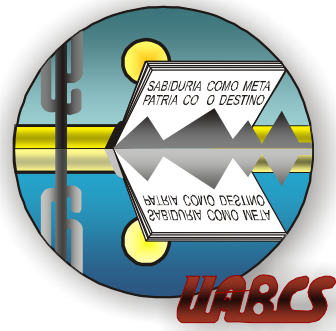


Programa de Planeación y Desarrollo Institucional

2019-2023
2019-2023



Universidad Autónoma de Baja California Sur



Universidad Autónoma de Baja California Sur

Programa de Planeación y Desarrollo Institucional 2019-2023

Aprobado por el H. Consejo General Universitario el 10 de diciembre de 2019,
Acuerdo No.16/10-12-19/01

D.R. © 2019 Universidad Autónoma de Baja California Sur
Carretera al Sur Km. 5.5
Col. El Mezquitito
La Paz, Baja California Sur (México), CP 23080

Este documento puede ser reproducido o citado mencionando la siguiente fuente:

Universidad Autónoma de Baja California Sur (2019). *Programa de Planeación y Desarrollo Institucional 2019-2023 de la Universidad Autónoma de Baja California Sur*. Dirección de Planeación y Programación Universitaria, edición digital 28 de febrero de 2020. UABCS: La Paz, Baja California Sur, México

Contenido

Presentación	1
Introducción	4
I. Marco estratégico.....	9
I.1 Misión.....	9
I.2 Visión.....	9
I.3 Valores.....	9
II. Contexto de la situación institucional.....	12
III. Diagnóstico institucional.....	17
III.1 Formación educativa pertinente y de excelencia	18
III.2 Investigación para la sostenibilidad	21
III.3 Participación social.....	24
III.4 Gestión y evaluación institucional	28
IV. Síntesis de retos, políticas y estrategias de la UABCS.....	32
IV.1 Formación educativa pertinente y de excelencia	34
IV.2 Investigación para la sostenibilidad	36
IV.3 Participación social.....	38
IV.4 Gestión y evaluación institucional	40
V. Estrategia institucional.....	43
V.1 Formación educativa pertinente y de excelencia.....	44
V.2 Investigación para la sostenibilidad.....	55
V.3 Participación social	65
V.4 Gestión y evaluación institucional.....	74
V.5 Indicadores estratégicos institucionales.....	87
VI. Evaluación y seguimiento	99
Referencias	101
Glosario.....	104

Presentación

Atendiendo a lo establecido en la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS) en este documento se presenta el Programa de Planeación y Desarrollo Institucional (PROPLADI) correspondiente al periodo rectoral 2019-2023. Al igual que en el periodo anterior, en su elaboración tuvo relevante participación el Comité de Planeación Institucional integrado por el Rector, el Secretario General, el Secretario de Administración y Finanzas, los tres secretarios académicos de Área de Conocimiento, cuatro directores de gestión, un representante de las cuatro Extensiones Académicas, y un miembro del personal académico por cada una de las tres Áreas de Conocimiento. Las personas titulares y colaboradores de esas dependencias adelantaron la agenda y reuniones de trabajo para revisar y opinar sobre los capítulos del PROPLADI.

Ese mismo Comité revisó la congruencia y la consistencia internas del PROPLADI, y tomó acuerdos para determinar prioridades, fortalezas, áreas de oportunidad y retos para el nuevo cuatrienio. Lo anterior descansó en el Plan de Trabajo 2019-2023 del Dr. Dante Arturo Salgado González como candidato a Rector, en los ejercicios previos de planeación y evaluación institucional que fueron realizados por las diferentes dependencias administrativas de la Universidad en el marco de la evaluación del desempeño 2015-2019, en las observaciones a la solicitud de renovación de la acreditación institucional por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, así como en las convocatorias bienales de planeación que emite la Dirección General de Educación Superior Universitaria. En este último respecto, por su amplio alcance diagnóstico para el PROPLADI, la autoevaluación realizada en el marco del Programa para el Fortalecimiento de la Excelencia Educativa está disponible en la dirección: http://www.uabcs.mx/Secciones/contenido_pagina/939/3183/. Es de señalar que también se tuvo la participación de jefes de Departamento Académico, y de responsables de Cuerpo Académico y de posgrado, cuyas propuestas y comentarios contribuyeron a orientar la visión, políticas y objetivos estratégicos a seguir en esta administración. El documento estuvo a disposición de la comunidad universitaria en la página de internet institucional para recibir comentarios, previamente a que el H. Consejo General Universitario realizara la consideración correspondiente de la propuesta.

Como se indica en la siguiente sección, si bien el PROPLADI 2019-2023 abreva de las políticas y logros del periodo rectoral anterior incluye una diferenciación relevante respecto a la naturaleza y dimensión de su estructura, fincada ahora en la transversalización de la Responsabilidad Social Universitaria –RSU–, esto es, en el reconocimiento de que la presencia y acciones de la universidad tienen impactos en su entorno y hacia dentro de la institución por lo que debe haber una gestión transversal de tales impactos universitarios, y que el quehacer universitario deben orientarse a promover activamente la sostenibilidad (Vallaey, De León y Sasia, 2009; Vallaey, 2019).

Así, en el PROPLADI 2019-2023 se proponen cuatro ejes estratégicos en lugar de los siete de la administración universitaria previa, relacionados con los impactos y responsabilidad de la Universidad y que se aparejan a lo expuesto en el objeto social de la UABCS (H. Congreso del Estado de Baja California Sur (2014[2017])). Como anteriormente, los ahora 25 programas institucionales siguen directamente a los ejes y se desagregan en 74 subprogramas, que incorporan 33 políticas, 46 estrategias, 93 indicadores de desempeño, y 35 indicadores estratégicos de acuerdo con el impacto de la actividad que representan. Tanto los programas como subprogramas tienen responsables asignados de cumplir con la meta comprometida. A los indicadores se les otorgó un valor base que representa la situación de la institución en 2019 y se programaron metas a alcanzar a lo largo de los cuatro años de la administración.

La Misión institucional en este periodo expresa el compromiso institucional por impulsar la responsabilidad social y ambiental en las funciones de docencia, investigación, difusión cultural, vinculación, así como en la gestión universitaria. En lo que respecta a la Visión de la Universidad, se adelanta una al término de los cuatro años del periodo rectoral 2019-2023 y se incorpora –como enlace de la política institucional actual con las subsiguientes– una extensión de Visión al año 2030 que descansa en la asunción de la RSU en la vida universitaria y su entorno como contribución de la UABCS al cumplimiento de la Agenda 2030 de Naciones Unidas, y al modelo de la Nueva Escuela Mexicana que propone el gobierno federal (2018-2024). Asimismo, en la sección correspondiente se suscriben y exponen los valores institucionales aprobados por el H. Consejo General Universitario en 2016. El PROPLADI incorpora también un capítulo de evaluación y seguimiento de las estrategias y metas definidas –mismas que eventualmente pueden ser replanteadas– para ser reflejadas en un reporte de actividades que cada responsable de programa/dependencia universitaria debe entregar para integrar el informe anual del Rector.

Tras esta presentación y la introducción que enmarca la esencia del PROPLADI, el documento se estructura en cinco secciones. En el capítulo 1 se plantea el marco estratégico con la misión, visión y valores que regirán la administración universitaria 2019-2023; en el capítulo 2 se presenta brevemente el contexto externo que incide en la vida de nuestra institución; en el capítulo 3 se realiza un diagnóstico de la situación actual de la Universidad; en el capítulo 4 se plantean los retos, las políticas, y las estrategias institucionales para atenderlos; en el capítulo 5 se definen los ejes estratégicos, programas, subprogramas, metas e indicadores; y, por último, en el capítulo 6, se establecen los mecanismos de evaluación y seguimiento para el cumplimiento de las metas comprometidas. Es de señalar que los programas y proyectos específicos para desarrollar lo planteado en este PROPLADI habrán de reflejarse en los planes de desarrollo y de trabajo de las diferentes dependencias universitarias. Un anexo bibliográfico cierra este documento, con el propósito de ofrecer elementos que permitan una revisión más informada de la filosofía de la RSU y su aplicación en otros contextos universitarios; aunque el compromiso de esta administración es desarrollar materiales que expliciten la visión de RSU de la UABCS.

Introducción

La UABCS tiene cuarenta y tres años de existencia y su presente no puede comprenderse sin la experiencia acumulada resultante del arduo trabajo de varias generaciones que han integrado la comunidad universitaria. De ese modo, el Programa de Planeación y Desarrollo Institucional 2019-2023 tiene su base en la historia de la Universidad y en lo caminado, de manera particular, en los últimos ocho años. Esta propuesta toma como referencia, especialmente, al PROPLADI 2015-2019 a partir de un diagnóstico crítico de los resultados alcanzados, de las acciones en proceso y de los objetivos y metas por conseguir. Asimismo, parte de la normatividad interna que nos rige y de las observaciones recibidas en los continuos procesos de evaluación académica y de gestión y del cumplimiento de rendición de cuentas ante la Auditoría Superior de la Federación y la Cuenta Pública estatal.

Ante los retos de un mundo que cambia vertiginosamente, las instituciones de educación superior en general, y las universidades públicas estatales (UPE) en particular, tienen una misión muy clara en materia de responsabilidad social. Las universidades, por su naturaleza, son espacios idóneos para fraguar cambios, como lo han demostrado especialmente las universidades latinoamericanas desde la Reforma de Córdoba hace poco más de un siglo, hasta las más recientes aportaciones a principios del nuevo milenio de la red universitaria chilena Universidad Construye País; la red de universidades jesuitas AUSJAL con la consolidación de una explícita política de gestión de responsabilidad social universitaria (RSU) a su interior; la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA) impulsada por Francois Vallaeys (Vallaeys, 2019) desde Perú; así como observatorios de RSU que agrupan a universidades en varios países de América Latina (Vallaeys, 2018).

