejorarla y reposicionarse con la sociedad y los sectores productivos como la máxima casa de estudios en el estado. Es necesario, además, desarrollar mecanismos para garantizar que las líneas de investigación y el trabajo de vinculación actual se mantengan y amplíen; tema pendiente que se liga con la ampliación de la base de profesores de tiem-

po completo. Con la creación desde 2015-II de una instancia institucional expresamente dedicada a la vinculación, se espera avanzar en el seguimiento de las múltiples pero dispersas actividades realizadas por la comunidad universitaria en ese tema, y estimular su fortalecimiento e impacto sobre la calidad de los servicios educativos que ofrecemos a través de una normatividad funcional y políticas institucionales en esa materia que, además, fomente y proteja los derechos de propiedad intelectual.

En la Universidad se realizó un estudio de clima organizacional que requiere continuidad, así como estudios de opinión de egresados y empleadores que dan luz sobre las percepciones externas que se tienen de la Universidad. Pero hace falta desarrollar un análisis del posicionamiento institucional que refleje la imagen de la Universidad con grupos focales para dirigir más efectivamente la vinculación universitaria. La integración de prácticas profesionales en todos programas educativos apoyaría no solo la formación en contextos reales de los estudiantes, sino que contribuiría importantemente al objetivo de vincular a la Universidad con actores externos.

Para la ampliación del alcance del **Sistema de Gestión de Calidad** se consideró buscar la certificación de procesos en la modalidad multisitio para incluir a las Extensio-

nes Universitarias en el alcance del sistema. También, se iniciaron los trabajos para migrar a un sistema multi-norma, incluyendo la Norma de gestión ambiental ISO 14001 y la ISO 17025 para la acreditación de laboratorios de ensayo y calibración. Como resultado, siete procesos administrativos fueron certificados, proceso histórico en la Universidad, que acompañó los esfuerzos de acreditación desde las áreas académicas.

En el programa de **cooperación** institucional, a 2015 la Universidad tenía 90 convenios vigentes, o un crecimiento de 45% con relación a 2011, lo que ha consolidado acuerdos que dimensionan a la institución en el desarrollo de proyectos de investigación, divulgación del conocimiento y de la cultura. Con este aumento, se fortalecieron los lazos de colaboración, desarrollo de la investigación, y difusión de la cultura con instituciones nacionales y extranjeras de los sectores educativo (46% del total), gubernamental (23%), privado (17%) y social (14%). Destaca el convenio de colaboración con la UNAM que acumuló 94 acciones en esos cuatro años, además de las relaciones con la Universidad de Tottori a través del programa de cooperación académica anual que tuvo en 2014 su novena edición.

En ese proceso, la **internacionalización** de la Universidad tiene un papel relevante en la medida en que permite la exposición a

ideas y experiencias académicas diferentes. El modelo educativo reconoce la importancia de fomentar el avance de competencias internacionales como parte de la formación integral del estudiante. La UABCS dispone de personal académico que participa activamente en actividades de internacionalización y tiene herramientas (como el dominio de una segunda lengua, o experiencias de estudio y/o estancias en extranjero) para dar impulso al programa de internacionalización; además de que se dispone de una estructura institucional para el aprendizaje de lenguas extranjeras.

Sin embargo, como en el caso de la vinculación, la internacionalización en la institución se da dispersamente y es generalmente efectuada por los profesores-investigadores con relación a su actividad de investigación, sin tener generalmente como objetivo explícito la integración de la dimensión internacional ni la sistematización de sus beneficios en la formación del estudiante. A ello contribuye que no exista una definición de los perfiles de puesto, reglamentos, lineamientos, ni personal expresamente capacitado en el área de internacionalización.

Lo anterior obliga a diseñar un sistema de información de lo internacional y definir mecanismos para la evaluación del impacto de la internacionalización en el aprovechamiento escolar y mejoramiento de los in-

dicadores académicos. Ello implica definir procesos, reglamentos y lineamientos; perfiles de puestos y funciones, y sistemas para captura y sistematización de la información e indicadores; así como impulsar, en la comunidad universitaria, una cultura integral y sistemática de internacionalización; identificar y evaluar la capacidad del personal académico para impartir cursos en otra lengua; crear mecanismos internos de financiamiento para la movilidad académica y estudiantil; y reforzar las estrategias y recursos para que los estudiantes efectivamente desarrollen sus habilidades de comunicación, al menos, en una segunda lengua. En todo caso, es menester difundir la política de internacionalización educativa de la UABCS y evaluar el impacto actual de las actividades relacionadas con lo internacional; por ejemplo, no existe un análisis de las competencias de los profesores para impartir cursos en inglés u otra lengua, ni capacitación explícita en ese sentido. En 2015-II, se constituyó el Departamento de Internacionalización en la también entonces creada Dirección de Vinculación, Innovación y Transferencia de Tecnología, con lo que se espera adelantar esas acciones.

Un buen vinculator (divulgador científico, colaborador con la empresa, con organizaciones sociales, por ejemplo) puede dirigir tesis, ligando la titulación con elementos per-

cibidos como socialmente productivos, que complementen su trabajo como docente en caso de que no tenga un perfil de investigador. Así, los profesores que no hacen investigación activa podrían mejorar los indicadores estudiantiles, los de la Universidad, y los suyos propios a través de los programas de estímulos al desempeño de su actividad docente; además podrían estructurarse en cuerpos académicos bajo esa premisa o integrarse a los ya existentes.

III.5 Servicios de apoyo académico y tecnologías de la información y la comunicación

La Universidad tiene una gran fortaleza en su **centro bibliotecario** del campus La Paz, lo que la convierte en la biblioteca pública más importante de la entidad no solamente por el tamaño y variedad de sus colecciones e infraestructura, sino por la atención que ofrece a un gran volumen de usuarios de distintos niveles educativos. Evidencia de ello son los 25,500 títulos y 85,500 volúmenes que contiene; la generación de espacios de trabajo grupal, con sistemas de proyección y acceso a Internet; y la atención a 21 licenciaturas y 8 posgrados, con un total de 5,300 universitarios y 550 profesores.

De manera global, la Biblioteca atendió 186 mil usuarios internos y externos durante 2014, 32% más respecto a 2011; y efectuó 46,800 servicios de préstamo de libros (interno y externo). A través de las bases de datos contratadas, hubo 13 mil usuarios en consulta de enlace virtual mientras que en 2011 los usuarios sólo fueron 4,200; además, el servicio de hemeroteca tuvo 2,700 consultas. Pero es necesario extender esta calidad hacia el resto de la Red Universitaria, así como garantizar condiciones para su mantenimiento y ampliación. En esa medida se conservará el reconocimiento de calidad que ha mantenido ininterrumpidamente durante casi una década como biblioteca certificada bajo la Norma de Calidad ISO 9001-2008 ahora con una vigencia de 2015-2018.

Un elemento relevante de apoyo académico para consolidar en los estudiantes el conocimiento teórico y el interés por las ciencias fueron los **laboratorios de docencia**. De 2011 a 2015, dieron atención a 1,993 alumnos de 94 asignaturas, además del apoyo a otras instituciones en análisis de suelo y agua. Como parte de los esfuerzos de inversión en infraestructura universitaria, se remodelaron y mejoraron los laboratorios para brindar mayor calidad y seguridad en los servicios educativos, considerando los requisitos de calidad de los programas educativos.

Igualmente, se participó en el desarrollo de sistemas y procesos para certificación de laboratorios bajo las normas ISO 9001:2008, ISO 14001 e ISO/IEC 17025:2005. El manejo de Residuos Peligrosos y residuos Corrosivos, Reactivos, Explosivos, Tóxicos, Inflamables y Biológicos (CRETIB) ha sido atendido con la construcción de un espacio bajo norma, a la par que el plan de manejo integral de ese tipo de residuos está en proceso de aprobación.

Por otra parte, es de señalar que nuestra Universidad es la única institución que ofrece cursos funcional-comunicativos en nueve lenguas: alemán, árabe, español, francés, inglés, italiano, japonés, ruso y latín; y diplomados de preparación para certificaciones estatales, nacionales e internacionales. Además, de ser órgano evaluador y sede en la aplicación de exámenes nacionales e internacionales. Lo anterior brinda a los universitarios y a la sociedad sudcaliforniana oportunidades de interacción con la comunidad internacional como un medio relevante para adquirir un mayor grado de conciencia y comprensión de la diversidad de sociedades y culturas dentro del entorno global, así como para mejorar la calidad de los servicios en docencia, investigación y vinculación. Muestra de la confianza exterior e interna en la calidad de esta oferta fue que el Departamento de **Lenguas Extranjeras** tuviera 3,760 alumnos inscritos

en 2015, o 35% más con relación a 2011. Sin embargo, y pese a que también los programas educativos incorporan el aprendizaje de una segunda lengua en una medida u otra, tenemos aún rezagos respecto al dominio de lenguas extranjeras, lo que compromete negativamente el propósito de la **internacionalización** universitaria.

En términos de las **tecnologías de la información y la comunicación** (TIC) se ha crecido tanto en la disponibilidad de equipo de cómputo para uso especializado en los programas educativos como de trabajo en general. Pero, por la obsolescencia tecnológica y el uso, es una prioridad modernizar y dotar aulas de proyectores (cañones) que agilicen el proceso de enseñanza aprendizaje, y renovar los equipos de cómputo para docencia, investigación y atención administrativa a estudiantes. Se atendió la necesidad de conectar de forma ágil a los usuarios de los módulos, alumnos y profesores principalmente en la Red Universitaria. El enfoque fue dirigido hacia el acceso web de los servicios de mayor demanda, y a la generación y sistematización de indicadores de desempeño y de la información institucional.

Así, de 2011 a 2015 se incrementó de 16 a 41 el número de módulos en funcionamiento que integran el Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA), lo que signifi-

ca un crecimiento superior a 150% en sólo 4 años; paralelamente 96% de los alumnos inscritos y 93% de los profesores utilizaron el Portal SIIA y se contrató el acceso a internet inalámbrico. La captura de calificaciones en línea, y la identificación de alumnos, personal académico y administrativo mediante la credencialización fueron elementos relevantes para agilizar la atención administrativa y académica. Los resultados del instrumento de satisfacción muestran una calificación de 87/100 sobre el sistema desarrollado, y un 92/100 al evaluar la accesibilidad y facilidad para utilizar los módulos.

Sin embargo, pese al avance en **innovación educativa**, en términos más generales aún falta capacitación e infraestructura para el uso y aplicación de TIC que permitan aprovechar la ventaja de estos instrumentos en la impartición de cursos o programas educativos no presenciales. En este sentido, es preciso realizar un seguimiento institucional de las capacidades reales del personal académico para insertarse en esquemas de docencia no tradicionales y de medidas que resuelvan las debilidades que puedan existir. Disponer de una **oferta educativa en línea** será una tarea de mediano plazo pero se requiere iniciar con un programa, aunque sea piloto en algunos planes de estudio, para establecer una base firme para su diseminación y an-

claje en la cultura docente de la Universidad. Igualmente, es necesario garantizar acceso a la **conectividad** dentro del Campus La Paz y en la Red Universitaria, para lo que es imperioso contar con recursos que permitan dar mantenimiento al equipo e instalaciones, e integrar edificios y zonas del campus donde por la antigüedad de los edificios no se cuenta con las condiciones para instalar servidores y equipos.

III.6 Administración y gestión eficiente y de calidad

Durante los últimos cuatro años una parte importante de los esfuerzos de la administración universitaria se centró en la resolución de los **problemas estructurales** (aquellos que ponen en riesgo el funcionamiento de la institución) y racionalización del gasto para equilibrar los ingresos y egresos de la institución: consolidar los sistemas de pensiones, tratar de solventar prestaciones no reconocidas de los contratos colectivos de trabajo e iniciar programas de remplazo del personal jubilado, atender pasivos acumulados; y adecuar los estatutos y reglamentos que rigen la vida interna de la institución para que guarden congruencia jurídica y normativa con la nueva Ley Orgánica aprobada el 13 de junio del 2014 por el H. Congreso del Estado de Baja California Sur,

y diversos ordenamientos de la legislación externa de orden federal y estatal aplicable a las IES. La aprobación del Estatuto General Universitario en octubre de 2015, a la fecha once absoluciones confirmadas. Del mismo modo, se realizó el trámite de permuta de un predio del Gobierno del Estado, en San Pedro, por uno de la Universidad, en La Paz. Con esto aumentó a cinco el número de Unidades Académicas de la UABCS: Juan Márquez, San Javier, Predio El Palmarito, Predio San Juan Constitución, San Pedro y Pichilingue.

Los **fondos extraordinarios** significan una importante opción para obtener recursos de apoyo financiero para las IES en México. Permiten afrontar las exigencias inmediatas de mejora de la calidad de las funciones sustantivas, así como otras de gestión y atención a problemas estructurales. Durante 2012 se recuperó la participación en el Fondo para la Expansión de la Oferta Educativa en Educación Media Superior y Superior e inició en 2015 su participación en el Programa de Apoyo al Desarrollo de la Educación Superior. Para acceder al Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) 2012-2013 la administración cerró financiera y académicamente los ejercicios de los PIFI 2006 al 2009, ya que durante 2010 la institución no fue considerada en la asignación por el incumplir con la entrega de informes.

En general, la cantidad de recursos extraordinarios aprobados a la UABCS, que fueron concursados en fondos federales, se duplicó de 2011 a 2014. Ese resultado de la gestión permite apreciar la capacidad de la institución en la formulación de programas y proyectos viables, acordes a los lineamientos correspondientes; pero también es reflejo de la mejora en los indicadores de desempeño institucional, particularmente de calidad educativa y de gestión administrativa.

La **estabilidad financiera de la institución** tuvo impulso durante 2011-2015. Fueron aprobados todos los ejercicios presupuestales del 2011 al 2015 por el H. Consejo General Universitario; hubo un aumento sustancial en términos reales (en pesos de 2007) del presupuesto ordinario de 43% proveniente de fondos federales; la eliminación de la deuda contraída con el gobierno federal y estatal por otras administraciones; y la creación de fideicomisos irrevocables de pensiones y reforma del sistema de pensiones que garantiza la sustentabilidad financiera de las generaciones futuras.

La alineación del sistema de gestión en la Contabilidad Gubernamental y la mejora del sistema de registro y seguimiento del gasto universitario, tanto de las cuentas contables como de los inventarios, fueron aspectos postergados que se realizaron. Es de señalar

que la rendición de cuentas y transparencia, así como el seguimiento de las auditorías realizadas a la cuenta pública de la Universidad en distintos puntos presupuestales fueron efectuados para superar las observaciones de la Auditoría Superior de la Federación y del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Baja California Sur.

En esta administración es preciso continuar ese esfuerzo y realizar las reformulaciones pertinentes para consolidar la funcionalidad del nuevo sistema administrativo y contable de la Universidad; y para dar debido cumplimiento a la legislación externa, aplicable a los organismos autónomos descentralizados, en términos de contabilidad gubernamental, presupuesto y cuenta pública, evaluación de desempeño, así como de transparencia y acceso a la información. También se establece como una situación compleja del quehacer de la comunidad universitaria la necesidad de reformular la estructura organizativa académico-administrativa de la institución e impulsar el crecimiento de la Red Universitaria en los municipios del estado.

Para ello, la agenda universitaria considera la reestructuración del marco normativo institucional en razón de las modificaciones y adecuaciones que se han hecho a la Ley Orgánica. El Estatuto del Personal Académico y el resto de lineamientos institucionales están

en el proceso de modificación en 2016 con una visión a futuro que favorezca estrategias de fortalecimiento del trabajo en equipo y mejore la eficiencia académica, de la gestión y administración universitarias.

