



UABCS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE BAJA CALIFORNIA SUR

Programa de Planeación y Desarrollo 2011-2015

SABIDURÍA COMO META, PATRIA COMO DESTINO



Contenido

I. PRESENTACIÓN	4
II. INTRODUCCIÓN	7
III. MARCO ESTRATÉGICO	11
III.1. Misión	11
III.2. Visión	11
III.3. Valores y principios	15
IV. CONTEXTO Y DIAGNÓSTICO	18
IV.1. Contexto nacional	18
IV.2. Contexto estatal	22
IV.3. Diagnóstico	26
IV.3.1. Análisis de la capacidad académica	27
IV.3.2. Análisis de la competitividad académica	28
IV.3.3. Análisis del Sistema de Gestión de Calidad y su certificación	30
IV.3.4. Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA)	31
IV.3.5. Problemas estructurales	31
IV.3.5.1. Situación financiera	32
IV.3.6. Mecanismos de rendición de cuentas	33
IV.3.7. Infraestructura física	34
IV.4. Síntesis de problemas y retos de la UABCS	36
V. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	41
V.1. Políticas generales para el desarrollo universitario	41
V.1.1. Gestión de calidad	41
V.1.2. Vinculación intra e interinstitucional	41
V.1.3. Pertinencia	41
V.1.4. Cobertura	42
V.1.5. Desarrollo pleno del recurso humano	42
V.1.6. Normatividad completa y actualizada	42
V.1.7. Calidad certificada y mejora continua	42
V.1.8. Transparencia e información	43



V.1.9. Internacionalización	43
V.2. Ejes estratégicos y líneas de acción institucionales	44
V.3. Líneas de acción	45
V.4. Líneas de acción y programas operativos	46
V.5. Políticas y estrategias operativas en atención a los ejes estratégicos	49
V.6 El Modelo Educativo Universitario	56
VI. MATRIZ DE VALORIZACIÓN	57



I. PRESENTACIÓN

La Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS) afronta retos complejos que requieren no sólo de la capacidad y dedicación del Rector y de su equipo de trabajo, sino también de la participación y corresponsabilidad de todos los universitarios; para que en el uso de las capacidades institucionales, con el ejercicio pleno de la autonomía y sobre la base de nuestros 36 años de historia, se establezca una nueva etapa donde se redefinan las bases de normatividad, organización, estabilidad, calidad, salud financiera, transparencia y reconocimiento social; contando siempre con el respaldo de las autoridades federales, estatales, municipales, de la iniciativa privada y de la sociedad sudcaliforniana, garantizando un crecimiento sólido y un mejor futuro para la universidad. Actualmente nuestra Institución enfrenta retos financieros, normativos, y organizacionales que se reflejan en indicadores de bajo desempeño, lo que conlleva a una exhaustiva búsqueda de áreas de oportunidad que permitan generar acuerdos y coincidencias por encima de intereses personales en bienestar de la institución.

Atendiendo al artículo 15 numeral IV de la Ley Orgánica que establece entre las obligaciones del Rector “Presentar para su aprobación al Consejo General Universitario, el programa de planeación y desarrollo que deberá regir la institución durante su gestión” el “Programa de Planeación y Desarrollo 2011-2015” (PROPLADES), se presenta a consideración del H. Consejo General Universitario para su análisis y aprobación. Dicho documento es producto de la integración de opiniones y aportaciones de grupos representativos de los sectores universitarios, cuyas reflexiones se suman a la aspiración de contar con una mejor institución; sin perder de vista el contexto social, normativo y operativo que organismos internacionales, nacionales y la propia Secretaría de Educación Pública proponen y establecen para guiar el desarrollo futuro de la educación superior.

El PROPLADES 2011-2015 se constituye como el marco de referencia para la formulación, implementación y puesta en marcha de los planes y proyectos de desarrollo de las dependencias universitarias, presupuestos, programas operativos anuales y proyectos de gestión de recursos financieros en los diversos programas a los que la institución tiene acceso. Establece, también, una directriz para la rendición de cuentas ligada a metas y resultados académicos, al interior de la institución y hacia la sociedad, considerando la normatividad y los diversos mecanismos que contempla la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, así como las reglas operativas de cada uno de los programas de financiamiento público.

El PROPLADES 2011-2015, además de establecer un rumbo cierto, tiene la intención de motivar y orientar la participación de los universitarios en el desarrollo de la UABCS, pues son el nutriente requerido para el éxito institucional a lo largo de este proceso estratégico y participativo, enmarcado en el régimen de autonomía que la Ley Orgánica define para la institución; conscientes de que un programa de desarrollo no debe ser sólo un documento, sino un instrumento que permita su actualización y mejora permanente, así como la de los instrumentos de desarrollo



que en él se describen tales como la misión, visión, valores, principios, políticas y estrategias generales, ejes estratégicos, líneas de acción, programas, proyectos, acciones, metas e indicadores de seguimiento y evaluación del desempeño institucional.

El PROPLADES 2011-2015 está estructurado con los siguientes apartados:

I. Presentación. Contiene los postulados del programa, la estructura del documento, una breve exposición de motivos, así como la justificación de su utilidad para la UABCS y la gestión planificada de todas sus dependencias, campus y extensiones.

II. Introducción. Presenta el marco de referencia, antecedentes, situación actual, así como el proceso seguido en su elaboración.

III. Marco estratégico. Incluye misión, valores, principios, y ejes estratégicos, así como una visión en un horizonte de largo plazo al 2021. Todos estos elementos se ligan en un modelo conceptual de relación.

IV. Contexto y diagnóstico. Establece la situación actual de la institución con base en un diagnóstico y análisis del contexto. Analiza los indicadores de la institución y su evolución reciente. Asimismo, realiza un análisis del contexto en que se desempeña la Universidad Autónoma de Baja California Sur a nivel federal y estatal. Para el primero, toma como referente el Programa Sectorial de Educación 2006-2012, mientras que para el segundo, establece vínculos y oportunidades de la universidad en relación al Plan de Desarrollo del Estado de Baja California Sur, 2011-2015. Dichos análisis permiten alinear el desarrollo institucional y de sus funciones sustantivas con los procesos y estrategias de planeación de la educación superior, que como política de Estado aplican las dependencias y organismos de los gobiernos federal y estatal.

V. Estrategia institucional. Se plantea el esquema de trabajo mediante el cual la institución pretende alcanzar su visión. Éste se describe en: políticas generales, modelo educativo universitario, ejes estratégicos o elementos de articulación transversal, líneas de acción que relacionan elementos deseables con el quehacer universitario, y programas operativos de los que dependerán proyectos, acciones específicas y metas.

VI. Matriz de valorización. Este apartado, que se presenta por primera ocasión en un Programa de Desarrollo Institucional en la UABCS, pretende establecer metas a alcanzar como compromisos mínimos de la presente administración, traducidos en indicadores que permitan medir el nivel de alcance de las mismas. Las metas se relacionan con las líneas de acción, definiendo para cada caso los indicadores principales para el seguimiento y evaluación de resultados. Dicha matriz, además de relacionar programas y metas con el indicador, incluye la definición de éste, su método de cálculo e interpretación.



UABCS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR

El PROPLADES 2011-2015 está concebido como un documento flexible sujeto a mejora continua, que, de ser necesario, debe afinarse con los cambios presupuestales y de política educativa que lleguen a gestarse en los próximos años, así como con las experiencias y resultados de la gestión universitaria, con la estrategia de realizar una evaluación anual de avances y nuevos retos.



II. INTRODUCCIÓN

Las universidades públicas, como parte del sistema de educación superior del país, se desarrollan en un entorno altamente competitivo influenciado por la política educativa de la Secretaría de Educación Pública. Política de largo plazo que la Subsecretaría de Educación Superior y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) han mantenido, desde hace aproximadamente veinte años, orientada hacia la calidad reconocida de programas educativos, cuerpos académicos y procedimientos de gestión. Que en años recientes ha incorporado entre sus propósitos la búsqueda de la excelencia, formación integral, innovación educativa y la internacionalización, utilizando procesos de mejora continua y la adopción de valores y principios que contribuyan al fortalecimiento de aptitudes y actitudes en la formación integral de estudiantes y profesionales que egresan de las universidades públicas.

En atención a lo anterior, la UABCS está llamada a cerrar brechas respecto a los estándares nacionales para reposicionarse del lugar que ocupa entre las últimas universidades del país en indicadores de competitividad académica, con resultados que avalen la calidad y pertinencia de los programas educativos; transparencia en el uso de los recursos de la universidad, eficiencia y calidad de la gestión académica administrativa, y contar con un sistema de mejora de la calidad y de acreditación de programas educativos, eficiencia en la operación de redes de cooperación y vinculación con los sectores social, público y privado, así como una mayor cobertura de las funciones sustantivas en atención a las diversas demandas de la sociedad.

En esta etapa de desarrollo institucional, una herramienta esencial será contar con un modelo educativo universitario flexible, centrado en el aprendizaje con habilidades basadas en competencias, que impulsen la innovación educativa. Los resultados que la universidad logre, no sólo generarán un reposicionamiento y reconocimiento social, sino que se convierten en elementos para entregar resultados, generar confianza y lograr capacidad para gestionar recursos y condiciones dignas de trabajo para todos los miembros de la comunidad universitaria.

Una condición necesaria para superar los problemas o debilidades que pueda estar afrontado una institución, es su identificación. Nuestra universidad pasa por una etapa compleja, caracterizada entre otras circunstancias por:

- Problemas financieros.
- Deficiencias normativas en la Ley Orgánica y reglamentación secundaria.
- Estructura organizacional que no responde a los retos que debe enfrentar la institución.
- Sistema de gestión de calidad académico-administrativo no implementado en su totalidad, sólo se encuentra certificado el proceso de servicio bibliotecario.
- Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA) con módulos aún en desarrollo, sin llegar a su explotación plena para apoyar la toma de decisiones directivas, acompañar procesos de mejora de calidad, generar estadística institucional y facilitar la rendición de cuentas.



- Presupuesto deficitario derivado de un crecimiento no reconocido en extensiones y campus, compromisos contractuales, falta de políticas para aplicar el gasto de forma más eficiente y un sistema de jubilación dinámica que aún se encuentra parcialmente cargado al gasto operativo de la institución.

La estrechez de los presupuestos de egresos del país ha provocado desajustes entre lo que requieren las Universidades Públicas Estatales y los recursos disponibles para este subsector educativo. Lo anterior ha generado el direccionamiento de recursos a bolsas de concurso, que incentiven el desempeño de las instituciones y que, de forma intencional, las instituciones aumenten esfuerzos para vincularse con los sectores público y privado, no sólo para coadyuvar en la construcción de soluciones, sino como una forma de generar recursos propios que contribuyan a equilibrar las finanzas universitarias. En estos contextos, la UABCS tiene muchas oportunidades de desarrollo para las que debe organizarse, iniciar un trabajo institucional que mejore sus indicadores, su imagen y los mecanismos para incrementar su participación en los temas de la agenda para el desarrollo estatal y nacional.

Los problemas de estructura y normatividad han tenido efectos en diversos niveles de la actividad universitaria, afectando de forma importante el desempeño institucional, entre los que se encuentran: impactos negativos en el desarrollo académico, en el fortalecimiento de planes y programas de estudio, en la acreditación de programas educativos, y en la consolidación de sus cuerpos académicos; así también, la estrechez y debilidad financiera han llevado a dificultades extremas en el cumplimiento de los compromisos laborales y la prestación de los servicios a la propia comunidad universitaria y a la sociedad en su conjunto, especialmente aquellos servicios orientados al estudiantado.

El alumno, como usuario de las actividades y servicios universitarios, debe ser el centro de atención del quehacer universitario, para ello se requiere de servicios de alta calidad, que aseguren su formación integral incluyendo conocimientos, habilidades, destrezas, principios y valores, que al momento de egresar le aporten elementos de competitividad para incorporarse y enfrentar el mundo laboral con éxito y responsabilidad, y le den el sello distintivo de nuestra alma máter.

Si bien la institución ha crecido en todos los municipios de Baja California Sur, se requiere concretar aspectos estructurales, normativos y financieros para que dichos campi y extensiones logren su pleno desarrollo, contribuyendo a la consolidación de una red de servicios universitarios de cobertura estatal. Se pretende que cada campus o extensión se constituya como unidad académica especializada en atención a las necesidades y vocaciones de las regiones de influencia, considerando las características propias de la geografía y recursos naturales de los municipios, su sociedad y potencialidades de desarrollo económico.

Es importante destacar que la universidad ha construido fortalezas, entre las que destacan: la absorción de estudiantes de las preparatorias de BCS (24.9% en 2011), cobertura de matrícula estatal (12.5% en 2011), presencia en todos los municipios del estado con infraestructura



educativa de calidad, desarrollando docencia, investigación y extensión y difusión de la cultura en cada una de sus unidades académicas.

Otra de las fortalezas es su capital humano, integrado por personal académico de tiempo completo con altos indicadores de habilitación de acuerdo con los criterios de la SEP, ya que 79.3% de profesores cuentan con estudios de posgrado, de los que 45.5% son doctores, ambos indicadores muy por encima de la media nacional. Tales fortalezas deben ser el punto de partida para impulsar estrategias y acciones en un plan estratégico de largo alcance, que aproveche las oportunidades del entorno, para alcanzar plenamente la misión y visión institucional que nos hemos trazado.

La necesidad de realizar una planeación participativa deriva fundamentalmente del reconocimiento de dos situaciones: la primera, el valor estratégico que tiene la participación en cualquier ejercicio de planeación. La segunda se refiere a la importancia que para la institución tiene la voz de la comunidad universitaria, dado que los universitarios, tanto alumnos como el personal de la UABCS son los receptores y/o ejecutores de las acciones derivadas de la implementación del PROPLADES.

La planeación no sólo se realiza durante el proceso formal de la elaboración del plan, sino que debe estar presente durante todo el transcurso de la puesta en operación del plan generado; por ello es importante lograr una planeación flexible así como un seguimiento y evaluación continua que considere las particularidades de las diversas iniciativas contempladas. Por tanto, la planeación a lo largo de la implementación del PROPLADES necesitará de un liderazgo permanente, porque la diversidad potencial de las actividades a desarrollar hace que su seguimiento necesite planificarse tomando siempre en cuenta sus particularidades, a través de un proceso flexible para su modificación y actualización.

A partir de la definición de políticas institucionales, programas, y de los objetivos y metas, la asignación presupuestal –que permite llevar a cabo las acciones correspondientes a cada estrategia, y con ello implementar el PROPLADES– se desarrollará en el corto plazo (un año), por conducto de las aperturas programáticas de las unidades académicas y dependencias administrativas, en donde anualmente se especifican: a) los programas que se habrán de realizar; b) las actividades que se llevarán a cabo; c) las metas que se espera lograr en el año y; d) el presupuesto requerido para el logro de las metas. Para tal efecto, a partir del presupuesto 2013 se propone una transición del actual modelo de presupuestación al modelo de Programas Operativos Anuales (POAs).

El seguimiento y la evaluación continua de todo plan son tareas indispensables para asegurar buenos resultados. No obstante, y tomando en cuenta que los procesos de evaluación deben ser pertinentes y oportunos en cuanto a lo que se pretende evaluar, en este PROPLADES 2011-2015 ha sido de especial importancia elaborar una serie de indicadores para, con base en ellos, dar seguimiento a programas. Es también importante mantener una actitud flexible para identificar —a lo largo de todo el proceso de implementación del plan— nuevos elementos que



UABCS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR

podieran brindar mejor información acerca del desarrollo de los procesos y del impacto de las iniciativas implementadas, tales como políticas, programas, indicadores, estrategias y metas.

Finalmente, es esencial implementar mecanismos de evaluación y seguimiento complementarios a la matriz de valorización, que incluyan la percepción de la comunidad acerca del PROPLADES y sus logros, en este sentido, a partir del segundo año de gestión académico-administrativa actual, deben aplicarse instrumentos de evaluación tipo encuesta a una muestra representativa de los sectores que integran a la UABCS, cuyos resultados serán utilizados en retroalimentar el PROPLADES.



III. MARCO ESTRATÉGICO

En respuesta a las demandas sociales y a las políticas públicas citadas en el programa sectorial de educación en el Plan Nacional de Desarrollo, en materia de educación superior; las universidades públicas en México han adoptado estrategias de gestión para mejorar su quehacer y elevar la calidad de sus funciones sustantivas. Para atender este proceso, nuestra universidad ha implementado un sistema de gestión a fin de dar respuesta a dichas demandas que incluye entre sus componentes principales:

- Planeación estratégica y participativa para identificar los factores y objetivos prioritarios que le permitan conseguir con éxito la adaptación a cambios y retos que nos plantea el entorno, así como mejorar la organización y la percepción interna y social de las actividades universitarias. Que deberá aplicarse en la planificación interna, así como en las metodologías específicas de la SEP en materia de gestión de recursos extraordinarios.
- Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA) que, de acuerdo a los requerimientos de evaluación, mida indicadores del desempeño institucional, por estructura de organización y por programa educativo (PE), y debe enlazar información de áreas claves de la administración para sustentar una mejor toma de decisiones.
- La mejora continua de la calidad, tanto en PE, como en procesos administrativos y de gestión, empleando como parámetros deseables los que establecen los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), el Consejo Para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) y la norma de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) el ISO 9001 versión 2008, según corresponda.





III.1. Misión

Uno de los elementos centrales de la planeación es la definición/actualización de la misión, enunciado que debe englobar el quehacer universitario y ser representativo de los diversos sectores, dependencias, programas educativos de la institución, que de forma integral componen a la comunidad universitaria. A sus treinta y seis años, la universidad ha pasado por diversas etapas, algunas de ellas con misiones diametralmente diferentes. En esta ocasión, reconociendo los avances institucionales, en la sesión del 15 de diciembre de 2009 del H. Consejo General Universitario donde hubo una amplia participación y reflexión de los universitarios, fue aprobada la misión institucional, misma que fue fortalecida a través de sesiones de trabajo con Jefes de Departamento Académico, Directores y personal de diversas dependencias, logrando la siguiente:

Misión de la Universidad Autónoma de Baja California Sur

Somos una institución pública de educación superior que ofrece programas educativos de buena calidad; genera y divulga conocimiento científico, tecnológico y humanístico de vanguardia; contribuye al estudio y comunicación de la cultura para formar profesionistas competentes, socialmente responsables, que impulsan el desarrollo sustentable de la entidad y del país.