La RSU, que se propone aquí como eje transversal de la acción de la UABCS, se centra en fomentar y mantener sociedades más justas y sostenibles a partir de una educación integral que forme mejores seres humanos que serán, en consecuencia, mejores ciudadanos y mejores profesionistas. La RSU es un paradigma que se cimienta en la ética y que propone una construcción permanente de nuestra visión del mundo, donde la fraternidad y la solidaridad tendrán que ocupar un espacio relevante.

Francois Vallaeys sostiene que “la responsabilidad social le exige a la universidad ser una organización que se piensa, se investiga y aprende de sí misma para el bien de la sociedad” (Vallaeys, De León y Sasia 2009, p. 2; Vallaeys, 2019). En ese sentido, uno de los valores más importantes es la coherencia institucional, es decir, que todas las áreas universitarias que intervienen en las funciones sustantivas deben estar en sintonía con esta trascendente misión.

Se trata de un modelo que obliga a replantear epistemológicamente la visión educativa y reevaluar la naturaleza y compromiso social de la universidad. Si la universidad ya avanzó en indicadores de calidad académica y de gestión, el paso siguiente es emplear, de manera congruente, esa fortaleza para atender asuntos de urgente trascendencia: justicia, igualdad equidad social, y cuidado del medio ambiente. La docencia, la investigación, la difusión y extensión de la cultura y la vinculación tienen que enfocarse a contribuir con estos fines. La universidad, con sus integrantes en sintonía, debe ser congruente y consistente entre el discurso y la acción, pues la RSU descansa en la exigencia ética sobre las acciones e impactos de la universidad como organización.

El énfasis en la dimensión social de la responsabilidad universitaria, que puede percibirse con cierta facilidad en las ciencias sociales o humanidades, no se contrapone con la naturaleza abstracta de la ciencia básica o la investigación científica desarrollada en laboratorios, porque implica ser socialmente responsable en las diferentes acciones en que participamos en tanto que integrantes de la comunidad universitaria y como seres humanos. Esto es, se trata de tener una conducta ética en las formas y en el fondo respecto a la relación con las demás personas, el entorno, y el uso de los recursos que empleamos; de reflexionar respecto a la pertinencia y las consecuencias, no solamente en el ambiente sino en las personas, de las funciones que desarrollamos de docencia, investigación, vinculación y gestión universitarias.

Vallaeys propone que el proceso de responsabilidad social debe permear en los cuatro ámbitos que caracterizan el quehacer universitario y que básicamente se relacionan con la estructura y organización, docencia, investigación, y extensión y vinculación: ámbito organizacional (campus responsable); ámbito educativo (formación profesional y ciudadana); ámbito del conocimiento (gestión social del conocimiento); y ámbito social (participación social).

Cada uno de esos ámbitos, a su vez, se puede desplegar en acciones muy concretas y medibles por indicadores. Así, tras su propuesta inicial en la que detalla su conceptualización de la RSU (Valleys, De León y Sasia, 2009), Vallaeys y Solano (URSULA, 2018) pusieron en marcha su *modelo de las 12 metas de la RSU* que remite a los temas a los que la universidad debe orientar

sus acciones estratégicas y cotidianas. Las 12 metas incluyen 66 indicadores de gestión, que abordan lo siguiente:

1. El diseño organizacional que facilitará a la Universidad generar impactos positivos. Como indica Vallaeys: “en el corazón del sistema RSU los aspectos centrales de la gestión de la Universidad son el soporte del cumplimiento de las metas de desempeño socialmente responsable. No se puede ser responsable socialmente si la estructura interna no responde a ello” (Vallaeys, 2019 p. 14); y
2. Los elementos para generar una Universidad Socialmente Responsable en los cuatro ámbitos de impacto:
 - a) “En *Gestión*. Contar con un Campus responsable: implica la gestión socialmente responsable de la organización y sus procedimientos institucionales; del clima laboral, el manejo de los recursos humanos, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente.
 - b) En *Formación*. Abordar la Formación profesional y ciudadana: es la gestión socialmente responsable de la formación académica (en su temática, organización curricular, metodología y propuesta didáctica). La formación profesional y humanística debe fomentar competencias de responsabilidad en sus egresados con el desarrollo de la sociedad.
 - c) En *Investigación*. Promover la Gestión social del conocimiento: es decir la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber, la investigación y los modelos epistemológicos promovidos desde el aula. Consiste en orientar la actividad científica a través de una concertación de las líneas de investigación universitaria con interlocutores externos a fin de articular la producción de conocimiento con la agenda de desarrollo local y nacional y con los programas sociales del sector público.
 - d) En *Participación*. Promover participación de las partes interesadas, al interior y al exterior de la Universidad: es la gestión socialmente responsable de la participación de la universidad en la comunidad. El objetivo apunta a la realización de proyectos con otros actores/as de tal modo que se constituyan vínculos (capital social) para el aprendizaje mutuo y el desarrollo social.

En el modelo de las 12 metas de la RSU puede mirarse resaltando la sinergia natural existente entre las diversas metas propuestas” (Vallaeys, 2019, p. 14).

La universidad socialmente responsable debe preguntarse, en consecuencia, por sus impactos, por su huella social y ambiental, por el tipo de personas que egresan de sus aulas, por la pertinencia del conocimiento que produce y por la manera en cómo contribuye a resolver problemas sociales. Esta es la aspiración a la excelencia que propugnamos en la UABCS. La importancia de que la universidad mantenga su autonomía radica, entre muchos factores, en que a través de su impacto cognitivo produce paradigmas mentales y modelos prácticos que serán utilizados por los y las futuras líderes que reproducirán lo aprendido. La libertad que ofrece la autonomía es indispensable para corregir esas maneras arraigadas, afirma el filósofo francés, que se han profundizado en prácticas de un modelo de desarrollo insostenible ambientalmente. La universidad debe ser, en todo momento, una fuente de formación ética a partir de la construcción de hábitos de convivencia; de ahí la importancia de integrar la gestión dentro de las funciones sustantivas.

Pero este cambio de paradigma requiere, necesariamente, la participación de todas las personas que integran la comunidad universitaria tanto en el trabajo administrativo, directivo y académico, como de parte del alumnado y, de manera especial, precisa del respeto irrestricto de la autonomía universitaria de parte del conjunto de actores sociales. Necesita también el soporte de las instancias financiadoras, es decir, el compromiso del Estado mexicano de garantizar, a través de la universidad pública, oportunidades de educación superior de calidad. La universidad, por su parte, debe mantener y fortalecer su compromiso de transparencia y rendición de cuentas, tanto en sus áreas académicas como de gestión.

El PROPLADI 2019-2023 parte de premisas obvias pero fundamentales: la tarea y el compromiso son colectivos; la responsabilidad social requiere una base ética sólida; la experiencia acumulada y los casos de éxito deben ser la base que sostenga los proyectos por construir; la evaluación constante y la calidad van de la mano; la universidad es parte de una compleja red global. En ese sentido, se suscriben las propuestas de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior en su Visión 2030 (Valls, 2018), a saber: mejor gobernanza para el desarrollo del sistema de educación superior; ampliación de la cobertura con calidad y equidad; mejora continua de la calidad de la educación superior; ejercicio pleno de la responsabilidad social; y certeza jurídica y presupuestal para el desarrollo de la educación superior.

En todo lo anterior la UABCS tiene avances. La creación de nuestra institución en 1975 se sustentó en un compromiso expreso de contribución al desarrollo de Baja California Sur, que

la Universidad ha asumido como parte de su identidad y vocación. En el ámbito de la docencia, desde hace casi 20 años se ha impulsado un modelo educativo basado en la formación integral del estudiantado que no solamente configura la práctica docente en el aula, sino que la liga con el principio de ciudadanía, el aporte al conocimiento, y el bienestar de las comunidades. La investigación realizada en la Universidad ha sido reconocida en el concierto nacional por su pertinencia y aporte a la resolución de problemas torales contemporáneos. Desde siempre, la difusión de la cultura y la vinculación has sido fundamentales en nuestra existencia y relación con la población sudcaliforniana. En este sentido, el paradigma de Responsabilidad Social Universitaria permite visibilizar y articular los aportes –en muchas ocasiones resultado de esfuerzos individuales de quienes integran la comunidad universitaria–, así como reenfocar acciones institucionales al disponer de un marco conceptual y metodológico del que hasta ahora se carecía.

Todo instrumento de planeación debe ser flexible y, si bien en este documento se consideran compromisos muy puntuales, también se reconoce que hay acciones de fondo, que trascienden un periodo rectoral, que deberán fortalecerse para que las siguientes administraciones mantengan condiciones de operación aceptables. En ese panorama no puede desestimarse que las universidades públicas estatales –y la universidad pública en general (FCTAH, 2018)– enfrentan una presión real ligada al financiamiento público y se ven inmersas en problemas estructurales que trascienden su capacidad de gestión y pueden limitar seriamente sus funciones sustantivas. Ello exige una alta responsabilidad y un cuidado extremo en la dirección institucional, así como un compromiso solidario por parte de toda la comunidad universitaria para irse adaptando a las condiciones que imponen los ámbitos estatal y nacional. Planear a mediano y largo plazo es una necesidad, es un derecho y es una obligación. El PROPLADI 2019-2024, en ese sentido, es un documento que presenta los elementos generales del rumbo universitario en esta administración. Corresponderá a las dependencias respectivas desarrollar, con la comunidad universitaria, los modelos, programas y proyectos de trabajo que permitan operacionalizar cabalmente los principios de la RSU en nuestra institución.

I. Marco estratégico

I.1 Misión

Somos una institución pública de educación superior que forma profesionistas con alto compromiso social en programas educativos pertinentes y de buena calidad; que genera y divulga conocimiento científico, tecnológico y humanístico que responde a las necesidades del entorno; y que contribuye a la preservación y difusión de la cultura, a través del impulso de la responsabilidad social universitaria, para el desarrollo sostenible de la entidad y el país.