Uno de los problemas estructurales que se encuentra en vías de solución es el sistema de pensiones que se ha pactado con los trabajadores académicos y administrativos garantizando el futuro económico de los jubilados y de quienes en el futuro estén en ese estado. Estas medidas permiten equilibrar los ingresos y egresos de la institución, solventar prestaciones no reconocidas de los contratos colectivos de trabajo e iniciar programas de remplazo del personal jubilado. Tales ajustes permitirán atender pasivos acumulados e incrementar la productividad y gestión académica.

Por la importancia que tiene como apoyo a los procesos de aprendizaje y a una vida más sana, la salud de la comunidad universitaria ha sido atendida a través de la prestación de un promedio de 18 mil consultas gratuitas en medicina general, del deporte, odontología, psicología, nutrición y enfermería a usuarios internos y externos en el Campus La Paz. De 2011 a 2015, la infraestructura y equipamiento médico mejoraron aportando al cumplimiento de los compromisos contractuales con los trabajadores universitarios y en beneficio de las finanzas institucionales.

La ampliación física de la unidad médica y de su personal, además del desarrollo de un programa de medicina preventiva y de atención son proyectos que se concretarán en breve.

Si bien el trabajo de administración y gestión es muy estructurado en el campus La Paz, se han tenido problemas de atención en las Extensiones Universitarias. Es necesario redefinir la orientación y vocación de cada campus en razón de la demanda de su entorno inmediato reexaminando la pertinencia de la oferta educativa, creando nueva y agilizando su impartición. El reto estructural es consolidar un sistema estatal universitario donde cada Extensión Universitaria cuente con un presupuesto propio, una plantilla de personal, una estructura organizativa eficiente y que ofrezca servicios educativos de calidad pertinentes a la región y al país. Esto implica robustecer los vínculos de las Extensiones Universitarias de todos los municipios con el Campus La Paz y entre ellas, y ampliar su participación en procesos de planeación de su propio desarrollo.

Es de señalar que la Universidad ha tenido un avance notorio en los últimos años en términos de la sistematización de la información para la toma de decisiones, pero aún es necesario fortalecer el sistema de identificación y seguimiento de indicadores del desempeño de la gestión. Al presente, en el marco del

programa de Satisfacción Estudiantil se integra una sección sobre los servicios de gestión, la Dirección de Servicios Escolares emite un cuestionario para identificar la percepción del estudiantado sobre sus servicios, y en 2012 se realizó un estudio sobre clima organizacional, cuya continuación está aún pendiente. Pero la UABCS no tiene un programa propio de evaluación de directivos o de la gestión. En mayo de 2016 por primera vez en 22 años, la UABCS será evaluada en las dos funciones institucionales de las que se ocupan los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES). Este es un paso relevante porque demuestra la voluntad de la actual administración para ser sometida a una evaluación externa. En este proyecto 2017-2018, esperamos contar con recursos para continuar el estudio de clima organizacional, e iniciar el de imagen y posicionamiento institucional que no se ha realizado nunca, así como uno de evaluación de la gestión enfocada al personal directivo y administrativo ligado a las funciones de gestión.

El fortalecimiento de la cultura laboral de la institución es vital para lograr los objetivos centrales de la institución; como también lo es el aseguramiento del manejo eficiente, transparente y organizado del presupuesto universitario y concluir el desarrollo e implementación de sistemas de control interno

que cumplan con la legislación aplicable y las oportunidades de mejora derivadas de auditorías internas y externas. Asimismo, sigue siendo una prioridad concluir la articulación del módulo financiero con el Sistema Integral de Información Administrativa; migrar del sistema presupuestal actual a uno basado en resultados; desarrollar manuales, procesos, procedimientos y perfiles de puesto necesarios; y elevar el alcance del Sistema de Gestión de Calidad a uno "multinorma" con elementos estratégicos de control.

En los últimos años la Universidad ha transitado por un periodo de estabilidad política que ha permitido encontrar puntos de acuerdo entre los universitarios; también hacia el exterior, nuestra institución ha recobrado la credibilidad social, el prestigio entre las instituciones de su entorno y el reconocimiento de la calidad de sus programas educativos. Sin embargo, es necesario avanzar en la resolución de los problemas estructurales no solo para atender lo inmediato sino para dar certidumbre a la Universidad en el mediano y largo plazos.

III.7 Planeación y desarrollo institucional

Teniendo como antecedente el reto que enfrentaba la UABCS de elevar y mante-

ner la calidad de los programas educativos, se atendieron los diagnósticos e informes de evaluación de los comités de pares para aplicar un programa especial de evaluación y acreditación. Los resultados evidencian un avance notable en términos de los indicadores de calidad de programas educativos y matrícula. Aun cuando en los últimos años la evolución de los indicadores de capacidad y competitividad académica han sido positivos, es conveniente destacar que los programas educativos tanto de licenciatura como de posgrado requieren del diseño de estrategias específicas para elevar los índices de eficiencia terminal y titulación, algunos de los programas educativos presentan problemas respecto a la demanda de primer ingreso, al equilibrio entre profesores de tiempo completo y tiempo parcial, de consolidación de cuerpos académicos y de productividad de los profesores-investigadores.

La **capacidad académica** de la UABCS siempre ha sido una fortaleza; sin embargo, es necesario afinar las políticas y estrategias institucionales que definan que siga en ese nivel a pesar de la disminución que en la realidad se ha registrado en la plantilla activa de profesores de tiempo completo. La disminución de la planta académica de tiempo completo activa se ha suplido con la contratación de profesores de asignatura pero, al ser éstos

de tiempo parcial y con funciones acotadas a la docencia, no permiten elevar los indicadores con que se mide la capacidad y **competitividad** académicas, y las acreditaciones de los programas educativos.

Al respecto, como se indicaba previamente, es necesario establecer a la brevedad un programa gradual de liberación de plazas para garantizar la continuidad con calidad de las funciones sustantivas y de gestión de la institución, los indicadores de capacidad académica, los procesos de acreditación de los programas educativos, y la formación integral del estudiante de acuerdo a los principios del modelo educativo. Esto se relaciona con los fondos de pensiones pero también con estrategias, como la que ya se ha tomado y debe continuar, de fijar criterios de selección y contratación del nuevo personal académico de tiempo completo, basados en el mérito académico. Inclusive, el Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente ha iniciado la orientación de los estímulos en ese sentido.

La planeación integral y de largo plazo permitirá dar certeza al desarrollo institucional en todos sus órdenes al promover procesos de planificación de gran aliento, con sustento en la normatividad. Sólo en escenarios de largo plazo será factible transcender en el plano nacional de las Universidades Públicas

Estatales, solucionar problemas estructurales y lograr un desarrollo armónico de la infraestructura física educativa. El fortalecimiento de los procesos de planeación-evaluación del desarrollo es central para medir los resultados de la administración. El Modelo de Planeación y Desarrollo Institucional, como eje articulador, requiere de herramientas en línea para tomar decisiones; dar mayor transparencia en la información; asignar más eficientemente los recursos patrimoniales universitarios. También se necesitan lineamientos para formular e implementar planes de desarrollo y programas operativos anuales de las dependencias universitarias. En ese sentido, cada Departamento Académico y área de gestión deberá realizar su propio programa de trabajo para cumplir con las metas y los indicadores de desempeño proyectados. Asimismo, nuestro Modelo Educativo, que ha sido una fortaleza, debe acompañarse de un modelo académico que oriente su operación y evaluación académica.

Con relación a la **capacidad física instalada**, la mitad de las edificaciones de la UABCS en el Campus La Paz promedian poco más de 25 años, en las Extensiones Universitarias de Loreto y Cabo San Lucas llegan a casi 45 años en promedio, mientras que en Guerrero Negro tienen 14 años aproximadamente. Actualmente es menester aprovechar

mejor los espacios con estrategias como la compartición de instalaciones y la realización de actividades académicas en horarios complementarios. Pero también es necesario su mantenimiento preventivo y correctivo, así como desarrollar el cuidado del patrimonio universitario.

En ese sentido, en los últimos años se ha hecho un esfuerzo para que los centros escolares sean un lugar digno y libre de riesgos. **Universidad Sustentable** es un programa que inició y requiere fortalecerse. Este 2016 han iniciado los trabajos para el ordenamiento territorial y la modernización de la infraestructura del Campus La Paz. La intención es eventualmente disponer de sistemas constructivos y tecnologías que permitan ahorro de los recursos, para que ese campus y las Extensiones Universitarias sean un ejemplo del uso sustentable y responsable del ambiente; pues somos una institución con **responsabilidad social**.

La gestión ambiental y el desarrollo sustentable en la Universidad van de la mano. La UABCS ha desarrollado, a través de la investigación y vinculación de su personal académico, una presencia relevante en los temas de desarrollo sustentable. Esto ha incidido en el diseño de políticas públicas en el país y el extranjero, así como en el posicionamiento incluso internacional de la Universidad en

algunos programas educativos. Considerando la organización académica en torno a la investigación y la docencia sobre sustentabilidad, podría esperarse que este tema estuviera fuertemente arraigado en los programas educativos y la gestión universitaria. Sin embargo, pese a ello y a que existen iniciativas espontáneas de gestión ambiental en alumnos y personal académico, esta ventaja no se refleja institucionalmente. Como resultado, no todos los programas educativos tienen transversalizado el tema de desarrollo sustentable o no con la misma profundidad.

A lo anterior abona el que no exista una instancia universitaria a la que la comunidad pueda acudir para colaborar en el tema, ni haya un análisis de las capacidades y acciones institucionales para el aprovechamiento de los recursos de la Universidad en materia de gestión de campus sustentable en toda la Red Universitaria. Además de subsanar lo anterior, entre otras acciones, es necesario desarrollar programas de capacitación y sensibilización en todo el personal universitario y alumnos para la mejor gestión de los recursos institucionales.

En términos institucionales, la UABCS ha implementado acciones que favorecen la **equidad y la igualdad de género** como su inclusión en el modelo educativo institucional, la impartición de talleres de sensibiliza-

ción y capacitación a estudiantes, docentes y personal administrativo, a través de la difusión y entrevistas en medios institucionales como la Radio Universitaria, adquisición de bibliografía, estudios de masculinidad y de trayectorias escolares con perspectiva de género, integración en la página web del programa Caminando Juntos con Perspectiva de Género, atención psicopedagógica a víctimas de violencia, la inclusión de la perspectiva de género en los planes de estudio, y un diplomado a personal universitario y externo (de instituciones públicas y privadas). La atención a más de tres mil estudiantes en el aspecto de la equidad de género puede resaltarse como un logro significativo; sin embargo, esas acciones son insuficientes.

La reciente eliminación federal del presupuesto a proyectos de género ya aprobados para ejercerse en 2016 ha impedido continuar con el Programa Institucional de Fomento a la Perspectiva de Género. A ello hay que añadir que la Universidad no tiene recursos propios para estructurar un área de perspectiva de género de amplio alcance, y depende del financiamiento federal. La UABCS por sí sola no puede transformar de golpe una construcción social en que se inserta la visión desigual respecto a la valía de lo femenino y masculino, de las mujeres y los hombres. Sin embargo, reconocemos la relevancia de adelantar la

transversalización de la perspectiva de género en la vida universitaria.

Un aspecto que, por su alcance tuvo también incidencia en la vida académica en la administración anterior fue una significativa **modernización y ampliación de la infraestructura universitaria** a través del concurso de recursos federales extraordinarios y también del gasto propio. Así, se impulsó la remodelación y equipamiento de aulas y laboratorios de docencia y de investigación, de los espacios deportivos y culturales, de vialidades y estacionamientos, de la Biblioteca, de centros de cómputo, y de la Unidad Académica Pichilingue y la Posta Zootécnica.

A la vez, se realizó la reparación de cubículos para académicos, la recuperación de servicios sanitarios, jardines y andadores, además de que se colocaron tres elevadores para personas con capacidades diferentes. Destaca la construcción del edificio de aulas para el Departamento Académico de Humanidades como inicio de una nueva generación de edificios diseñados con materiales y equipamientos que permiten la eficiencia energética e incorporan elementos de arquitectura bioclimática. Sin embargo, es menester todavía invertir más en la infraestructura universitaria y optimizar su uso, cuidado y conservación.



IV.

Síntesis de problemas y retos de la UABCS

Enseguida se ofrece una caracterización de los principales problemas y retos que enfrenta la Universidad, identificados a partir de los análisis precedentes, realizados desde los ámbitos administrativo y académico. Se sigue aquí el mismo esquema temático que en la sección de análisis.

IV.1 Educación pertinente y de calidad

- La UABCS atiende 25% de la matrícula estatal pero tiene áreas de oportunidad importantes para aumentarla, especialmente en el municipio de Los Cabos.
- Mantener la Red Universitaria representa costos altos y los programas educativos que se imparten no cuentan con las mismas ventajas que los de Campus La Paz.
- Con la estructura actual, especialmente en el municipio de Los Cabos donde

la demanda potencial es muy alta, no es viable cumplir la meta nacional de 50% de cobertura, que le implicaría a la institución añadir más de 50% a su matrícula actual al 2018.

- Para garantizar la cobertura con equidad es indispensable el crecimiento de la planta de profesores de tiempo completo en el Campus La Paz y en las Extensiones Universitarias.
- La Universidad no ha desarrollado la capacidad de reestructurar y diversificar su oferta y modalidades educativas con el ritmo que marcan las necesidades del entorno.
- Aún existen planes de estudios que requieren de reestructuración para hacerlos más flexibles, cortos e integrales.
- Si bien se ha avanzado sustancialmente en la evaluación por organismos externos de los programas educativos, es nece-

sario dar un seguimiento más sistematizado a las observaciones de los pares evaluadores.

- No se ha realizado un diagnóstico de las capacidades del personal académico para desarrollar estrategias de docencia no tradicional como educación a distancia, semipresencial, o dual.
- Se requiere de capacitación y actualización pedagógica y disciplinaria permanente del profesorado, así como la difusión del modelo educativo institucional entre la comunidad universitaria.
- No se ha realizado un análisis del impacto de los programas institucionales de apoyo al estudiante sobre la trayectoria académica del mismo.
- El EGEL no es una modalidad de titulación generalizada a todos los programas educativos ni como indicador de calidad.
- Hay baja eficiencia terminal en los programas educativos de licenciatura.
- Actualmente la evaluación psicométrica sólo se contempla en algunos programas educativos y no como programa institucional.

IV.2 Generación y aplicación innovadora del conocimiento

- Necesidad de renovar y aumentar la base de profesores-investigadores de tiempo completo con criterios de mérito académico.
- Limitada participación de profesores de tiempo completo en los Cuerpos Académicos y para el aumento de la consolidación de los que existen.
- La generación y aplicación del conocimiento de la Universidad no se enmarca en un programa universitario de fortalecimiento de líneas de generación y aplicación del conocimiento, ni existen mecanismos institucionales para su apoyo y/o reestructuración.
- Es necesario desarrollar programas de apoyo a la investigación y dar seguimiento a sus resultados.
- La normatividad en materia de investigación es insuficiente y poco conocida.
- Como parte de las políticas de calidad educativa es necesario incorporar los laboratorios de investigación en los procesos de certificación.