III.2. Visión

En cuanto al desarrollo alcanzado, la universidad ha logrado situarse como la máxima casa de estudios de nivel superior en Baja California Sur, sin embargo, durante los años venideros está llamada a resolver rezagos y retos de diversa índole, que han sido integrados en metas globales para dar forma a la visión con un horizonte al año 2021. Es claro que la presente administración concluye en 2015 su periodo de gestión, sin embargo, expertos en planeación y los organismos certificadores y acreditadores recomiendan que las IES realicen prospectivas de sus futuros deseados en horizontes mayores a los de un gobierno universitario. A final de cuentas, tanto la Misión como la Visión ejercen un efecto aglutinador del quehacer de la comunidad, y para mantener su vigencia deben ser sometidas a procesos de revisión. Para el caso, se recomienda que sea al menos cada dos años, cuando la Subsecretaría de Educación Superior inicie el proceso de formulación de los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional (PIFI).



Visión de la Universidad Autónoma de Baja California Sur al 2021

Nuestros programas de docencia, investigación, difusión del conocimiento y la cultura son reconocidos por su alta calidad y el cumplimiento de estándares internacionales. El desarrollo institucional se sustenta en una normatividad sólida; procesos 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.

Durante el 2015, la Universidad Autónoma de Baja California ha logrado un reposicionamiento entre las Universidades Públicas Estatales a nivel nacional, ya que:

- El 75% de los programas educativos (PE) de licenciatura y posgrado, en los que se atiende al 80% de la matrícula, son de alta calidad, cuyo reconocimiento se logra mediante los procedimientos de evaluación y acreditación del Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) y/o los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).
- La normatividad que rige la vida interna de la Universidad como son su Ley Orgánica, Estatuto General Universitario, reglamentos internos y procedimientos administrativos, se han actualizado recientemente, esto les da plena vigencia pues están elaborados con bases sólidas y lógica jurídica, facilitando su aplicación y observancia de manera clara y eficiente.
- Los estudiantes, egresados, profesores y trabajadores de la Universidad, así como la sociedad sudcaliforniana se encuentran satisfechos con la gestión administrativa que se sustenta en procesos de gestión certificados en la norma ISO 9001:2008, en un sistema que se encuentra en su etapa de mejora continua de la calidad en búsqueda de la excelencia.
- El modelo educativo de la Universidad que opera en el 100% de los programas de licenciatura y posgrado, privilegia la formación integral de los estudiantes centrado en el aprendizaje y el desarrollo de competencias profesionales, el manejo obligatorio de una segunda lengua, el uso de las tecnologías de la información, la movilidad estudiantil, programas de tutoría y asesoría, orientación educativa y psicológica. También



promueve la práctica de actividades deportivas, recreativas y culturales; fomenta la educación y apego a valores universales, que permitirán una convivencia social armónica, el respeto a la diversidad cultural y al medio ambiente; asimismo, estimula la permanencia de los estudiantes y la terminación oportuna de sus estudios, capacitándolos para el autoaprendizaje y actualización continua.

- Los procedimientos administrativos ejecutados en tiempos precisos, definidos en el calendario escolar aseguran que los registros del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA) generen los indicadores de desempeño institucional necesarios para la toma de decisiones, con respecto a metas y programas operativos anuales.
- Se ha consolidado la red universitaria de servicios con campi y extensiones académicas en cada municipio y cuentan con el reconocimiento de la Secretaría de Educación Pública. En conjunto, atienden al 40% de la matrícula total de la universidad. En éstas se desarrollan todas las funciones sustantivas, con orientaciones derivadas de las necesidades de la región de influencia, atendiendo la vocación natural y necesidades de cada región municipal. Los campi y extensiones académicas cuentan con sus propios planes de desarrollo, estructura administrativa, personal e infraestructura física y de servicios, lo que les permite realizar de manera eficiente y oportuna sus actividades.
- La Universidad es reconocida por cumplir a cabalidad con todos los compromisos de transparencia ligados a los recursos financieros que integran su presupuesto, irreducible y extraordinario. Adicionalmente, siguiendo las reglas operativas, funciona la unidad de contraloría social y la cuenta pública, de acuerdo a su ley orgánica, se aprueba anualmente.
- Se encuentra vinculada con los sectores social, productivo y gubernamental a través de mecanismos ligados a las funciones sustantivas, lo que le asegura pertinencia, vanguardia e ingresos complementarios. Como resultado ha mejorado su imagen ante la sociedad, y su opinión es relevante en el desarrollo de Baja California Sur.
- La planta de profesores de tiempo completo (PTCs) cuenta con un alto nivel de habilitación y formación de calidad para el desarrollo de las funciones sustantivas, el 90% de los PTCs cuentan con estudios de posgrado, el 65% son doctores y el 70% están organizados en cuerpos académicos (CA), de éstos más del 50% mantiene el perfil PROMEP. El 50% de CA son consolidados con reconocimiento PROMEP, el resto está en proceso de consolidación. Los CA forman parte de alianzas y redes temáticas de colaboración y movilidad académica con universidades y centros de investigación nacionales y extranjeros.
- Las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) de la Universidad y sus CA aseguran investigaciones pertinentes y de vanguardia, que logran los objetivos



y metas de los proyectos de investigación y compromisos académicos con las redes temáticas en que se integran; dan respuesta a las demandas y necesidades de organizaciones públicas, sociales y productivas, a través de mecanismos de vinculación tales como proyectos, consultoría y asesoría, coadyuvando a los procesos de desarrollo sustentable local, regional y nacional.

- Los PTCs integrados en cuerpos académicos participan activamente en eventos académicos como son: congresos, simposios, foros, talleres, conferencias, a escala local, regional, nacional e internacional; donde acuden a exponer, al menos una vez al año, los resultados y productos académicos de investigación científica, aplicada y humanística, que realizan. La publicación y difusión de resultados cumplen con altos estándares de calidad nacional e internacional.

III.3. Valores y principios

El Plan de Desarrollo Institucional se sustenta en valores y principios que deben aplicarse en el ejercicio administrativo, así como en el quehacer diario de profesores, trabajadores administrativos, autoridades, directivos y estudiantes. Entre los valores y principios que van a privilegiarse se encuentran:

- **HONRADEZ:** Los miembros de la comunidad universitaria no aceptaremos, para beneficio propio ni en perjuicio de un tercero, prestaciones, compensaciones, ni incurriremos en acciones propuestas por ninguna persona, autoridad u organización que nos induzca a faltar a la ética de nuestras responsabilidades y obligaciones.
- **RESPONSABILIDAD:** Asumimos plenamente el compromiso para responder de nuestros actos y cumplir de manera cabal, oportuna y eficiente con las funciones y actividades que se nos asignaron en el ámbito laboral, dentro del marco de la reglamentación correspondiente, de manera que la comunidad universitaria y las personas con quienes tenemos relación, aumenten permanentemente su confianza en la capacidad institucional de cumplir con nuestra misión y funciones sustantivas. Procurando en nuestros actos el apego a los principio de solidaridad, justicia y cumplimiento del deber en todos los sentidos y, por ende, asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones.
- **INTEGRIDAD:** Mantendremos una conducta firme, dentro y fuera de la institución, de tal manera que nuestras acciones y palabras sean siempre consistentes, dignas de credibilidad y contribuyan a fomentar una cultura de confianza y verdad.



- **RESPECTO:** Fomentaremos, sin excepción alguna, la dignidad, los derechos y libertades que le son inherentes a las personas, asumiendo siempre un trato y forma de comunicación amable, educado y tolerante, evitando comentarios que difamen o denigren la integridad de los miembros de la comunidad universitaria.
- **TOLERANCIA:** Constituye el sólido fundamento de toda comunidad que se desarrolla armónicamente y en paz. Significa el reconocimiento y apreciación de los demás, la capacidad de convivir con otros y de escucharlos.
- **BIEN COMÚN:** Es un compromiso irrenunciable de toda la comunidad universitaria el bien común, entendiendo que sólo se justifica y legitima cuando se procura ese bien por encima de los intereses particulares.
- **CALIDAD:** Debido a que las políticas que orientan el desarrollo reciente y futuro de la educación superior, cuyo propósito central es el mejoramiento de la calidad de los procesos y productos de las funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior (IES), demandan que éstas sean reconocidas por organismos evaluadores externos, ya sea de acreditación para el caso de programas educativos, certificación para los procesos de gestión de acuerdo a la ISO 9001:2008. Realizamos nuestro trabajo conscientes de esa demanda y de cómo nuestro esfuerzo contribuye en el logro de los objetivos institucionales, adoptando como miembros de la comunidad universitaria una actitud propositiva, en búsqueda de la excelencia.
- **EQUIDAD:** Será característica invariable de nuestros actos y decisiones procurar la igualdad de trato y oportunidades para todos los miembros de nuestra comunidad, sin distinción de sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política.
- **TRANSPARENCIA:** Garantizaremos el acceso a la información universitaria que sea de nuestra competencia, sin más límites que los del derecho privado de las personas. De acuerdo a nuestro cargo y funciones usaremos y aplicaremos con transparencia los recursos del presupuesto universitario, cuidando su manejo responsable y eliminando toda discrecionalidad indebida.
- **ACTITUD DE DIÁLOGO:** El diálogo es necesario para convivir y crecer en armonía, compartiendo nuestros puntos de vista como mecanismo para lograr acuerdos, obtener soluciones justas y resolver conflictos. Por ello, nos comprometemos a mantener una comunicación abierta, clara y oportuna, escuchar a los demás con interés, apertura, tolerancia y objetividad, tomando en cuenta sus perspectivas, con el fin de que identifiquemos nuestras coincidencias y respetemos nuestras diferencias.
- **DESARROLLO INTEGRAL SUSTENTABLE:** Diferentes grados de pobreza afectan a millones de mexicanos, sobre todo en las zonas rurales e indígenas. Su integración al



desarrollo requiere fomentar habilidades productivas, utilizar avances tecnológicos y aprovechar racionalmente los recursos disponibles, con el propósito de elevar su nivel y calidad de vida, en todos sus órdenes. Por ello, contribuiremos en la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo sustentable, responsables de los beneficios que han recibido de la educación pública. Asimismo, en nuestras actividades de extensión, difusión e investigación contribuiremos en la generación de conocimiento que apoye acciones de participación social y organización comunitaria, capacitación, educación, autogestión, producción, comercialización, alimentación y salud; para que sistemáticamente se promueva el desarrollo sustentable, sin comprometer el desarrollo de las generaciones futuras.

- **EDUCACIÓN INTEGRAL CON VALORES:** Como respuesta a los cambios sociales que origina la globalización, y a las necesidades del desarrollo educativo nacional, haremos propia la premisa de la UABCS por una educación integral, con equilibrio entre la formación básica, especializada y humanística, y un conjunto de actitudes y valores éticos, morales y ecológicos, suficientes para que nuestros egresados puedan desempeñarse de manera efectiva en la solución de los problemas de la sociedad, y con creatividad para comprender, adaptar y aplicar los conocimientos e innovaciones tecnológicas recientes.



IV. CONTEXTO Y DIAGNÓSTICO

IV.1. Contexto nacional

México ha sido considerado como un país de desarrollo intermedio, con avances significativos en la modernización de la planta productiva, urbanización y provisión de servicios públicos, pero con muchos desequilibrios sociales. Nuestro país se ha visto sometido a un largo proceso de transición económica, política y social que no acaba por mostrar sus beneficios inmediatos. El cambio ha implicado a todos, pero sus efectos no se han distribuido de manera homogénea en los diferentes sectores sociales.

En nuestro país, en 1950 sólo el 1% de los jóvenes entre 19 y 23 años de edad, realizaban estudios de educación superior. Actualmente este mismo parámetro se incrementó a 28% (incluye técnico superior universitario). Por otro lado, la tasa de crecimiento natural de la población descendió de 3.7% en 1965 a 1% en la actualidad. El aspecto demográfico es un factor de primera línea, si bien el índice demográfico se ha controlado en términos globales, lo que ha permitido disminuir la presión que esto representa, el sistema de educación superior está experimentando un fuerte empuje, que se manifiesta en un constante crecimiento en la demanda de jóvenes, al menos hasta mediados del presente siglo. A partir de la dinámica demográfica, la tasa de crecimiento media anual registrada en la década 1950-1960 era de 3.0, ésta se redujo a 1.0 para el ciclo 2005-2010. Sobre todo en el rango de 18-22 años (edad adecuada para estudios de educación superior considerada por la SEP) y según los registros y proyecciones del Consejo Nacional de Población la tasa de crecimiento en cuanto a la posible demanda de educación superior irá en ascenso hasta el año 2013, en que la población de 18-22 años ascenderá a casi 11 millones, y a partir de ahí decrecerá de manera sostenida hasta el año 2050, cuando la población alcanzará la cifra de 7 millones 633 mil jóvenes. La composición demográfica y el aumento en la demanda de educación superior, exigen un análisis detallado sobre el rumbo que deberá seguir la educación.

Desde la década de 1970, el sector privado de la educación superior en México registró tasas de crecimiento importantes, que se incrementaron en la década de 1990 y desde el 2000 han tendido a estabilizarse e incluso a reducirse ligeramente. En el ciclo escolar 2010-2011, la matrícula inscrita en instituciones de educación superior privadas (IESP) en México, a nivel licenciatura, era del 33 por ciento. La matrícula en IESP registró un crecimiento de casi 61 por ciento entre el año 2000 y el 2010, frente a un crecimiento de 47 por ciento en las instituciones de educación superior públicas. Los datos anteriores dejan vislumbrar que en México, tanto el sector privado como el público, han crecido en los últimos diez años, manteniendo un relativo equilibrio en el periodo y un notorio predominio del sector público, pues dos terceras partes de la matrícula a nivel superior está inscrita en instituciones públicas. Corroboró lo anterior un dato de la Secretaría de Educación Pública: “entre 2007 y 2010 casi el 70 por ciento de la matrícula se originó en los centros públicos” (*Confluencia*, Boletín informativo de la ANUIES, febrero de 2011).



Por otro lado, la ANUIES ha fijado en diversos documentos la meta de elevar la cobertura de la educación superior a 48 por ciento en 2020, lo que implicaría alcanzar una matrícula de poco más de 4 millones 700 mil estudiantes en 2020; es decir, alrededor de 1 millón 700 mil jóvenes adicionales a la matrícula actual, lo que supondría un aumento sostenido de aproximadamente 170 mil en promedio por año.

Para alcanzar esta meta se tiene que realizar en 10 años (en materia de aumento de matrícula) más de la mitad del esfuerzo que se ha hecho en toda la historia de la educación superior en México. Si bien difícil de lograr, la meta propuesta es viable. Para alcanzarla, bastaría con aumentar la matrícula total a un ritmo semejante al de los últimos dos ciclos escolares.

Si como ha ocurrido en el pasado reciente, más de las dos terceras partes del aumento de la matrícula provendrían del régimen de sostenimiento público, la meta del 48% de cobertura implicaría incorporar alrededor de 1 millón 200 mil estudiantes al subsistema público y 500 mil al particular.

El aumento de la matrícula de las instituciones públicas de educación superior implicaría un esfuerzo presupuestal sostenido de entre 6 y 7 mil millones de pesos adicionales al año, en términos reales es una cantidad razonable cuando se trata de abrir la puerta del futuro a los jóvenes.

La complejidad no termina, por supuesto, en el esfuerzo financiero que habría que realizar en los próximos años para sustentar el rápido crecimiento de la matrícula. Las experiencias de otras épocas sugieren eludir a toda costa los riesgos ocasionados por la expansión no regulada de la educación superior. Hay consenso de que no se trata sólo de aumentar la matrícula, sino además de evitar que su masificación redunde en una oferta educativa de baja calidad y en una distribución marcadamente desigual de las oportunidades educativas.

En consecuencia, será necesario, entre otras medidas, revisar las capacidades de las instituciones de educación superior para formar adecuadamente a los profesores de base y asignatura que supondrá el rápido aumento de la matrícula. Considerando las reformas legales que incorporan como obligatoria la educación media superior, será necesario atender el crecimiento de egresados de este nivel, quienes a su vez deberán estar adecuadamente preparados y suficientemente motivados para pasar del bachillerato al nivel superior. Asimismo, será preciso fortalecer los sistemas de apoyos económicos y académicos para favorecer de manera creciente el acceso y permanencia de los estudiantes provenientes de familias de escasos recursos. En este contexto la universidad se verá obligada a revisar sus formas de organización, gestión y administración e instrumentar los cambios que sean necesarios para ser cada vez más eficientes.

Al igual que sucede en otras partes del mundo, el área de conocimiento más dinámico en crecimiento de matrícula fue el de Ingeniería y Tecnología, sobre todo por el impacto de las carreras de tipo computacional e informático, hasta alcanzar casi un 75% de crecimiento en la



década, seguido por Ciencias de la Salud con 60%, Ciencias Sociales y Administrativas con 47%, y Ciencias Agropecuarias con 35%. En el lado contrario de la balanza, Educación y Humanidades apenas creció 4% y el área de Ciencias Naturales y Exactas decreció en aproximadamente 1%.

Como puede observarse, a pesar de que el sector educativo en el nivel superior presenta cifras globales de crecimiento, las tendencias no son comparables con las de otros países más avanzados, y ello nos remite necesariamente a la situación de la economía nacional. Desde hace varias décadas, la economía mexicana ha crecido a ritmos pequeños (2% en la década de los ochenta y 3.5% en los noventa), a partir de lo cual se ha experimentado una lenta evolución del mercado de trabajo de los egresados de la educación superior, lo que no ayuda a estimular un crecimiento más amplio de la matrícula.

Aunado a lo anterior, también son conocidos los fuertes desequilibrios del modelo económico, particularmente en el empleo y el nivel de vida de la población, puesto que, de acuerdo con los datos arrojados en las Encuestas de Ingresos y Gastos de los Hogares, alrededor de 45 millones de mexicanos se encontraban en 2006 en alguna situación de pobreza, con los consiguientes efectos perniciosos en aspectos de la vida social. A esta realidad hay que añadir el hecho de que la política económica se ha inclinado en los últimos años hacia el adelgazamiento del sector público y la contracción del gasto social, de donde se deriva que el sistema público de educación superior ha tenido que negociar anualmente los presupuestos para las instituciones en medio de fuertes presiones hacia su contracción, y enfrentar la competencia del sistema educativo privado que experimentó una fuerte expansión en el mismo periodo.

Diversos análisis que tratan de explicar la crisis del desarrollo en México durante las últimas décadas, así como su situación actual, indican la necesidad de profundizar en la reflexión sobre el estado que la educación superior guarda al respecto, entre otros aspectos destacan: falta de políticas de investigación básica y aplicada en las universidades, escasa incidencia de las universidades en la formación de recursos humanos para desarrollar procesos que alcancen las etapas de invención, innovación y difusión tecnológica y falta de unidades de investigación y desarrollo en las empresas. Todos elementos necesarios para el proceso de creación de tecnologías que inciden en el proceso productivo. En pocas palabras, una de las causas más importantes del estancamiento del desarrollo en nuestro país, es que no ha logrado generar ciencia y tecnología suficientemente articulada con las necesidades sociales y los procesos productivos, que le permitan competir internacionalmente.