I.2 Visión

Visión 2023

Los programas de docencia, investigación, difusión cultural, vinculación y gestión de la Universidad Autónoma de Baja California Sur están sustentados en el paradigma de responsabilidad social universitaria, son reconocidos por la sociedad sudcaliforniana por su excelencia y rendición de cuentas claras; toman como guía estándares internacionales; y la comunidad universitaria contribuye al desarrollo sostenible del estado y del país.

Visión 2030

La Universidad Autónoma de Baja California Sur ha adoptado el paradigma de responsabilidad social universitaria y sus funciones de docencia, investigación, difusión cultural, vinculación y gestión se sustentan en una praxis ética sólida para responder a las expectativas de la sociedad y contribuir al desarrollo sostenible del estado y del país.

I.3 Valores

Los valores institucionales, consensuados en 2016 en el seno del H. Consejo General Universitario y que se reiteran aquí, a ser aplicados cotidianamente por toda la comunidad universitaria son los siguientes:

- *Bien común:* Ejercemos y fomentamos los programas, proyectos y acciones que favorecen a nuestra comunidad y a la sociedad, por encima de cualquier otro interés particular o de grupo.
- *Calidad:* Siempre trabajamos por la superación del individuo y de la comunidad a la que pertenece. Buscamos que cada una de las personas que integran la comunidad universitaria perfeccione sus capacidades y talentos, y desarrolle las competencias necesarias que fortalezcan su entorno inmediato y social.
- *Ciudadanía responsable:* Defendemos los derechos y estimulamos las acciones que permitan la participación social y la organización comunitaria, a través de una formación educativa enfocada hacia la democracia, la igualdad, la inclusión, la justicia, la paz, la autogestión, los hábitos de vida saludables y el desarrollo sustentable.
- *Diálogo:* Mantenemos una actitud abierta, clara y pertinente; escuchamos a todas las personas con interés y tomamos en cuenta sus enfoques y opiniones, con el fin de identificar nuestras coincidencias, respetar nuestras diferencias y resolver conflictos.
- *Educación integral:* Nos comprometemos con la formación plena y exhaustiva de la comunidad estudiantil; en equilibrio con la formación básica, especializada y humanística, y el conjunto de actitudes y valores necesarios para la solución de los problemas sociales e individuales.
- *Equidad:* Procuramos la igualdad en el trato y las oportunidades de todas las personas que integran nuestra comunidad y de la sociedad, sin distinción de sexo, edad, raza, credo, religión, diversidad sexual o preferencia política.
- *Honradez:* No aceptamos, en beneficio propio o en perjuicio de un tercero, prestaciones, compensaciones ni acciones (propuestas por ninguna persona, autoridad u organización) que nos induzcan a faltar a la ética de nuestras responsabilidades y obligaciones.
- *Integridad:* Mantenemos una conducta firme, dentro y fuera de la institución; nuestras acciones y palabras son siempre consistentes, dignas de credibilidad, y contribuyen a fomentar una cultura de confianza y veracidad.
- *Pensamiento crítico:* Desarrollamos habilidades para comprender y evaluar la manera en la que se organiza el conocimiento que busca interpretar el mundo, a efecto de llegar a una decisión propia e informada.

- *Respeto:* Aceptamos, sin excepción alguna, los derechos y libertades que le son inherentes a las personas; practicamos el trato amable y educado, y evitamos comentarios que difamen o denigren la dignidad humana.
- *Responsabilidad:* Cumplimos con las funciones y actividades que se nos asignan; respondemos a la confianza depositada en la institución y sus integrantes, y asumimos las consecuencias de nuestras decisiones y acciones.
- *Solidaridad:* Promovemos la satisfacción intrínseca que genera el apoyar de manera desinteresada e incondicional a quienes lo necesiten.
- *Sustentabilidad:* Fomentamos una cultura del uso responsable de los recursos sobre la base del respeto al entorno natural y social.
- *Tolerancia:* Reconocemos y respetamos las diferencias intrínsecas a la naturaleza humana. Nos expresamos con libertad dentro del margen del respeto a los demás; reconocemos y defendemos este ejercicio democrático más allá de nuestros puntos de vista o preferencias de cualquier tipo.
- *Transparencia:* Garantizamos el libre acceso a la información conforme a la normatividad establecida, de acuerdo con la naturaleza de nuestros cargos y funciones institucionales; aplicamos los recursos universitarios de manera responsable.

II. Contexto de la situación institucional

A principios de 2019, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) –organismo al que pertenece México desde 1994, y que agrupa mayormente a las economías con un alto nivel de desarrollo– lanzó un lapidario análisis de la situación de la educación superior mexicana, en el que resaltaba el desajuste entre las competencias de los egresados y las necesidades del mercado laboral. Paralelamente, el estudio indicaba la relación inversa entre probabilidad de encontrar empleo y mayor nivel de estudios, lo que se agudizaba en el caso de las mujeres, y también reconocía los altos niveles de informalidad y sobre calificación de las y los egresados (OCDE, 2019). Más aún, la OCDE derivaba recomendaciones para el gobierno y las instituciones de educación superior (IES) que eran, de hecho, las mismas que la política de educación superior federal ha estado promoviendo desde hace casi dos décadas.

Si bien lo presentado por la OCDE debe verse a la luz de una deseable autocrítica, fallaba al no contextualizar el desempeño de la educación superior y del propio mercado laboral en el marco más amplio del magro desempeño económico del país y del mundo en los últimos años, que se espera se recrudezca en el corto y mediano plazos.¹ Difícilmente puede esperarse en México la inserción laboral exitosa de egresados altamente calificados a una estructura productiva orientada a atender la demanda externa (Aroche, 2019), pero con exportaciones de un bajo contenido nacional (Estrella, 2019) y debilitada por los vaivenes adversos de la economía global (Boone, 2019). Ello, en medio de un proceso de depauperación agudizada de la población mexicana en el que ocho de cada diez personas son pobres o están en riesgo de serlo (CONEVAL, 2019).

Entre otros aspectos, ese desalentador panorama económico tiene relevantes repercusiones en términos de las perspectivas del gasto público en educación superior en México de los próximos años, que se recrudecen en un contexto en el que el financiamiento a las universidades públicas estatales (UPE) ha disminuido en poco más de una décima parte en términos reales entre 2015 y 2017 (Ugalde, 2018, p. 12). Por otro lado, resalta el aporte que la

¹ La baja proyección de crecimiento en el año 2020 coloca a la mayoría de los países en niveles considerados como de recesión, en una larga tendencia a la desaceleración económica en los países miembros de la OCDE. En medio de una alta incertidumbre y caída de la producción industrial, de la inversión y del empleo en el mundo, la proyección de crecimiento para la economía mexicana en 2019 era de 0.5% y de 1.5% en 2020; y de 2.4% y 2%, respectivamente, para la estadounidense (Boone, 2019). Esos datos son bajos para impulsar niveles mejores de empleo y bienestar.

sociedad espera de las instituciones de educación superior como actoras participantes de las soluciones a los problemas de falta de desarrollo del país, especialmente en el caso de las que están financiadas con recursos públicos.

Con 4.34 millones de alumnos en 2018, el crecimiento de la educación superior en México es notable si se compara con los menos de 300 mil estudiantes matriculados en ese nivel educativo a principios de la década de los setenta del siglo pasado. En medio de cuestionamientos a la calidad de la educación superior, el subsistema de UPE sobresale al atender, a 2019, 90.27% de sus 1.17 millones de alumnos en programas de calidad (DFI, 2019). Tanto la ampliación de la cobertura como de la calidad, en mucho, responde a los procesos de planeación en las universidades ligados a las políticas federales de educación superior de las últimas dos décadas.

De 2010 a 2019, la UABCS ha tenido considerables resultados positivos reflejados en el aumento de 86.2% de la oferta educativa, así como en el paso de 22% a 92.2% en matrícula de calidad de 2012 a la fecha (UABCS, 2019), lo que la ubica en el lugar 19 de 62 de las universidades públicas del país (DFI, 2019). Ello derivó del esfuerzo de la comunidad universitaria para resolver problemas pasados y alinear sus objetivos con las políticas federal y estatal. Desde hace unos años los temas de cobertura, calidad, pertinencia, inclusión, equidad, integralidad de la formación, y tecnologías de la comunicación y la información han sido incluidos en la planeación universitaria. La premisa, compartida por la UABCS, ha sido que la educación es un derecho que permite el desarrollo integral de las personas y que amplía las oportunidades para combatir las desigualdades, establecer condiciones de equidad, inclusión y la valoración de la diversidad (SEP-BCS, 2015, p. 7) y que la UABCS se debe al desarrollo estatal.

En un contexto en que la Organización de Naciones Unidas apuesta por la sostenibilidad (en su más amplio sentido cultural, social, económico y ambiental), la Universidad confirma la pertinencia de sus programas educativos y de sus líneas de investigación para atender los problemas totales en la entidad, que se relacionan con presiones al medio ambiente y recursos escasos como el agua; la vulnerabilidad ante contingencias meteorológicas y los vaivenes de los mercados internacionales de turismo y de exportación de productos primarios en los que descansa una parte relevante de la estructura productiva del estado (Gobierno del Estado de BCS, 2015). En ese sentido, el PROPLADI 2019-2023 se alinea al Eje I. Infraestructura de calidad, en el componente *Conocimiento* de la estrategia relacionada con la “Infraestructura Humana” del Plan Estatal de Desarrollo de Baja California Sur 2015-2021.

El cambio de administración federal en 2018 y el énfasis en el rol de las universidades como impulsoras del desarrollo nacional ha reforzado la convicción interna en la UABCS, basada en su carácter público y autónomo, de cumplir con responsabilidad su objeto social (de impartir docencia, generar y divulgar conocimiento, difundir la cultura, y vincularse con el entorno) y ordenar sus procesos de gestión. Al basarse en el paradigma de RSU, el PROPLADI 2019-2023 está en sintonía con el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2024 y se suscribe a la pertinencia de la política educativa nacional respecto a la necesidad de una Nueva Escuela Mexicana (NEM) que permita la formación de profesionales solidarios y comprometidos socialmente (DFI, 2019) y, desde las capacidades y facultades de la universidad, contribuya al desarrollo sostenible de México y de Baja California Sur.