IV.3 Difusión cultural

- Se requiere de un programa para toda la Red Universitaria (Extensiones Universitarias y el Campus La Paz, y entre instancias académicas y administrativas) que garantice la acción cultural y deportiva en beneficio de la formación integral de los estudiantes universitarios, y mejore el flujo de información y la atención en materia de servicio social, bolsa de trabajo, becas y movilidad estudiantil.
- Es necesario generar y actualizar manuales de funciones y procedimientos.
- No se dispone de un sistema de evaluación de los servicios e impacto de la difusión cultural.
- No existe una estrategia para la búsqueda de financiamiento alternativo al del presupuesto ordinario que contribuya a la realización de la función difusión cultural.
- No opera un sistema eficiente de registro y fomento de la actividad cultural y deportiva para dar cabal cumplimiento al objetivo de formación integral del estudiante.
- Existe la necesidad de impulsar con financiamiento interno, difusión y capacitación del personal que los atiende, los programas de becas, servicio social, prácticas profesionales y movilidad estudiantil.
- La Universidad enfrenta el reto de re/habilitar espacios culturales y deportivos y avituallarlos para generar una atención más equitativa y de calidad para todos los estudiantes y usuarios de la Red Universitaria.
- La actividad editorial universitaria es débil e inconstante y requiere la revisión, actualización y ajuste de todo su proceso, incluyendo la parte normativa.
- No hay rapidez y oportunidad de los comités editoriales de las diferentes publicaciones periódicas de la UABCS relacionadas con la divulgación de las humanidades, ciencia y tecnología.
- Es necesario aumentar el personal y mejorar sus competencias en las áreas de gestión y técnicas de la difusión cultural para garantizar la calidad, continuidad y crecimiento de los programas de difusión cultural.

IV.4. Vinculación, innovación y transferencia de tecnología

- Se carece de un programa institucional de vinculación en la UABCS que promue-

va y facilite las actividades en esa función sustantiva.

- Falta sistematización de la información y procesos que permitan el registro, seguimiento y evaluación de las actividades de vinculación.
- Falta sensibilización y cultura en materia de vinculación en la comunidad universitaria.
- Pocos programas educativos contemplan la realización de prácticas profesionales o de vinculación con actores extrauniversitarios.
- No hay un seguimiento institucional de la vinculación universitaria ni análisis de su repercusión en la formación de los estudiantes o de la resolución de problemas.
- Es necesario fortalecer el programa de movilidad estudiantil integrado institucionalmente que coordine a las instancias universitarias involucradas y asegure su continuidad.
- El financiamiento para desarrollar actividades de internacionalización para el profesorado, estudiantes y personal directivo y administrativo es limitado.
- Necesidad de mayor capacitación del personal e institucionalización de un modelo de internacionalización efectivo que evalúe el impacto actual de las actividades relacionadas con lo internacional.

- No existe una definición de los perfiles de puesto, reglamentos, lineamientos, ni personal expresamente capacitado en el área de vinculación ni internacionalización.
- Ausencia de un sistema administrativo interno funcional que permita el registro y seguimiento de las actividades de internacionalización académica.
- Pocos profesores de tiempo completo están habilitados para la docencia en una segunda lengua.
- Se requiere de políticas y normatividad institucionales orientadas a fortalecer el tema vinculación y propiedad intelectual.
- Hace falta desarrollar análisis del posicionamiento institucional que reflejen la imagen de la Universidad con grupos focales para dirigir más efectivamente la vinculación universitaria.
- La Universidad no cuenta con mecanismos para certificar competencias profesionales en áreas que podrían significarle recursos financieros y ampliación de la matrícula.
- Se requieren esquemas de vinculación para apoyar y fomentar procesos de innovación en los sectores productivos de la entidad; y como producto de la interacción, mejorar las funciones sustantivas, la pertinencia e inclusión social de la Universidad.

- Ausencia de catálogos institucionales de promoción de los logros universitarios como elementos de interacción y vinculación con la sociedad.
- Falta incorporar mecanismos de seguimiento de las actividades de vinculación y de sus resultados, especialmente en cuanto a los productos que pueden ser transferidos exitosamente a la sociedad o al sector productivo.

IV.5 Servicios de apoyo académico y tecnologías de la información y la comunicación

- Es necesario extender la calidad de los servicios bibliotecarios hacia el resto de la Red Universitaria, así como garantizar condiciones para su mantenimiento y ampliación.
- No existe un programa institucional que dé seguimiento y mantenimiento a los equipos de cómputo universitario para uso de alumnos y personal académico.
- Pese a los esquemas de capacitación impartidos, no hay un uso generalizado de las TIC en las actividades docentes.
- Falta de infraestructura adecuada para soportar las necesidades de uso de internet en toda la Red Universitaria.
- La obsolescencia tecnológica y el uso hacen prioritario modernizar las instalaciones y equipamiento de aulas, laboratorios de docencia e investigación, así como de áreas administrativas.
- Es preciso mejorar las condiciones de conectividad para hacerla más eficiente en las edificaciones de toda la Red Universitaria, especialmente en los de nueva construcción, y modernizar la infraestructura antigua para recibir la conectividad.
- Es necesario realizar un seguimiento institucional de las capacidades reales del personal académico para insertarse en esquemas de docencia no tradicionales con TIC y de medidas que resuelvan las debilidades que puedan existir.
- Falta concretar los procesos de certificación de los laboratorios a través de la Norma ISO 14001 y operar el manual de procedimientos de seguridad para el manejo de sustancias y residuos peligrosos de todos los laboratorios de la universidad.
- El manejo de residuos biológicos infecciosos precisa un mayor control.
- Falta incorporar mecanismos para facilitar el acceso a personas con capacidades diferentes y que sean evaluados periódicamente, particularmente en aquellas áreas que requieren el uso de equipo es-

pecializado, y áreas de riesgo dentro de los laboratorios.

- Ausencia de instructivos de operación para el uso y manejo de las instalaciones pecuarias.

IV.6 Administración y gestión eficiente y de calidad

- Necesidad de continuar con resolución de los problemas estructurales de la Universidad en materia de plazas académicas de tiempo completo, pasivos financieros, normatividad secundaria y estructura organizativa académico-administrativa, consolidar la funcionalidad del nuevo sistema administrativo y contable de la Universidad, así como atender los requerimientos externos aplicables a la institución, e incrementar la productividad y gestión académica.
- Es imperioso reexaminar la pertinencia y modalidades de la oferta educativa, creando nuevas y agilizando su impartición
- Existen limitaciones estructurales al remplazo de plazas académicas de tiempo completo, lo que incide negativamente en los indicadores institucionales de habilitación y competitividad académica.

- Necesidad de fortalecer financieramente a la Universidad en lo que respecta al fondo de pensiones y déficit presupuestario.
- Sustitución y ampliación del número de plazas de profesores de tiempo completo, y establecer criterios de asignación con base en el mérito académico.
- Se requiere replantear el funcionamiento actual de la Red Universitaria.
- Es necesario fortalecer el sistema de identificación y seguimiento de indicadores del desempeño de la gestión
- Es imperioso fortalecer los elementos de identidad y de compromiso de los universitarios con la UABCS para adelantar soluciones a la problemática de la institución.
- La forma actual de operación de la Red Universitaria dificulta el reconocimiento de calidad de los programas educativos que se imparten en las Extensiones Universitarias.
- Hay un sobreesfuerzo en los grupos de trabajo encargados del proceso de acreditación y necesidad de hacer más expedito el sistema de recopilación de la información y seguimiento de recomendaciones de los evaluadores.
- No se han desarrollado mecanismos que permitan resolver de manera institucional problemas administrativos y de gestión

pese a contar con recursos humanos calificados en temas como campus sustentable o sistemas de software para la administración universitaria, por ejemplo.

- Se requiere la operación de un plan de manejo ambiental que incluya objetivos y metas ambientales, políticas y procedimientos para lograr esas metas, responsabilidades definidas, actividades de capacitación del personal, documentación y un sistema para controlar cualquier cambio y avance realizado que respete las leyes ambientales nacionales.
- Ausencia de un mecanismo institucional de evaluación y fortalecimiento del desempeño del personal directivo.
- Necesidad de estrategias de fortalecimiento del trabajo en equipo que mejoren la eficiencia de la gestión y administración universitaria.
- Es necesario fomentar la mejora de las condiciones de salud de la comunidad universitaria.
- Necesidad de dar continuidad a los estudios de clima organizacional.

IV.7 Planeación y desarrollo institucional

- No se cuenta con un modelo de planeación ni con un modelo académico.

- Necesidad de un sistema de seguimiento de indicadores de planeación.
- Existen áreas de oportunidad respecto a la coordinación entre dependencias administrativas y académicas.
- Necesidad de realizar una asignación más eficiente de los recursos patrimoniales universitarios.
- Se requiere fortalecer la infraestructura académica y de gestión ante una planta física de una antigüedad en 60% superior a 40 años en la Red Universitaria.
- Edificios antiguos requieren remodelación y mantenimiento para adecuarlos a las nuevas necesidades y modernización tecnológica.
- No existe un programa comprehensivo de mantenimiento de la infraestructura y equipamiento universitario.
- Necesidad de promover una campaña de sensibilización respecto al cuidado del patrimonio universitario y un marco normativo que explicita derechos y obligaciones en su uso.
- No se cuenta con una instancia que coordine y dé seguimiento a las políticas y actividades instituciones en materia de perspectiva de género.
- Falta de normatividad que incorpore la perspectiva de género y la transversalice en la práctica.

- Existe una marcada dependencia de los recursos federales para la operación del programa de perspectiva de género.
- Aunque la Universidad tiene una presencia nacional e internacional destacada en investigación relacionada con el desarrollo sustentable y existen iniciativas espontáneas de gestión ambiental en alumnos y personal académico, esta ventaja no se refleja institucionalmente.
- No todos los programas educativos tienen transversalizado el tema de desarrollo sustentable ni con la misma profundidad.
- No hay un análisis de las capacidades y acciones institucionales para el aprovechamiento de los recursos de la Universidad en materia de gestión de campus sustentable en toda la Red Universitaria.
- Es necesario desarrollar programas de capacitación y sensibilización en todo el personal universitario y alumnos para la mejor gestión de los recursos institucionales.



V. Estrategia Institucional

La estrategia institucional está conformada por ejes estratégicos, programas, subprogramas, estrategias e indicadores. Como se indica al inicio de este documento, los ejes estratégicos se estructuran en programas que,

a su vez, se desagregan en subprogramas, a los cuales se les incorporan indicadores de acuerdo a la actividad que representan. La figura 1 muestra esta división.



Fig. 1 Estrategia institucional.

V.1 Políticas generales para el desarrollo universitario

Enseguida se presentan las políticas que enmarcarán el desarrollo de la Universidad durante esta administración, siguiendo la estructura de ejes estratégicos referida en las secciones precedentes.

V.1.1 Educación pertinente y de calidad

P1. La oferta educativa será amplia y diversa en sus modalidades de impartición, consolidando la presencia de la institución en todos los municipios de Baja California Sur.

P2. Se establecerán alianzas con otras instituciones de educación superior para ampliar la oferta educativa y establecer mecanismos de doble titulación que amplíen las posibilidades de formación de los estudiantes y de inserción laboral de nuestros egresados.

P3. Todos los programas educativos deberán cumplir con los lineamientos derivados del modelo educativo institucional.

P4. Los programas educativos de licenciatura y posgrado que se impartan deberán responder a las necesidades del entorno, favorecer

la interdisciplinariedad y la inserción de sus egresados al sector laboral.

P5. Los planes de estudio de licenciatura y posgrado serán pertinentes, flexibles, dinámicos y facilitarán la movilidad estudiantil, contemplando materias y actividades curriculares de contenido diverso incluidas las de carácter artístico, humanístico, deportivo y cultural que consolidarán los atributos de una formación integral de los estudiantes.

P6. Los programas educativos que ofrece la Universidad lograrán y/o mantendrán su reconocimiento por los organismos evaluadores correspondientes.

V.1.2 Generación y aplicación innovadora del conocimiento

P7. Los apoyos a la investigación y el trabajo académico estarán en función de los esfuerzos y compromisos de consolidación de cuerpos académicos e indicadores de capacidad y competitividad académicas.

P8. Se fomentará la producción científica universitaria.

P9. Se impulsará la certificación de los laboratorios de investigación.

P10. Se evaluará el estado de las líneas de investigación con vistas a su proyección en el mediano y largo plazo.

V.1.3 Difusión cultural

P11. La institución formará integralmente a los estudiantes en el desarrollo de sus competencias, aptitudes y capacidad de autoaprendizaje para enfrentar nuevos retos, así como en la apreciación de la ciencia, la cultura, el deporte, divulgación de las artes, las humanidades y el conocimiento en la Red Universitaria.

P12. Se incrementarán los programas de difusión cultural para tener una mayor incidencia en los alumnos universitarios y en los procesos de desarrollo social y cultural de la entidad.

V.1.4 Vinculación, innovación y transferencia de tecnología

P13. Se ampliará la vinculación con instituciones, organismos, empresas y unidades de producción de los sectores público, privado y social, mediante el apoyo y asesoría de servicios científicos, técnicos y de transferencia tecnológica para contribuir a la atención y formación integral del estudiante que incida en el desarrollo social y económico, fortale-

cer los programas educativos, y mejorar la imagen institucional.

P14. Se incrementarán los ingresos propios generados por vinculación, así como los impactos de acciones de apoyo a la comunidad.

P15. Se establecerán los criterios y mecanismos institucionales para proteger los derechos de propiedad intelectual.

P16. La vinculación de los cuerpos académicos y los programas educativos entre Departamentos Académicos, con otros grupos de investigadores y los sectores público, social y privado, nacional e internacional mejorará la calidad de la docencia, la investigación, la difusión cultural.

P17. Se fortalecerán los procesos de internacionalización para que contribuyan a mejorar continuamente la calidad de las funciones sustantivas de la UABCS, y sus productos y servicios.

V.1.5 Servicios de apoyo académico y tecnologías de la información y la comunicación

P18. Se tendrá una planta académica habilitada en el uso de tecnologías de la información y recursos institucionales que garanticen

una oferta educativa de calidad tanto presencial como a distancia.

P19. Se utilizarán las TIC como herramienta para fortalecer la educación escolarizada e implementar el modelo de educación semi-presencial y a distancia que favorezca la consolidación de la Red Universitaria estatal.

P20. Los servicios de apoyo bibliotecario, informático, conectividad, de lenguas extranjeras, materiales didácticos y de talleres, laboratorios y salas de autoacceso serán suficientes y cumplirán con estándares y parámetros internacionales de calidad para incidir en el mejoramiento de la calidad académica y la formación integral del estudiante.

V.1.6 Administración y gestión eficiente y de calidad

P21. Se continuarán los esfuerzos de gestión ante las autoridades de gobierno para fortalecer las capacidades institucionales que permitan resolver los problemas estructurales que limitan el cumplimiento de las funciones de la Universidad.

P22. Se promoverá la realización de reformas estructurales dentro de la Universidad, ligadas a la adecuación de los contratos colecti-

vos y manejo de los recursos, para garantizar la viabilidad financiera de la institución.

P23. Se establecerán mecanismos claros de asignación de plazas a través de criterios de mérito y calidad académica.

P24. Los procesos administrativos serán eficientes para un mejor desarrollo de las funciones sustantivas.

P25. Se desarrollarán mecanismos de articulación institucional para el seguimiento de los programas universitarios.

P26. Se establecerá un programa de evaluación interna de la administración que dé seguimiento y continuidad a los resultados de los estudios de clima organizacional.

V.1.7 Planeación y desarrollo institucional

P27. La planta académica se caracterizará por sus habilidades para la implementación del modelo educativo institucional, así como por sus contribuciones al desarrollo, humanístico, científico y tecnológico de vanguardia.

P28. La planta académica estará habilitada en temas pertinentes a la oferta educativa y el desarrollo de investigación en áreas es-

tratégicas del conocimiento para atender de manera idónea a los estudiantes y asegurar la acreditación de los programas educativos.

P29. El personal académico de tiempo completo de nueva contratación contará con doctorado y criterios de mérito y calidad académica.