Uno de los temas prioritarios del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012, se refiere a los ejes estratégicos que son: 1) Crear nuevas instituciones de educación superior para contribuir de manera significativa en la ampliación de su cobertura, pasando de 25% a por lo menos el 30% de la población de jóvenes de 19 a 23 años de edad. 2) Flexibilizar los planes de estudio impulsando la certificación de competencias laborales. 3) Consolidar el perfil y desempeño del personal académico mediante programas de fortalecimiento institucional provistos de componentes individuales, como las becas de posgrado, y colectivos, como el impulso para consolidar los



cuerpos académicos de las instituciones de educación superior. 4) Crear y fortalecer las instancias institucionales para articular la oferta educativa, las vocaciones y desarrollo de los estudiantes, la demanda laboral, así como los imperativos del desarrollo regional y nacional. 5) Mejorar la integración, coordinación y gestión del sistema nacional de educación. Ante este panorama, las estrategias a seguir en educación superior pública, son muy importantes en la transformación educativa que está requiriendo nuestra sociedad para hacer llegar los beneficios que la educación de calidad ofrece a la población demandante de la misma.

Con todo y las grandes diferencias que pueden encontrarse entre nuestro país y las naciones más desarrolladas, las tendencias prevaecientes en el ámbito internacional inciden sobre el sistema educativo nacional, de tal forma que desde hace 20 años se han instrumentado diversas estrategias en el sistema de educación superior, buscando generar cambios sustantivos en la normatividad, los sistemas de financiamiento, la evaluación y acreditación institucionales.

Tanto los especialistas como la propia Secretaría de Educación Pública reconocen que, si bien se ha avanzado en la consecución de las estrategias antes mencionadas, la educación superior enfrenta serios problemas que tienen que ver con: una cobertura insuficiente (de cada 100 jóvenes mexicanos entre 19 y 23 años, sólo 24 están inscritos en alguna modalidad de educación superior); bajos índices de aprobación, retención y titulación; la insuficiencia de políticas y recursos que estimulen la investigación básica y aplicada; la escasa incidencia en la formación de recursos humanos orientados hacia la invención, innovación y difusión tecnológica; el reducido número de unidades de investigación y desarrollo vinculadas a empresas; una organización escolar y curricular rígida, que no permite mayor flexibilidad en la oferta educativa y atrasos significativos en la aplicación de tecnologías y metodologías didácticas acordes con las competencias que deben desarrollar los futuros egresados en el mundo del trabajo.

El reto principal de la educación superior es incrementar su cobertura con equidad y calidad, ya que ha sido insuficiente, incluso comparada con otros países con un desarrollo similar. Por otra parte, fortalecer la investigación con la finalidad de elevar la calidad de la enseñanza y tener pertinencia social resulta indispensable.

Entre los cambios principales, las IES han pasado de procesos de planeación a evaluación del desempeño institucional, a través de metas compromiso medidas en indicadores. Lo anterior ha implicado para la UABCS compromisos institucionales con la federación para justificar recursos asignados y lograr financiamiento adicional futuro. Esto obliga a dar respuestas más rápidas y precisas, bajo criterios cualitativos y cuantitativos, en esquemas de competencia con otras IES por los recursos financieros asignados a través de programas gubernamentales.

Para que la educación superior pueda cumplir con los nuevos roles que demanda la sociedad, ésta debe constituirse en una prioridad en términos de inversión y políticas públicas que permitan elevar significativamente la inversión en este sector estratégico para el desarrollo de todos los sectores de la sociedad, así como conservar una política de largo plazo hacia la excelencia.



IV.2. Contexto estatal

Baja California Sur es la entidad federativa con menos habitantes de la República Mexicana, representando el 0.6 % de la población nacional. Sin embargo, su ritmo de crecimiento, desde hace varios años, es mayor al promedio nacional (1.4%), siendo el estado con la segunda mayor tasa (2.9%), sólo superado por Quintana Roo. Si bien, dicho crecimiento significa retos en términos de capacidad y desarrollo de infraestructura suficiente, le otorga ventajas a BCS sobre otros estados, ya que la población que actualmente compone al estado contiene una mayor proporción de personas en edad productiva, en relación con las personas en edad potencialmente inactiva.

De acuerdo al censo 2010, la población de Baja California Sur estaba compuesta por 178,472 habitantes de 0 a 14 años, que representa el 28%; 421,998 de 15 a 64 años, población productiva, que significa un 67.2%; y 27,219 de 65 años y más, en el sector de la tercera edad, representando el 4.4%. Si se compara con el promedio nacional, en el que las proporciones son del 29.3, 64.4 y 6.3%, respectivamente, se observa que el estado tiene una mejor posición.

El Plan Estatal de Desarrollo, considerando las estadísticas anteriores, establece que la población de BCS crecerá un 65% más en sólo 15 años. Lo que implica un desafío notable para la UABCS, pues para mantener su posicionamiento o incluso mejorarlo, tendrá que incrementar su capacidad a gran velocidad y, al mismo tiempo, mejorar la calidad de sus programas y procedimientos para alcanzar los estándares nacionales de calidad, e inclusive en sus programas consolidados avanzar hacia la internacionalización.

Por grupo de edad, la población objetivo, en edad de cursar estudios superiores, de 18 a 24 años muestra una tendencia de concentración en los municipios de La Paz y Los Cabos para los próximos años. Esto significa que los campi de estos dos municipios seguirán siendo claves en cobertura, atención de servicios educativos y absorción de egresados de las escuelas de educación media superior; indicadores esenciales del sistema de evaluación de la educación superior estatal, de acuerdo a la COEPES. Asimismo, los proyectos para reactivar el desarrollo de los demás municipios, principalmente en el sector agropecuario, turístico y minero del norte del estado, plantean una dinámica de desarrollo con necesidades de formación, actualización profesional e investigación aplicada que contribuya al logro de un desarrollo sustentable de los municipios de Comondú, Loreto y Mulegé.

Cabe señalar que en los campi y extensiones se atiende actualmente al 23% de la matrícula de la Universidad, y se desarrollan actividades de extensión, vinculación e investigación relevantes por su pertinencia, de acuerdo a las necesidades de cada región. Lo anterior ayuda a mantener la posición de la Universidad como la máxima casa de estudios de la entidad. Por todo lo anterior se requiere consolidar las extensiones y campi con acciones de reconocimiento ante autoridades estatales y federales, con el propósito de gestionar los recursos financieros que garanticen en el largo plazo su operación y consolidación como un sistema denominado “Red Universitaria”, de cobertura estatal que pretende que toda unidad incluida en la Red alcance un desarrollo pleno en



las funciones sustantivas que marca la Ley Orgánica, con una orientación al desarrollo regional sustentable.

La educación superior en BCS oferta sus servicios a través de 30 planteles, 19 de sostenimiento público y 11 de carácter privado, distribuidos en los 5 municipios de la entidad. La matrícula en el ciclo escolar 2009-2010 ascendió a 17,747 estudiantes, de éstos el 0.4% en estudios de técnico superior, el 10.6% pertenecen a la formación de maestros, 54.6% a licenciaturas universitarias, 28.9% a licenciaturas tecnológicas, y el 5.5% están incorporados a programas de posgrado. De esta población educativa, 12,453 se integran en instituciones públicas y, el resto, 5,294 en planteles particulares. Nuestra institución atendió al 29.5% en nivel licenciatura y al 9.95% en posgrado.

La cobertura en el ciclo escolar 2009-2010 fue del 54%, los institutos tecnológicos, la universidad pública y los centros de educación particulares, presentan los mayores incrementos en este indicador. En el mismo periodo, la absorción estatal fue del 119 por ciento, mientras que la titulación alcanzó el 67%, siendo las escuelas formadoras de docentes las que mayormente titulan profesionistas. La UABCS tuvo una absorción del 29.8% y en titulación un 53%.

A nivel estatal, el índice de eficiencia terminal en licenciatura es del 55%, mientras que en la UABCS es del 32%; situación que evidencia la necesidad de elevar la calidad de los servicios para enfrentar uno de los principales retos que afronta el sistema educativo estatal y nacional. Otros desafíos de la educación superior son abatir la reprobación y deserción escolar, actualizar profesores, crear nuevos centros de estudios, mejorar la infraestructura y el equipamiento, consolidar cuerpos académicos, impulsar la movilidad de estudiantes y maestros, fortalecer la investigación y vinculación, renovar la normatividad, así como certificar y/o acreditar programas de estudio con estándares nacionales e internacionales reconocidos.

Además de los retos que plantea la docencia, la universidad tiene como funciones sustantivas a la investigación, la extensión y difusión de la cultura. En este sentido, el Plan de Desarrollo Estatal 2011-2015 plantea áreas de oportunidad en temas de la agenda institucional, de acuerdo a las líneas de investigación institucionales, investigadores destacados y cuerpos académicos. Temas en los que la institución ha mostrado resultados en publicaciones diversas, inclusive con proyectos en marcha. No sobra decir que la capacidad académica de su personal se potencializa ante una gama de relaciones académicas que podrían ser útiles para consolidar redes de apoyo estatal y nacional. Entre estas áreas de oportunidad destacan las siguientes:

Perspectiva de género. De acuerdo con el gobierno actual de Baja California Sur, impulsar la perspectiva de género como uno de los objetivos transversales, significa transformar la manera en que opera la administración pública estatal para lograr la igualdad entre mujeres y hombres. Eliminar las relaciones de desigualdad que existen entre hombres y mujeres en todos los ámbitos de la vida social del estado, es condición indispensable para lograr el desarrollo humano equitativo y sustentable. En este tema, el Gobierno propone la promoción de la equidad de género en las capacidades y oportunidades, buscar que los planes y



programas de gobierno aseguren igualdad de oportunidades a las mujeres, así como tomar decisiones con perspectiva de género, con pleno respeto a las diferencias, para erradicar la discriminación y la violencia hacia la mujer.

En este tema existen grupos de trabajo consolidados en departamentos del Área de Conocimiento de Ciencias Sociales y Humanidades, particularmente en el Departamento de Ciencias Políticas y Administración Pública. Cabe mencionar que esta línea de trabajo se mantiene como estratégica en el ámbito federal, de acuerdo a la Guía Formato del PIFI 2012-2013.

Energía para mejorar las condiciones de vida. En Baja California Sur, se han llevado a cabo estudios que demuestran un importante potencial eólico en las regiones Pacífico Norte y La Laguna San Ignacio; y solar en casi todo el estado. Sin embargo, poco se ha hecho al respecto, a excepción de las plantas híbridas de San Juanico y Puerto Alcatraz, en el Municipio de Comondú. Por tanto, se van a promover alternativas de aprovechamiento, que demandan la formación de recursos humanos para aprovechar las energías renovables y diversificar las fuentes de generación de energía, a través de la aplicación de tecnologías desarrolladas para fuentes no convencionales, tales como el viento, sol, mareas y oleajes, entre otras.

En este contexto, se hace imprescindible que el Gobierno del Estado, suscriba convenios con instituciones líderes en el campo de conocimiento, como el Instituto de Investigaciones Eléctricas, el Instituto de Ingeniería de la UNAM, la UABCS, entre otras, para continuar los estudios sobre este potencial, mediante la instalación de sistemas de medición que permitan determinar qué comunidades son viables para inversiones en fuentes alternas y disminuir el consumo de diesel.

Sobre este tema, la UABCS, a través del Departamento de Ingeniería en Pesquerías cuenta con recursos humanos y convenios para aprovechar las oportunidades que se relacionan con esta línea de desarrollo del Plan Estatal, donde, entre otras cosas, se trabaja en un programa educativo de nueva creación: la Ingeniería en Fuentes de Energía Renovables, actualmente en proceso de revisión por los órganos colegiados correspondientes, que se pretende implementar en el verano del 2012.

Desarrollo agropecuario sustentable. Se requiere consolidar un desarrollo agropecuario sustentable y equilibrado de acuerdo a las vocaciones y potenciales productivas de las diversas regiones agrícolas de BCS, que permitan impulsar un crecimiento económico sostenido para incrementar el bienestar de las familias rurales sudcalifornianas, promoviendo la participación organizada de los productores, a fin de contribuir a la instrumentación de esquemas de producción en función de las demandas del mercado, coadyuvando a establecer canales de comercialización para los productos agropecuarios; así como fortalecer la infraestructura, el equipamiento y la certificación para la producción, el comercio y la agroindustria. Se proyecta necesario el desarrollo de una agricultura sustentable diseñada para zonas áridas, ciencia y tecnología animal en zonas áridas y producción animal sustentable, líneas que son consistentes con la formación profesional de Ingenieros Agrónomos, Ingenieros en Producción Animal y Licenciados en Administración de Agronegocios. Así como en diversas líneas



de Generación y Aplicación del Conocimiento de los Cuerpos Académicos e investigadores del Área de Conocimiento de Ciencias Agropecuarias.

Sanidad e inocuidad alimentaria. El estado de Baja California Sur es reconocido a nivel nacional en materia fitozoosanitaria, forestal, y acuacultural, proporcionando servicios integrales y programas de reducción de riesgo de contaminación en las actividades de producción primaria, para beneficiar económicamente a los sectores agrícola, pecuario, acuacultural y forestal nacionales. La calidad agroalimentaria es un conjunto de atributos que se deben cumplir para satisfacción de los consumidores. Una de las principales propiedades de la calidad en los alimentos es la inocuidad, lo que significa producir, almacenar, transportar y ofrecer al consumidor final productos que no sean dañinos para la salud, tanto humana como animal. Bajo este concepto de inocuidad se fundamentan los sistemas de calidad alimentaria certificables provenientes de las actividades agrícolas, ganaderas y de producción acuícola. Sobre este tema se generan investigaciones en los Departamentos de Agronomía, Zootecnia, Ingeniería en Pesquerías y Biología Marina de la UABCS.

Turismo, diversificación y desarrollo regional. Las condiciones geográficas y la riqueza natural brindan un gran potencial turístico al estado, que influye en su vocación económica. El 44% del PIB y el 72% del empleo estatal se derivan de la derrama que generan el sector hotelero, restaurantero, de pesca deportiva y la cadena de valor que se crea para la generación de servicios a la misma. La cercanía a la franja occidental de la unión americana ha formado un lazo cercano de sus residentes con los destinos de Baja California Sur, aunado a la importante conectividad aérea del resto de Estados Unidos hacia Los Cabos, lo que ha jugado un rol fundamental para consolidarnos como uno de los destinos preferidos del turista norteamericano.

En esta temática, un Cuerpo del Área de Conocimiento de Ciencias Sociales y Humanidades contempla, dentro de sus Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento, realizar una investigación sobre la afluencia turística, su derrama económica y su impacto en el estado, de esta manera la UABCS apoya, junto con el Gobierno del Estado, la promoción turística de Baja California Sur.

Ciencia, tecnología y transferencia. En el contexto nacional, la investigación científica y el desarrollo tecnológico han adquirido un sustento jurídico y un reconocimiento social importante; sin embargo, es motivo de retraso con relación a naciones más desarrolladas y el impacto en la calidad del logro educativo en las ciencias químico, físico y matemáticas y otras más consideradas como “duras”.

La investigación y el desarrollo tecnológico que se realizan en la entidad al igual que en la mayor parte del país, no cuentan con un sistema que permita articular, mediante un modelo, los trabajos y esfuerzos en Ciencia y Tecnología. Se tiene una Ley de Ciencia y Tecnología que es el marco normativo para toda la actividad que se realiza en la materia.

El sector productivo a pesar de tener necesidades concretas para mejorar sus procesos, no siempre tiene acceso a productos derivados de la investigación científica y tecnológica, a



la vez que existe un bajo financiamiento para la ciencia y la tecnología y poco interés de la sociedad en este campo del saber humano. Por lo que, el concepto estratégico de transferencia tendrá un valor capitalizable en la innovación de procesos productivos en diversos sectores sociales, en este sentido la UABCS deberá promover y apoyar a través de sus programas de vinculación la difusión de sus logros en la investigación.

IV.3 Diagnóstico

La Universidad Autónoma de Baja California Sur está constituida por 19 programas educativos (PE) de nivel licenciatura y 9 programas de Posgrado. Mantiene registrados 14 CA ante PROMEP, cuatro de ellos consolidados y cuatro más en consolidación (28.6% respectivamente). Contamos con dos PE de licenciatura acreditados (Ciencias Políticas y Administración Pública e Ingeniería en Producción Animal), uno en vías de acreditación (Biología Marina) y dos en el nivel I del Comité Interinstitucional de Evaluación de la Educación Superior (Comercio Exterior y Comunicaciones), esto representa el 21% del total de los PE de licenciatura. El Programa de Posgrado en Ciencias Marinas y Costeras (CIMACO) ingresó en septiembre de 2006 al padrón de excelencia del CONACyT (PNPC) y se ha mantenido hasta la fecha con los programas de maestría y doctorado, mientras que el posgrado de Desarrollo Sustentable y Globalización ingresó al PNPC en diciembre pasado en sus 3 modalidades: especialidad, maestría y doctorado.

En conjunto, se atiende a un 23.7% de la matrícula en programas de buena calidad en el nivel licenciatura y un 71.3% dentro del Programa Nacional de Posgrado. El 52% de los planes de estudios han sido actualizados en los últimos cinco años, incorporando el modelo basado en el aprendizaje y los criterios de flexibilidad; otro 20% está siendo revisado para incorporar las competencias profesionales. Entre los años 2008-2010, se presentó un avance significativo en el número de Profesores de Tiempo Completo (PTC) con posgrado, sin embargo, los avances en cuanto a profesores registrados en el SNI, con perfil PROMEP, Cuerpos Académicos consolidados y en consolidación no tuvieron los mismos resultados, quizás por los procesos de jubilación y la no reposición de plazas por problemas estructurales y de los fondos de pensiones. Los PE de posgrado que aún no pertenecen al PNPC están trabajando sobre sus indicadores, planes de estudio y requisitos para su ingreso lo más pronto posible.