La NEM destaca la excelencia como uno de sus rasgos relevantes, “orientada al mejoramiento permanente de los procesos formativos que propicien el máximo logro de aprendizaje de los educandos, para el desarrollo de su pensamiento crítico, así como el fortalecimiento de los lazos entre escuela y comunidad” (SEGOB, 2019). La búsqueda de la excelencia en educación superior ha tomado auge en los últimos años y, aunque considerada un fenómeno social multidimensional basado en consideraciones teóricas y culturales determinadas (Brusoni *et al.*, 2014, p. 9), está ligada estrechamente a las políticas de aseguramiento de la calidad educativa de las últimas dos décadas. Habiendo asumido una cultura de evaluación voluntaria, externa y por pares en las dimensiones académica y de la gestión, la UABCS reconoce la importancia de alcanzar altos estándares para la construcción de una mejor sociedad y el crecimiento económico del país, y suscribe la relevancia de que ese crecimiento se exprese en la garantía de justicia social inter e intrageneracional, en paz y en libertad. En esas bases descansa la aspiración a la excelencia que abraza en esta casa de estudios.

La reciente reforma al Artículo 3º constitucional ha ampliado la obligatoriedad y gratuidad a todos los niveles educativos, con algunas consideraciones de gradualidad respecto a la educación superior. Esto establece parámetros que la UABCS ha de tomar en cuenta en la estructuración de su oferta y posibilidades reales de aumentar su matrícula. La Universidad atiende la parte sur del estado donde reside casi 80% de la población; pero también a los municipios del norte, en donde la amplia dispersión poblacional impone obstáculos al ingreso a la educación superior. En ese contexto, la Universidad confirma su compromiso por propiciar balances en la atención educativa terciaria y las posibilidades de movilidad social en las zonas urbanas y rurales.

Con un ingreso per cápita de casi 249 mil pesos en 2018 (superior a la media nacional de 167 mil pesos) Baja California Sur tiene mejores niveles de desarrollo que el resto del país. Sin embargo, en educación los retos para el estado son amplios si se considera que los logros tienden a reducirse conforme avanza el nivel de estudios. De ese modo, mientras en educación básica la eficiencia terminal es alta (97%), en la secundaria baja a 92%, y cae a 72% en la educación media superior (SEP-BCS, 2015, p. 19). En este último nivel los factores socio-económicos inciden relevantemente en la deserción, y también tienen un rol importante en el caso de los alumnos con discapacidad (12%) (SEP-BCS, 2015, pp. 18-19). Esto se relaciona con la existencia de zonas de marginación urbana y rural que, aunque en menor proporción que en otras regiones del país, afectan las posibilidades de concluir los niveles educativos.

Ese escenario tiene relevancia para la educación superior porque, pese a los avances notables en materia educativa en las últimas cinco décadas, las posibilidades de acceder a ese nivel empequeñecen conforme aumenta el grupo de edad: la escolaridad media del grupo de 15 a 24 años era de 10.5 años en 2016, mientras que la del grupo de 25 a 34 años apenas llegaba a 11.2 años; esto es, en ambos casos no concluyen la preparatoria (Robles *et al.*, 2019, p. 125). Adicionalmente, en Baja California Sur, 48.6 personas de cada cien en las edades de 18 a 24 años no tenían en 2016 el antecedente escolar para cursar una licenciatura (Robles *et al.*, 2019, p. 95), y es que idoneidad de la edad no implica, automáticamente, acceso a la educación.² Esta situación complica alcanzar en el estado la meta federal de cobertura de 50% en educación superior que propugna el gobierno federal.

Por otra parte, si bien la dinámica demográfica nacional tiende a la reducción de los grupos de edad más jóvenes como proporción del total de la población, las proyecciones poblacionales para Sudcalifornia señalan una dirección opuesta (Robles *et al.*, 2019, p. 86). Esto puede explicarse por los procesos migratorios anclados al crecimiento turístico en el sur que ha sido motor del crecimiento demográfico de la entidad desde la década de los ochenta del siglo recién pasado, así como a la producción agroexportadora y minera en el norte. De continuar los atractores económicos de población podría esperarse (especialmente en el municipio de Los

² Como indican Robles *et al.*: “Cuando, para medir el acceso, además de matricularse, se agrega la condición de que los estudiantes lo hagan en el nivel educativo correspondiente a las edades típicas para cursar educación preescolar (3 a 5), primaria (6 a 11), secundaria (12 a 14) y media superior (15 a 17 años), se encuentra que, para el ciclo escolar 2017-2018, la educación primaria alcanzó la mayor cobertura neta, con 98.5%; en segundo lugar estuvo la educación secundaria (84.3%), y en tercero, la educación preescolar, que registró 71.7%. La EMS está lejos de alcanzar una cobertura total, ya que sólo consiguió matricular a 63.8% de los jóvenes entre 15 y 17 años” (Robles *et al.*, 2019, p. 29).

Cabos, pero también en la zona de tránsito y asentamiento de trabajadores jornaleros a lo largo del estado) que la demanda de educación superior continúe en los próximos años, al menos a un ritmo similar al de hasta ahora.

Como puede apreciarse, el entorno internacional, nacional y estatal establece un contexto complejo en Sudcalifornia para el sector educativo y para la educación superior en particular. La Universidad Autónoma de Baja California deberá realizar ajustes en su funcionamiento para, mejor aún, aprovechar los recursos institucionales, contribuir al desarrollo de la comunidad universitaria y de la sudcaliforniana, y rendir cuentas consecuentemente.

En la siguiente sección se exponen algunos de los aspectos más sobresalientes de la situación institucional con cargo a cuatro ejes de diagnóstico que, como se indicó en la introducción de este documento, reflejan los ámbitos de impacto de la universidad de acuerdo al paradigma de Responsabilidad Social Universitaria y en los que se basará la planeación universitaria para el periodo 2019-2023, a saber: ámbito organizacional (gestión responsable), ámbito educativo (formación educativa pertinente y para la excelencia), ámbito del conocimiento (investigación para la sostenibilidad), y ámbito social (participación social).

III. Diagnóstico institucional

La UABCS ha construido una serie de fortalezas institucionales que deben servir de punto de partida para los retos inmediatos. El gran esfuerzo realizado por toda la comunidad universitaria durante los dos pasados períodos de gestión académico-administrativa consiguió elevar significativamente todos los indicadores de calidad; algunos, incluso, difícilmente podrán aumentar más de manera significativa. De ahí la importancia de partir de un diagnóstico sereno que no pierda de vista los contextos internacional, nacional y local. Enseguida se presentan algunos aspectos centrales que ubican los retos más significativos de la UABCS, y que orientan las problemáticas identificadas en la sección “Retos y políticas” de este documento.

En suma, se trata, aprovechando el sólido posicionamiento externo actual de nuestra institución de reforzar el trabajo interno para fortalecer a nuestra casa de estudios a través del paradigma de responsabilidad social universitaria, de modo que sea pertinente, crítica y propositiva, humanista, transparente, comunicada y vinculada hacia dentro y hacia fuera, de calidad, e incluyente y receptiva al entorno y a las voces universitarias.

La Universidad es una organización dinámica y diversa que requiere mantener una alta capacidad de adaptación y mejora continua para cumplir con sus funciones sustantivas. Por esta razón, los esfuerzos de la UABCS se encuentran estrechamente relacionados con atender el compromiso social que tenemos como una institución de educación superior pública. Ello implica que la comunidad universitaria desarrolle una visión conjunta para el desarrollo institucional actual y futuro, y actúe en consecuencia. A continuación, se presenta el diagnóstico de la función a cargo de los cuatro ejes estratégicos que se han planteados para continuar con el desarrollo de la institución durante 2019-2023.

III.1 Formación educativa pertinente y de excelencia



En los últimos años, la docencia en la UABCS se ha caracterizado por el incremento de la oferta educativa de licenciatura, posgrado y de Técnico Superior Universitario (TSU), lo que ha propiciado un mayor dinamismo de la Universidad. A la par, una política voluntaria de evaluación por pares externos reconoce que 85% del total de los programas de licenciatura evaluables son de calidad. Con el incremento de nuevos programas será, sin duda, un reto asegurar estos resultados en el futuro, así como flexibilizar y diversificar las modalidades de estudio.

En los ciclos escolares 2011-2012 y 2016-2017 la UABCS atendió a 25.1% y 25.39%, respectivamente, de la matrícula estatal. Ya en 2017-2018, de los 23,906 estudiantes de educación superior en Baja California Sur, 29.2% estuvo registrado en la UABCS, muy por encima de la atención que en lo individual ofrece cualquier otra institución en la entidad. Asimismo, en este último periodo, de las 24 instituciones de educación superior en el estado, la Universidad absorbió 31.5% del estudiantado de nuevo ingreso de educación superior (DGESU, 2018).

Lo anterior refleja la pertinencia de la ampliación y diversificación de programas educativos en las cinco sedes de la Red Universitaria (Campus La Paz y Extensiones Académicas Guerrero Negro, Loreto, Ciudad Insurgentes, y Los Cabos), así como el compromiso de la Universidad por contribuir a la ampliación de la cobertura en este nivel de educación. Por el lado

de la inserción laboral, la UABCS aporta casi 3 de cada 10 egresados de educación superior de la entidad empleados en el mercado. En términos institucionales, 74.2% de los egresados obtienen empleo en el tiempo establecido para medir el indicador de absorción laboral.

Sin embargo, en los índices de deserción, rezago y eficiencia terminal, entre otros, aunque con avances aislados en ciertos programas educativos, la Universidad tiene áreas de oportunidad. Lo anterior requiere un fortalecimiento en lo general, especialmente en el acompañamiento académico al alumnado. Cabe señalar al respecto que la Universidad ha impulsado estrategias que han rendido frutos, como el Centro Universitario de Asesorías (CUA), el Sistema Institucional de Tutorías y el área de atención e intervención psicopedagógica.