P30. Se promoverá el crecimiento y uso óptimo de la infraestructura física educativa con condiciones de seguridad, calidad, oportunidad y pertinencia de acuerdo con las necesidades del modelo educativo, el uso de nuevas tecnologías, el acceso a personas con capacidades diferentes, y en espacios dignos que logren un uso eficiente de los recursos que se utilizan en su operación y mantenimiento.

P31. Se fomentará la institucionalización y transversalización de la perspectiva de género en favor de la construcción de una cultura de cambio de las formas de pensamiento y acción social para favorecer la equidad entre mujeres y hombres.

P32. Se fomentará la institucionalización y transversalización de la sustentabilidad en la dimensión académica y en la gestión de los recursos institucionales.

P33. Se fomentará una cultura ambiental en la docencia, la investigación, servicios, vin-

culación y gestión, con la participación de la comunidad universitaria.

V.2 Ejes estratégicos y programas

La UABCS es la institución de educación superior con mayor alcance en el estado: por su presencia en todos los municipios, por su elevado número de estudiantes, por la alta preparación de sus docentes, investigadores y personal administrativo y de servicio que en conjunto integran una comunidad de casi siete mil miembros, por su amplia infraestructura, por su presencia en la historia de las profesiones y porque ha asumido integralmente un compromiso social con su entorno. Es una institución ligada a las expectativas de progreso y bienestar de todos los sudcalifornianos.

Para continuar con su rol en el desarrollo de la entidad, la Universidad requiere de apoyos significativos para avanzar en el mejoramiento de la calidad de sus funciones sustantivas y mantener un crecimiento sostenido durante los próximos cuatro años. Esto constituye el marco de referencia que sirve de fundamento para establecer el sentido y el rumbo por el que habrá de transitar la Universidad en el corto, el mediano y largo plazo, planteándose para tales efectos siete

grandes ejes estratégicos, los cuales a su vez se dividen en programas.

Como se indicó previamente en el capítulo II. *Marco estratégico*, a continuación se presentan de manera esquemática los ejes

estratégicos con sus programas y en el siguiente apartado se describen los subprogramas y las metas para cada uno de ellos, así como la dependencia responsable para su instrumentación.

V.2.1 Ejes estratégicos

- Oferta educativa y atención a la demanda
- Evaluación y calidad de los programas educativos
- Apoyo integral al estudiante
- Profesionalización docente y actualización disciplinar
- Investigación educativa

Educación pertinente y de calidad



- Mejoramiento de la capacidad académica
- Fomento y desarrollo de la investigación
- Cuerpos académicos (CA) e integración de redes investigación

Generación y aplicación innovadora del conocimiento



- Formación cultural y artística para estudiantes
- Presencia cultural y artística de la comunidad
- Servicios estudiantiles
- Organización de foros y eventos académicos
- Divulgación de la producción humanística, científica y tecnológica
- Comunicación social y medios
- Deporte universitario

Difusión cultural





Fig. 2 Ejes estratégicos y programas.

V.2.2 Programas y subprogramas

EJE ESTRATÉGICO 1. EDUCACIÓN PERTINENTE Y DE CALIDAD	
<p>Se encarga de atender la docencia de licenciatura y posgrado, así como dar el acompañamiento necesario a los estudiantes durante su trayectoria escolar. El objetivo es garantizar la calidad educativa e incrementar la cobertura a través de programas pertinentes, de calidad reconocida y en proceso de mejora continua de acuerdo al modelo educativo institucional.</p>	
PROGRAMAS	SUBPROGRAMAS
<p>1.1 Oferta educativa y atención a la demanda</p> <p>Impulsar la creación de nueva oferta educativa considerando la pertinencia, la actualización de los planes de estudio y su calidad, así como la creación de la oferta educativa a distancia.</p>	1.1.1 Ampliación de la oferta educativa de licenciatura y posgrado.
	1.1.2 Creación de oferta educativa a distancia.
<p>1.2 Evaluación y calidad de los programas educativos</p> <p>Garantizar, a la sociedad, la calidad de los programas educativos que ofrece la Universidad a través de actividades que integren la autoevaluación, la evaluación externa y la acreditación de los programas educativos de licenciatura y de posgrado.</p>	1.2.1 Acreditación de programas educativos.
<p>1.3 Apoyo integral al estudiante</p> <p>Aportar elementos formativos complementarios en el estudiante que favorezcan el óptimo desarrollo intelectual ético y físico, actitudes de tolerancia y solidaridad social, el trabajo en equipo y el dominio de herramientas teórico-conceptual-metodológicas necesarias para su desempeño como estudiante y en su ejercicio profesional.</p>	1.3.1 Inducción a la universidad.
	1.3.2 Tutorías.
	1.3.3 Atención psicopedagógica.
	1.3.4 Evaluación psicométrica.
	1.3.5 Viajes de estudio y prácticas de campo.
	1.3.6 Inserción al campo laboral.

<p>1.4 Profesionalización docente y actualización disciplinaria</p> <p>Proporcionar al personal docente elementos de formación didáctica y pedagógica flexibles para la actualización y renovación de esquemas de conocimiento, y el desarrollo de habilidades del ejercicio docente. El propósito es incidir en la transformación de la práctica académica que les permita participar en procesos educativos de vanguardia dirigidos al mejoramiento del proceso de aprendizaje.</p>	1.4.1 Formación docente.
	1.4.2 Actualización disciplinar.
	1.4.3 Evaluación de la docencia.
<p>1.5 Investigación educativa</p> <p>Realizar investigación educativa para el mejoramiento de la calidad de los programas educativos y de la formación integral del estudiante.</p>	<p>1.5.1 Estudios de trayectoria escolar.</p> <p>1.5.2 Estudios de pertinencia de la oferta educativa.</p>

EJE ESTRATÉGICO 2. GENERACIÓN Y APLICACIÓN INNOVADORA DEL CONOCIMIENTO

Se orienta al desarrollo y mejora continua de la investigación científica y tecnológica que se realiza en la institución, de la habilitación del profesorado, y de la consolidación de cuerpos académicos en el marco de las líneas generales de aplicación y generación del conocimiento. Entre sus objetivos principales están: entregar aportaciones y productos de investigación de alta calidad, articular la investigación a la docencia, particularmente en los posgrados, difundir el conocimiento, dando prioridad a la atención y fomento del desarrollo regional y local sustentable, y mejorar los indicadores de capacidad académica.

PROGRAMAS	SUBPROGRAMAS
2.1 Mejoramiento de la capacidad académica Mantener y mejorar los indicadores de la capacidad académica para garantizar la calidad docente.	2.1.1 Habilitación del profesorado. 2.1.2 Reconocimiento de perfil PRODEP y membresía en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI).
2.2 Fomento y desarrollo de la investigación Consolidar la investigación científica, social, humanística y tecnológica, e incrementar su vinculación con las necesidades de los sectores público, social y productivo del estado.	2.2.1 Consolidación de la investigación científica, social, humanística y tecnológica. 2.2.2 Evaluación y seguimiento de la investigación.
2.3 Cuerpos académicos (CA) e integración de redes investigación Fortalecer y consolidar los cuerpos académicos y la ampliación de las redes de colaboración.	2.3.1 Fortalecimiento y consolidación de CA y redes.

EJE ESTRATÉGICO 3. DIFUSIÓN CULTURAL

Se dirige a apoyar acciones que promuevan servicios de extensión académica, difusión cultural, divulgación humanística, científica y tecnológica, y labor editorial. Atiende las necesidades de formación integral del estudiante en temas de cultura, deporte y extensión; asimismo crea vías de comunicación e interacción que le permiten preservar, acrecentar y difundir el patrimonio cultural universitario y universal.

PROGRAMAS	SUBPROGRAMAS
3.1 Formación cultural y artística para estudiantes Establecer un programa institucional de formación cultural y artística para estudiantes que permita complementar su formación integral.	3.1.1 Talleres artísticos. 3.1.2 Integración de la cultura en la currículum.
3.2 Presencia cultural y artística de la comunidad Fortalecer y consolidar la difusión artística y cultural en la comunidad.	3.2.1 Festivales artísticos.
3.3 Servicios estudiantiles Coadyuvar a la formación integral de los estudiantes universitarios brindando servicios que les permitan ampliar su oportunidad de acceso y permanencia en sus estudios.	3.3.1 Movilidad estudiantil. 3.3.2 Becas. 3.3.3 Servicio social. 3.3.4 Bolsa de trabajo.
3.4 Organización de foros y eventos académicos Fortalecer y consolidar la extensión académica, artística y cultural que vincule a la Institución con el entorno local, regional y nacional.	3.4.1 Fomento y difusión de la investigación científica e innovación.

<p>3.5 Divulgación de la producción humanística, científica y tecnológica Preservar y difundir la obra escrita por académicos, intelectuales y artistas universitarios cuya obra sea trascendente para la vida académica de la institución, facilitando el acceso a los resultados de la investigación científica, tecnológica y humanística, así como del trabajo académico y cultural universitario a la comunidad académica y a amplios sectores de la sociedad.</p>	<p>3.5.1 Editorial universitaria.</p>
<p>3.6 Comunicación social y medios Promover y divulgar el conocimiento y la cultura científica, tecnológica y humanística que se crea, produce y difunde en la institución, con la finalidad de vincular a la Universidad con los distintos sectores de la sociedad.</p>	<p>3.6.1 Radio y TV Universidad. 3.6.2 Comunicación social.</p>
<p>3.7 Deporte universitario Contribuir a la formación integral de los alumnos a través del conocimiento y práctica de las diferentes disciplinas deportivas.</p>	<p>3.7.1 Deporte recreativo. 3.7.2 Deporte formativo. 3.7.3 Deporte de competencia.</p>

EJE ESTRATÉGICO 4. VINCULACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

Fortalecer la formación profesional y la docencia a través de la función sustantiva de vinculación y su articulación con la sociedad y su entorno.

PROGRAMAS	SUBPROGRAMAS
<p>4.1 Promoción de una cultura emprendedora Fortalecer la cultura emprendedora al interior y exterior de la Red Universitaria; y establecer, operar y evaluar mecanismos institucionales de gestión de espacios de articulación de la Universidad como parte de la Red de Apoyo al Emprendedor (RAE), y esquemas autónomos de incubación de empresas.</p>	<p>4.1.1 Operación de los puntos RAE en los que colabora la UABCS.</p> <p>4.1.2 Adopción/desarrollo de modelos de emprendimiento para la UABCS.</p> <p>4.1.3 Incubación de empresas tradicionales y de base tecnológica.</p> <p>4.1.4 Eventos institucionales de promoción de la cultura emprendedora.</p>
<p>4.2 Vinculación estratégica Direccionar y coordinar las acciones de vinculación institucional en un enfoque estratégico con actores clave para mejorar el posicionamiento, programas, situación financiera e imagen institucional.</p>	<p>4.2.1 Vinculación con instituciones y actores clave.</p> <p>4.2.2 Seguimiento de convenios y programas de trabajo.</p>

<p>4.3 Prácticas profesionales</p> <p>Fortalecer la formación profesional de los estudiantes de la UABCS al desarrollar prácticas profesionales en espacios pertinentes, adecuados a cada programa educativo, en acciones que fomenten la responsabilidad social universitaria.</p>	<p>4.3.1 Prácticas profesionales en dependencias, organismos de la sociedad civil y empresas.</p>
<p>4.4 Oferta de productos y servicios universitarios</p> <p>Integrar una cartera de servicios de capacitación, asesorías, consultorías y productos de investigación aplicada, con la finalidad de promover y ofertar estos servicios estableciendo alianzas estratégicas con organismos del sector empresarial, dependencias gubernamentales y particulares.</p>	<p>4.4.1 Educación continua.</p> <p>4.4.2 Asesoría y consultoría social/empresarial.</p> <p>4.4.3 Proyectos de investigación aplicada.</p> <p>4.4.4 Productos comercializables.</p> <p>4.4.4 Servicios de laboratorios de investigación y análisis especializados.</p>
<p>4.5 Innovación y transferencia de conocimiento y tecnología</p> <p>Impulsar y fortalecer las acciones de desarrollo tecnológico y de innovación con potencial de producir una patente, marca, modelo de utilidad, diseño industrial, denominaciones de origen o empresa de tecnología, mediante la asesoría, la gestión de fondos extraordinarios, la comercialización, la difusión y la transferencia del conocimiento, en beneficio del desarrollo institucional, económico y social del estado.</p>	<p>4.5.1 Adopción/implementación del modelo de Oficina de Transferencia de Tecnología y Conocimiento (OTTC).</p> <p>4.5.2 Promoción de la cultura de propiedad intelectual y transferencia de tecnología y conocimientos.</p> <p>4.5.3 Patentes universitarias y desarrollos tecnológicos.</p>

<p>4.6 Gestión de la Calidad Implementar y mantener un sistema de gestión integrado que permita trabajar en un ambiente multinorma promoviendo la aplicación de estándares internacionales en materia de gestión de calidad, ambiental y seguridad laboral para que habilite a la institución como la principal promotora de una cultura de calidad con los actores vinculantes y la sociedad.</p>	<p>4.6.1 Implementación del sistema integrado de gestión.</p> <p>4.6.2 Capacitación en normativa aplicable.</p> <p>4.6.3 Servicios de asesoría externa en temas de gestión de calidad, ambiental y seguridad laboral.</p>
<p>4.7 Desarrollo organizacional en materia de vinculación Establecer la estructura organizacional, la documentación del manual de organización y funciones en materia de vinculación incluyendo la elaboración de materiales necesarios para <i>networking</i> y <i>coworking</i>.</p>	<p>4.7.1 Elaboración de documentación (manual de organización).</p> <p>4.7.2 Formación de personal en modelos de vinculación y emprendimiento.</p> <p>4.7.3 Elaboración de catálogos institucionales (educación continua, laboratorios, servicios y productos).</p>
<p>4.8 Fomento y promoción de la internacionalización Integrar la dimensión internacional en las funciones sustantivas de la institución, desarrollando aspectos claves para su implementación con éxito a través de un modelo propio.</p>	<p>4.8.1 Incorporación de al menos una segunda lengua en los contenidos académicos de los programas educativos.</p> <p>4.8.2 Suscripción de convenios para doble titulación.</p>

EJE ESTRATÉGICO 5. SERVICIOS DE APOYO ACADÉMICO Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

Se ocupa de atender las necesidades de servicios de apoyo académico a profesores, estudiantes y usuarios externos de la Universidad. El objetivo es brindar servicios académicos de calidad que mejoren el desempeño institucional y permita extender, en medida de las capacidades institucionales, espacios de educación y cultura a la ciudadanía.