Algunas de las áreas de oportunidad en las que hay que poner atención son: elevar el número de CA consolidados, incrementar el número de profesores con perfil PROMEP, evaluación, acreditación de la calidad de la mayor parte de los PE; reestructurar los programas de posgrado no reconocidos por CONACyT; mejorar en los indicadores de desempeño institucional siguientes: matrícula, cobertura, absorción, permanencia, eficiencia terminal, titulación, movilidad de alumnos y profesores, alumnos en actividades culturales y deportivas, así como programación y sistematización de las actividades de vinculación. Debido a la importancia que la SEP está dando a los temas de calidad educativa, cobertura y pertinencia, se aprecia la necesidad de responder de forma efectiva con la implementación de programas institucionales para el seguimiento



de egresados, estudio de empleadores, satisfacción estudiantil y otro dedicado a promover la evaluación y acreditación de todos los programas educativos que oferta la UABCS.

Asimismo, se identifican programas que han logrado un desarrollo aceptable con oportunidades de mejora entre los que destacan: formación y capacitación pedagógica del personal académico, tutorías, incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) en los procesos de aprendizaje y de la enseñanza de un segundo idioma. La mayor fortaleza de la institución en el ámbito académico, se relaciona con la habilitación de la planta docente.

IV.3.1. Análisis de la capacidad académica

El número de PTC ha tenido una leve disminución en los últimos siete años, fundamentalmente por jubilaciones y defunciones, plazas ligadas al compromiso institucional de abrir el fideicomiso de pensiones del personal académico hasta el 2013. El porcentaje de PTC con posgrado de la planta académica de tiempo completo se elevó, el 45.5% tienen el grado de doctor, por lo que se considera que la habilitación del personal académico es una de las fortalezas principales de la institución.

A pesar de ser una fortaleza la habilitación de los profesores, los PTC con perfil deseable han disminuido considerablemente en el mismo periodo, con brechas importantes entre los diferentes PE, a pesar de que se cuenta con el nivel de habilitación adecuado. El registro ante el SNI tuvo un moderado incremento, al pasar de 17 PTC en el 2000 a 30 PTC en el 2011, pero aquí también se presentan brechas conforme a su distribución en los PE, esto se debe a la falta de acciones que logren mejorar estos aspectos, así como la existencia de un programa de estímulos al desempeño académico que debe ser revisado, mejorado y dirigido hacia el logro de indicadores institucionales a través del quehacer ponderado y organizado del personal de tiempo completo de base que participa en este programa. La falta de una cultura organizacional que promueva el trabajo académico en equipo, ha tenido efectos negativos sobre el grado de consolidación de los cuerpos académicos, es por ello que se realizó un ejercicio en el que se reestructuraron tanto los Cuerpos Académicos como sus Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC), de tal forma que en diciembre del 2011 se tenían registrados ante PROMEP 16 CA de los cuales 2 estaban consolidados, 8 en vías de consolidación y 6 en formación.

Por otra parte, es necesario cerrar brechas entre los PE en cuanto a capacidad académica, dado que el número de PTC, de PTC con posgrado, de PTC con doctorado, de profesores con perfil PROMEP y en el Sistema Nacional de Investigadores, así como cuerpos académicos consolidados y en consolidación se distribuyen de manera desigual entre los PE. En este sentido, es importante recordar que la universidad está por definir, de acuerdo a la Ley Orgánica, el Estatuto General Universitario y en él, la estructura departamental y sus vínculos operativos con los programas educativos actuales y futuros.



En cuanto al programa de formación, capacitación y actualización del personal académico, alrededor del 70% de PTC y el 45% de profesores de tiempo parcial atienden los cursos que semestralmente se ofrecen sobre métodos didácticos, enfoques centrados en el aprendizaje, modelo por competencias, uso de TICs en el proceso de enseñanza-aprendizaje y otros, por lo que puede decirse que el nivel de participación de la planta académica es bueno. No obstante, en cuanto a la capacitación y actualización disciplinaria no puede decirse lo mismo, al no registrarse en los últimos años suficientes cursos en este ámbito. Este aspecto requiere evaluarse y atenderse como un mecanismo de pertinencia y actualización del quehacer docente y de investigación, como actualmente se atiende a los posgrados de calidad reconocida de la UABCS donde inclusive los cursos son obligatorios.

IV.3.2. Análisis de la competitividad académica

Actualmente la institución cuenta con 19 programas educativos de licenciatura que, en conjunto, atendieron en el segundo semestre de 2011 a 4,387 estudiantes y 9 programas de posgrado con una matrícula total de 84 alumnos. Al semestre del 2011-II, la universidad tenía como PE de calidad a las Licenciaturas en Ciencias Políticas y Administración Pública, Comercio Exterior, Comunicaciones e Ingeniería en Producción Animal. En el nivel de posgrado, los programas de Especialidad, Maestría y Doctorado en Ciencias Marinas y Costeras se encontraban registrados en el Padrón Nacional de Posgrado (PNPC). Lo anterior significa que el 21% de los programas educativos de licenciatura y 37% de los posgrados estaban reconocidos por su calidad.

Actualmente los programas educativos por área de conocimiento, en lo que a evaluación y acreditación se refiere, se encuentran de la siguiente manera:

- Área de Conocimiento de Ciencias Sociales y Humanidades, con un total de 10 licenciaturas y 6 posgrados, cuenta con tres programas de buena calidad, lo que representa el 30% de sus programas de licenciatura. A nivel posgrado cuenta con 3 programas dentro del PNPC, es decir el 50% de sus programas de posgrado son de buena calidad.
- Área de Conocimiento de Ciencias Agropecuarias, con 4 licenciaturas y dos posgrados, sólo uno de los programas cuenta con la acreditación y con el nivel 1 de CIEES y dos más están ubicados en el nivel 2 de este mismo organismo, es decir, el 25% de sus programas de licenciatura cuenta con reconocimiento a la calidad. Ningún programa de posgrado está inscrito en el PNPC.
- Área de Conocimiento de Ciencias del Mar tiene 5 programas de licenciatura y 3 programas de posgrado, sin que presente en el momento actual ningún porcentaje de matrícula con reconocimiento de calidad en el nivel licenciatura, mientras que en el nivel de posgrado el 66% de la matrícula es de calidad.



Los retos que enfrentan los programas educativos de la institución para asegurar la calidad de los servicios que ofrecen son varios y de diversa índole, para lo cual se requiere diseñar estrategias específicas para elevar los índices de eficiencia terminal y titulación; algunos de ellos, adicionalmente, presentan problemas respecto de la demanda de primer ingreso, del equilibrio entre profesores de tiempo completo y tiempo parcial, de la organización y nivel de sus cuerpos académicos así como de la productividad de los profesores-investigadores, además de contar con procesos administrativos que se encarguen de mantener actualizada la información relativa al currículum de los profesores, actualización de los programas de estudio y de las asignaturas, infraestructura suficiente y adecuada, entre otros.

Por otro lado, derivado del proceso de globalización que actualmente vive el mundo en los ámbitos económico, científico, tecnológico, social y del ejercicio profesional, así como la demanda por cuadros profesionales y servicios de calidad surge la necesidad de incorporar estándares internacionales en la academia; donde las telecomunicaciones y la informática desempeñan una función fundamental.

Finalmente, la calidad de los PE deberá someterse a la mejora continua, incorporando indicadores del proceso educativo tales como los exámenes de egreso del CENEVAL o bien instrumentos departamentales.

En cuanto al sello institucional que define la Misión y la Visión de los egresados, el modelo educativo será la herramienta para asegurar jóvenes críticos, con altos niveles de responsabilidad social, ética y ecológica.

Evolución de los indicadores de competitividad académica (2003-2011).

	2003		2011		VARIACIÓN 2003 - 2011		2011 % NACIONAL
	ABSOLUTOS	%	ABSOLUTOS	%	ABSOLUTOS	%	
Programas educativos evaluables de TSU y Lic.	14		21		7		
Programas educativos evaluables de TSU y Lic. con nivel 1 de los CIEES	0	0.00%	3	14.29%	3	14.29%	68.39%
Programas educativos de TSU y Lic. acreditados	0	0.00%	2	9.52%	2	9.52%	45.06%
Programas educativos de calidad de TSU y Lic.	0	0.00%	4	19.05%	4	19.05%	76.29%
Matrícula Evaluable de TSU y Lic.	3,424		4,037		613		
Matrícula de TSU y Lic. en PE con nivel 1 de los CIEES	0	0.00%	576	14.27%	576	14.27%	80.41%
Matrícula de TSU y Lic. en PE acreditados	0	0.00%	321	7.95%	321	7.95%	63.64%
Matrícula de TSU y Lic. en PE de calidad	0	0.00%	788	19.52%	788	19.52%	88.48%

El PE de IPA está contabilizado tanto de nivel I de CIEES como acreditado por COMEAA

Datos al 30 de septiembre de 2011



IV.3.3. Análisis del Sistema de Gestión de Calidad y su certificación

El Comité Central de Calidad, bajo la asesoría de la empresa Sistemas Integrales de Calidad en Educación, ha logrado realizar la documentación del sistema de calidad, lo que incluye: Mapa de procesos, sus interrelaciones y matriz de responsabilidades. En este último documento se encuentra el diseño documental del sistema de calidad y el manual de calidad, el que a su vez contiene: Política de calidad, Alcance del sistema, Tabla de referencia de procedimientos, Descripción del sistema de calidad, Plan de calidad del proceso educativo, 58 procedimientos e instrucciones de trabajo documentadas, Objetivos de calidad e Indicadores de calidad. Las áreas involucradas en este trabajo son la Secretaría Académica, Secretaría de Administración y Finanzas, Dirección de Servicios Escolares, Dirección de Docencia e Investigación Educativa, Dirección de Investigación Interdisciplinaria y Posgrado, Dirección de Planeación y Programación Universitaria y Dirección de Difusión Cultural y Extensión Universitaria; así como los 9 Departamentos Académicos.

El Proyecto se encuentra en la etapa de implementación del sistema cuyas actividades están definidas en el documento denominado plan de trabajo. Se ha trabajado también en la formación de auditores internos a través de capacitación; en breve se deberá comenzar con un proceso de auditorías internas.

Es importante señalar que los Departamentos de Control Escolar, Departamento de Declaración de Equivalencias Revalidación de Estudios y Exámenes Profesionales, así como Difusión Cultural trabajan ya con los documentos oficiales (registros) con los cuales recaban evidencia para los próximos ejercicios de auditoría. De igual forma, se han iniciado los trabajos de implementación de un servidor que funcione como enlace de documentos e interface de colaboración en la elaboración y cambios a la documentación del sistema, para llevar en un futuro el control de documentos de manera electrónica e integrarlos al catálogo publicado en dicho servidor. Se prevé que se solicite la certificación del sistema bajo la norma ISO 9001-2008, durante el 2012.

Por otro lado, el proceso de servicio bibliotecario que define su alcance como: selección, adquisición, catalogación, clasificación del material bibliohemerográfico pasando por los procesos de formación de usuarios, consulta, préstamo, encuadernación, y devolución de material bibliohemerográfico ha logrado su recertificación bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2008 con una vigencia en su certificado hasta el febrero de 2014.



IV.3.4. Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA)

Los módulos que actualmente están en funcionamiento operan de manera integral, lo cual ha permitido detectar la falta de procedimientos administrativos en las áreas involucradas en el manejo de los sistemas, lo que ha llevado a generar sus procedimientos, entrando al modelo de gestión de calidad, trabajando de manera conjunta y ordenada, facilitando el análisis y desarrollo de los sistemas, que a su vez han permitido la obtención de indicadores académicos y financieros confiables.

Bajo la premisa 'quien genera la información es quien la captura', se ha mejorado la operación del módulo de Administración Escolar, y se ha reducido en gran medida la carga de trabajo que tenía la Dirección de Servicios Escolares, ya que el registro de aspirantes, inscripción, reinscripción, carga de tira de materias y próximamente la captura de calificaciones en línea, la llevan a cabo los propios estudiantes y profesores.

La información relativa a recursos humanos se ha sistematizado, actualmente es posible el control de la información relativa a los gastos médicos para obtener indicadores confiables que permitan una mejor toma de decisiones sobre este importante servicio. No obstante lo anterior, es importante continuar los trabajos encaminados a la sistematización de todos los procesos institucionales, dentro de los cuales tiene prioridad el registro de los presupuestos y el control del gasto directamente por quienes lo ejercen. Asimismo, se requiere instalar en línea los principales procedimientos de reporte y seguimiento académico, tales como los informes y programas de trabajo, las actividades de vinculación, las actividades de investigación y educación continua. Por otra parte, todavía no es posible obtener directamente reportes de los indicadores académicos, por lo que este potencial del sistema deberá explotarse en el corto plazo.

IV.3.5. Problemas estructurales

En 2011, la universidad cumple 36 años de ofrecer educación superior, lo que significa que existe ya un buen número de académicos, administrativos y directivos que han entrado en el proceso de jubilación. Cada año se ha incrementado el número de jubilaciones lo cual ha provocado retos financieros debido a los adeudos en los fideicomisos de los tres tipos de personal. Lo anterior también ha tenido repercusiones negativas sobre lo académico, en virtud de que la institución continúa cubriendo algunos de los salarios del personal jubilado académico y por tanto no los sustituye reduciéndose la plantilla de personal de tiempo completo e incrementándose los profesores por horas, provocando un efecto de desacademización.

Esta situación se verá reflejada en forma positiva para el presupuesto de la institución con la apertura del Fideicomiso para la jubilación del personal académico pactada para 2013, aunado



a la sustitución de plazas que esos jubilados han dejado vacantes. Es importante continuar en la búsqueda de alternativas que permitan encontrar mecanismos más eficientes de control en el uso de las prestaciones de seguridad social y, por lo tanto, el cumplimiento de los derechos laborales sin menoscabo de las funciones académicas de la institución.

En otro orden de ideas, la modificación de la Ley Orgánica en 2007 ha obligado a la renovación de la normatividad universitaria y a la creación de nuevos reglamentos que el mismo desarrollo y crecimiento institucional demanda, por lo que el H. Consejo General Universitario tendrá que establecer un programa de trabajo que permita la renovación de la normatividad. En cuanto a los diversos aspectos normativos que las funciones sustantivas reclaman, se ha tomado la decisión de que las Direcciones y Jefaturas Departamentales involucradas en dichos procesos elaboren lineamientos que puedan ser avalados por los Consejos Académicos, para agilizar la puesta al día de dichas funciones. Además, los problemas derivados de la enmienda 1903, ponen de manifiesto la necesidad de revisar y en su caso modificar la actual Ley Orgánica.

IV.3.5.1 Situación financiera

Nuestra universidad, al igual que el resto de las instituciones de educación pública superior, recibe ingresos básicamente de tres fuentes: subsidio federal, subsidio estatal y recursos propios, que en términos ideales deben ser suficientes para financiar el gasto que anualmente se realiza en cumplimiento de las funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión de la cultura y difusión del conocimiento, así como las actividades de apoyo, tanto administrativas como de gestión y gobierno.

Sin embargo, nuestra universidad ha incurrido, administrativa y contablemente, en déficits operacionales recurrentes en los últimos años, es decir, el egreso o gasto ha sido superior al ingreso que obtiene de las distintas fuentes de financiamiento. Lo anterior se explica porque el incremento de los gastos ha rebasado gradualmente la capacidad de obtención de ingresos suficientes para atender los compromisos y necesidades de conceptos como: la ampliación de programas educativos, apertura de las extensiones universitarias en los municipios, crecimiento de la infraestructura universitaria, incremento en los compromisos laborales por salarios y prestaciones, pago de pensiones del presupuesto ordinario, nuevas contrataciones, primas por separación laboral y pagos derivados de juicios laborales.

Para el 2011 se calculó un requerimiento de gasto por el orden de 48.2 millones por arriba del ingreso esperado. La proyección de 2012 coloca a la Universidad con un déficit operacional por el orden de los 43.5 millones de pesos, ya que se espera un ingreso de 350.1 millones de pesos, contra 393.6 millones de pesos en egresos proyectados.



Déficit, deuda y pasivos son aspectos que comprometen seriamente la viabilidad presente y futura de la institución, cuya solución requiere de la atención inmediata y colegiada de los universitarios. Así las cosas, a efecto de superar la complicada situación financiera de la Universidad, es necesario trabajar en estrategias proactivas de gestión de ingresos extraordinarios y propios que permita incrementar el ingreso y establecer medidas correctivas de racionalización y reasignación del gasto.

Para solucionar el desequilibrio de las finanzas universitarias se tiene que incidir en los dos componentes del presupuesto: ingreso y egreso, con una visión de mediano plazo dentro del horizonte de la planeación institucional 2011-2015 se perfilan programas en atención al déficit presupuestal, los pasivos y la deuda acumulada de la universidad, planteándose como meta lograr la sustentabilidad financiera en 2015, estos programas a escala enunciativa son:

- Gestión de recursos con programas y proyectos de calidad y en apego a la normatividad y reglas de operación de distintas fuentes de financiamiento.
- Reordenamiento administrativo, financiero y racionalización del gasto.
- Modernización del sistema administrativo y contable, en apego a la Ley de Contabilidad Gubernamental.
- Instrumentación del modelo de Programas Operativos Anuales (POAs), para el proceso de programación y formulación del presupuesto de ingresos y egresos.

A escala de estrategias y acciones, el tema de ingreso, se trabajará en la gestión y alternativas de financiamiento planeadas y estructuradas que permitan incrementar el ingreso económico, vía recursos ordinarios, extraordinarios y recursos propios. Varias de estas acciones, contenidas en los programas del eje 5 Gestión administrativa de calidad, transparente y al servicio de las funciones sustantivas ya han sido validadas con la aprobación del presupuesto 2012 por el H. Consejo General Universitario.

IV.3.6. Mecanismos de rendición de cuentas

La Ley Orgánica establece que el Rector deberá presentar una propuesta anual de presupuesto de ingresos y egresos, misma que será entregada a la Junta Hacendaria para que, luego del análisis y dictamen respectivo por un despacho contable externo, se remita al H. Consejo General Universitario. A su vez, la Junta Hacendaria designa al Auditor interno de la Universidad quien tiene a su cargo la vigilancia de la correcta aplicación del presupuesto, así como la evaluación y dictaminación de la cuenta respectiva que presente el Secretario de Finanzas y Administración. La cuenta deberá ser auditada por un despacho contable externo.

La Contraloría Interna de la UABCS articula todas las instancias de la red universitaria y las políticas relacionadas con la fiscalización, con el propósito de garantizar la legalidad, eficiencia, eficacia y transparencia del ejercicio del gasto público y la protección del patrimonio universita-



rio. El informe de resultados de la Contraloría General se presenta al H. Consejo General Universitario, a través de la Junta Hacendaria, con las observaciones y recomendaciones que se hubieren realizado, tanto de los procedimientos iniciados, como de las responsabilidades y la imposición de sanciones.