Todos estos esfuerzos han servido para sentar las bases hacia la mejora general de la trayectoria del estudiantado, desde su ingreso hasta su egreso y titulación. Empero, ante un inminente crecimiento de la matrícula por la demanda y las facilidades en el acceso a la educación superior, basado en las nuevas directrices de educación del país, será un verdadero reto asegurar la calidad educativa y, por ende, alcanzar la excelencia. Parte de este reto será incursionar en nuevas modalidades de educación que, además de mejorar la retención de estudiantes, pudieran contribuir a aumentar la matrícula e impactar en la cobertura del estado y la región. Por lo anterior, cada programa educativo debe ser flexibilizado e integrar al menos una materia en modo no presencial en su plan de estudios, además de integrar la metodología de RSU de aprendizaje basado en proyectos/experiencias.

Del lado de la formación integral, la Universidad ha habilitado y rehabilitado espacios deportivos y culturales, especialmente en el Campus La Paz. Sin embargo, el aumento en la matrícula, la incorporación de actividades deportivas y culturales en el currículo de los planes de estudio, y la necesidad de una atención con equidad y calidad hacen necesario que estos espacios se mantengan y se mejoren. En el caso de las extensiones académicas deben contemplarse soluciones estructurales en esos temas para beneficio de todos nuestros estudiantes.

Por otra parte, es de reconocer que falta redoblar esfuerzos en la medición de los impactos de los programas de fortalecimiento de la docencia en la Universidad. Existen diversos programas que funcionan correctamente y que se han ido consolidando en el sentido de su operación y atención a sus usuarios, pero es necesario un más preciso conocimiento de su impacto para replantear acciones y estrategias para su mejora continua. Tales esfuerzos deben realizarse en conjunto con la actualización del modelo educativo y la operación del modelo académico tanto en pregrado como en el posgrado.

Para lo anterior, a la par de continuar con los procesos de evaluación voluntaria, externa y por pares, será importante que exista mayor articulación entre las dependencias administrativas y académicas de la institución, de manera que los instrumentos sean diseñados de forma colaborativa y permitan atender problemáticas de las diferentes áreas y sectores académicos de la Universidad. Del mismo modo, es necesario agregar que deben cerrarse las brechas que existen en la función de docencia a lo largo de la Red Universitaria, de manera que se garantice la operación de los elementos claves de la función como son los modelos educativo y académico, y los programas de acompañamiento a estudiantes y de fortalecimiento al desempeño del profesorado.

Una sólida fortaleza de la Universidad es la calidad de la planta académica y del personal de apoyo a la docencia, quienes de manera sobresaliente han logrado cumplir con los objetivos planteados y han llevado a buen puerto la calidad educativa de la UABCS. En adelante, deberán propiciarse los cambios necesarios para que en la función docente se adopten los principios y metodologías de la responsabilidad social. En ese sentido, habría que aprovechar la alta participación de la Universidad en la investigación y la docencia sobre sostenibilidad, y que existen iniciativas espontáneas en alumnos y personal académico para institucionalmente transversalizar el tema ambiental, de género y de inclusión en todos los programas educativos.

En suma, la UABCS ha cumplido en tiempos recientes uno de sus compromisos más sensibles: ampliar significativamente la oferta educativa y, con ello, la matrícula. Fue una manera directa de responder a la sociedad sudcaliforniana y a miles de familias que ven en los estudios profesionales de sus hijas e hijos la única vía de movilidad social. Nuestra casa de estudios reconoce que está llamada a crecer y ofrecer más oportunidades de estudio garantizando equidad, inclusión, interdisciplinariedad e internacionalización; pero también lo es que debe hacerlo, cada vez más, con una precisa pertinencia. El reto es, entonces, crecer con pertinencia académica sin poner en riesgo la calidad ni las finanzas de la educación universitarias.

III.2 Investigación para la sostenibilidad



A lo largo de su historia, la Universidad ha promovido la actualización y formación de su planta académica. El resultado ha sido un personal altamente habilitado para el desempeño de las funciones universitarias. Esto ha derivado en un incremento importante, en los años recientes, de los indicadores de capacidad académica, ubicando a la UABCS por encima de la media nacional entre las universidades públicas estatales, y en los primeros sitios en la región. De su planta académica de tiempo completo (PTC), 96% tiene estudios de posgrado, 70% obtuvo el doctorado, y 36% es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

La Universidad aporta más de 33% de los investigadores con ese reconocimiento a nivel estatal. Aproximadamente la mitad del universo de PTC está agrupado en 16 cuerpos académicos, de los cuales 94% está en los niveles más altos de consolidación. Además, más de 50% del profesorado tiene el reconocimiento al Perfil del Programa para el Desarrollo Profesional Docente del tipo superior (PRODEP). Pese a estos buenos indicadores, la planta de PTC se ha contraído en una tercera parte con relación al año 2000, lo que tiene repercusiones adversas en las posibilidades de atención del profesorado de tiempo completo a una matrícula

creciente, y explica el aumento del personal académico por asignatura como proporción del total. paralelamente, atendiendo a que solamente uno de cada tres PTC tienen una antigüedad menor a 20 años, la presión para la sustitución de plazas es alta. Un reto es tener un mayor dinamismo en el reemplazo y ampliación de la planta académica de tiempo completo con perfiles adecuados. También es preciso establecer mecanismos que permitan estimular la participación del profesorado en el SNI y en el Perfil PRODEP con la finalidad de reforzar la actividad de investigación. Otro reto importante es promover la integración de un mayor número de PTC en los Cuerpos Académicos ya existentes, o bien, la creación de nuevos cuerpos académicos.

Por otro lado, la gestión en el Sistema Nacional de Cátedras del CONACYT se ha reflejado en la integración a la Universidad de cuatro catedráticos que tienen doctorado y reconocimiento del SNI, y que participan en actividades de formación de recursos humanos impartiendo asignaturas en programas de licenciatura y posgrado, y dirigen trabajos de tesis en estos niveles. Ante la escasez de plazas de tiempo completo esa ha sido una vía para atraer altos perfiles académicos a la planta docente; sin embargo, es aún incierta la apertura de nuevas convocatorias en la administración federal actual.

A partir de lo anterior, la actividad en investigación en la Universidad es intensa como lo demuestran los 32 proyectos vigentes a septiembre de 2019, por un monto total superior a 24 millones de pesos de financiamiento externo y más de un millón 300 mil pesos de financiamiento interno. Esto da una gran fortaleza a esa actividad sustantiva de la Universidad, que se refleja principalmente en la generación de conocimiento en temas que atienden el estudio y la conservación de los recursos naturales de la región y del país, así como la comprensión de los procesos socioeconómicos en el estado y su vínculo con los diferentes sectores de la sociedad sudcaliforniana.

Si bien la actividad de investigación presenta fortalezas importantes basadas en su planta académica altamente calificada y evaluada y los resultados obtenidos, la crítica situación económica del país y la austeridad en el gasto público han afectado programas de fomento a la investigación de donde se financiaba fundamentalmente la investigación institucional. En parte por ello, un área de oportunidad es atender con mayor énfasis la vinculación con los sectores público, privado y social; y particularmente, con aquellas clases más desprotegidas en el país. A partir de eso habrán de redefinirse las líneas de acción que promuevan la apropiación social del conocimiento y una mayor proyección social desde el ámbito de la investigación.

Sistematizar la aplicación del paradigma de Responsabilidad Social Universitaria en la investigación es una aspiración que significará retos internos relevantes, pero también propiciará que esa función atienda más cercanamente los problemas de desigualdad social y de cuidado del medio ambiente. Ese nuevo enfoque desde la investigación, tal como lo propone Vallaeys (2009), deberá promover la gestión social del conocimiento, entendiendo esto como la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber, de la investigación y de los modelos epistemológicos promovidos desde el aula. Así, el objetivo será orientar la actividad científica universitaria a través de la consulta con interlocutores externos para articular la producción de dicho conocimiento con los planes de desarrollo local y nacional.

Lo anterior hace central que participen otros actores sociales en el proceso de la generación del conocimiento, y que estos procesos se realicen con un enfoque inter y transdisciplinario. Desde la perspectiva de RSU será muy importante difundir, en un lenguaje adecuado para su comprensión, los resultados de estas actividades de investigación y facilitar el ejercicio ciudadano de reflexión crítica sobre la misma (accesibilidad social del conocimiento), a través de foros específicos. Igualmente, será clave aprovechar el potencial de investigación de los universitarios en todas las sedes de la institución.

Asimismo, si bien la actividad editorial ha sido permanente y su normativa se ha actualizado, es necesario replantear su estructura, formas de trabajo y un programa con visión de futuro en el que las tecnologías de la comunicación y la información tengan un papel importante. La alta producción académica de la UABCS rebasa al presente la capacidad editorial institucional, y es preciso fortalecer el repositorio bibliográfico. Del mismo modo, es necesario un programa que dé solución a problemas relacionados con el manejo de residuos contaminantes, eliminar en lo posible el uso de papel, aportar a la sociedad del conocimiento mediante libros electrónicos de libre acceso, y explorar la venta por medio de plataformas digitales comerciales.

La UABCS debe consolidar su planta académica y propiciar la atención a los problemas de desigualdad, desarrollo social e insostenibilidad a partir de diagnósticos de necesidades con participación de la sociedad. Para esto será prioritario, entre otras actividades, actualizar el conocimiento de las capacidades institucionales de personal y de infraestructura para la investigación; actualizar la normatividad de investigación; elaborar el Programa Institucional de Investigación desde un enfoque de RSU que establezca la política institucional de investigación; dialogar y establecer acuerdos respecto a las líneas de generación del conocimiento a fortalecer

y su impacto; desarrollar una agenda de investigación y estrategias para la apropiación social del conocimiento; divulgar mejor el conocimiento generado y establecer alianzas para su mejor disseminación y aprovechamiento; y fortalecer la investigación interna con fondos y convocatorias específicas. Para lograr lo anterior, será necesario también consolidar equipos de investigación con personal con experiencia, y capacitar al personal de apoyo.