PROGRAMAS	SUBPROGRAMAS
<p>5.1 Servicios bibliotecarios Fortalecer los servicios del Sistema Bibliotecario por medio de infraestructura adecuada, el material y equipo necesarios, y ofreciendo servicios de calidad.</p>	<p>5.1.1 Desarrollo de colecciones. 5.1.2 Enlace virtual y suscripción a base de datos. 5.1.3 Infraestructura bibliotecaria.</p>
<p>5.2 Servicios escolares Garantizar procesos ágiles y certificados de inscripción, admisión, administración de kárdex, el egreso y la titulación.</p>	<p>5.2.1 Admisión e inscripción. 5.2.2 Administración del kárdex escolar. 5.2.3 Egreso y titulación.</p>
<p>5.3 Lenguas extranjeras Garantizar que la enseñanza de las lenguas extranjeras siga siendo un área de apoyo académico fundamental para la comunidad universitaria y de vinculación con la sociedad sudcaliforniana.</p>	<p>5.3.1 Ampliación de la cobertura. 5.3.2 Capacitación del personal. 5.3.3 Centro de certificación de competencias.</p>
<p>5.4 Laboratorios Apoyar y fortalecer los diferentes planes de estudio en los que se requiere la experimentación de los conocimientos adquiridos en el aula.</p>	<p>5.4.1 Certificación de laboratorios.</p>

<p>5.5 Programa de Telecomunicaciones Desarrollar una eficiente aplicación y difusión de las tecnologías informáticas, manteniendo a la vanguardia la infraestructura de cómputo, redes, telecomunicaciones y sistemas de información, con el fin de contribuir al mejoramiento del desempeño académico, la investigación, el control administrativo y la imagen institucional.</p>	<p>5.5.1 Red institucional de voz y datos.</p> <p>5.5.2 Macrocentro de cómputo.</p>
---	---

<p>EJE ESTRATÉGICO 6. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EFICIENTE Y DE CALIDAD Atiende la mejora continua de la gestión en sus funciones básicas de planeación, organización, dirección y control para el mejor aprovechamiento de los recursos universitarios y cumplir adecuadamente las funciones y responsabilidades de la Universidad.</p>	
PROGRAMAS	SUBPROGRAMAS
<p>6.1 Legislación y normatividad universitaria Disponer de un marco normativo actualizado y pertinente que opere para garantizar el buen funcionamiento de los procesos académicos y administrativos vitales de la institución.</p>	<p>6.1.1 Actualización de la normatividad universitaria.</p>
<p>6.2 Sistema administrativo y contable universitario Comprobar el cumplimiento del presupuesto establecido, la utilización adecuada de los recursos asignados y la obtención de resultados satisfactorios en apego a la normatividad y lineamientos vigentes.</p>	<p>6.2.1 Control y seguimiento del presupuesto.</p> <p>6.2.2 Información financiera y contable oportuna y veraz.</p> <p>6.2.3 Racionalización del gasto universitario.</p>

<p>6.3 Auditoría, contraloría y rendición de cuentas Mantener informada a la comunidad universitaria, en general, sobre el uso y manejo de los recursos y resultados obtenidos, conforme a los principios de legalidad y eficiencia institucionales.</p>	<p>6.3.1 Transparencia y acceso a la información. 6.3.2 Fiscalización. 6.3.3 Cuenta pública.</p>
<p>6.4 Gestión de apoyo financiero Proporcionar a la Universidad una plataforma de solidez financiera sobre la cual sustentar su operación y respaldar el logro de sus objetivos y las metas planteadas, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la institución.</p>	<p>6.4.1 Gestión de recursos financieros. 6.4.2 Fondos extraordinarios.</p>
<p>6.5 Unidades académicas de producción y servicios Proporcionar servicios de apoyo a la comunidad universitaria y a la sociedad.</p>	<p>6.5.1 Servicio médico (salud universitaria). 6.5.2 Farmacia. 6.5.3 Librería. 6.5.4 Planta purificadora de agua. 6.5.5 Expendio agropecuario.</p>
<p>6.6 Desarrollo de recursos humanos Contribuir a la profesionalización del personal administrativo y directivo, a través de la capacitación.</p>	<p>6.6.1 Capacitación para el personal administrativo y directivo</p>

<p>6.7 Servicios generales Conservar en condiciones óptimas los espacios físicos y la infraestructura en equipos de la Universidad, con el fin de brindar un medio favorable para el apoyo de las actividades de los universitarios.</p>	<p>6.7.1 Seguimiento de los programas de mantenimiento de la infraestructura educativa.</p>
<p>6.8 Red Universitaria Garantizar la comunicación con las extensiones y unidades académicas universitarias para atender la demanda de servicios.</p>	<p>6.8.1 Extensión Guerrero Negro. 6.8.2 Extensión Cabo San Lucas. 6.8.3 Extensión Loreto. 6.8.4 Extensión Ciudad Insurgentes. 6.8.5 Unidades académicas: Juan Márquez, San Javier, Predio el Palmarito, Predio San Juan Constitución, San Pedro y Pichilingue.</p>
<p>6.9 Desarrollo organizacional Disponer de mecanismos que den claridad en el funcionamiento organizacional para garantizar el buen funcionamiento de la Universidad.</p>	<p>6.9.1 Profesiogramas y manuales de organización.</p>

EJE ESTRATÉGICO 7. PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

Se orienta al fortalecimiento de la gestión institucional articulando la planeación con la evaluación del desempeño, considerando que los procesos de cambio en las instituciones de educación superior parten de una visión de futuro deseable, y el ejercicio cotidiano de desarrollo y mejora continua en aproximaciones sucesivas. El objetivo principal es fortalecer la gestión institucional incorporando en la cultura institucional la planeación efectiva, flexible y articulada con el entorno.

PROGRAMAS	SUBPROGRAMAS
<p>7.1 Planeación participativa y estratégica Fortalecer el proceso de planeación institucional de manera que sea el marco rector de las acciones de las diversas instancias universitarias.</p>	<p>7.1.1 Fortalecimiento institucional.</p> <p>7.1.2 Planes de desarrollo de instancias universitarias.</p> <p>7.1.3 Programación y presupuesto.</p>
<p>7.2 Desarrollo de tecnologías de la información y comunicación Integrar la información que se genera en la institución, mediante la utilización de modernas tecnologías de la información para la toma de decisiones estratégicas de la gestión académica y administrativa con información pertinente, oportuna, actualizada y confiable de todos los indicadores relativos a los insumos, procesos y resultados académicos.</p>	<p>7.2.1 Coordinación de TIC.</p> <p>7.2.2 SIIA.</p> <p>7.2.3 Página Web.</p>
<p>7.3 Evaluación del desempeño institucional Apoyar la profesionalización de la administración institucional garantizando que sus funciones, servicios, dependencias, planes y programas, clima organizacional e impacto en la sociedad sean de excelencia.</p>	<p>7.3.1 Estudios de satisfacción estudiantil.</p> <p>7.3.2 Evaluación de las funciones institucionales.</p>

<p>7.4 Desarrollo de la infraestructura física Disponer de espacios físicos para el desarrollo de las actividades académicas y de administración, con criterios y especificaciones idóneos para la realización de un ejercicio eficiente, eficaz y de calidad.</p>	<p>7.4.1 Diagnóstico de la infraestructura universitaria.</p> <p>7.4.2 Seguimiento del Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM).</p> <p>7.4.3 Nuevas construcciones.</p> <p>7.4.4 Remodelación y mantenimiento.</p>
<p>7.5 Universidad sustentable Desarrollar un programa que fomente y promueva la noción de sustentabilidad en la oferta educativa y en la vida universitaria.</p>	<p>7.5.1 Transversalización de la sustentabilidad en la vida universitaria.</p>

V.3 Políticas y estrategias en atención a los ejes estratégicos

Los cuadros siguientes presentan las estrategias a seguir para el cumplimiento de las políticas universitarias durante 2015-2019, enmarcadas en el contexto de los siete ejes estratégicos.

EJE 1. EDUCACIÓN PERTINENTE Y DE CALIDAD

POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
<p>P1. La oferta educativa será amplia y diversa en sus modalidades de impartición, consolidando la presencia de la institución en todos los municipios de Baja California Sur.</p>	<p>E1. Crear nuevos programas educativos (PE), revisar y en su caso, actualizar los existentes, tanto de licenciatura como de posgrado, en el Campus La Paz y en las Extensiones Universitarias.</p> <p>E2. Diseñar e implementar el modelo de educación a distancia y semipresencial, incluyendo al Campus La Paz y Extensiones Universitarias, con el propósito de ampliar la cobertura educativa en zonas rurales y marginadas.</p> <p>E3. Sustentar la oferta educativa con el aval de la COEPES, previa conclusión favorable de los estudios de viabilidad y pertinencia, que incluyan las necesidades de formación de recursos humanos y resolución de problemáticas en los sectores productivo, social y/o público, según corresponda.</p>
<p>P2. Se establecerán alianzas con otras IES para poner en marcha la educación a distancia, ampliar la oferta educativa y establecer mecanismos de doble titulación que aumenten las posibilidades de formación de los estudiantes y de inserción laboral de nuestros egresados.</p>	<p>E4. Optimizar el aprovechamiento de la infraestructura educativa y de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), procurando utilizar la capacidad (plena) instalada en los espacios educativos que dispone la UABCS.</p>

<p>P3. Todos los programas educativos deberán cumplir con los lineamientos derivados de los modelos educativos de licenciatura y posgrado según corresponda.</p>	<p>E5. Difundir entre la comunidad universitaria el Modelo Educativo Institucional.</p>
<p>P4. Los programas educativos de licenciatura y posgrado que se impartan deberán responder a las necesidades del entorno, favorecer la interdisciplinariedad y la inserción de sus egresados al sector laboral.</p>	<p>E6. Establecer vínculos entre la UABCS y la educación media superior para la alineación de competencias y contenidos curriculares.</p>
<p>P5. Los planes de estudio de licenciatura y posgrado serán pertinentes, flexibles, dinámicos y facilitarán la movilidad estudiantil, contemplando materias y actividades curriculares de contenido diverso incluidas las de carácter artístico, humanístico, deportivo y cultural que consolidarán los atributos de una formación integral de los estudiantes.</p>	<p>E7. Integrar el deporte, la cultura y una segunda lengua como requisitos que aseguren la formación integral de los estudiantes en todos los programas educativos de la Red universitaria.</p> <p>E8. Complementar las funciones sustantivas que contribuyan a la aplicación del modelo educativo institucional de currículo flexible, centrado en el aprendizaje y formación integral de los estudiantes.</p>
<p>P6. Los programas educativos que ofrece la Universidad lograrán y/o mantendrán su reconocimiento ante los organismos evaluadores correspondientes.</p>	<p>E9. Las recomendaciones de los comités de evaluación y la rendición de informes de seguimiento serán atendidas de forma institucional y sistemática a través de las comisiones de cada departamento o programa, con la supervisión del Consejo de Calidad Educativa.</p>
<p>P7. Los programas educativos que ofrece la Universidad lograrán y/o mantendrán su reconocimiento por los organismos evaluadores correspondientes.</p>	<p>E10. Las recomendaciones de los comités de evaluación y la rendición de informes de seguimiento serán atendidas de forma institucional y sistemática a través de las comisiones de cada departamento o programa, con la supervisión del Consejo de Calidad Educativa</p>

EJE 2.
GENERACIÓN Y APLICACIÓN INNOVADORA
DEL CONOCIMIENTO AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD

POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
<p>P7. Los apoyos a la investigación y el trabajo académico estarán en función de los esfuerzos y compromisos de consolidación de cuerpos académicos e indicadores de capacidad y competitividad académicas.</p> <p>P8. Se fomentará la producción científica universitaria.</p>	<p>E10. Realizar talleres y encuentros de emprendimiento para estudiantes y personal académico de la UABCS.</p> <p>E11. Identificar oportunidades externas para financiamiento de proyectos, y de estancias para académicos y estudiantes de las DES.</p>
<p>P9. Se impulsará la certificación de los laboratorios de investigación.</p>	<p>E12. Atender los requisitos de la certificación, capacitando al personal de laboratorios y adecuando la infraestructura para que cumpla con la norma.</p>
<p>P10. Se definirán, en conjunto con el personal académico universitario, líneas institucionales de investigación en atención a las demandas del estado y del país.</p>	<p>E13. Realizar un diagnóstico y evaluación de las capacidades de investigación universitarias.</p>

EJE 3. DIFUSIÓN CULTURAL

POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
<p>P11. La institución formará integralmente a los estudiantes en el desarrollo de sus competencias, aptitudes y capacidad de autoaprendizaje para enfrentar nuevos retos, así como en la apreciación de la ciencia, la cultura, el deporte, divulgación de las artes, las humanidades y el conocimiento en la Red Universitaria.</p>	<p>E14. Contemplar la posibilidad de cubrir créditos con materias y actividades curriculares de contenido diverso, incluidas las de carácter artístico, humanístico, deportivo y cultural. Asimismo, todo proceso de desarrollo o actualización deberá sustentarse en estudios que demuestren su pertinencia.</p> <p>E15. Promover la movilidad estudiantil entre Extensiones Universitarias y con otras instituciones.</p> <p>E16. Consolidar los programas de servicio social y prácticas profesionales, con mayor pertinencia, normatividad actualizada, y mayor capacidad de atención y seguimiento.</p> <p>E17. Ampliar la cobertura de los eventos culturales y deportivos, a través de actividades diversas tales como las que la propia institución genera, así como las que se ofrezcan por el estado y/o municipio.</p>
<p>P12. Se incrementarán los programas de difusión cultural para tener una mayor incidencia en los alumnos universitarios y en los procesos de desarrollo social y cultural de la entidad.</p>	<p>E18. Fortalecer los programas de difusión de la cultura y el arte en las dependencias académicas, con el apoyo del personal académico.</p>

EJE 4. VINCULACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
<p>P13. Se ampliará la vinculación con instituciones, organismos, empresas y unidades de producción de los sectores público, privado y social, mediante el apoyo y asesoría de servicios científicos, técnicos y de transferencia tecnológica para contribuir a la atención y formación integral del estudiante que incida en el desarrollo social y económico, fortalecer los programas educativos, y mejorar la imagen institucional.</p>	<p>E19. Promover la integración de redes de cooperación y colaboración con organismos para el desarrollo social, económico y cultural del estado, la región y el país.</p>
<p>P14. Se incrementarán los ingresos propios generados por vinculación, así como los impactos de acciones de apoyo a la comunidad.</p>	<p>E20. Promover que los Departamento Académicos de la UABCS ofrezcan servicios de asesorías, consultorías y estudios a organismos gubernamentales, sociales, industriales, comerciales y de servicios.</p> <p>E21. Ofrecer cursos y talleres de actualización, capacitación y superación a profesionales en activo y a la sociedad en general.</p>
<p>P15. Se establecerán los criterios y mecanismos institucionales para la proteger los derechos de propiedad intelectual.</p>	<p>E22. Fomentar una cultura de protección de la propiedad intelectual a través de la sensibilización de su importancia a la comunidad universitaria.</p>
<p>P16. La vinculación de los cuerpos académicos y los programas educativos entre Departamentos Académicos, con otros grupos de investigadores y los sectores público, social y privado, nacional e internacional mejorará la calidad de la docencia, la investigación, la difusión cultural.</p>	<p>E23. Incrementar y diversificar la formalización de convenios de colaboración e intercambio con instituciones de educación superior, centros de investigación y fundaciones de educación, instituciones y organizaciones extranjeras.</p>

<p>P17. Se fortalecerán los procesos de internacionalización para que contribuyan a mejorar continuamente la calidad de las funciones sustantivas de la UABCS, y sus productos y servicios.</p>	<p>E24. Institucionalizar un programa de cooperación académica e internacionalización que formalice e incremente los resultados en movilidad, convenios, redes y propicie programas educativos en conjunto con otras instituciones de educación superior nacionales y extranjeras.</p> <p>E25. Asegurar que los programas educativos incorporen en su actualización criterios de los CIEES y Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) para dar evidencia de cumplimiento con indicadores de internacionalización.</p>
--	--

**EJE 5.
SERVICIOS DE APOYO ACADÉMICO Y TECNOLOGÍAS
DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN**

POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
<p>P18. Se tendrá una planta académica habilitada en el uso de tecnologías de la información y recursos institucionales que garanticen una oferta educativa presencial y a distancia.</p>	<p>E26. Implementar un modelo propio de educación a distancia que conecte la Red Estatal a los servicios universitarios.</p> <p>E27. Fomentar el uso de las TIC como apoyo docente.</p> <p>E28. Fomentar el aprendizaje colaborativo mediante la integración de comunidades y redes virtuales o en línea.</p>