Cabe mencionar que, de conformidad con la Ley del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Baja California Sur, éste tiene la facultad de revisar y fiscalizar los informes financieros que presente la UABCS, comprobando que se proceda conforme a las leyes y normas establecidas para el ejercicio del gasto público, el cumplimiento de los planes, programas y demás legislación relativa a recaudación, planeación, programación y ejercicio de los recursos públicos. El titular del Órgano de Fiscalización Superior emite un informe de resultados de la revisión y fiscalización de la cuenta pública de la universidad, misma que remite a la Comisión de Vigilancia del H. Congreso del Estado de Baja California Sur.

En materia de transparencia de la información, la administración de la universidad está sujeta a lo establecido en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Baja California Sur. La institución cuenta con una página de transparencia para el acceso a toda la información correspondiente a proyectos, resultados y presupuestos autorizados y asignados. Será esencial establecer una coordinación responsable de la información y su actualización, que será presidida por la Contraloría Interna y contará con la participación de la Secretaría de Administración y Finanzas, la Dirección de Planeación y Programación Universitaria y el responsable de la página Web.

Actualmente se han atendido el 80% de las observaciones que el Órgano Superior de Fiscalización del Congreso del Estado realizó a la cuenta pública 2010, se espera concluir este trabajo en breve. Asimismo, está por entregarse para su análisis la cuenta pública de 2011.

IV.3.7. Infraestructura física

Si bien la universidad posee la mejor y más completa infraestructura de educación superior en Baja California Sur, la política de ampliación de la matrícula y diversificación de la oferta educativa han originado un crecimiento importante de la población en atención, en un plazo de tiempo relativamente corto, sin que se haya logrado una planificación integral de los edificios, extensiones y campus; que aunado al crecimiento poblacional han provocado que el uso actual de la infraestructura universitaria esté cerca de su capacidad máxima. Por consiguiente, se requiere de acciones remediales que permitan ordenar el crecimiento futuro, y al mismo tiempo incorporar elementos de vanguardia con visión de futuro, para facilitar la implementación del modelo educativo, las nuevas tecnologías de la información y la educación a distancia, en planteamientos integrales que contribuyan al uso eficiente de los recursos y aseguran la calidad de las actividades sustantivas.



De acuerdo a la estructura de edades de la población de BCS, las proyecciones señalan que en los próximos años se dará un notable crecimiento en la demanda de espacios para la educación superior y de posgrado. Por otro lado, la cuenta pública y los estados de resultados de la institución, señalan que los costos de operación en materia de energía, agua y mantenimiento son altos y requieren de medidas de optimización y racionalización lo que nos obliga a considerar un diagnóstico minucioso del uso de la capacidad física instalada, su grado de utilización y por consiguiente planear una reingeniería del uso de las instalaciones, así como los espacios futuros, desde otra perspectiva, acorde al uso sustentable, ahorro energético y optimización en el uso del agua.

Todos estos elementos y otros derivados de las recomendaciones de los organismos evaluadores de la educación superior, serán utilizados para reformular el Plan Maestro de Crecimiento de Infraestructura en un horizonte mínimo de 10 años. Este documento tendrá que determinar el esquema de crecimiento, prioridades, ordenamiento del suelo, el uso pleno de la infraestructura y del patrimonio generado a lo largo de la historia de la UABCS. Asimismo, el documento deberá plantear el uso adecuado de las instalaciones de los Campus y Extensiones de Los Cabos, Guerrero Negro, Loreto, Pichilingue, Ciudad Insurgentes y El Palmarito.

Es importante destacar que en su elaboración, se tendrán que considerar las necesidades que actualmente enfrentan los departamentos académicos con la incorporación de nuevas tecnologías informáticas, la conexión a la red institucional de telecomunicaciones, el óptimo mantenimiento de laboratorios, talleres de docencia y los servicios que ofrece la institución en toda su red estatal. Desde luego, siguiendo la ruta crítica que marcan los nuevos esquemas de consolidación institucional, los estándares de calidad, los nuevos sistemas de seguridad para las Instituciones de Educación Superior, con una visión congruente entre lo que se tiene y lo que se pretende fomentar en la búsqueda de la consolidación de nuestra infraestructura de cobertura estatal, con un crecimiento ordenado, con imagen distintiva, capaz de enfrentar los retos de sostenibilidad institucional y las demandas sociales futuras.



IV.4. Síntesis de problemas y retos de la UABCS

La universidad es una organización dinámica, en constante cambio, que de forma anticipada trata de adaptarse a los tiempos, enfrentando diversas limitantes internas y externas que tienden a alejarla de su visión. Los escenarios que se construyen deben atenderse en diversos horizontes de tiempo, conscientes de que alcanzar una meta será el punto de partida para identificar nuevos retos. De esta forma, los problemas resueltos plantean diversas necesidades que se suman a aquellas en atención.

Los siguientes párrafos identifican los retos principales que la institución y los universitarios deberemos enfrentar en los siguientes años:

- Legislar con amplia solidez forjando con certeza el presente de la UABCS y un mejor futuro para los universitarios. Esfuerzo que debe incluir la propia Ley Orgánica y toda la legislación secundaria. Nadie debe estar por encima de la ley, es esencial restablecer el orden interno en la reconstrucción del tejido social y como medio para dirigir el accionar hacia el trabajo académico e indicadores de calidad y productividad institucional.
- Solventar los déficits financieros de la institución a través de un programa de recuperación financiera que permita cubrir pasivos acumulados, equilibrar los ingresos y egresos así como resolver, con el concurso de todos los universitarios, los retos que establecen los compromisos del Contrato Colectivo de Trabajo. Se deben incrementar esfuerzos de gestión federal y estatal por recursos financieros complementarios, optimizar el uso del presupuesto, buscando alternativas de atención a problemas estructurales como la jubilación y las prestaciones de previsión social. En un marco de transparencia y acuerdos de los sectores de la institución que den certidumbre para comprometer esfuerzos gubernamentales adicionales al presupuesto asignado logrando con ello incrementar los recursos propios generados.
- Privilegiar el interés institucional por encima del individual o de grupo. La universidad es una comunidad humana organizada en diversos niveles con intereses individuales, grupales, colectivos e ideologías diversas. En este sentido, es necesario trabajar para construir consensos y balances que permitan contar con voluntad política de apoyo a la mejora continua y al cambio, propiciando un clima laboral que facilite la convivencia, el trabajo diario y el concurso de todos para atender retos estructurales.
- Se requieren cambiar comportamientos no adecuados en la cultura laboral de la institución, entre los que sobresalen la fragmentación, el individualismo excesivo, la simulación y el desinterés. Las causas de estos fenómenos son diversas y complejas, pero requieren corregirse desde varios ángulos que incluyen: Un código de ética, el estilo de dirección, una gestión administrativa más participativa, plural y centrada en valores, reconocimiento de funciones y ámbitos de competencia, aplicando y fortaleciendo el marco normativo, así como promoviendo procesos de evaluación que vinculen la visión institucional con el quehacer diario.



- Mejorar continuamente la calidad de los programas educativos para lograr y/o mantener su acreditación por organismos reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior o bien los Comites Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior. Incluso, en los más avanzados orientar su desarrollo hacia estándares de internacionalización.
- Concluir el desarrollo e implementación de procesos que aseguren un manejo eficiente, claro y organizado del presupuesto, considerando en su diseño y aplicación la correspondencia con la planeación de largo plazo, programación operativa anual, y las normas del programa ISO 9001-2008, para su certificación. Situación que plantea la necesidad de consolidar el Sistema Integral de Gestión de la Calidad.
- La inclusión de todos los estudiantes y trabajadores con capacidades diferentes o necesidades especiales, buscando que la infraestructura, procesos académicos y administrativos les den las mismas oportunidades a todos, sin distinción. En este sentido se reconoce un rezago en las condiciones y equipamiento de los espacios que deberá revertirse en los siguientes años. Así mismo, toda nueva actividad, obra e inversión será planificada desde una política de inclusión.
- A través de la conclusión del Estatuto General Universitario, implementar la nueva estructura académico-administrativa departamental que facilite y permita consolidar la calidad académica de nuestros programas educativos, la investigación, la extensión y la difusión de la cultura, en un esquema que responda a las necesidades e inquietudes de los universitarios permitiendo optimizar los recursos humanos y financieros de la institución.
- En materia de matrícula y cobertura escolar, las acciones deben ser diversas. Por un lado se requieren esfuerzos para mantener la matrícula de licenciatura, los niveles de cobertura de la demanda actual y futura, con niveles de calidad adecuados que permitan a la UABCS recuperar el liderazgo dentro del sistema de educación superior en el estado. Al interior de la institución, debe lograrse una redistribución paulatina de la matrícula entre las carreras para lograr equilibrios adecuados a los programas de desarrollo y los mercados laborales. Así como generar nueva oferta educativa que atienda a las necesidades, expectativas y oportunidades que presenta el proceso de desarrollo de la entidad y al potencial humano de nuestra institución, tomando en consideración las políticas estatales y federales, así como la renovación de los departamentos que enfrentan retos de matrícula.
- Fortalecer, formalizar y aplicar en todos los programas educativos, el modelo educativo de la UABCS en el sistema de competencias. Éste será un referente que permita revisar la oferta educativa y adecuarla a los avances en los diversos ámbitos de la vida social, cultural y económica del estado y del país, así como proponer nueva oferta educativa. Dicho modelo, además de cumplir con los requisitos de calidad que marcan los organismos acreditadores, debe asegurar una formación integral.
- Implementar programas de actualización y desarrollo curricular en cada Departamento Académico vinculando a los consejos académicos de área. Los planes de estudio deberán en un futuro ser flexibles y dinámicos, facilitar la movilidad estudiantil así como la opcionali-



dad abierta mediante la disposición de créditos susceptibles de ser cubiertos con materias y actividades curriculares de contenido diverso, incluidos los de carácter artístico, humanístico, deportivo y de cultura general.

- Será esencial cambiar el paradigma de trabajo para lograr una formación integral de calidad ubicando al estudiante como centro de los esfuerzos de la institución y, con base en ello, lograr mejores servicios de atención y apoyo. Incrementar la participación de los estudiantes en los trabajos de investigación, ofrecer mayores y mejores espacios para su desarrollo académico, deportivo y cultural, así como fortalecer un ambiente académico que estimule una mayor convivencia en mejores condiciones de trabajo, estudio, descanso y sana recreación.
- Replantear y fortalecer los diversos programas de apoyo a la trayectoria estudiantil, como elementos de atención a los bajos índices de desempeño escolar que actualmente muestran la mayoría de los PE de nuestra institución. Entre éstos destacan el de tutorías, servicio social y prácticas profesionales, así como la realización de estudios de seguimiento de trayectoria estudiantil y egresados por carrera y cohorte. Para atender conductas y fortalecer los valores se deberán implementar programas transversales de prevención de adicciones, salud y seguridad.
- Consolidar la presencia de la UABCS en los municipios del estado donde se han instalado centros de extensión. En esta etapa se deben consolidar sus vínculos al campus principal, organización y funcionamiento, presupuesto, plantilla de personal y sobre todo la calidad de los servicios que en estos centros se prestan. Su participación en órganos colegiados y en procesos de planificación para determinar la vocación y orientación que debe darse a cada unidad de acuerdo a estudios regionales.
- Fortalecer los procesos de gestión, planeación y seguimiento del desarrollo institucional con herramientas como la planeación estratégica, la evaluación y seguimiento del desarrollo por indicadores, tanto académicos como administrativos. El Programa de Planeación y Desarrollo Institucional (PROPLADES), como eje articulador requiere de mejores herramientas para tomar decisiones, transparencia en la información, y lineamientos para formular e implementar planes departamentales y operacionales anuales, vinculados a los ejes, líneas y programas de desarrollo institucional.
- Considerando que la propia SEP reconoce el capital humano de nuestra institución, ubicada entre las 10 mejores del país en términos del desarrollo de su personal, será vital hacer notar el impacto positivo de esta ventaja competitiva en otros indicadores, y utilizar dicha capacidad para consolidar Cuerpos Académicos y Programas Educativos, así como lograr un mejor equilibrio entre las funciones sustantivas y el quehacer de los profesores-investigadores. A pesar de los niveles alcanzados, se propone mantener los esfuerzos por elevar la formación del personal académico, apoyando la realización de estudios de posgrado y la actualización didáctica y pedagógica para elevar el número de profesores con reconocimiento de perfil deseable, atender los problemas de la práctica docente e iniciar un proceso de formación de cuadros que venga a cubrir las plazas que se liberen con la apertura del fideicomiso de la jubilación.



- Avanzar en el desarrollo y promoción de actividades de intercambio académico tanto en el país como en el extranjero, que permitan a estudiantes y profesores participar en programas de formación de redes, movilidad, realización de estancias de investigación y sabáticos, desarrollo de proyectos conjuntos de investigación y posgrados, contar con visitas de personal de gran habilitación para el apoyo de proyectos académicos, entre otros.
- Diseñar e implementar los programas de crecimiento de plantilla y de sustitución de plazas considerando los requerimientos de los PE, los esquemas de jubilación del personal y los contratos colectivos de trabajo. Como complemento a estos programas, se deberá participar en los concursos que en esta materia realiza anualmente la SEP. Para el caso de renovación de plantilla de profesores investigadores, además de aplicar la normatividad vigente, se instrumentarán criterios sugeridos por el PROMEP.
- Mantener y mejorar las condiciones para el desarrollo de la investigación en 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 en esta actividad. Es importante reconocer en esta actividad el papel que deben jugar los cuerpos académicos, por lo que se trabajará para elevar los niveles de consolidación de estas organizaciones de PTC.
- Mejorar sustancialmente la orientación de los programas de Difusión Cultural y Extensión Universitaria que la Universidad tiene actualmente, en la búsqueda de una mayor incidencia en los alumnos universitarios y en los procesos de desarrollo social y cultural, con el objetivo de jugar un papel fundamental en la difusión de las artes, las humanidades y el conocimiento para que, a través de la institución, se contribuya a alcanzar una sociedad más culta e informada. Asimismo, contribuir a articular de manera más eficiente la función de la docencia con la investigación en un marco de desarrollo que permita retroalimentar el proceso. Consideramos que la UABCS está llamada a realizar acciones de extensionismo de mayor connotación académica e impacto en la comunidad en general. Para ello será muy importante fortalecer los programas de servicio social y prácticas profesionales.
- Difundir el quehacer universitario y promover la vinculación para mejorar el reposicionamiento social. Mejorar las condiciones para el apoyo y fortalecimiento de las actividades de vinculación con los sectores sociales y productivos de la región, y los mecanismos establecidos para lograr una interacción más exitosa con esos sectores, entre éstos, la promoción y organización de eventos, así como la venta de cursos y servicios diversos.
- Para lograr una educación de calidad, se deberá garantizar que nuestros centros escolares sean un lugar digno y libre de riesgos, mediante un crecimiento ordenado y armónico. Es por ello que la Institución contemplará la modernización de su infraestructura, ofreciendo servicios de vanguardia, incorporando nuevas tecnologías y plataformas de educación a distancia. Asimismo debe considerarse la integración del entorno con una visión holística en su medio ambiente, con sistemas constructivos y tecnologías que permitan ahorro en los recursos y el aprovechamiento de las instalaciones existentes, permitiendo dar un paso



adelante para que los campus sean un ejemplo del orden y quehacer institucional, y de uso sustentable y responsable del ambiente.

- Instrumentar un sistema de evaluación del desempeño de las Dependencias de Educación Superior (DES) y Programas Educativos (PE) como apoyo a los procesos de acreditación y certificación de los programas académicos y de gestión que propicien una mejora continua y aseguren el logro de niveles de calidad más altos en todos los ámbitos de la vida universitaria.



V. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

V.1. Políticas generales para el desarrollo universitario

Derivadas de las exigencias de los planteamientos de la Visión de la universidad al año 2021 se plantean nueve políticas generales para el desarrollo integral de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.

V.1.1. Gestión de calidad

Orientar los esfuerzos para consolidar un modelo universitario cuya organización y gestión de la calidad permitan la implementación de un esquema educativo flexible, centrado en el aprendizaje, cuyo fin sea adquirir competitividad y capacidad de inserción en espacios de educación nacional e internacionales; impulsando la generación y aplicación del conocimiento, con el objetivo de asegurar la calidad educativa de los PE de licenciatura y posgrado que se ofertan, y de aquellos nuevos que se conciben como fruto de un trabajo colegiado; buscar la internacionalización de PE acreditados y de calidad reconocida por el CONACyT, lograr la consolidación de cuerpos académicos, redes y consorcios con alcances nacionales e internacionales, para ofertar a la comunidad universitaria y a la sociedad conocimientos, tecnologías, iniciativas y proyectos, pertinentes y competitivos de calidad reconocida.

Será una prioridad institucional lograr un sistema de gestión sustentado en una planeación flexible y con la participación de los universitarios que se articule con los procesos de organización, dirección y toma de decisiones a través de Programas Operativos Anuales e indicadores de desempeño institucional, y de cada programa de desarrollo contenido en el PROPLADES.

V.1.2. Vinculación intra e interinstitucional

Fortalecer la presencia, pertinencia y liderazgo social de la UABCS a través de la vinculación de toda la comunidad universitaria, con pares académicos, administrativos y directivos de otras instituciones del sistema educativo; con entidades y dependencias del orden federal, estatal y municipal, con las empresas del sector productivo y con la sociedad en su conjunto. Entre otras, será una tarea prioritaria la elaboración y difusión de materiales didácticos, científicos, tecnológicos y culturales, que sirvan de apoyo a la enseñanza, capacitación y transferencia de los avances en las funciones universitarias sustantivas, para constituir sujetos activos de la preservación, la difusión, y el desarrollo artístico, científico y cultural. Se aspira a un reposicionamiento social y a eficientes mecanismos de realimentación de la docencia e investigación institucional, con sus consecuentes impactos en la gestión de recursos financieros extraordinarios para el desarrollo de programas, proyectos y acciones necesarias.

V.1.3. Pertinencia



Las profesiones adquieren modos de funcionamiento acordes con el tipo de sociedad en la que se insertan. Al planificar los programas educativos, en cuales subyace el perfil del egresado, se deberá responder a la sociedad y sus necesidades, con base en una reflexión crítica del contexto social, la evolución de la disciplina y el sentido del servicio de las estructuras profesionales a las que se enfrentarán los egresados. Lo anterior para garantizar la pertinencia de los programas educativos así como de las funciones sustantivas universitarias con los requerimientos del desarrollo sustentable del estado, en concurrencia con las acciones de ampliación y diversificación de la oferta educativa aprobada por la COEPES.