III.3 Participación social



Los esfuerzos de la comunidad universitaria han permitido a la UABCS desarrollar una importante red de relaciones externas y tener el reconocimiento de la comunidad sudcaliforniana, de modo que la Universidad se coordina permanentemente con diferentes instancias educativas, culturales y de gobierno, además de las organizaciones de la sociedad civil y el sector productivo. El reto es continuar esa dinámica y fortalecer los procesos internos de comunicación y trabajo colaborativo para el seguimiento y creación de programas y proyectos institucionales; además, es menester redoblar los esfuerzos de vinculación con los sectores social, público y productivo

para favorecer la apropiación social del conocimiento generado en la institución e incidir mejor en el desarrollo social y económico.

Desde el enfoque de RSU y de nuestras capacidades institucionales, la participación social de la UABCS trata de aportar soluciones, de contribuir a la sociedad del conocimiento y de participar en la construcción de comunidades de aprendizaje en beneficio del desarrollo cultural y social de la entidad, sin menoscabo de las colaboraciones que se hacen a nivel regional, nacional y mundial.

La Universidad tiene sistemas informáticos para el control y seguimiento de las actividades derivadas de los programas y subprogramas que atienden estudiantes, disponibles en toda la Red Universitaria: servicio social, actividades deportivas y culturales, movilidad y becas. Sin embargo, es menester aceptar que el uso eficiente de estos sistemas depende de que se enlacen en lo interno las capacidades institucionales para potenciar las ventajas de los diferentes programas de docencia, investigación, difusión cultural, y vinculación en la resolución de problemas del entorno. Por ejemplo, el alumnado en los programas educativos en los diferentes departamentos académicos tiene potencial para colaborar en la resolución de problemas ambientales del Campus. Empero, al presente no se ha dado suficientemente una interrelación entre la gestión universitaria en ese tema con las dimensiones de investigación, docencia, difusión y vinculación. El Campus (la Red Universitaria) puede ser un laboratorio social y ambiental para la formación del alumnado y la investigación universitarias usando, por ejemplo, la metodología de aprendizaje basado en proyectos o la promoción del voluntariado de estudiantes, y personal administrativo, académico y directivo.

El área de difusión cultural ha mantenido un apoyo permanente a los departamentos académicos para la divulgación del conocimiento y actividades generadas en las humanidades, la ciencia y la tecnología, como son comunicación social, transmisiones radiofónicas (amplitud modulada e internet), manejo de medios de comunicación, redes sociales, la Agenda académica cultural y deportiva, el noticiero en video Estación 5.5, y el encarte de divulgación e información de aparición semanal *Punto Universitario*, entre otros. Esto da soporte informativo y logístico para la difusión y realización de diversos eventos.

En medios, Radio Universidad (1180 de AM y la plataforma de internet Mixlr) ha desarrollado contenidos científicos, tecnológicos y culturales a través de la producción de programas en los que participan estudiantes y profesores/as-investigadores/as de nuestra institución. En conjunto con la red social TV UABCS, montada en un canal de You Tube, se

atienden contenidos de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Con esto la Universidad aporta a la sociedad del conocimiento y vincula los saberes universitarios con amplios sectores de la población. Pese a ello, es de reconocer que el área de gestión en general ha mantenido una escasa vinculación con las áreas académicas, situación que se puede salvar al nombrar un comité asesor, con la representatividad adecuada, para generar acciones conjuntas en ese sentido.

En cuanto al patrimonio cultural universitario, se dio inicio al proyecto de rescate de la memoria visual de más de treinta años de vida universitaria; continúa la recuperación y conservación de la memoria física de publicaciones; hay un avance considerable en la digitalización del fondo editorial para empezar a operar un módulo de distribución gratuita a través de internet; se está haciendo la catalogación y elaboración de fichas digitales para el Proyecto de Realidad Aumentada de la obra artística del Campus La Paz; y se cuenta con una memoria de audio y video del Centro de Radio y TV universitario. Además de estas iniciativas existen repositorios en los diferentes laboratorios como Petrología, Aves, Biología, entre otros, aparte del Museo de Historia Natural. En este tenor de ideas, y pensando en la totalidad del patrimonio cultural tangible e intangible de nuestra institución, es imperioso crear un Programa de Preservación y Difusión del patrimonio cultural universitario con la normativa jurídica pertinente.

Por otra parte, en la reforma de la Ley Orgánica de la UABCS en el año 2014, una de las principales modificaciones fue considerar a la vinculación como parte del objeto social de la Universidad. Así, en 2015 fue creada la Dirección de Vinculación, Innovación y Transferencia de Tecnología (DVITT) para articular a la UABCS con su entorno, de forma estratégica y con pertinencia social. Desde entonces, se ha avanzado en el establecimiento de un marco normativo para sustentar la función de vinculación y la operación de diversos aspectos como servicio social, educación continua, propiedad intelectual, vinculación institucional y del consejo externo de vinculación y pertinencia. Asimismo, se han implementado acciones de capacitación, desarrollo de sistemas informáticos, organización y participación en eventos nacionales e internacionales, consolidación de oficinas operativas y desarrollo de manuales de organización y funciones que han contribuido a la superación de los primeros retos que representó la introducción de la vinculación como una función sustantiva de la UABCS.

Así, atendiendo al énfasis de la política federal de ciencia y tecnología en la relación entre universidades e industrias, comercios y otras empresas de servicios, la Universidad desarrolló

acciones y recursos en aspectos de emprendimiento e innovación. Bajo el nuevo esquema de desarrollo nacional en los próximos cinco años, el reto es mantener los resultados de esos esfuerzos, pero reforzar la relación entre la universidad y la sociedad a través de una mayor participación social. Ello implica revisar el tipo y resultados de la vinculación actual, y repensar cómo mejor desarrollar y orientar al cumplimiento de los objetivos de desarrollo nacional y regional las capacidades institucionales de formación profesional, fortalecimiento de la docencia, investigación y desarrollo tecnológico, divulgación de la ciencia, y difusión de la cultura.

La atención de los aspectos antes mencionados requiere de una gestión transversal que establezca políticas y estrategias institucionales con la finalidad de valorar y fortalecer la vinculación y su inclusión en los sistemas de reconocimiento y estímulo de la actividad universitaria. Precisa también de la difusión y puesta en marcha de los manuales de funcionamiento de unidades de vinculación que tiene la institución, así como la operación de un sistema que permita el registro y seguimiento de las actividades de vinculación llevadas a cabo por los departamentos académicos y otras instancias universitarias.

III.4 Gestión y evaluación institucional



Después de varios años de crisis en que la UABCS pasaba por largos períodos de huelgas prácticamente cada semestre, los sindicatos académico y administrativo se sumaron de manera decidida, desde sus ámbitos de competencia, a la tarea de hacer de nuestra institución un espacio para la academia. Eso ha sido clave para que la Universidad desarrolle sus funciones sustantivas y sea ahora bien apreciada por la sociedad sudcaliforniana y bien calificada por los organismos evaluadores. El compromiso y reto para la estabilidad institucional consiste en mantener esas buenas relaciones laborales atendiendo, en tiempo real, cualquier circunstancia que requiera tratarse por ambas partes.

En ese sentido, deberán continuar las mediciones del clima organizacional y otras como las de satisfacción estudiantil, pues han resultado un insumo valioso para la construcción de espacios de bienestar universitario. En este respecto es de reconocer la necesidad de extender, a toda la comunidad que conforma la UABCS, los programas de medicina preventiva actualmente en operación en el caso de la población estudiantil, así como de dar plena atención a factores de riesgo incluyendo la dimensión psicosocial en el trabajo. Un ejemplo de avance en esa dimensión

es el reconocimiento gubernamental como espacio libre de humo de tabaco, obtenido en 2019 en el Campus La Paz, lo que incide en el bienestar de toda la comunidad universitaria.

Una fortaleza relevante de la UABCS es su presencia en todos los municipios de la entidad. El rol social de la Universidad va más allá de sus funciones sustantivas, pues sus tareas de trascendencia son impactar en un mejor nivel de vida de toda la comunidad y en el imperioso cuidado del medio ambiente a través de sus estudiantes, egresados/as, y personal académico y administrativo. El reto es fortalecer la presencia en todas las Extensiones Académicas para contribuir al desarrollo de nuestras regiones a través de una oferta educativa pertinente, flexible, y de servicios de calidad.

Ligado a lo anterior, en el tema de ampliación de la infraestructura la UABCS tuvo uno de sus crecimientos más visibles con una inversión histórica en los últimos ocho años, que permitió dotar de espacios a áreas que carecían de ellos, o que estaban en condición de ruina, particularmente en el área de Humanidades, en la Extensión Académica Los Cabos, y en la Unidad Académica Pichilingue. Pese a esos adelantos, al mismo tiempo que explorar nuevos modelos de docencia no presenciales, es muy importante plantear la construcción de más infraestructura, especialmente laboratorios, servicios bibliotecarios, unidades académicas y fortalecer, mediante esta vía, a la Red Universitaria, particularmente en los municipios de Comondú y Loreto.

Aunque el mundo parecía que iba más rápido que nuestra entidad, en materia de evaluación la UABCS dio un salto cualitativo de suma importancia para ponerse al día. Ahora los indicadores en este campo nos colocan como una universidad con más de 92% de su matrícula en programas acreditados, con funciones de gestión acreditadas, y con membresía en asociaciones universitarias de alto nivel. Participar de esta cultura de la evaluación requirió de un esfuerzo extraordinario de la comunidad universitaria, porque la evaluación debe ser permanente. El reto es mantener la calidad a través de una cultura de la evaluación promoviendo el alcance de estándares internacionales tanto en los ámbitos académico como administrativo; y aprovechar los resultados de las evaluaciones para efectuar ajustes y mejorar el desempeño en las funciones y gestión institucionales.