<p>P19. Se utilizarán las TIC como herramienta para fortalecer la educación escolarizada e implementar el modelo de educación semipresencial y a distancia que favorezca la consolidación de la Red Universitaria estatal.</p>	<p>E29. Integrar comunidades virtuales de aprendizaje con la participación de docentes y estudiantes.</p> <p>E30. Garantizar el acceso de la comunidad universitaria a las TIC y la conectividad.</p> <p>E31. Fortalecer las competencias digitales de docentes y estudiantes.</p> <p>E32. Fortalecer, mantener y ampliar la infraestructura de telecomunicaciones que soporta la conectividad institucional.</p>
<p>P20. Los servicios de apoyo bibliotecario, informático, conectividad, de lenguas extranjeras, materiales didácticos y de talleres, laboratorios y salas de autoacceso serán suficientes y cumplirán con estándares y parámetros internacionales de calidad para incidir en el mejoramiento de la calidad académica y la formación integral del estudiante.</p>	<p>E33. Continuar y ampliar los programas de mejora continua en las áreas de biblioteca, laboratorios de docencia e impartición de otras lenguas. Dar continuidad a los procesos de certificación y migración a nuevas plataformas de evaluación.</p> <p>E34. Actualizar y ampliar permanentemente los acervos bibliográficos y hemerográficos requeridos por los programas educativos que se ofrecen en toda la Red Universitaria.</p> <p>E35. Mejorar el funcionamiento e infraestructura de los espacios de apoyo a las actividades académicas, tales como laboratorios, unidades académicas de producción, talleres y centros de autoacceso.</p>

EJE 6.
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EFICIENTE Y DE CALIDAD

POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
P21. Se continuarán los esfuerzos de gestión ante las autoridades de gobierno para fortalecer las capacidades institucionales que permitan resolver los problemas estructurales que limitan el cumplimiento de las funciones de la Universidad.	E36. Fortalecer e identificar prioridades de gestión institucional.
P22. Se promoverá la realización de reformas estructurales dentro de la Universidad, ligadas a la adecuación de los contratos colectivos y manejo de los recursos, para garantizar la viabilidad financiera de la institución.	E37. Realizar propuestas de reforma sobre el manejo de los recursos para mejorar las condiciones institucionales.
P23. Se establecerán mecanismos claros de reemplazo y asignación de plazas para el personal académico con base en criterios de mérito y calidad académica.	E38. Definir el perfil de las nuevas contrataciones de tiempo completo con base en los indicadores de capacidad académica de la política educativa nacional y la necesidad de fortalecimiento de los programas educativos.
P24. Los procesos administrativos serán eficientes para un mejor desarrollo de las funciones sustantivas.	E39. Dar continuidad a la certificación de los procesos de gestión.
P25. Se desarrollarán mecanismos de articulación institucional para el seguimiento de los programas universitarios.	E40. Disponer de un Sistema Integral de Información Administrativa en fase de explotación plena que sustente la toma de decisiones, la generación de la estadística institucional, y permita transparentar el gasto y los resultados institucionales.

<p>P26. Se establecerá un programa de evaluación interna de la administración que dé seguimiento y continuidad a los resultados de los estudios de clima organizacional.</p>	<p>E41. Establecer un programa de seguimiento y evaluación de los estudios de clima organizacional que permita realizar acciones correctivas para mejorar los resultados del estudio.</p>
---	--

EJE 7. PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
<p>P27. La planta académica se caracterizará por sus habilidades para la implementación del modelo educativo institucional, así como por sus contribuciones al desarrollo, humanístico, científico y tecnológico de vanguardia.</p>	<p>E42. Capacitar a la planta académica en la implementación del modelo educativo institucional para fortalecer la formación integral del estudiante y la acreditación de los programas educativos.</p>
<p>P28. La planta académica estará habilitada en temas pertinentes a la oferta educativa y el desarrollo de investigación en áreas estratégicas del conocimiento para atender de manera idónea a los estudiantes y asegurar la acreditación de los programas educativos.</p>	<p>E43. Asegurar que los CA cuenten con un plan de desarrollo que propicie su consolidación, Profesores de tiempo Completo con doctorado, Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento pertinentes para el desarrollo sustentable de Baja California Sur y del país, redes con otros CA, productos académicos de los resultados de los proyectos de generación y aplicación del conocimiento en medios de reconocido prestigio.</p>
<p>P29. El personal académico de tiempo completo de nueva contratación contará con doctorado y criterios de mérito y calidad académica.</p>	<p>E44. Establecer los requisitos mínimos para la contratación del nuevo personal académico en el Estatuto del Personal Académico.</p>

<p>P30. Se promoverá el crecimiento y uso óptimo de la infraestructura física educativa con condiciones de seguridad, calidad, oportunidad y pertinencia de acuerdo con las necesidades del modelo educativo, el uso de nuevas tecnologías, el acceso a personas con capacidades diferentes, y en espacios dignos que logren un uso eficiente de los recursos que se utilizan en su operación y mantenimiento.</p>	<p>E45. Mejorar e incrementar las instalaciones universitarias para la realización de actividades académicas, deportivas y culturales que contribuyan la formación integral del estudiante.</p> <p>E46. Privilegiar el uso de espacios compartidos para la impartición de los programas educativos, las actividades de los CA, y el uso de laboratorios de docencia e investigación.</p> <p>E47. Elaborar programas de mantenimiento y remodelación de espacios sólidos.</p>
<p>P31. Se fomentará la institucionalización y transversalización de la perspectiva de género en favor de la construcción de una cultura de cambio de las formas de pensamiento y acción social para favorecer la equidad entre mujeres y hombres.</p>	<p>E48. Implementar un proyecto integral que incluya: la difusión y el fomento del análisis de las relaciones y dinámicas de género entre los miembros de la comunidad.</p>
<p>P32. Se fomentará la institucionalización y transversalización de la sustentabilidad en la dimensión académica y en la gestión de los recursos institucionales.</p>	<p>E49. Fortalecer el desarrollo de las líneas de generación y aplicación del conocimiento, programas y proyectos de investigación, priorizando temas y la solución problemas y alternativas para mejorar las condiciones de producción y productividad bajo lineamientos de desarrollo sustentable y responsabilidad social.</p>
<p>P33. Se fomentará una cultura ambiental en la docencia, la investigación, servicios, vinculación y gestión, con la participación de la comunidad universitaria.</p>	<p>E50. Incluir en los contenidos transversales de los PE conceptualización, valores y principios relacionados con el medio ambiente y desarrollo sustentable.</p> <p>E51. Priorizar aquellas acciones de investigación y desarrollo que se relacionen con el estudio, protección ambiental y el desarrollo sustentable.</p> <p>E52. Desarrollar programas de divulgación sobre el medio ambiente y la sustentabilidad.</p>

VI. Evaluación y seguimiento

Para dar seguimiento y valorar los resultados de los compromisos establecidos en el PRO-PLADI, enseguida se establecen indicadores de desempeño y se definen las metas de la Universidad rumbo al año 2019. Estas metas constituyen el instrumento básico para valorar los avances y resultados de la Universidad, así como los procesos deseados que se están generando. Asimismo, las metas representan una brújula para conocer en qué medida se está o no cumpliendo la intención de los ejes estratégicos; además, facilitan el proceso de reflexión directivo y de la comunidad para conocer si nuestra Universidad se encuentra en el camino al que aspira. En caso de observar el incumplimiento de alguna meta, será necesario valorar la política institucional correspondiente y su operación; de ser necesario, modificaciones serán realizadas para corregir el rumbo.

Para el PROPLADI 2015-2019 se eligieron indicadores con base en criterios de confiabi-

lidad y capacidad para su medición, sin que eso impida que la Universidad construya en el futuro indicadores de segunda generación que le permitan asegurar en forma cuantitativa y cualitativa el logro de las metas. En suma, no se trata de que cada área académica y administrativa cumpla solamente las metas numéricas que se asignó per se, sino que éstas permitan a la Universidad observar el grado de cumplimiento de sus ejes estratégicos. Hay que reconocer que en este cumplimiento se conjunta el esfuerzo colectivo para realizar los cambios que se requieren y dirigirlos en forma acertada.

VI.1 Mecanismos de monitoreo del cumplimiento de las metas

El cumplimiento de las metas se realizará a través de las dependencias académicas y administrativas de la Universidad. A través del Informe Anual del Rector, éstas reportarán e

identificarán el cumplimiento o avance de la meta establecida en el PROPLADI. Cada uno de los indicadores de los programas tiene señalado al/os responsables directos de su instrumentación.

En caso de observar el incumplimiento de alguna meta será necesario valorar la estrategia institucional correspondiente y su operación; en caso necesario, aquélla o ésta podrán sufrir modificaciones para corregir el rumbo. Esto facilitará que el PROPLADI sea un instrumento dinámico, flexible y útil, coadyuvando así a la obtención de mejores resultados para el desarrollo institucional y la concreción de la visión institucional.

VI.2 Metas e indicadores por eje estratégico

Para lograr la visión al 2019 el plan establece siete ejes estratégicos, alineados con la misión y la visión institucionales, definidos en relación con las funciones y administración de la Universidad. Los ejes son: Docencia, Investigación, Difusión cultural, Vinculación, Servicios de apoyo académico y tecnologías de la información y la comunicación, Administración y gestión eficiente y de calidad, y Planeación y desarrollo institucional. Cada uno de esos ejes se divide en programas y estos a su vez en sub-programas, de los cuales se derivan los indicadores que establecen las metas a alcanzar durante los cuatro años de gestión.

Enseguida se presentan los programas, las metas e indicadores por Eje Estratégico:

EJE ESTRATÉGICO 1:
EDUCACIÓN PERTINENTE Y DE CALIDAD

RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA							
PROGRAMAS	No.	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR BASE (2015)	META			
				2016	2017	2018	2019
1.1 Oferta educativa y atención a la demanda	11.01	Número de programas educativos de licenciatura	21	22	24	26	27
	11.02	Número de programas educativos de posgrado	9	10	11	11	11
	11.03	Número de programas educativos de licenciatura: Extensiones Universitarias	10	10	14	15	17
	11.04	Número de programas educativos de posgrado: Campus La Paz	9	10	12	14	14
	11.05	Número de programas educativos posgrado: Extensiones Universitarias	2	2	3	3	3
	11.06	Matrícula total universitaria	6,118	6,435	6,963	7,545	8,085
	11.07	Matrícula de licenciatura Campus La Paz	4,589	4,639	4,799	5,044	5,234
	11.08	Matrícula de licenciatura en Extensiones Universitarias	1,267	1,488	1,828	2,097	2,407
	11.09	Matrícula de posgrado en Campus La Paz	216	241	276	334	376
	11.10	Matrícula de posgrado en Extensiones Universitarias	46	67	60	70	68
	11.11	Porcentaje de matrícula de posgrado sobre la matrícula total	4.3	4.8	4.8	5.4	5.5
	11.12	Nuevos programas educativos de licenciatura	0	1	2	2	1
	11.13	Nuevos programas educativos de posgrado	1	1	2	2	1
	11.14	Incremento en la oferta de programas educativos de educación a distancia	0	0	1	2	3
	11.15	Matrícula universitaria inscrita en educación a distancia	0	0	25	50	75
	11.16	Porcentaje de planes de estudios actualizados acorde al Modelo educativo	42	57	71	81	100

1.2 Evaluación y calidad de los programas educativos	11.17	Número de programas educativos de licenciatura acreditados por el COPAES y/o clasificados en nivel 1 por los CIEES	17	18	18	19	20
	11.18	Número de programas educativos de licenciatura acreditados bajo estándares internacionales	0	0	1	2	2
	11.19	Porcentaje de programas de licenciatura con una tasa de titulación por cohorte generacional respecto al egreso superior a 44%	36	36	0	0	0
	11.20	Porcentaje de programas de posgrado con una tasa de titulación por cohorte generacional superior a 50%	100	100	100	100	100
	11.21	Porcentaje de programas de posgrado que forman parte del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del CONACYT	55	55	60	64	73
	11.22	Porcentaje de estudiantes de posgrado que realiza sus estudios en programas inscritos en el PNPC del CONACYT	60	55	60	60	65
	11.23	Porcentaje de eficiencia terminal de alumnos de posgrado en el tiempo establecido	50	55	65	70	80

1.3 Apoyo integral al estudiante	11.24	Porcentaje de estudiantes de primer semestre atendidos en cursos de inducción	75	82	90	90	90
	11.25	Porcentaje de alumnos de licenciatura con tutor asignado	63	63	70	70	72
	11.26	Número de estudiantes que participaron en los talleres del programa de atención psicopedagógica al año	200	220	240	260	280
	11.27	Número de talleres impartidos por el programa de atención con perspectiva de género al año	30	30	30	30	30
	11.28	Porcentaje de estudiantes en proceso de egresar que asistieron a talleres o actividades de inserción al campo laboral	48	48	52	60	62
1.4 Profesionalización docente y actualización disciplinar	11.29	Porcentaje de profesores participantes en cursos de capacitación y actualización pedagógica al año	50	57	60	63	70
	11.30	Porcentaje de profesores evaluados mediante aplicación y análisis de encuesta a estudiantes	89	90	92	95	97
	11.31	Número de profesores participantes en cursos de actualización disciplinar al año	51	0	0	0	0
1.5 Investigación educativa	11.32	Incremento en el número de estudios realizados	6	7	8	9	10

EJE ESTRATÉGICO 2:
GENERACIÓN Y APLICACIÓN INNOVADORA DEL CONOCIMIENTO AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD

RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN INTERDISCIPLINARIA Y POSGRADO							
PROGRAMAS	No.	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR BASE (2015)	META			
				2016	2017	2018	2019
2.1 Mejoramiento de la capacidad académica	12.01	Porcentaje de Profesores de Tiempo Completo con estudios de posgrado	87.6	87.6	87.6	87.6	87.6
	12.02	Porcentaje de Profesores de Tiempo Completo con grado de doctor	51	51	52	52	53.2
	12.03	Porcentaje de Profesores de Tiempo Completo con Perfil PRODEP	38	39.9	39.9	39.9	39.9
	12.04	Porcentaje de Profesores de Tiempo Completo en el Sistema Nacional de Investigadores	15.3	17.24	17.73	17.73	17.73
	12.05	Porcentaje de Profesores-Investigadores en el Sistema Nacional de Investigadores sobre la planta total de docentes (base 203 PTC)	23.26	24.13	25.61	25.61	25.61
	12.06	Número de profesores en actividades de intercambio, cooperación y movilidad nacionales al año	3	1	2	2	3
	12.07	Número de profesores visitantes	17	15	16	17	18
2.2 Fomento y desarrollo de la investigación	12.08	Número total de proyectos de investigación registrados	26	30	35	40	45
	12.09	Porcentaje de proyectos de investigación con financiamiento externo	73	75	78	80	82
	12.10	Porcentaje de proyectos de investigación con financiamiento interno	27	28	29	30	32
	12.11	Porcentaje de proyectos de investigación desarrollados por cuerpos académicos	21	21.5	22	22.5	23

2.3 Cuerpos académicos (CA) e integración de redes investigación	12.12	Número de cuerpos académicos reconocidos por el PRODEP	21	21	21	22	22
	12.13	Porcentaje de PTC integrados a Cuerpos Académicos reconocidos por el PRODEP	38.11	39.9	39.9	41.87	41.87
	12.14	Porcentaje de Cuerpos Académicos con grado de En Consolidación reconocidos por el PRODEP	28.6	28.6	33.33	36.36	36.36
	12.15	Porcentaje de Cuerpos Académicos con grado de Consolidación reconocidos por el PRODEP	23.8	23.8	28.57	27.27	36.36
	12.16	Número de redes de colaboración académica	1	2	2	2	3