V.1.4. Cobertura

A escala nacional, la cobertura de la educación superior ha permanecido por debajo de la demanda que la población de jóvenes; en Baja California Sur, si bien la cobertura es más alta que el promedio nacional, en los próximos años, por su estructura poblacional, va a enfrentar un crecimiento importante en lo que respecta a demanda por estudios superiores. Por ello será una prioridad extender los servicios universitarios a toda la geografía estatal, a fin de atender la demanda de ingreso, con diversos programas que brinden la formación integral de técnicos, profesionales y científicos, con opciones diversas que respondan a las necesidades de profesionalización de la sociedad y al desarrollo regional. Con ello se debe contribuir a asegurar que todos los mexicanos tengan acceso a una educación superior y de posgrado de calidad. En este crecimiento de la población estudiantil, se dará prioridad para incrementar matrícula a los programas de licenciatura y posgrado que sean de buena calidad.

V.1.5. Desarrollo pleno del recurso humano

Impulsar y apoyar permanentemente el desarrollo del personal académico, administrativo y directivo, hacia el logro de competencias que aseguren un desempeño acorde con los requerimientos universitarios, así como el mejoramiento de su calidad de vida, en un clima laboral adecuado.

V.1.6. Normatividad completa y actualizada

Operar con un marco normativo completo, actualizado y de vanguardia que regule las actividades académicas, administrativas y las relaciones laborales, garantizando la estabilidad institucional y su funcionamiento con calidad certificada; que permita implementar una nueva estructura departamental. Lograr un gobierno eficiente que represente los intereses de todos los universitarios, y asegure un ambiente laboral sano y productivo en atención a las actividades sustantivas y adjetivas.

V.1.7. Calidad certificada y mejora continua

Frente a los retos para consolidar una visión institucional en los contextos interno, estatal, nacio-



nal e internacional, debe prevalecer la calidad como un ideal en constante perfeccionamiento, en la búsqueda de mejores niveles educativos. Se realzan en la administración el capital humano, los recursos materiales y financieros como soporte esencial para que las funciones sustantivas se realicen con oportunidad y calidad. Se debe contar con procesos académicos-administrativos con calidad certificada que impulsen permanentemente la mejora continua hacia el logro de la competitividad universitaria el cual permita su inserción en los espacios de educación superior y en las redes académicas, nacionales e internacionales.

V.1.8. Transparencia e información

Asegurar la transparencia y la rendición de cuentas conforme a las disposiciones legales vigentes, utilizando tecnología para el archivo, consulta y procesamiento de datos, que facilite la fiscalización externa y el pleno acceso a la información pública. Integrar y explotar el sistema de administración e información institucional para contar con información para la toma de decisiones, así como capacidad para responder a los requerimientos de información e indicadores de seguimiento institucional, protegiendo los derechos individuales del uso de la información.

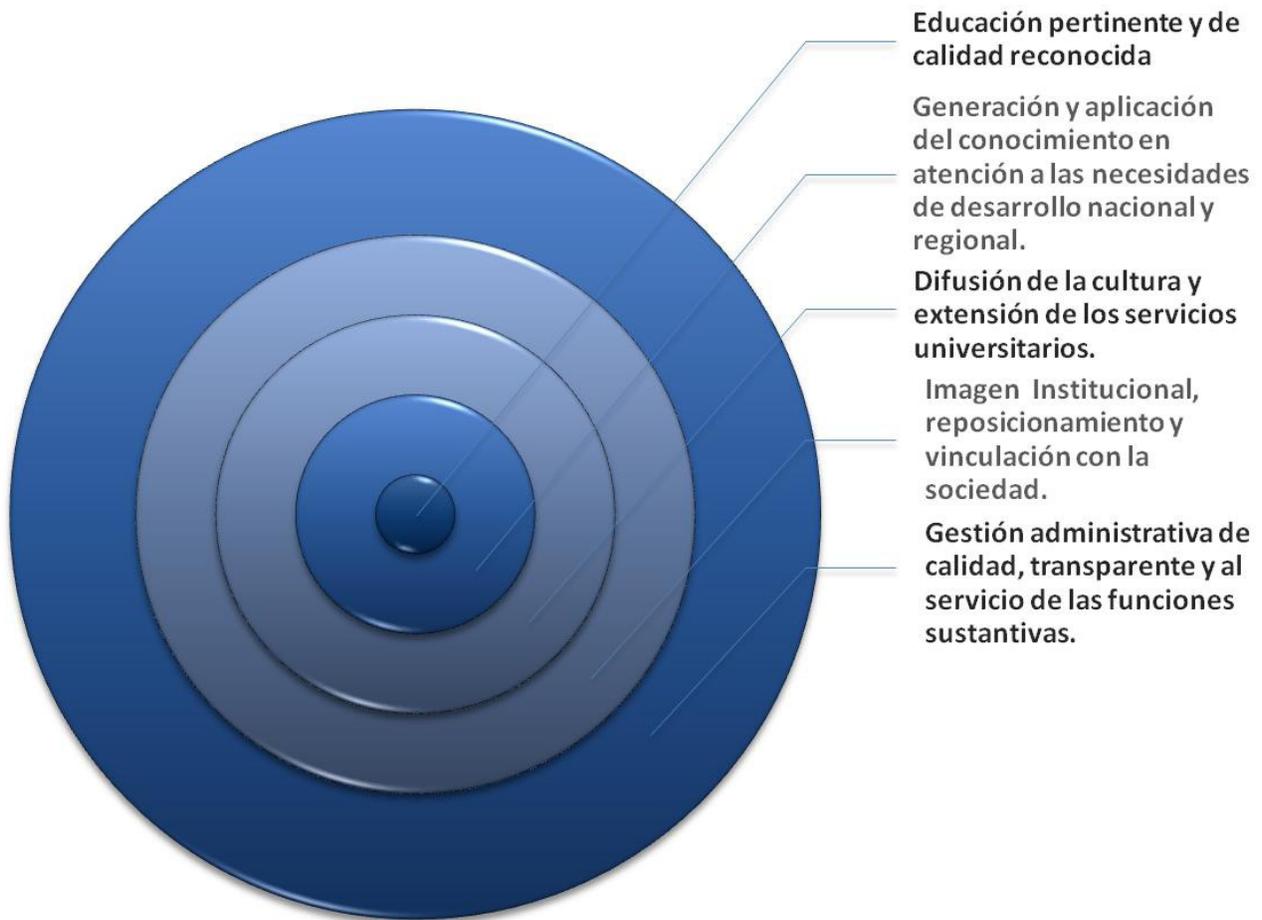
V.1.9. Internacionalización

La internacionalización educativa de la UABCS se orientará: a la formación de futuros profesionales con perfil internacional, sin perder su identidad nacional; a la acreditación y homologación de sus carreras y egresados, para que puedan acceder sin dificultades a la movilidad del ejercicio profesional con otros países. Este esquema favorecerá la participación del personal académico y estudiantes en programas de movilidad e intercambio.



V.2. Ejes estratégicos y líneas de acción institucionales

Como mecanismos para enlazar la misión institucional con la visión al 2021 se han establecido cinco ejes estratégicos: los tres primeros atienden lo relacionado con las funciones sustantivas de la UABCS de acuerdo a la Ley Orgánica; el cuarto se ha planteado como respuesta a la necesidad de trabajar en la mejora de la imagen y vinculación social de la institución; finalmente, el quinto eje atiende las necesidades de mejora de la gestión, función adjetiva de la Universidad.





V.3. Líneas de acción

Cada eje contiene líneas de acción que han sido diseñadas para atender de forma sistemática las necesidades de las funciones sustantivas, así como su mejora continua. Los programas funcionan como elementos de articulación de los proyectos y acciones que las dependencias universitarias desarrollan. Cada programa depende de una dependencia que es responsable de su diseño y seguimiento, considerando las necesidades de los programas educativos, en la búsqueda de la mejora de su calidad.

Educación pertinente y de calidad reconocida	<ul style="list-style-type: none">• Apoyo a la trayectoria escolar.• Profesionalización Docente.• Evaluación y acreditación de PE de licenciatura y posgrado.• Oferta educativa pertinente y de calidad
Generación y aplicación del conocimiento en atención a las necesidades de desarrollo nacional y regional.	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento de CA• Investigación• Posgrados de calidad reconocida
Extensión y difusión de la cultura y de los servicios universitarios	<ul style="list-style-type: none">• Extensión y difusión del conocimiento, la ciencia y la cultura• Vinculación
Imagen institucional, reposicionamiento y vinculación con la sociedad	<ul style="list-style-type: none">• Imagen Institucional• Servicios Universitarios• Cobertura
Gestión administrativa de calidad, transparente y al servicio de las funciones sustantivas.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo Organizacional• Gestión de Calidad en atención a las funciones sustantivas• Información y transparencia



V.4. Líneas de acción y programas operativos

EJE 1: Educación pertinente y de calidad reconocida

LÍNEAS DE ACCIÓN	PROGRAMAS
<i>Apoyo a la trayectoria escolar</i>	<ul style="list-style-type: none">• Inducción a estudiantes a la universidad• Inducción al campo laboral• Tutorías• Prácticas de campo• Laboratorios• Viajes de estudio• Movilidad estudiantil• Becas• Atención Psicopedagógica• Titulación• Investigación educativa• Satisfacción estudiantil
<i>Profesionalización docente</i>	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación docente• Formación docente• Superación académica del profesorado• Programa de reemplazo de PTC
<i>Evaluación y acreditación de PE de licenciatura y posgrado</i>	<ul style="list-style-type: none">• Modelo educativo• Acreditación e internacionalización de PE• Atención a brechas de calidad entre PE• Mejora continua de programas educativos
<i>Oferta educativa, pertinente y de calidad</i>	<ul style="list-style-type: none">• Estudios de egresados, empleadores y de pertinencia• Actualización curricular• Nueva oferta educativa• Ampliación de matrícula• Educación a distancia



Eje 2: Generación y aplicación del conocimiento en atención a las necesidades de desarrollo nacional y regional

LÍNEAS DE ACCIÓN	PROGRAMAS
<i>Reconocimiento de CA</i>	<ul style="list-style-type: none">• Consolidación de cuerpos académicos• Integración de redes y consorcios
<i>Investigación</i>	<ul style="list-style-type: none">• Fomento y seguimiento de la investigación• Centro de vinculación científica y tecnológica• Difusión de resultados de investigación
<i>Posgrados de calidad reconocida</i>	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo del posgrado• Evaluación e incorporación de posgrados al programa de calidad del CONACyT

Eje 3: Extensión y difusión de la cultura y de los servicios universitarios

LÍNEAS DE ACCIÓN	PROGRAMAS
<i>Extensión y difusión del conocimiento, la ciencia y la cultura</i>	<ul style="list-style-type: none">• Difusión cultural• Talleres artísticos y culturales• Deporte universitario• Editorial• Taller de artes gráficas• Educación continua• Radio universidad
<i>Vinculación</i>	<ul style="list-style-type: none">• Servicio social• Prácticas profesionales• Servicios a la comunidad• Expendios universitarios



Eje 4: Imagen institucional, reposicionamiento y vinculación con la sociedad

LÍNEAS DE ACCIÓN	PROGRAMAS
<i>Imagen institucional</i>	<ul style="list-style-type: none">• Imagen institucional• Comunicación social• Promoción de los servicios universitarios
<i>Servicios universitarios</i>	<ul style="list-style-type: none">• Lenguas extranjeras• Biblioteca• Servicios médicos
<i>Cobertura</i>	<ul style="list-style-type: none">• Red universitaria (campus y extensiones)

Eje 5: Gestión administrativa de calidad, transparente y al servicio de las funciones sustantivas

LÍNEAS DE ACCIÓN	PROGRAMAS
<i>Desarrollo organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none">• Normatividad• Planeación institucional• Desarrollo organizacional• Determinación de competencias y capacitación• Seguridad• Infraestructura física y Mantenimiento correctivo y preventivo• Conectividad y telecomunicaciones
<i>Gestión de calidad en atención a las funciones sustantivas</i>	<ul style="list-style-type: none">• Sistema integral de información administrativa• Sistema de gestión de calidad• Mejora continua de la gestión• Gestión de recursos• Racionalización del gasto• Proyectos con fondos extraordinarios
<i>Información y transparencia</i>	<ul style="list-style-type: none">• Informática institucional• Transparencia y acceso a la información• Contraloría social• Presupuesto operativo anual



V.5 Políticas y estrategias operativas en atención a los ejes estratégicos

El siguiente cuadro pretende plasmar las coincidencias de los ejes estratégicos institucionales con los conceptos que promueve y apoya el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional y de esta manera, en concordancia, lograr las metas que la institución proponga.



EJE 1: Educación pertinente y de calidad reconocida

CONCEPTO	Política	ESTRATEGIA
<p>MEJORAR LA PERTINENCIA DE LOS PROGRAMAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar, ampliar y diversificar la oferta educativa con base en estudios de pertinencia y atendiendo las recomendaciones de organismos acreditadores para asegurar que la oferta educativa sea de buena calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalizar y realizar estudios de factibilidad y pertinencia de todos los PE de licenciatura y posgrado de la UABCS. • Sistematizar los estudios institucionales de seguimiento de egresados y empleadores para retroalimentar y actualizar los PE. • Implementar un modelo educativo institucional de competencias, centrado en el aprendizaje y currículo flexible. • Promover la revisión de los PE por las academias correspondientes.
<p>ABATIR LAS BRECHAS DE CAPACIDAD Y COMPETITIVIDAD ACADÉMICAS ENTRE LOS PE Y LAS DES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar los cuerpos académicos y núcleos básicos de PTCs de los PE. • Incorporar todos los PE a los procesos de evaluación y certificación de calidad por parte de los organismos acreditadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar en la Dirección de Docencia un programa que organice, de seguimiento y coordine la acreditación de los PE. • Estandarizar los requisitos y procedimientos académicos para todas las áreas de conocimiento y extensiones universitarias. • Sustentar los PE en infraestructura adecuada y suficiente, que cumpla con los criterios de los organismos evaluadores. • Elaborar e instrumentar un programa de jubilaciones, reemplazos y nuevas contrataciones de PTCs.
<p>ATENDER LAS RECOMENDACIONES DE CIEES Y COPAES</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Atender las recomendaciones emitidas por CIEES y COPAES. • Instrumentar comisiones departamentales para la mejora continua de la calidad en los PE, así como un comité institucional • Evaluar los procesos de gestión por medio de los CIEES y atender las recomendaciones resultantes.
<p>IMPULSAR LA EDUCACIÓN AMBIENTAL PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar en los PE el estudio, la práctica de la educación ambiental y el desarrollo sustentable. • Ofrecer educación ambiental a la ciudadanía, en especial a los niveles educativos inferiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir en los contenidos transversales de los PE conceptualización, valores y principios relacionados con el medio ambiente y desarrollo sustentable. • Priorizar aquellas acciones de investigación y desarrollo que se relacionen con el estudio, protección ambiental y el desarrollo sustentable. • Desarrollar programas de divulgación sobre el medio ambiente y la sustentabilidad.



UABCS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR

CONCEPTO	POLÍTICA	ESTRATEGIA
<p><i>MEJORAR LA FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer los programas transversales tales como: asesorías, tutorías, prácticas, actividades artísticas, culturales, deportivas y de atención psicosocial, que contribuyen en la formación integral de estudiantes, para que al egresarse logre dicha una formación integral, cuenten con una sólida capacidad profesional y un alto sentido de responsabilidad social y ambiental.	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar los lineamientos institucionales para la admisión e ingreso de estudiantes.• Implementar un programa institucional de cursos remediales para mejorar las deficiencias académicas de los estudiantes.• Consolidar la red de atención de segundo nivel para canalizar a estudiantes con situaciones fuera de lo cotidiano.• Instrumentar el programa de tutorías grupales, en línea, acreditarlos obligatoriamente a través del SIIA.• Fortalecer el programa de evaluación docente incluyendo el apartado de tutorías, y utilizar sus resultados en la formación docente.• Implementar ciclos de talleres y conferencias orientados al cuidado de la salud y el respeto a los derechos humanos.• Incrementar los índices de titulación a través del EGEL, créditos de posgrado, experiencia profesional, cursos y diplomados.• Incrementar la incorporación de estudiantes de licenciatura en proyectos de investigación y sistematizar su seguimiento.• Incorporar a los planes de estudio créditos para actividades culturales, artísticas y deportivos.• Revisar y aprobar en su caso, en los consejos académicos, la programación prácticas de campo, talleres y laboratorios, dar seguimiento a los resultados de su desarrollo.