La UABCS entrega cuentas muy detalladas a dos organismos fiscalizadores: la Auditoría Superior de la Federación, y a la Auditoría Superior del Estado de Baja California Sur dependiente del H. Congreso del Estado. El reto en materia de rendición de cuentas y transparencia es informar y comunicar con más detalle, a la comunidad universitaria y a la

sociedad sudcaliforniana, de estos procesos permanentes de rendición de cuentas que no sólo se refieren al aspecto económico. En una universidad todo lo relacionado con sus funciones sustantivas tienen un costo real en dinero y la sociedad entera merece conocer con precisión estos aspectos. Esto es de particular relevancia ante un contexto internacional y nacional de desaceleración económica, que afecta el acceso a recursos financieros del sector público y que requiere a la Universidad realizar ajustes estructurales y practicar una política de austeridad y buenos resultados.

En materia de inclusión y transversalización de la perspectiva de género, la UABCS tiene mucho camino por recorrer. Sin embargo, en 2018 la institución tomó parte en la evaluación de la situación de género realizada por el Observatorio Nacional para la Igualdad de Género en las Instituciones de Educación Superior (apoyada por la red RENIES-Igualdad), que devino en resultados estadísticos para mejor conocer y resolver los obstáculos ligados al género en las IES, cuyas recomendaciones están siendo atendidas en nuestra Universidad. También, en la UABCS se han desarrollado proyectos de infraestructura para la mejor inclusión de personas con discapacidad. Pese a ello, se requiere potenciar sinergias entre la parte administrativa y la académica para aprovechar las capacidades de investigación y acción del personal académico y del estudiantado a efecto de resolver mejor y más rápidamente el amplio espectro de temas relacionados con los procesos de igualdad de oportunidades.

Por otra parte, la UABCS ha asumido como una actividad indispensable el cuidado del ambiente. Sin embargo, los avances tanto en la dimensión ambiental como en las más amplias de RSU demandan de mayor atención, siendo algunos de ellos procesos de largo plazo. Para adelantar esa tarea, además de trabajos para el ordenamiento territorial y la modernización de la infraestructura en el campus universitario orientados al uso eficiente de los recursos (particularmente agua y energía), se han establecido alianzas con otras instituciones punteras en el campo de la RSU para acortar brechas. De ese modo, en 2017, se formalizó la participación de la UABCS en la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA), lo que permitió socializar, en el ámbito de la gestión, el conjunto de pasos que la Universidad debe realizar para diseminar la noción de RSU y llevar a cabo las acciones institucionales requeridas para que ese paradigma permee en la cotidianidad universitaria.

Un reto con relación a lo anterior es desarrollar sistemas de información estadística, programas de capacitación y sensibilización para todo el personal universitario y alumnado para la mejor gestión de los recursos institucionales. Eso incluye crear programas universitarios o

dependencias a las que la comunidad universitaria de la UABCS pueda acudir para colaborar en diversos temas transversales; y que desarrollen y fomenten suficientemente un análisis de las capacidades y acciones institucionales. Ejemplos de ello serían, en materia de gestión ambiental en toda la Red Universitaria, el tratamiento y reutilización de agua, la reducción de uso de papel, la producción de energía limpia, y la desplastificación, entre otros aspectos.

Ante la necesidad de fundamentar las acciones en busca de impactos, en el sentido que marquen los objetivos estratégicos de la universidad, las áreas administrativas deberán de afinar sus instrumentos para la obtención y sistematización de información importante y pertinente que permita la evaluación del desempeño y su posible reorientación. Es necesario reconocer que la institución enfrenta retos que deben ser resueltos para lograr, de mejor manera, la función educativa que la sociedad le tiene asignada como es el diseño de una estrategia institucional para atender las necesidades originadas en la Red Universitaria; orientar el uso eficiente del presupuesto a proyectos y resultados; diseñar una política institucional de comunicación que permita una vida institucional sana y orientada hacia el logro de objetivos; y atender la dimensión de bienestar de la comunidad universitaria, garantizando la inclusión, la equidad y los procesos democráticos.

IV. Síntesis de retos, políticas y estrategias de la UABCS

Esta sección ofrece una caracterización de los retos académicos y de la gestión que enfrenta nuestra Universidad, en el orden de los cuatro Ejes Estratégicos que estructuran los análisis precedentes. Para cada uno de estos últimos se plantean las políticas y estrategias dirigidas a atender los retos planteados. Los componentes del PROPLADI 2019-2023, desarrollados más adelante, se expresan en la figura 1.

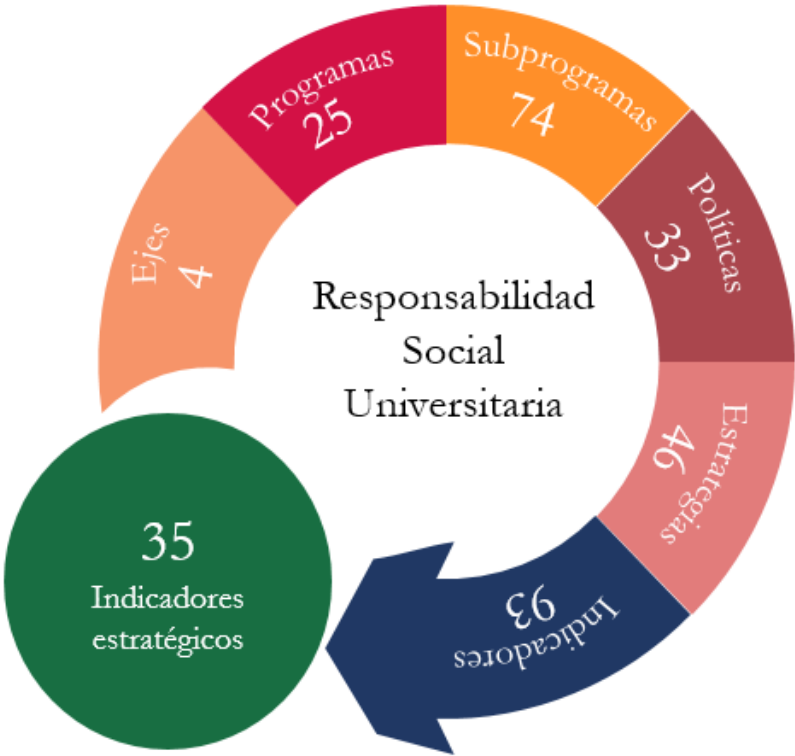


Fig. 1. Componentes del PROPLADI 2019-2023



IV.1 Formación educativa pertinente y de excelencia

EJE ESTRATÉGICO 1. FORMACIÓN EDUCATIVA PERTINENTE Y DE EXCELENCIA

Ofrecer programas y servicios de apoyo pertinentes y de calidad en los niveles de pre y posgrado en toda la Red Universitaria, con base en los principios de responsabilidad social universitaria, para la formación del alumnado con excelencia educativa

SÍNTESIS DE RETOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS				
Retos	Clave	Políticas	Clave	Estrategias
Ampliar la matrícula con equidad, y diversificar las modalidades de oferta educativa	PI.1	Las modalidades educativas serán diversificadas para aumentar la cobertura con equidad y consolidar la presencia de la Universidad en todos los municipios de Baja California Sur	EI.1	Crear programas educativos pertinentes y flexibles que incorporen educación no presencial y formación dual en colaboración con otros actores e instituciones
			EI.2	Diseñar e implementar el modelo de educación a distancia y semipresencial para favorecer la cobertura educativa en zonas rurales y marginadas
	PI.2	Los programas educativos de licenciatura y posgrado deberán alinearse a los modelos educativo y académico, responder a las necesidades del entorno, y favorecer la interdisciplinariedad, la internacionalización solidaria y la inserción de sus egresados al sector laboral	EI.3	Integrar en los planes de estudio temas transversales relacionados con los enfoques de Responsabilidad Social Universitaria (incluyendo igualdad de género, interculturalidad, sostenibilidad, cultura de inclusión), y asignaturas en línea, así como establecer espacios académicos para el intercambio de ideas sobre su significación
			EI.4	Realizar modificaciones de corto plazo en los planes de estudio para incorporar materias en otra lengua
Aumentar la retención y eficiencia terminal, y fortalecer la formación integral del alumnado	PI.3	El personal docente tendrá capacitación para su formación didáctica, pedagógica y en el uso de tecnologías de la información	EI.5	Asegurar el uso y seguimiento de los resultados de los programas de evaluación y de capacitación y actualización docente

		para la actualización y renovación de esquemas de conocimiento	EI.6	Actualizar el Modelo Educativo con base en el enfoque de Responsabilidad Social Universitaria (resaltando sostenibilidad, igualdad de género y cultura de inclusión) y la innovación educativa
	PI.4	La Universidad garantizará el funcionamiento de los programas de acompañamiento a la trayectoria del alumnado	EI.7	Consolidar los estudios de trayectorias escolares en todos los programas educativos, para diseñar programas y acciones de retención, egreso y titulación oportunos
Mejorar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la trayectoria escolar del alumnado	PI.5	Los programas educativos que ofrece la Universidad lograrán/mantendrán su reconocimiento de calidad por los organismos evaluadores correspondientes	EI.8	Las recomendaciones de los comités de evaluación y la rendición de informes de seguimiento serán atendidas de forma institucional y sistemática
	PI.6	Se desarrollarán mecanismos de articulación institucional para el seguimiento de los programas universitarios y de acompañamiento a la trayectoria del alumnado, incluyendo las dimensiones cultural y deportiva	EI.9	Integrar comisiones académicas departamentales que contribuyan a la aplicación de los resultados de los programas de acompañamiento para garantizar la formación integral del estudiante, incluyendo las dimensiones cultural y deportiva
	PI.7	La docencia integrará aspectos relacionados con los diferentes componentes de la sostenibilidad	EI.10	Promover el desarrollo de aprendizajes basados en proyectos
Mejorar los servicios de apoyo académico a los procesos formativos del alumnado y su vínculo con la comunidad	PI.8	Los servicios de apoyo académico serán suficientes y cumplirán con parámetros internacionales para incidir en el mejoramiento de la calidad académica y la formación integral del estudiante	EI.11	Continuar y ampliar los programas de mejora continua en los laboratorios de docencia e impartición de otras lenguas