EJE ESTRATÉGICO 3:
DIFUSIÓN CULTURAL

RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE DIFUSIÓN CULTURAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA							
PROGRAMAS	No.	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR BASE (2015)	META			
				2016	2017	2018	2019
3.1 Formación cultural y artística para estudiantes	13.01	Número de eventos de difusión cultural al interior de la universidad	31	50	60	60	60
	13.02	Porcentaje de alumnos inscritos en talleres artísticos y culturales sobre el total de la matrícula de Campus La Paz	6.7	19.6	24	24	24
	13.03	Número de público atendido en actividades culturales al interior de la Universidad	4201	4500	5000	5100	5200
	13.04	Número de publicaciones de la "Agenda académica, cultural y deportiva"	19	35	35	35	35
3.2 Presencia cultural y artística en la comunidad	13.05	Número de eventos de difusión cultural fuera de la Universidad (fiestas patronales, festivales y otros)	15	15	20	20	20
	13.06	Número de presentaciones de Sábados Culturales Universitarios	7	33	33	33	33

3.3 Servicios estudiantiles	13.07	Número de alumnos internos que participaron en programas de intercambio y movilidad nacional	35	35	35	35	40
	13.08	Número de alumnos externos que participaron en programas de intercambio y movilidad nacional en la institución	30	30	30	30	30
	13.09	Número de alumnos internos que participaron en programas de intercambio y movilidad internacional	15	07	07	07	07
	13.10	Número de alumnos externos que participaron en programas de intercambio y movilidad internacional en la institución	8	8	8	8	8
	13.11	Número de alumnos internos que participaron en programas del Verano de la Investigación Científica	21	24	08	08	08
	13.12	Número de alumnos externos que participaron en programas del Verano de la Investigación Científica en la institución	12	15	15	15	15
	13.13	Número de estudiantes internos de posgrado que realizaron estancias en el sector productivo, centros de investigación u otras IES internacionales	13	10	10	10	10
	13.14	Porcentaje de estudiantes de licenciatura becados sobre el 100% de la matrícula total	23	23	23	24	25
	13.15	Número de becas a estudiantes de licenciatura otorgadas por la universidad	669	670	670	704	720
	13.16	Número de becas a estudiantes de licenciatura con fondos federales	1805	1805	1805	1805	1805
	13.17	Número de becas a estudiantes de licenciatura de movilidad estudiantil	23	23	23	23	23
	13.18	Porcentaje de estudiantes de posgrado becados sobre total de matrícula de posgrados	60	55	60	60	65
	13.19	Número de estudiantes registrados en proyectos de servicio social	684	700	700	700	700
	13.20	Porcentaje de estudiantes que prestan el servicio social del total de estudiantes en posibilidades de cumplir con él	37.93	40	40	40	40
	13.21	Número de estudiantes que concluyen y liberan el servicio social	400	440	440	440	440
	13.22	Número de proyectos de servicio social vigentes	583	600	600	600	600
13.23	Número de altas de currículos de egresados que demandan empleo en el sistema universitario de empleo (Bolsa de Trabajo en Línea, OCCMundial)	300	320	340	360	380	
13.24	Número de altas de ofertas de trabajo de empleadores registrados en el sistema universitario de empleo (Bolsa de Trabajo Universitaria, UABCS)	0	10	10	10	15	

3.4 Organización de foros y eventos académicos	I3.25	Número de eventos de difusión y divulgación científica organizados al año	6	4	3	3	3
3.5 Divulgación de la producción humanística, científica y tecnológica	I3.26	Número total de productos de editorial universitaria en sus distintos formatos (impresos y electrónicos), que permite la publicación de libros, revistas y memorias para difundir la producción científica, tecnológica, artística y humanística de la UABCS	15	15	20	25	27
	I3.27	Número de títulos publicados	12	12	15	18	20
	I3.28	Número de publicaciones periódicas	3	3	5	7	7
3.6 Comunicación social y medios	I3.29	Número de comunicados enviados a los medios	420	420	420	420	420
	I3.30	Número de comunicados publicados en la página oficial de la UABCS	400	425	425	450	450
	I3.31	Número de producciones propias en video	67	87	100	100	100
	I3.32	Número de producciones propias en audio	150	161	180	200	220
	I3.33	Número de gacetas electrónicas publicadas en la página oficial de la UABCS	12	12	12	12	12
	I3.34	Número de suplementos "Punto Universitario"	52	52	52	52	52
	I3.35	Eventos, programas radiofónicos y de video de divulgación de la ciencia	164	180	200	200	200
	I3.36	Redes sociales del Centro de Radio y TV: total de seguidores y de visitas, así como número de publicaciones aparecidas en los portales de Facebook y Twitter.	9,527	9,800	10,300	10,800	11,000
I3.37	Redes sociales institucionales: total de seguidores y de visitas, así como número de publicaciones aparecidas en los portales de Facebook y Twitter	4,500	5,500	6,500	7,500	8,500	
3.7 Deporte universitario	I3.38	Estudiantes incorporados en actividades de los programas deportivos	636	950	1150	1300	1400
	I3.39	Número de alumnos que participaron en torneos deportivos	276	350	420	550	680
	I3.40	Número de encuentros deportivos organizados	281	325	350	370	400

EJE ESTRATÉGICO 4:
VINCULACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA							
PROGRAMAS	No.	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR BASE (2015)	META			
				2016	2017	2018	2019
4.1 Promoción de la cultura emprendedora	I4.01	Número de usuarios nuevos a la RAE (Red de apoyo al emprendedor)	0	900	1100	1100	1100
	I4.02	Número de diagnósticos realizados en línea en la RAE	0	500	500	500	500
	I4.03	Número de orientaciones de trámite	0	200	300	400	400
	I4.04	Número de capacitados en cursos que oferta la RAE	0	200	300	400	400
	I4.05	Registro de incubadora reconocida ante el INADEM	0	0	1	0	0
	I4.06	Registro de HUB de base tecnológica	0	0	1	1	0
	I4.07	Número de empresas incubadas por tipo	0	1	3	5	5
	I4.08	Número de eventos de emprendimiento realizados al año	0	7	10	12	12
	I4.09	Número de participantes en eventos de emprendimiento	0	800	1000	1000	1200
4.2 Vinculación estratégica	I4.10	Número de acciones de vinculación académica y gubernamental por año	0	5	7	9	10
	I4.11	Número de convenios con resultados en el sector social	0	3	4	5	3
	I4.12	Número de convenios con resultados en el sector empresarial	0	3	4	5	5
	I4.13	Número de convenios con resultados con egresados y asociaciones	0	5	5	7	7

4.3 Prácticas profesionales	I4.14	Número de prácticas profesionales concluidas	En construcción				
4.4 Oferta de productos y servicios universitarios	I4.15	Número de cursos/diplomados concluidos al año	0	2	3	4	4
	I4.16	Número de beneficiarios de cursos/diplomados concluidos al año	0	60	90	120	120
	I4.17	Ingresos generados por cursos/diplomados concluidos al año	0	150,000	250,000	350,000	500,000
	I4.18	Número de asesorías brindadas por año	0	12	12	18	20
	I4.19	Número de consultorías en un año determinado	0	12	14	18	22
	I4.20	Ingresos generados por asesorías y consultorías	0	350,000	500,000	500,000	500,000
	I4.21	Número de proyectos de investigación aplicada concluidos	0	1	3	5	5
	I4.22	Ingresos generados por venta de productos	En construcción				
	I4.23	Número de servicios de laboratorios de investigación	0	5	6	8	10
	I4.24	Número de análisis especializados al año	0	9	9	11	13
I4.25	Ingresos generados por realización de análisis	0	0	100,000	200,000	300,000	

4.5 Innovación y transferencia de conocimiento y tecnología	I4.26	Operación de OTTC	0	OTTC establecida	2(Campus La Paz y 1 extensión académica)	2(Campus La Paz y 1 extensión académica)	2(Campus La Paz y 1 extensión académica)
	I4.27	Número de beneficiarios de la OTTC	0	0	50	100	200
	I4.28	Número de eventos de promoción de la cultura de propiedad intelectual y transferencia de tecnología y conocimientos	0	5	6	6	6
	I4.29	Número de patentes en trámite	0	1	3	3	3
	I4.30	Número de patentes aprobadas	0	0	0	1	3
	I4.31	Número de desarrollos tecnológicos registrados	0	1	3	3	3
	I4.32	Número de procesos de transferencia de conocimientos a la industria	0		2	3	3
	I4.33	Número de reconocimientos de derechos de autor en trámite	0	1	3	3	3
	I4.34	Número de reconocimientos de derechos de autor concluidos	0	0	1	3	3
4.6 Gestión de calidad	I4.35	Número de normas aplicables en el alcance del sistema	0	2	3	4	5
	I4.36	Número de procesos certificados	0	7	9	10	11
	I4.37	Porcentaje del personal de procesos certificados en cursos de capacitación en normativa aplicable	0	60	70	80	80
	I4.38	Número de asesorías externas por tipo	0	2	3	5	5

4.7 Desarrollo organizacional en materia de vinculación	I4.39	Manual de organización y funciones implementado	0	1	0	0	0
	I4.40	Porcentaje de personal capacitado en metodologías, modelos de vinculación y emprendimiento	0	60	90	90	90
	I4.41	Número de fichas por tipo (curso, producto, servicios, etc.)	0	30	45	65	70
4.8 Fomento y promoción de la internacionalización	Programa en desarrollo						

EJE ESTRATÉGICO 5:

SERVICIOS DE APOYO ACADÉMICO Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES, DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA, DEPARTAMENTO DE LABORATORIOS, DEPARTAMENTO DE LENGUAS EXTRANJERAS, PROTEL.

PROGRAMAS	No.	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR BASE (2015)	META			
				2016	2017	2018	2019
5.1 Servicios bibliotecarios	15.01	Cobertura bibliográfica. Títulos de bibliografía básica entre títulos existente en la colección de los diferentes programas educativos	29,616	30,116	30,616	31,116	31,616
	15.02	Total de títulos por 5 ejemplares que es el tope máximo determinado en las políticas del Sistema de Gestión de Calidad	86,915	89,415	91,915	94,415	96,915
	15.03	Número de computadoras en servicio	40	45	50	55	60
	15.04	Usuarios de servicios de Enlace Virtual	30,613	34,438	38,263	42,088	45,913
	15.05	Total de usuarios de consulta interna, que hacen uso de los servicios de la biblioteca dentro de sus instalaciones, contabilizando además aquellos servicios que se realizan fuera de la biblioteca	192,977	196,802	200,627	204,452	208,277
	15.06	Total de usuarios de consulta externa, que hacen uso de los servicios de la biblioteca dentro de sus instalaciones, contabilizando además aquellos servicios que se realizan fuera de la biblioteca	12,644	13,007	13,370	13,733	14,096
	15.07	Certificación del proceso de calidad del servicio bibliotecario	1	1	1	1	1
	15.08	Auditorías interna que permitan certificar el proceso de calidad del servicio bibliotecario	1	1	1	1	1
	15.09	Auditorías externas que permitan certificar el proceso de calidad del servicio bibliotecario	1	1	1	1	1
	15.10	Total de suscripciones a bases de datos que demandan las diferentes áreas de conocimiento de nuestra institución para el buen desarrollo de sus programas de docencia e investigación	13	13	13	13	13
	15.11	Total de consultas a bases de datos que demandan las diferentes áreas de conocimiento de nuestra institución para el buen desarrollo de sus programas de docencia e investigación	101,053	113,684	126,315	138,946	151,307

5.2 Servicios escolares	15.12	Número de trámites administrativos de servicios escolares atendidos en línea mediante los sistemas automatizados	10,842	11,436	12,072	12,753	13,483
	15.13	Número de estudiantes de nuevo ingreso inscritos mediante el sistema automatizado de trámites	2,174	2,348	2,536	2,739	2,958
	15.14	Número de estudiantes Reinscritos mediante el sistema automatizado de trámites	3,492	3,771	4,073	4,399	4,751
	15.15	Número de egresos realizados mediante el sistema automatizado de trámites	618	667.44	720.84	778.5	840.78
	15.16	Total de actas de calificaciones de alumnos capturadas en línea mediante el proceso automatizado	4,558	4,649.20	4,742.10	4,837	4,934
	15.17	Número de egresados en programas de licenciatura	618	667	721	779	841
	15.18	Número de egresados en programas de posgrado	29	31	34	36	39
5.3 Lenguas extranjeras	15.19	Número de estudiantes inscritos en el Departamento de Lenguas Extranjeras	6,555	7,342	8,296	9,458	10,877
	15.20	Variación porcentual de estudiantes inscritos en el Departamento de Lenguas respecto al año anterior	11.81	12	13	14	15
	15.21	Porcentaje de la matrícula universitaria atendida en el Departamento de Lenguas Extranjeras	86.22	89	92	95	100
	15.22	Porcentaje de aprobación de los cursos de lenguas extranjeras de los estudiantes universitarios inscritos en el Departamento de Lenguas Extranjeras	80.31	82	84	87	90
	15.23	Porcentaje de aprobación general de los cursos de lenguas extranjeras	86.48	87	88	89	90

5.4 Laboratorios	15.24	Promedio de alumnos atendidos por sesión en laboratorios de docencia	15	19	22	25	30
	15.25	Número de servicios externos realizados en los laboratorios	30	35	37	39	40
	15.26	Porcentaje de avance en el cumplimiento de los requisitos para la implementación de la certificación ISO:14001-2004	25	60	100	100	100
	15.27	Número de prácticas de laboratorio realizadas con respecto al total de prácticas programas	75	80	85	87	90
5.5 Programa de Telecomunicaciones (Protel)	15.28	Porcentaje de cobertura inalámbrica	20	30	40	50	60
	15.29	Porcentaje de cobertura de alámbrica	90	92	94	96	98

EJE ESTRATÉGICO 6:
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EFICIENTE Y DE CALIDAD

RESPONSABLE: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS							
PROGRAMAS	No.	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR BASE (2015)	META			
				2016	2017	2018	2019
6.1 Legislación y normatividad universitaria	16.01	Número de documentos normativos actualizados en los últimos 5 años	9	11	15	17	21
	16.02	Número de documentos normativos elaborados en el año	3	4	5	6	7
	16.03	Porcentaje de normatividad actualizada o elaborada en los últimos cinco años	41.4	50	64.5	71.9	84.8
	16.04	Total de documentos normativos disponibles para consulta en biblioteca universitaria y/o en página Web	29	30	31	32	33
	16.05	Número de convenios nacionales o internacionales firmados en el año	55	56	57	58	59

6.2 Sistema administrativo y contable universitario	16.06	Porcentaje de recursos extraordinarios ejercidos en tiempo y forma de acuerdo a las reglas de operación de los diferentes programas y proyectos aprobados.	90	90	95	95	100
	16.07	Balance porcentual de la relación Egreso/Ingreso	-0.6	-0.5	-0.5	0	0
	16.08	Porcentaje de avance en la implementación del sistema administrativo y contable de acuerdo a las leyes y normas, internas y externas, aplicables en la materia.	25	50	75	100	100
	16.09	Porcentaje de recursos devueltos a la Tesorería de la Federación por incumplimiento de las obligaciones establecidas en los convenios de recursos públicos federales y estatales y reglas de operación aplicables.	5	4	3	2	2
6.3 Auditoría, contraloría y rendición de cuentas	16.10	Porcentaje de observaciones de auditorías externas y/o internas solventadas.	75	80	85	90	95
	16.11	Porcentaje de cumplimiento de las obligaciones de rendición de cuentas	100	100	100	100	100
	16.12	Porcentaje de cumplimiento de las obligaciones de Transparencia Institucional.	70	70	75	85	95