Eje 2: Generación y aplicación del conocimiento en atención a las necesidades de desarrollo nacional y regional

CONCEPTO	Política	ESTRATEGIA
<p><i>MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PE DE POSGRADO</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar un modelo educativo flexible, centrado en el aprendizaje, orientado a la formación integral de sus egresados, con capacidades y competencias para insertarse en el campo de laboral regional, nacional e internacional, bajo las premisas actuales en los ámbitos económico, social y cultural. • Lograr la internacionalización de Programas Educativos de buena calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los niveles de productividad académica en el núcleo básico de profesores. • Apoyar a los PTC con posibilidades de incrementar el número SNI. • Actualizar y reestructurar los PE de posgrado. • Fortalecer la infraestructura de apoyo académico de los posgrados, atendiendo las recomendaciones de CONACYT y los cuellos de botella que no permiten incrementar la matrícula.
<p><i>IMPULSAR Y FORTALECER LA INNOVACIÓN EDUCATIVA</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar cuerpos académicos, redes y consorcios con alcance nacional e internacional, para ofertar a la comunidad universitaria y a la sociedad, conocimientos, tecnologías, iniciativas y proyectos pertinentes y competitivos. • Promover la actualización y capacitación de la planta docente en las NTICs y estrategias de pedagógicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Someter a revisión los planes de estudio para la incorporación de las competencias profesionales, de investigación y docencia de acuerdo al modelo educativo. • Formalizar en cada PE la Comisión de seguimiento del PE, encargada de su actualización. • Implementar el proceso de evaluación docente en el nivel de posgrado. • Elaborar el programa de formación y actualización pedagógica de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación docente. • Realizar un estudio del impacto del programa de capacitación docente sobre la innovación educativa para diseñar mecanismos de mejora.
<p><i>IMPULSAR Y FORTALECER LA COOPERACIÓN ACADÉMICA NACIONAL E INTERNACIONAL</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar los niveles de producción de la planta de los PTCs, en especial entre miembros de CA´s y de los directores de tesis y sus estudiantes. • Atender las recomendaciones que emita el CONACYT, para mejorar la calidad de los PE. • Incrementar el número de PE de posgrado en el PNPC, y dar de baja aquellos programas en desuso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el programa de movilidad estudiantil estableciendo redes y convenios que permitan a estudiantes de la UABCS cursar créditos en Universidades del extranjero y del país, o bien realizar estancias para complementar su formación. • Mejorar a nivel de las DES la promoción del programa y convocatorias de movilidad, conjuntamente con la Dirección de Investigación y Posgrado. • Elaborar el reglamento de movilidad de profesores, buscar apoyos financieros para ello en Promep, CONACYT y otros organismos financieros. • Sistematizar los registros de las actividades de intercambio académico que realizan los profesores de los diferentes PE
<p><i>FORTALECER LA CAPACIDAD ACADÉMICA</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la habilitación del profesorado, su producción y su reconocimiento como Perfil Promep y SIN. • Que los nuevos PTC que se contraten sean doctores y su perfil ayude a consolidar CA´s • Formar a los profesores que reemplazarán a los jubilados para evitar una desacademización 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear el reglamento del Programa de Estímulo al Desempeño del Personal Docente con los objetivos del PROPLADES, y su incorporación al SNI y al PROMEP • Apoyar la productividad académica individual y conjunta y la difusión de los resultados de las investigaciones con recursos financieros. • Apoyar de forma decidida la publicación de libros, artículos en revistas arbitradas e indexadas, asistencia a congresos y estancias, formación de redes académicas e incorporación de estudiantes en la investigación • Elaborar y ejecutar el programa anual de capacitación y actualización disciplinaria



UABCS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR

Eje 3: Extensión y difusión de la cultura y de los servicios universitarios

CONCEPTO	POLÍTICA	ESTRATEGIA
<p>MEJORAR LA VINCULACIÓN CON EL ENTORNO</p>	<p>Fortalecer la presencia, pertinencia y liderazgo social de la UABCS a través de la vinculación con entidades y dependencias del orden federal, estatal y municipal; con el sector productivo y organizaciones sociales y comunitarias.</p> <p>Promover la elaboración y difusión de materiales didácticos, científicos, tecnológicos y culturales, que sirvan de apoyo a la enseñanza, capacitación y transferencia de nuevo conocimiento, procedimientos y tecnologías.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Crear y operar una unidad de vinculación institucional.• Consolidar los programas de servicio social y prácticas profesionales, en cuanto a seguimiento y oferta de espacios.• Adecuar el marco normativo para facilitar la vinculación con las necesidades del sector productivo y social.• Establecer un programa de seguimiento y evaluación de las acciones de vinculación, que retroalimente las actividades sustantivas.• Definir la operatividad de los recursos que se capturen por vinculación en la universidad.



UABCS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR

Eje 4: Imagen institucional, reposicionamiento y vinculación con la sociedad

CONCEPTO	POLÍTICA	ESTRATEGIA
<p><i>MEJORAR LA IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN EN LA SOCIEDAD</i></p>	<p>Transparentar la información de su operación y resultados a la comunidad universitaria y sociedad sudcaliforniana para recuperar confianza de la ciudadanía</p> <p>Lograr una mejor imagen de la Universidad Autónoma de Baja California Sur en la sociedad con base en un mejor desempeño y una orientación de su quehacer hacia las necesidades de desarrollo regional y nacional</p> <p>Ampliar la cobertura y calidad de los servicios que brinda la universidad para convertirse en una institución reconocida por sus impactos positivos en el desarrollo sustentable de Baja California Sur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la contraloría interna y la contraloría social de cada uno de los programas de recurso federales que así lo solicitan. • Integrar una coordinación institucional de transparencia y acceso a la información pública, que asegure el cumplimiento de las responsabilidades que la institución tiene en esta materia. • Consolidar, ligar y explotar el SIA, como herramienta para la generación de estadísticas, informes financieros y contables de acuerdo a la Ley de Contabilidad Gubernamental. • Implementar una estructura responsable del manejo de imagen y medios, que se encargue de una eficiente difusión del quehacer universitario, así como de la protección de la propiedad industrial del logo, lema y demás elementos de imagen de la UABCS. • Consolidar la red de extensiones y campus de la UABCS, buscando su reconocimiento por la COEPES y la SEP federal, para incorporarlas en los presupuestos y en las Dependencias de Educación Superior registradas, para la búsqueda de recursos extraordinarios. • Implementar la coordinación de la Red Universitaria como estructura de enlace con las unidades foráneas.



UABCS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR

Eje 5: Gestión administrativa de calidad, transparente y al servicio de las funciones sustantivas

CONCEPTO	POLÍTICA	ESTRATEGIA
<p>CALIDAD Y TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA</p>	<p>Promover el desarrollo organizacional acorde a las reformas de la Ley Orgánica, a las necesidades de desarrollo institucional y a las capacidades financieras de la universidad, atendiendo criterios de eficiencia, eficacia y cumplimiento de la norma ISO 9001-2008</p> <p>Lograr la certificación de los procesos estratégicos de la gestión universitaria, así como su perfeccionamiento permanente a través de la mejora continua de la calidad.</p> <p>Asegurar que la Universidad cumple con los requerimientos de información de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, así como con los mecanismos de información que deben implementarse como resultado de los convenios de recursos ordinarios y extraordinarios que se suscriban por la UABCS.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Redefinir la estructura organizacional considerando el programa de desarrollo y la situación financiera que vive la UABCS.• Desarrollar de forma paralela al sistema de gestión de la calidad, los manuales de procedimientos y perfiles de puestos de acuerdo a la Norma ISO 9001-2008.• Implementar los procedimientos desarrollados por el comité de calidad en conjunto con cada dependencia y proceder a las auditorías internas.• Certificar los procedimientos a través de una casa especializada en el tema.• Atender el tema de transparencia de forma interdisciplinaria y en una coordinación que integre a las dependencias responsables de la información y seguimiento, supervisada por la contraloría de la universidad.• Definir esquemas de presentación de la información de fácil comprensión, que atiendan al compromiso legal y no vulneren los derechos de los universitarios.



V.6 El Modelo Educativo Universitario

El Modelo Educativo Universitario se basa en planes de estudio que favorecen la formación integral del estudiante, la cual abarca los aspectos intelectuales, procedimentales, actitudinales y humanísticos; el desarrollo de competencias; y la actitud de autoaprendizaje permanente.

La competencia se entiende como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se expresan mediante desempeños relevantes para dar solución a problemas concretos, así como para generar escenarios de cambio, mismos que pueden ser transferidos con creatividad a cualquier contexto personal o laboral.

El Modelo Educativo Universitario asume el enfoque por competencias para responder a los cambios socioeconómicos que han tenido lugar en el mundo en las últimas décadas. Dicho enfoque es integrador, considerando competencias para la generación y aplicación del conocimiento, en cualquier contexto social y ético.

Asimismo, en respuesta a los paradigmas de movilidad, conformación de redes académicas y como elemento para el uso óptimo de los recursos humanos y materiales de la UABCS, se pretende implementar planes de estudio flexibles que consideren asignaturas obligatorias y optativas –en bloques de materias, reconocidas mediante créditos académicos– que permitan la movilidad de recursos humanos intra e interinstitucionalmente, así como entre niveles educativos, a escala nacional e internacional. Dicho modelo ya ha sido aprobado por los Consejos Académicos de la institución.



VI. VALORIZACIÓN

VI.1 Educación Pertinente y de Calidad Reconocida

Eje: Educación pertinente y de calidad reconocida					Metas	
Líneas de acción	Programa	Indicadores principales	Descripción	Formula	2011	2015
Apoyo a la trayectoria escolar	Inducción a estudiantes a la universidad	Alumnos atendidos en el programa de inducción	Muestra el porcentaje de alumnos atendidos por el programa de inducción de la UABCS	Total de alumnos atendidos en el programa de inducción / Total de alumnos de nuevo ingreso x 100	809/1390 x 100 = 58.20%	100%
	Inserción al campo laboral	Alumnos atendidos en el programa de inserción al campo laboral	Muestra el porcentaje de alumnos atendidos por el programa de inserción al campo laboral	Total de alumnos atendidos en el programa de inserción / Total de alumnos que egresan x 100	34/87 x 100 = 39%	60%
	Tutorías	Alumnos que reciben tutoría (AT)	Relación porcentual entre el número de alumnos que reciben tutoría y el total de alumnos en el programa educativo.	AT = Número de alumnos que reciben tutoría / Total de alumnos en el programa educativo X 100	Se estimará a partir de 2012 con el sistema institucional de tutorías	100%
	Prácticas de campo	Prácticas de campo realizadas	Es la sumatoria del número de prácticas de campo realizadas en un semestre por programa educativo	PCR = \sum PCPE PCPE = Prácticas de campo por programa educativo	Información en proceso (1)	95%
		Cobertura de prácticas de campo	Muestra la capacidad de cumplimiento en prácticas de campo	Total de prácticas programadas de acuerdo al programa de las asignaturas / Total de prácticas realizadas	Información en proceso (1)	95%
	Laboratorios	Total de Laboratorios	Muestra el número de laboratorios disponibles para alumnos por área de conocimiento	Total de laboratorios disponibles para alumnos por área de conocimiento	Ciencias del Mar 8 laboratorios	10 Ciencias del Mar
					Ciencias Agropecuarias 6 laboratorios	10 Ciencias Agropecuarias
		Cobertura de prácticas de laboratorio	Muestra la capacidad de atención en prácticas de laboratorio	Total de prácticas realizadas / Total de prácticas requeridas por los programas educativos	Información en proceso (1)	
		Aseguramiento de la calidad del laboratorio	Representa el número de laboratorios que cumplen requisitos establecidos por algún organismo acreditador	Total de laboratorios reconocidos / total de laboratorios de apoyo a la docencia	7/14 x 100 = 50%	100%
		Laboratorios certificados por norma ISO para servicios externos.	Representa el número de laboratorios que cumplen requisitos establecidos por la ISO para brindar servicios al exterior	Laboratorios proyectados a cumplir ISO/ Laboratorios certificados	0 laboratorios	2 laboratorios
Viajes de estudio	Viajes de estudio efectuados	Es la sumatoria del número de viajes o visitas de estudio por programa educativo en un semestre	VEF = \sum VEPE VEPE = Viajes o visitas de estudio de un programa educativo	Información que no se registra (2)		



Movilidad estudiantil	Participación de alumnos en programas de intercambio académico PAPIA (posgrado)	Número de alumnos que han participado en programas de intercambio académico	PAPIA= Número de alumnos que han participado en programas de intercambio académico y movilidad.	Pendiente, se relaciona con la propuesta del nuevo reglamento de posgrado	100
			Alumnos que participan en programas de movilidad estudiantil con valor crediticio	27 alumnos	40
			Número de alumnos que han participado en estancias externas	Información en proceso (1)	10
		Estancias externas de estudiantes de posgrado.	Número de estudiantes que participan en convenios de co-tutela.	Pendiente, se relaciona con la propuesta del nuevo reglamento de posgrado	30
Becas	Alumnos becados	Muestra el porcentaje del total de la matrícula que goza de algún tipo de beca orientada a continuar y permanecer desarrollando sus estudios de educación superior.	Total de alumnos becados entre el total de alumnos matriculados	$(856/4387) * 100 = 19.5\%$	25%
	Total de becas BE	Total de becas otorgadas a los estudiantes por tipo.	BE = BEI + BEF + BEO	BE=856	1250
			BEI = Número de becas otorgadas por la institución a los estudiantes del programa educativo.	BEI=211	
			BEF= Número de becas federales otorgadas a los estudiantes del programa educativo.	BEF=645	
			BEO= Numero de becas de otro tipo otorgadas a los estudiantes del programa educativo	BEO=0	
Atención Psicopedagógica	Alumnos que reciben atención psicopedagógica	Representa el número de alumnos que son turnados a atención psicopedagógica como resultado del programa de tutorías o de los profesores.	Total de alumnos que reciben atención psicopedagógica en un semestre dado.	A partir de 2012 se medirá el impacto de la tutoría.	100
		Representa el número de alumnos que asisten a atención psicopedagógica por voluntad propia en un año determinado.		205	350
Titulación	Egresados que se titulan en el primer año de su egreso ETPAE	Relación porcentual entre los egresados que se titulan en el primer año de su egreso y el total de egresados de un ciclo escolar.	ETPAE = Egresados titulados en el primer año de egreso/total de egresados del ciclo escolar.	$138/563 \times 100 = 24.50\%$	40%
	Índice de titulación IT	Porcentaje de titulación en un año dado en relación al total de egresados ese mismo año, en ambos casos titulados y egresados se consideran los que provienen de distintas cohortes.	IT= T/E X 100 T = Total de titulados de un año dado E = Total de egresados el mismo año	$506/563 * 100 = 89.80\%$	95%



		Índice de titulación IT2	Porcentaje de titulación en un año dado en relación al total de egresados en el año anterior, en ambos casos titulados y egresados se consideran los que provienen de distintas cohortes.	$IT = T/E \times 100$ <i>T = Total de titulados de un año dado</i> <i>E = Total de egresados el mismo año</i>	$512/563 \times 100$ 80%	85%
		Titulados	Se refiere al índice de profesionistas egresados titulados.	Egresados titulados entre el total egresados de las distintas cohortes generacionales por cien.	$4829/9303$ $\times 100 = 51.90\%$	65%
		Egresados que alcanzaron el puntaje requerido para la titulación al través del EGEL	Relación porcentual entre el número de egresados que alcanzaron el puntaje requerido para la titulación al presentar el EGEL y el número de sustentantes por fecha de aplicación.	TPEGEL= Número de titulados a través del EGEL / total de sustentantes X 100	$21/83 \times 100 = 25.30\%$	50%
		Eficiencia terminal de titulación o tasa de titulación ETT	Porcentaje de titulados en un periodo dado en relación al número de inscrito. N Años antes	$ETT = T/I \times 100$ <i>T = Total de titulados en un año dado.</i> <i>I = Número de alumnos que ingresaron N años antes.</i> <i>N = tiempo normal promedio de duración de un programa de estudio más un periodo de tiempo (1 año).</i>	$463/1384 \times 100$ $= 33.45\%$	55%
		Eficiencia terminal de titulación por cohorte o tasa de titulación por cohorte ETTC	Proporción de titulados de una generación con relación al total de alumnos inscritos N años antes.	$ETTC = Tg / Ig$ <i>Tg = Total de egresados titulados de una misma generación de alumnos.</i> <i>Ig = Número de alumnos que ingresaron N años antes, integrando la cohorte correspondiente.</i> <i>N = tiempo normal promedio de duración de un programa de estudio más un periodo de tiempo (1 año).</i>	$102/1384 \times 100$ $= 7.36\%$	15%
Investigación educativa	Trabajos presentados en congreso.	Trabajos de Investigación que permitan encontrar relaciones entre las variables, perfil de ingreso, trayectoria escolar, evaluación docente, deserción, titulación.	2 x año	Programas que recién iniciaron y se obtendrán datos hasta el año siguiente.	10 x año	
	Trabajos publicados					
	Libros					
	Capítulos					



	Satisfacción estudiantil	Porcentaje de satisfacción estudiantil		Encuestas aplicadas/ no de estudiantes del segundo semestre en adelante Satisfacción (100%)	Información que no se registra (2)	85%	
Profesionalización docente	Evaluación docente	Docentes Evaluados	Provee el dato referente al porcentaje de docentes que son evaluados durante un ciclo escolar en particular.	Total de docentes evaluados por ciclo escolar entre el total de docentes por ciclo escolar por cien (excepto profesores en permiso, comisionados o en año sabático).	(304/571) X 100=53.23% *2011-1	100%	
		Desempeño en docencia		Número de docentes que requieren de atención / el total de docentes evaluados (promedio anual) x 100	(96/326) x 100 = 29.44%	10%	
	Formación docente	Cursos de actualización del personal académico ARCA	Relación porcentual entre el número de personal académico que recibieron cursos de actualización (con valor curricular, mínimo de 20 horas) y el total de académicos adscritos a la facultad, en los dos últimos semestres.	ARCA = No. ARCA / Total de académicos X 100 ARCA = Académicos que recibieron cursos de actualización.	2011-I-> 201/571 X 100= 35.20 2011-II-> 206/576 x100 = 35.76 407 inscritos acreditaron 320	50%	
		Profesores de tiempo completo becados actualmente por PROMEP PTCB	Becas PROMEP otorgadas a profesores de tiempo completo.	PTCB = No. de profesores de tiempo completo becados actualmente por PROMEP.	49	70	
		Profesores de tiempo completo con posgrado	Se incluyen académicos de tiempo completo con nombramiento de profesor-investigador. Para el caso del grado sólo se contabilizan los que obtuvieron el grado (titulado o con acta de examen profesional)	PTCP = PTCP/PTC X 100 PTCP = Profesores de tiempo completo con posgrado PTC = Total de profesores de tiempo completo	96/121*100= 79.33%	85%	
		Personal académico por grado de estudios PAGE	Relación porcentual entre el número de académicos por grado de estudios y el total de personal académico.	PAGE= Personal por académico por grado de estudios /Total de personal académico X 100 Personal académico con estudios de nivel medio, pasante de licenciatura, licenciatura, especialización, maestría (no graduado), grado de Maestría, doctorado (no graduado), Doctorado.	Licenciatura -396 Maestría- 89 Doctorado – 91 **2011-2	Licenciatura 290 Maestría 159 Doctorado 121	
		Programa de reemplazo de PTC	Reemplazo de profesores	Muestra el índice de disponibilidad de plazas por jubilación en un semestre determinado	Número de profesores sustitutos / número de plazas disponibles por jubilación en el próximo semestre.	Información que no se registra (2)	
	Evaluación y acreditación de PE de licenciatura y posgrado	Modelo educativo	Adopción del modelo educativo	Representa el número de programas educativos que cumplen con el modelo educativo en un semestre determinado	Programas educativos dentro del modelo / programas educativos que se ofertan x 100	12/19 x 100=63.15%	100%