6.4 Gestión de apoyo financiero	16.13	Ingreso por subsidio federal ordinario (millones \$)	410.8	423.7	438.5	456	476.6
	16.14	Variación porcentual del subsidio federal ordinario respecto al año anterior	10.3	3.1	3.5	4	4.5
	16.15	Ingreso por subsidio estatal ordinario (millones \$)	76.1	76.1	78.76	81.91	85.6
	16.16	Variación porcentual del subsidio estatal ordinario respecto al año anterior	9.8	0	3.5	4	4.5
	16.17	Ingreso por recursos propios (millones de pesos)	26.1	27.2	28.83	30.99	34.09
	16.18	Variación porcentual de ingreso propio respecto al año anterior	5.2	4.2	6	7.5	10
	16.19	Ingreso total ordinario (millones de pesos)	513	527	546.1	568.9	596.3
	16.20	Variación porcentual del ingreso total ordinario respecto al año anterior	10	3.6	3.7	4.2	5.3
6.5 Unidades académicas de producción y servicios	Programa en desarrollo						
6.6 Desarrollo de recursos humanos	16.21	Personal académico por tipo de contratación	615	En construcción			
	16.25	Personal administrativo por tipo de contratación	325				
	16.26	Número de cursos de capacitación impartidos al personal administrativo	10				
	16.27	Porcentaje de personal administrativo que recibe al menos un curso (20 horas) de capacitación al año	55				
6.7 Servicios generales	16.28	Costo anual de energía eléctrica (miles de pesos)	8,190	En construcción			
	16.29	Costo anual de agua potable (miles de pesos)	3,680				
	16.30	Costo anual de telefonía fija y móvil (miles de pesos)	3,550				
	16.31	Plantilla de personal operativo destinado a labores de intendencia y limpieza	63				

6.8 Red Universitaria	Extensión Guerrero Negro						
	16.32	Presupuesto anual (miles de pesos)	5,793.6	5,851.6	6,144.1	6,451.3	7,096.4
	16.33	Número de programas educativos que imparte (licenciatura y posgrado)	3	3	3	3	4
	16.34	Plantilla de personal académico de asignatura	35	35	35	35	45
	16.35	Plantilla de personal administrativo	3	3	5	5	6
	16.36	Personal directivo	1	1	1	1	1
	16.37	Número de aulas disponibles	12	12	12	12	
	16.38	Turnos de actividad docente (1 o 2)	1	1	1	1	2
	16.39	Número de equipos de cómputo académico disponibles	24	36	40	40	50
	16.40	Número de títulos disponibles en servicio bibliotecario	1430	1445	1500	1560	1600
	Extensión Cabo San Lucas						
	16.41	Presupuesto anual (miles de pesos)	7,191.4	7,263.3	8,715.9	9,111.1	10,477.7
	16.42	Número de programas educativos que imparte (licenciatura y posgrado)	4	4	6	7	8
	16.43	Plantilla de personal académico de asignatura	55	55	78	91	104
	16.44	Plantilla de personal administrativo	6	7	11	11	13
	16.45	Número de aulas disponibles	19	19	23	27	31
	16.46	Turnos de actividad docente (1 o 2)	2	2	2	2	2
	16.47	Número de equipos de cómputo académico disponibles	15	15	30	45	45
	16.48	Número de título disponibles en servicio bibliotecario	1,500	1,500	3,250	3,625	4,500

Extensión Loreto						
16.49	Presupuesto anual (miles de pesos)	2,799.5	2,827.5	2,968.8	3,117.3	3.335.4
16.50	Número de programas educativos que imparte (licenciatura y posgrado)	3	3	3	4	4
16.51	Plantilla de personal académico de asignatura	25	24	30	30	30
16.52	Plantilla de personal administrativo	5	4	5	6	7
16.53	Personal Directivo	1	1	1	1	1
16.54	Número de aulas disponibles	7	7	8	9	10
16.55	Turnos de actividad docente (1 o 2)	2	2	2	2	2
16.56	Número de equipos de cómputo académico disponibles	9	14	16	18	20
16.57	Número de títulos disponibles en servicio bibliotecario	1806	1840	1880	1920	1960
Extensión Ciudad Insurgentes						
16.58	Presupuesto anual (miles de pesos)	2,371.2	2,394.9	2,514.7	2,640.4	2,772.4
16.59	Número de programas educativos que imparte (licenciatura y posgrado)	1	1	2	2	2
16.60	Plantilla de personal académico de asignatura	14	16	30	30	30
16.61	Plantilla de personal administrativo	3	3	5	5	5
16.62	Plantilla de personal Directivo	1	1	1	1	1
16.63	Número de aulas disponibles	3	4	4	6	7
16.64	Turnos de actividad docente (1 o 2)	1	1	1	1	1
16.65	Número de equipos de cómputo académico disponibles	7	12	21	30	40
16.66	Número de títulos disponibles en servicio de bibliotecario	153	153	214	300	420
6.9 Desarrollo organizacional	Programa en desarrollo					

EJE ESTRATÉGICO 7: PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN UNIVERSITARIA							
PROGRAMAS	No.	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR BASE (2015)	META			
				2016	2017	2018	2019
7.1 Planeación participativa y estratégica	17.01	Mejorar la percepción positiva del proceso de planeación participativa	ND	50	60	75	85
	17.02	Programa de Planeación y Desarrollo Institucional Aprobado (ProPlaDI) por CGU	0	1	0	0	0
	17.03	Porcentaje de dependencias académicas y extensiones universitarias que disponen del "Plan de desarrollo alineado al ProPlaDi"	ND	25	75	100	100
	17.04	Porcentaje de dependencias administrativas que disponen de "Programas de trabajo alineados al ProPlaDi"	ND	25	75	100	100
	17.05	Porcentaje del presupuesto universitario cuya asignación y programación se formula por Unidades Responsables del Gasto (URG) bajo el "Sistema de Programación Operativa Anual"	0	50	70	85	100
	17.06	Número de proyectos o programas sometidas a evaluación ante diferentes instituciones y fondos de financiamiento	8	5	6	7	7
	17.07	Porcentaje de proyectos o programas aprobados para financiamiento extraordinario sobre el número de aplicaciones sometidas a evaluación ante diferentes instituciones y fondos de financiamiento	100	100	100	100	100
	17.08	Porcentaje de proyectos y programas de fondos extraordinarios con informes de avance financiero y programático, presentados en tiempo y forma	100	100	100	100	100

7.2 Desarrollo de tecnologías de la información y comunicación	17.09	Grado de satisfacción de usuarios que manejan software desarrollado por el SIIA	8.7	9.1	9.3	9.5	9.7
	17.10	Grado de satisfacción de usuarios cuyos equipos reciben mantenimiento por parte del SIIA	9.2	9.7	9.8	9.9	9.9
	17.11	Número de computadoras dedicadas a planta docente	196	205	216	226	238
	17.12	Número de computadoras dedicadas a estudiantes	434	455	478	502	527
	17.13	Relación numérica de alumnos por computadora	12.5	11.9	11.3	10.8	10.3
	17.14	Número de computadoras dedicadas al personal administrativo	199	209	219	230	242
	17.15	Porcentaje de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo del equipo de cómputo	100	100	100	100	100
	17.16	Número de sistemas o módulos informáticos desarrollados y operando eficientemente en la prestación automatizada de trámites y servicios académicos y administrativos en línea (virtuales)	41	43	45	47	49
7.3 Evaluación del desempeño institucional	Programa en desarrollo						
7.4 Desarrollo de la infraestructura física	17.17	Número de metros cuadrados de obra de nueva creación con recursos FAM	385	150	200	200	250
	17.18	Número de metros cuadrados de remodelación y rehabilitación de edificios con recursos FAM	280	200	200	250	250
	17.19	Número de metros cuadrados totales de mantenimiento de edificios con recursos FAM	0	200	250	300	350
7.5 Universidad Sustentable	Programa en desarrollo						

Referencias

- Altbach, Philip G., Liz Reisberg y Laura E. Rumbley (2009). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. A report prepared for the UNESCO 2009 world conference on higher education*, UNESCO, Francia, <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/trends-global-higher-education-2009-world-conference-en.pdf>
- BCS Noticias, "En Baja California Sur hay 17 mil 793 desempleados: INEGI". (14 de agosto, 2014). <http://www.bcsnoticias.mx/en-baja-california-sur-hay-17-mil-793-desempleados-inegi/>
- Calderon, Angel (2012). "Massification continues to transform higher education", *University World News*, 2 September, issue No. 237, <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20120831155341147>
- CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2012). *Juventud y bono demográfico en iberoamérica*, segunda edición, noviembre, Naciones Unidas, Madrid.
- COEPES. Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior (2012). *Programa sectorial para el desarrollo de la educación superior en Baja California Sur, 2012-2015*, noviembre, Secretaría de Educación Pública, Gobierno del Estado de Baja California Sur, La Paz, BCS, 42 pp., http://www.sepbcs.gob.mx/Institucional/Programa_ES.pdf
- CONAPO. Consejo Nacional de Población (2014). *Dinámica demográfica 1990-2010 y proyecciones de población 2010-2030*. Baja California Sur, CONAPO, Secretaría de Gobernación, abril, México.
- Copenhagen Business School (2015). "The Role of Universities in Modern Societies", *News*, 23 de marzo, Copenhagen Business School, Copenhagen, Dinamarca, <http://www.cbs.dk/en/about-cbs/organisation/senior-management/news/the-role-of-universities-in-modern-societies>
- DGESU. Dirección General de Educación Superior (2015a). *Panorama de la educación superior en el estado de Baja California Sur. Ciclo escolar 2013-2014*, documento de trabajo, DGESU, SEP, 14 de agosto, México.
- _____. Dirección General de Educación Superior (2015b). *Planeación Integral de la Educación Superior. Un ejercicio colectivo de reflexión y construcción sobre los aspectos centrales de la educación superior mexicana*, documento de trabajo, DGESU, SEP, 14 de agosto, México.

- Faust, Drew (2010). *The role of the university in a changing world*, June 30, Royal Irish Academy, Trinity College, Dublin, Ireland, <http://www.harvard.edu/president/speech/2010/role-university-changing-world>
- GBCS. Gobierno del Estado de Baja California Sur (2016). *Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021*, La Paz, BCS, http://www.bcs.gob.mx/docs/PED2015-2021_DIGITAL.pdf
- INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015a). Boletín de prensa núm. 332/15 del 14 de agosto de 2015. "Resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo. Cifras durante el segundo trimestre de 2015", 23 de agosto de 2016, Aguascalientes, Recuperado de: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/enoe_ie/enoe_ie2015_08.pdf
- _____. (2015b). "Estimadores de la población total y su distribución porcentual según condición de registro de nacimiento por municipio y sexo", *Encuesta Intercensal 2015. Encuestas en Hogares*, 8 de diciembre, INEGI, México.
- Kigotho, Wachira (2016). "Africa must learn higher education lessons from India", *University World News*, issue No. 408, 8 April, <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20160408131556282>
- QSHESSR. QS Higher Education System Strength Rankings (2016). <http://www.topuniversities.com/system-strength-rankings/2016#sorting=rank+custom=rank+order=desc+search=>
- OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2015). *Serie "Mejores Políticas". Políticas prioritarias para fomentar las habilidades y conocimientos de los mexicanos para la productividad y la innovación*, OCDE, París, <http://www.oecd.org/mexico/mexico-politicas-prioritarias-para-fomentar-las-habilidades-y-conocimientos-de-los-Mexicanos.pdf>
- _____. (2014a). México – *Nota país. Panorama de la educación 2014: Indicadores OCDE*, OCDE, París. <http://www.oecd.org/edu/Mexico-EAG2014-Country-Note-spanish.pdf>
- SPyDE. Secretaría de Desarrollo y Promoción Económica (2015a). *Indicadores de Baja California Sur en el Contexto Nacional 2015*, Gobierno del Estado de Baja California Sur, La Paz, BCS, <http://www.spyde.bcs.gob.mx/indicadores/>
- _____. (2015b). *Información Estratégica 2015*, Gobierno del Estado de Baja California Sur, La Paz, B.C.S., <http://www.spyde.bcs.gob.mx/files/die/2015/EstrategicoBCSJulio2015.pdf>. p. 5

Siglas

ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
BCS	Baja California Sur
CA	Cuerpos Académicos
CIEES	Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior
CIMACO	Ciencias Marinas y Costeras
COEPES	Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
DES	Dependencias de Educación Superior
DESyGLO	Ciencias Sociales: Desarrollo Sustentable y Globalización
DVITT	Dirección de Vinculación, Innovación y Transferencia de Tecnología
EMS	Educación Media Superior
FAM	Fondo de Aportaciones Múltiples
IES	Instituciones de Educación Superior
INADEM	Instituto Nacional del Emprendedor
INEGI	Instituto Nacional de Geografía e Informática
ISO	International Organization for Standardization
LGAC	Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento
MAE	Maestría en Administración Estratégica
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OTTC	Oficina de Transferencia de Tecnología y Conocimiento
PE	Programa Educativo
PIB	Producto Interno Bruto

PIFI	Programa Integro de Fortalecimiento Institucional
PNPC	Programa Nacional de Posgrados de Calidad
PRODEP	Programa de Desarrollo Profesional Docente del tipo superior
PROPLADI	Programa de Planeación y Desarrollo Institucional
PTC	Profesor de Tiempo Completo
RAE	Red de Apoyo al Emprendedor
SEP	Secretaría de Educación Pública
SIIA	Sistema Integral de Información Administrativa
SNI	Sistema Nacional de Investigadores
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UABCS	Universidad Autónoma de Baja California Sur
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UPES	Universidades Públicas Estatales
URG	Unidades Responsables del Gasto
CRETIB	Corrosivos, Reactivos, Explosivos, Tóxicos, Inflamables y Biológicos

COMITÉ DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

Dr. Gustavo Rodolfo Cruz Chávez, Rector

Dr. Dante Arturo Salgado González, Secretario General

Dr. Alberto Francisco Torres García, Secretario de Administración y Finanzas

Secretarios Académicos de Consejo Académico de Área de Conocimiento

Dr. Juan Manuel Ramírez Orduña, Ciencias Agropecuarias

M.S.C. Mónica Carreño León, Ciencias del Mar y de la Tierra

Dr. Manuel Ángeles Villa, Ciencias Sociales y Humanidades

Directores de Área

Lic. Jorge Ricardo Fuentes Maldonado, Director de Difusión Cultural y Extensión Universitaria

M.C. María Aurora Rebolledo López, Directora de Docencia e Investigación Educativa

Dr. Oscar Trujillo Millán, Director de Investigación Interdisciplinaria y Posgrado

Dra. Alba Eritrea Gámez Vázquez, Directora de Planeación y Programación Universitaria

Dr. Miguel Ángel Ojeda Ruiz de la Peña, Director de Vinculación, Innovación y Transferencia de Tecnología

COMITÉ TÉCNICO DE PLANEACIÓN

Rectoría:

Dr. Rafael de Luna de la Peña, Secretario Particular

Dirección de Planeación y Programación Universitaria:

Dra. Alba Eritrea Gámez Vázquez, Directora

M.C. José Antonio Navarro, Jefe de Departamento

Biól. Gabriela Roldán Libenson, Jefa de Departamento

Ing. Luis Fernando Ávila Álvarez, Analista

M.C. Mayra Violeta Guadalupe Gutiérrez González, Analista

Lic. Hindra Grisel Rosas Miranda, Analista

Sra. Eva Patricia Talamantes Cota, Secretaria

Dirección de Difusión Cultural y Extensión Universitaria:

Lic. Luis Chihuahua Luján, Jefe de Departamento

Lic. Rubén Manuel Rivera Calderón, Jefe de Departamento

Lic. Mario Montaña Romero, Responsable de Comunicación Social

M.C. Keith Manuel Ross Guillins, Analista

El *Programa de Planeación y Desarrollo Institucional 2015-2019*,
edición digital de la Universidad Autónoma
de Baja California Sur, se terminó en junio de 2016.