	Acreditación e internacionalización de PE	Programa educativo evaluado por los CIEES PEECIEES	Evaluación del programa educativo por los CIEES.	PEECIEES = Total de recomendaciones No. de recomendaciones atendidas No. de recomendaciones en proceso de atención.	Información en proceso (1)	
		Programa educativo acreditado por organismos externos existentes PEAOE	El programa ha sido acreditado por un organismo especializado.	PEAOE = Nombre del organismo acreditador, Fecha de acreditación.	COMEAA (Ingeniería en producción animal) ACCECISO (Lic. En Ciencias Políticas y Administración Pública)	
		Programas educativos de calidad PEC	Porcentaje de programas educativos de licenciatura en nivel I de los CIEES y/o acreditados respecto al total de programas evaluables. En caso de programas que tengan nivel I de los CIEES y acreditados deberán contabilizarse una sola vez.	PEC = TPEC / PEE X 100 TPEC= Total de programas de calidad PEE= Total de programas evaluables	4/19x100=21.05%	85%
		Matrícula atendida en programas de calidad	Muestra el porcentaje de la matrícula que estudia programas educativos de calidad en un semestre determinado	Total de alumnos en PEC/Total de la matrícula x 100	1024/4387 x100=23.34%	85%
		Programas de posgrado de calidad PPC	Porcentaje de programas de posgrado en el PNPC respecto al total de programas evaluables	PPCC = TPPC/ PEP X 100 TPPC= Total programas en el PNPC PEP= Total de programas evaluable de posgrado	5/9x100= 55.55%	90%
	Mejora continua de programas educativos	Matrícula atendida en programas que pueden mejorar su calidad	Muestra el porcentaje de la matrícula que estudia programas educativos con oportunidades de mejorar su calidad en un semestre determinado	Total de alumnos en PEE/Total de la matrícula x 100	3363/4387 x 100 =76.66%	15%
		Recomendaciones atendidas	Porcentaje de recomendaciones de los organismos acreditadores atendidas	Total de recomendaciones atendidas/ Total de recomendaciones de los organismos acreditadores	Información en proceso (1).	
	Estudios de egresados, empleadores y de pertinencia	Absorción laboral	Muestra el índice de egresados trabajando en el sector productivo sin considerar el perfil de su egreso.	Total de egresados trabajando entre el total de egresados por cien.	Se determinarán con base en el análisis de la información que genera actualmente el programa institucional de seguimiento de egresados.	40%
		Egresados que consiguieron empleo durante el primer año después de egresar. TE1E	Relación porcentual entre el número de egresados con empleo en el primer semestre después de egresar y el total de egresados, considerando una misma fecha de medición	TE1E = No. de egresados con empleo el Primer año después de egresar / Total de egresados en una misma fecha de medición X 100	Información que no se registra (2).	50%



		Egresados cuya actividad laboral durante el primer año después de egresar, coincidió o tuvo relación con sus estudios TALE	Relación porcentual entre el número de egresados cuya actividad laboral durante el 1er. año después de egresar, coincide o tienen relación con sus estudios de licenciatura y el total de egresados, considerando una misma fecha de medición.	TALE = No. de egresados cuya actividad laboral durante el 1er. Año después de Egresar, coincide o tienen relación con sus estudios de licenciatura / Total de egresados X 100	Información que no se registra (2)	40%	
		Índice de satisfacción de los egresados con respecto al programa educativo ISEPE	Relación porcentual entre el número de egresados que dieron una opinión satisfactoria acerca del programa educativo y el total de egresados que fueron encuestados.	ISEPE = No. de egresados que dieron una opinión satisfactoria / Total de egresados encuestados X 100	Información que no se registra (2)	70%	
		Índice de satisfacción de los empleadores ISEM	Relación porcentual entre el número de empleados que dieron una opinión satisfactoria y el total de empleadores que fueron encuestados.	ISEM = No. de empleados que dieron una opinión satisfactoria / Total de empleadores encuestados X 100	Información que no se registra (2)	70%	
Oferta educativa, pertinente y de calidad	Actualización curricular	Planes de estudio actualizados por nivel académico	Representa el número de planes de estudio a los que se les efectuó alguna adición, actualización y/o modificación en un semestre determinado	Total de planes de estudio actualizados en los últimos 5 años en un semestre determinado por nivel académico	12 planes de estudio de nivel licenciatura 2 de posgrado	100%	
	Nueva oferta educativa	PE de nueva creación	Muestra el número de Programas Educativos de nueva creación	Total de PE de nueva creación en un semestre determinado	Licenciatura en agua Ing. energías renovables	Acumulado 5	
	Ampliación de matrícula	Matrícula total				4298	5413 estudiantes
		Matrícula por nivel educativo Por extensión universitaria				Guerrero Negro lic- 160 Loreto lic – 178 Cd. Ins. Lic- 70 CSL lic- 559, posgrado – 10 La Paz lic- 2751, posgrado 80 Escufi lic- 490	Guerrero Negro lic- 207 Loreto lic – 230 Cd. Ins. Lic- 90 CSL lic- 722, posgrado – 14 La Paz lic- 3584, posgrado 105 Escufi lic- 500
		Programas educativos a distancia	Indica el número de programas educativos ofrecidos a distancia en un semestre determinado	Total de programas educativos a distancia		0	2
	Educación a distancia	Estudiantes inscritos en cursos a distancia	Muestra el número de estudiantes inscritos en un curso a distancia ofertado por la UABCS	Total de estudiantes inscritos en cursos a distancia	Información que no se registra (2)		150

VI.2 Generación y aplicación del conocimiento en atención a las necesidades de desarrollo nacional y regional

Eje: Generación y aplicación del conocimiento en atención a las necesidades de desarrollo nacional y regional					Metas		
Líneas de acción	Programas	Indicadores principales	Descripción	Formula	2011	2015	
Reconocimiento de CA	Consolidación de cuerpos académicos	No. De profesores que participan en CA		No que participa/ total de PTC	(72/121)*100=60%	75%	
		Número de CA registrados y grado de consolidación CA	Total de CA registrados y el grado de consolidación en que se encuentra cada uno de ellos	CA= CAC + CAenC + CAenF CAC = Número de Cuerpos académicos consolidados en el PE CAenC = Número de Cuerpos académicos que se encuentran en consolidación en el PE CAenF = Numero de cuerpos académicos que se encuentran en formación en el PE	CAC=2 CAenC= 7 CAenF= 8 Datos 2011-I	CAC=8 CAenC=6 CAenF=3	
		Porcentaje por nivel de consolidación	Muestra el porcentaje de cada nivel de consolidación respecto a los CA registrados	CAC/CA*100 CAenC/CA*100 CAenF/CA*100	CA=11.76% CAenC=41.17% CAenF=47.07% Datos 2011-I	CA=47% CAenC=35% CAenF=18%	
		Profesores en CA	Muestra el número de PTCs en CAs según el nivel de consolidación	Total de PTCs en Cas por nivel de consolidación.	PTCs en CA=10 PTCs en CAenC=32 PTCs en CAenF=30		
	Integración de redes y consorcios	Redes PROMEP				3	
		Redes académicas por convenios				Información en proceso (1)	
			Convenios de vinculación con empresas	Convenios y/o acuerdos firmados con empresas, registrados en la Dirección de Investigación Interdisciplinaria y Posgrado (últimos dos semestres).	CAM =Número de Convenios y/o acuerdos firmados con Microempresas1. CAPP = Número de Convenios y/o acuerdos firmados con Pequeñas Empresas2. CAME = Número de Convenios y/o acuerdos firmados con Medianas Empresas3 CAGE = Número de Convenios y/o acuerdos firmados con Grandes Empresas4	Por implementarse la unidad responsable de vinculación	



Investigación	Fomento y seguimiento de la investigación	Proyectos de investigación NPI	Es la sumatoria de proyectos por tipo	NPI=PYExt + PYInt <i>PYExt Proyectos de investigación externos.</i> <i>PYInt Proyectos de Investigación Internos.</i>	Proyectos Externos 21	30
		Financiamiento para proyectos de investigación	Muestra el monto anual en pesos destinado para proyectos de investigación por tipo	Monto total anual de financiamiento por tipo de proyecto	Monto autorizado \$8,806,497.24	\$12,000,000
		Productos académicos Pinv	Muestra los productos académicos por tipo	Pinv= Ntesis + Nlibros + Npatentes+ Nartículos + Nreportes + Nasistcongresos + Notros	Información que no se registra (2)	
		Financiamiento de proyectos internos	No de proyectos Bolsa financiera dedicada a		Información en proceso (1)	
	Centro de vinculación científica y tecnológica	Convenios de vinculación suscritos Utilizados			Por implementarse la unidad responsable de vinculación	
		Cursos de capacitación empresarial y gubernamental				
	Difusión de resultados de investigación	Consultoría				
		Empresas incubadas				
Patentes	Patentes					
	Proyectos vinculados					
Resultados de investigación publicados por la UABCS	Npubinv	Porcentaje del número de Pinv publicados en un medio electrónico o impreso	Npubinv/Pinv *100	Información que no se registra (2)		
	Artículos publicados			Información que no se registra (2)		
Posgrados de calidad reconocida	Desarrollo del posgrado	Becas otorgadas por CONACyT BEC	Becas otorgadas por CONACyT a estudiantes de posgrado (especialidad, maestría y doctorado)	BEC= Número de becas a los estudiantes del programa educativo	2011-I = 27 2011-II = 29	108
	Evaluación e incorporación de posgrados al programa de calidad del CONACyT	Programas de posgrado de calidad PPC	Porcentaje de programas de posgrado en el PNPC respecto al total de programas evaluables	PPCC = TPPC/ PEP X 100 TPPC= Total programas en el PNPC PEP= Total de programas evaluable de posgrado	(5/9)*100= 55.55%	90%
		Matrícula de posgrados con reconocimiento del PNPC	Muestra el porcentaje de alumnos inscritos en un posgrado con reconocimiento del PNPC	Número de alumnos en posgrados en el PNPC/ Número total de alumnos en posgrado *100	(58/84)*100=69%	90%



VI.3 Extensión y Difusión de la Cultura y de los Servicios Universitarios

Eje: Extensión y difusión de la cultura y de los servicios universitarios					Metas	
Líneas de acción	Programas	Indicadores principales	Descripción	Formula	2011	2015
Extensión y difusión del conocimiento, la ciencia y la cultura	Difusión cultural	Eventos realizados	Es el número de eventos realizados para promover la cultura y el extensionismo en un semestre determinado	Total de eventos culturales realizados	104 eventos	150
		Alumnos en actividades culturales	Se refiere al porcentaje de alumnos que se encuentran desarrollando actividades culturales.	Considerar los alumnos en actividades culturales entre el total de alumnos inscritos por cien.	No se registra y eso baja los indicadores de la institución ante la COEPES	
	Talleres artísticos y culturales	Alumnos en talleres culturales	Muestra el número de alumnos inscritos en talleres artísticos y culturales impartidos en la UABCS	Total de alumnos inscritos en talleres culturales	285	500
	Deporte universitario	Alumnos en actividades deportivas	Se refiere al porcentaje de alumnos que se encuentran desarrollando actividades deportivas.	Total de alumnos participantes en actividades deportivas entre el total de alumnos inscritos por cien.	(203/3756) *100= 5.4% * 2011-1	500
		Número de Disciplinas deportivas impartidas	Indica el número de las distintas disciplinas deportivas que se imparten en la UABCS	Total de disciplinas deportivas en un año	Información en proceso (1)	
		Eventos deportivos	El número de eventos en que participa la universidad		Información en proceso (1)	
		Medallas y trofeos			Información en proceso (1)	
	Editorial	Obra Editorial Registro	Muestra el número de títulos de las publicaciones de divulgación de la ciencias y la tecnología, las artes y humanidades	OE=Títulos (libros, revistas científicas, de divulgación y capítulos) editados por el fondo editorial UABCS en un semestre determinado	Información en proceso (1)	
	Taller de artes gráficas	Tiraje de obra editorial	Indica el número de ejemplares de cada obra editorial	EOE= Ejemplares impresos de obra editorial en un semestre determinado	Información en proceso (1)	
	Educación continua	Cursos extracurriculares	Es la sumatoria de los cursos extracurriculares impartidos en un semestre determinado	CE=Σ cursos de titulación, diplomados, cursos cortos, seminarios	Información en proceso (1)	
		Alumnos en cursos extracurriculares	Es el número de alumnos que finalizaron satisfactoriamente los cursos extracurriculares en un semestre dado	Total de alumnos por tipo (egresados, personal, público en general), que finalizaron de manera satisfactoria los cursos	Información en proceso (1)	
	Radio universidad	Programas producidos	Es el número de programas producidos que se encuentran en transmisión	NPA= Número de programas producidos en un año	48	60



Vinculación	Servicio social	Alumnos en servicio social	Muestra el porcentaje del total de alumnos que se encuentran desarrollando servicio social.	Alumnos desarrollando servicio social entre el total de alumnos que debieran estar realizando el servicio social por cien.	349/855 x100 =40.81	75%
		Unidades receptoras	Representa el número de unidades receptoras con las que se tiene convenio para el servicio social	Total de UR con las que se tiene convenio en un semestre determinado	225	300
		Unidades receptoras utilizadas	Muestra el número de unidades receptoras en las que se encuentran prestadores de servicio en un semestre determinado	Total de UR con alumnos desarrollando servicio social	123	200
		Liberaciones de servicio social	Muestra el número de alumnos que liberaron su servicio social	Alumnos que liberaron su servicio social en un semestre determinado	165	185
	Prácticas profesionales	Alumnos participantes en prácticas profesionales	Indica el porcentaje de alumnos participantes en prácticas profesionales de la población que cumple con los requisitos.	Total de alumnos participantes en prácticas profesionales entre el total de alumnos en posibilidad de realizar residencias profesionales por cien.	Información en proceso (1)	
	Servicios a la comunidad	Servicios de atención comunitaria SAC	Servicios de atención comunitaria por área de atención (Jurídica, Salud, Educación, Vivienda, Ecología y otros): alumnos participantes y población atendida (últimos dos semestres)	SAC = No. de servicios por área de atención No. de alumnos participantes. Población atendida.	Información en proceso (1)	

**VI.4 Imagen Institucional, Reposicionamiento y Cobertura**

Eje: Imagen institucional, reposicionamiento y cobertura					Metas	
Líneas de acción	Programas	Indicadores principales	Descripción	Formula	2011	2015
Imagen institucional	Imagen institucional	Pendiente				
	Comunicación social	Pendiente				
	Promoción de los servicios universitarios	Eventos de promoción	Muestra el número de eventos de promoción asistidos u organizados para la promoción de los servicios universitarios	Total de eventos de promoción	Información que no se registra (2)	
Servicios universitarios	Lenguas extranjeras	Alumnos en cursos de idiomas	Muestra el número de alumnos atendidos en cursos de idiomas por programa educativo	Sumatoria del número de alumnos inscritos en cursos de idiomas por programa educativo Sumatoria del número de alumnos externos inscritos en cursos de idiomas	Información en proceso (1)	
		Alumnos externos en cursos de idiomas	Muestra el número de alumnos externos atendidos en cursos de idiomas		Información en proceso (1)	



		Alumnos atendidos en autoacceso	Muestra el número de alumnos atendidos por programa educativo en autoacceso	Sumatoria del número de alumnos atendidos en autoacceso por programa educativo	CPy AP= 80 Comercio Exterior=124 Comunicación =237 Economía =83 Filosofía=10 Historia=21 Lengua y Literatura =16 Lenguas Modernas =61 Turismo Alternativo =411 Biología Marina =128 Admon. Agronegocios=8 Geología =23 Zootecnia =1 Tec Computacional =5 Computación =7 Agronomía =28 Derecho=164 Pesquerías=9 Producción Animal=72 MVZ=18 CIMACO=14	
	Biblioteca	Ejemplares	Es la sumatoria del número de ejemplares por área de conocimiento	EBIB= Σ No. ejemplares por área de conocimiento	Información en proceso (1)	
		Títulos	Sumatoria del número de títulos por área de conocimiento	TBIB= Σ No. títulos por área de conocimiento		
		Suscripciones a revistas	Sumatoria del número de suscripciones a revistas por área de conocimiento	RBIB= Σ No. suscripciones a revistas por área de conocimiento		
		Recursos electrónicos	El número de recursos electrónicos suscritos para consulta	REBIB= Total de recursos electrónicos suscritos		
		Usuarios en acceso				
		Usuario por recurso electrónico				
		Encuadernación				
	Servicios médicos	Consultas médicas	Muestra el número de consultas médicas realizadas por tipo de paciente (alumnos, trabajador, derechohabiente, externo)	Total de consultas realizadas en un semestre dado	Información en proceso (1)	



VI.5 Gestión administrativa de calidad, transparente y al servicio de las funciones sustantivas

Eje: Gestión administrativa de calidad, transparente y al servicio de las funciones sustantivas						Metas	
Línea estratégica	Programas	Indicadores principales	Descripción	Formula	2011	2015	
Desarrollo organizacional	Normatividad	Acuerdos con modificaciones	Muestra el número de acuerdo del HCGU que modifican la legislación universitaria o aprueban asuntos en materia de legislación en un semestre determinado	Total de acuerdos que modifican o aprueban legislación universitaria			
	Planeación institucional	Plan de Desarrollo POAs Pifi Proyectos extraordinarios Financiamiento gestionado					
	Desarrollo organizacional	Normatividad Manuales Protocolos Lineamientos					
	Determinación de competencias y capacitación	Competencia del personal	Muestra el porcentaje de personal que cuenta con la competencia adecuada para el perfil del puesto que desempeña	ComP= personal con competencia entre el total del personal X 100	Información que no se registra (2)		
		Capacitación al personal	Es el número de cursos de capacitación al personal administrativo	Total de cursos de capacitación al personal administrativo impartidos en un semestre determinado	5 cursos *2011-I		
	Seguridad	Incidentes atendidos	Muestra el número de incidentes atendidos por los protocolos de seguridad universitarios	Total de incidentes atendidos con protocolos en un semestre determinado	Información que no se registra (2)		
	Infraestructura física y Mantenimiento correctivo y preventivo	Mantenimiento correctivo	Número de casos atendidos en los que se tuvo que realizar actividades de mantenimiento correctivo	Total de casos de mantenimiento correctivo	Información que no se registra (2)		
		Porcentaje del programa institucional de mantenimiento preventivo cubierto satisfactoriamente	Muestra el porcentaje de actividades agendadas en el programa de mantenimiento preventivo atendidas en tiempo y forma	Porcentaje cubierto del programa institucional de mantenimiento preventivo			
Conectividad y telecomunicaciones							
Gestión de calidad en atención a las funciones sustantivas	Sistema integral de información administrativa						
	Sistema de gestión de calidad	Número de procesos certificados	Muestra el número de procesos certificados en la institución	Sumatoria de procesos certificados en la Norma ISO 9001:2008	Servicios Bibliotecarios ISO 9001:2008	100%	
	Mejora continua de la gestión	Por definir					
	Gestión de recursos	Porcentaje de incremento derivado de acciones de gestión.	Diferenciales de Presupuesto ordinario Diferenciales de Presupuesto extraordinario Diferenciales de Presupuesto para la investigación	(Presupuesto ordinario año/ Presupuesto ordinario año anterior) 100(%)	5%	9%	

Nota: (1) Información en proceso (1): Existen los datos pero no se sistematiza este tipo de información.

(2) Información que no se registra: No se cuenta con datos ni registros históricos en las bases de datos, se inició su captura en 2012.