IV.2 Investigación para la sostenibilidad

EJE ESTRATÉGICO 2. INVESTIGACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD

Promover la gestión socialmente responsable de la producción y divulgación de los saberes, de la investigación y de los modelos epistemológicos promovidos en las aulas para orientar la actividad científica universitaria desde una perspectiva interdisciplinaria y en interlocución con actores externos, para el desarrollo sostenible regional y nacional

SÍNTESIS DE RETOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

Retos	Clave	Políticas	Clave	Estrategias
Articular suficientemente sus fortalezas institucionales de investigación con las necesidades de los sectores y actores de la región	P11.1	Las líneas de investigación institucionales contemplarán los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y preferentemente se enfocarán a la atención de problemas regionales prioritarios, y los relacionados con la vida universitaria	E11.1	Realizar una agenda que defina las líneas de investigación de la Universidad que incorpore los Objetivos de Desarrollo Sostenible, problemas regionales prioritarios y los relacionados con la vida universitaria, promoviendo la colaboración de la comunidad universitaria
	P11.2	La apropiación social del conocimiento será promovida como parte de las actividades de investigación	E11.2	Llevar a cabo foros y eventos entre investigadores y comunidades
			E11.3	Identificar y dar seguimiento a los espacios de política pública en la que participan los investigadores de la Universidad
Desarrollar mecanismos más eficaces de divulgación y de la apropiación social de la investigación generada	P11.3	Los conocimientos y productos generados en la Universidad serán divulgados en la comunidad universitaria y la sociedad	E11.4	Actualizar el repositorio institucional de productos de investigación
			E11.5	Crear una revista de investigación y divulgación de la ciencia
			E11.6	Promover la publicación de los resultados de investigación del profesorado y estudiantes de la Universidad a través de medios como la radio, el portal web institucional y las redes sociales
Lograr que la mayor parte del personal académico de tiempo completo mejore los indicadores	P11.4	Los apoyos a la investigación y el trabajo académico estarán en función de los esfuerzos y compromisos de consolidación de	E11.7	Incentivar institucionalmente el ingreso y permanencia del personal académico en el Sistema Nacional de Investigadores y el reconocimiento al

de capacidad académica institucionales		cuerpos académicos e indicadores de capacidad y competitividad académicas		perfil del Programa para el Desarrollo Profesional Docente, así como la participación activa en Cuerpos Académicos
			EII.8	Asegurar que los cuerpos académicos desarrollen un plan de trabajo que propicie su consolidación
Aprovechar suficientemente las fortalezas institucionales en materia de investigación interdisciplinaria y entre las sedes de la Universidad y dar un mejor seguimiento a la investigación	PII.5	La colaboración en investigación del personal académico entre áreas de conocimiento, redes, y con el alumnado será promovida en toda la Red Universitaria	EII.9	Fortalecer en la Red Universitaria el desarrollo de las líneas de generación y aplicación del conocimiento, y programas y proyectos de investigación priorizando temas y la solución de problemas y alternativas bajo esquemas de Responsabilidad Social Universitaria

IV.3 Participación social

EJE ESTRATÉGICO 3. PARTICIPACIÓN SOCIAL

Proyectar, desde el ámbito de sus recursos de docencia, investigación, difusión y vinculación, el aporte institucional a la solución de los problemas del entorno, contribuir a la sociedad del conocimiento, coadyuvar a la construcción de comunidades de aprendizaje, e involucrar al alumnado en actividades que desarrollen su sentido de responsabilidad social en beneficio del desarrollo sostenible del estado y el país

SÍNTESIS DE RETOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

Retos	Clave	Políticas	Clave	Estrategias
Asegurar que los esfuerzos de difusión cultural y deportiva impacten positivamente en la formación integral del alumnado	PIII.1	Todos los programas educativos incluirán actividades culturales, deportivas y de la salud como parte de la formación integral del alumnado	EIII.1	Implementar un sistema institucional académico-administrativo de acciones y evaluación del impacto en la formación del alumnado de las actividades culturales, deportivas y de la salud
Mantener el reconocimiento social de la pertinencia y aporte de la Universidad	PIII.2	La Universidad tendrá mecanismos efectivos de comunicación interna y externa	EIII.2	Implementar un programa institucional de comunicación para dar a conocer a actores externos e internos el quehacer y logros universitarios
Consolidar sinergias para que el patrimonio cultural de la institución sea valorado y conservado	PIII.3	El patrimonio cultural universitario será adecuadamente conservado y dado a conocer a la comunidad	EIII.3	Elaborar y gestionar un programa para el resguardo, conservación y difusión del patrimonio cultural universitario
Impulsar que la formación profesional del alumnado contemple necesidades del entorno	PIII.4	Las prácticas de campo y profesionales, de servicio social y de formación dual tendrán incidencia social	EIII.4	Ofrecer cursos en saberes no escolarizados ni certificados con la participación del alumnado
			EIII.5	Desarrollar proyectos de gestión institucional que incluyan la vinculación académica y la formación del alumnado

Asegurar que la internacionalización contribuya a mejorar la calidad de la docencia, de las funciones institucionales, y de los productos y servicios universitarios	PIII.5	La movilidad e internacionalización solidaria serán incentivadas institucionalmente	EIII.6	Homologar planes de estudio de licenciatura y posgrado para fortalecer la movilidad académica y ofrecer la doble titulación
			EIII.7	Institucionalizar un programa de cooperación e internacionalización en casa que formalice e incremente los resultados en movilidad, convenios, redes académicas y doble titulación
Contribuir al desarrollo de los sectores público, social, productivo, e institucional a través del emprendimiento, la innovación y la creatividad universitarias	PIII.6	El reconocimiento y protección de la propiedad intelectual será facilitado y promovido institucionalmente	EIII.8	Promover patentes y reconocimiento de intelectual a productos y desarrollos universitarios
	PIII.7	La Universidad fomentará una cultura emprendedora, de innovación y de creatividad	EIII.9	Vincular las actividades de innovación, creatividad y emprendimiento con la atención de problemas del entorno

IV.4 Gestión y evaluación institucional

EJE ESTRATÉGICO 4. GESTIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Fortalecer la gestión institucional, el aseguramiento de la sostenibilidad financiera y la articulación de los procesos de planeación, organización, dirección y control para el mejor aprovechamiento de los recursos universitarios mediante el uso eficiente de tecnologías de la información y la comunicación, de la gestión ambiental responsable del Campus, de una normatividad actualizada que regula las conductas y los procesos internos, y con impacto en indicadores que, mediante la evaluación del desempeño, contribuyan a la responsabilidad social universitaria, la transparencia y la rendición de cuentas a la sociedad

SÍNTESIS DE RETOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS				
Retos	Clave	Políticas	Clave	Estrategias
Fomentar la mejora de las condiciones de salud de la comunidad universitaria	PIV.1	La universidad impulsará ambientes y programas para construir ambientes seguros, de igualdad, de inclusión, equidad, y promoción de la salud para la comunidad universitaria	EIV.1	Se establecerán y difundirán protocolos claros para la prevención y atención de situaciones de riesgo, mecanismos para facilitar el acceso a personas con discapacidad
Controlar las situaciones de riesgo a la seguridad física de los universitarios en el campus			EIV.2	Sensibilizar a la comunidad universitaria sobre temas de diversidad sexual
Lograr la transversalización de la perspectiva de género en la Universidad en favor de la construcción de una cultura de cambio de las formas de pensamiento y acción social para favorecer la igualdad entre mujeres y hombres	PIV.2		EIV.3	Crear e implementar la normatividad para la prevención y atención a la violencia de género

Fortalecer el sistema de identificación y seguimiento de indicadores del desempeño de la gestión y certificar los procesos clave de la gestión	PIV.3	Los procesos administrativos clave se guiarán por los principios de certificación de la calidad	EIV.4	Implementar un sistema de gestión integrado que permita trabajar en un ambiente multinorma
Aprovechar los resultados del programa de evaluación interna de la administración en materia de clima organizacional y laboral	PIV.4	Las observaciones derivadas de los resultados del clima organizacional serán debidamente atendidas	EIV.5	Integrar una comisión que dé seguimiento a los resultados del estudio de clima organizacional
Lograr la eficacia y mejorar la eficiencia de las funciones administrativas	PIV.5	Asegurar que el personal universitario cumpla con la competencia laboral y reconozca el valor de su aporte a la institución	EIV.6	Establecer un programa de evaluación del desempeño del personal universitario y se tomarán acciones para un mejor desarrollo de las funciones sustantivas
			EIV.7	Capacitar al personal universitario estará capacitado en función de las responsabilidades asignadas
Resolver problemas estructurales en materia de plazas académicas de tiempo completo, pasivos financieros, normatividad secundaria y estructura organizacional académico-administrativa	PIV.6	Reformas estructurales ligadas a la adecuación de los contratos colectivos y el manejo de los recursos se impulsarán para garantizar la viabilidad financiera de la institución	EIV.8	Fortalecer la comunicación con los sindicatos a través de las comisiones bipartitas para evitar gastos excesivos en previsión social e incrementar la viabilidad financiera de los fondos de pensiones
			EIV.9	Impulsar una cultura permanente de austeridad para el uso racional y eficiente del patrimonio y los recursos de la Universidad
Integrar adecuadamente a las Extensiones Académicas en los procesos de evaluación del desempeño y mejora de la calidad de sus servicios	PIV.7	Mejorar los procesos de interrelación entre el Campus La Paz y las Extensiones Académicas para mejorar el desempeño universitario	EIV.10	Compartir los avances, procedimientos y sistemas administrativos para el fortalecimiento de la Red Universitaria
Reducir brechas de calidad de los servicios bibliotecarios dentro de la red universitaria, garantizando condiciones de equidad	PIV.8	Los recursos biblio-hemerográficos serán suficientes y pertinentes y cumplirán con parámetros internacionales de calidad para atender las necesidades de información de los usuarios universitarios	EIV.11	Continuar y ampliar los programas de mejora continua de los servicios bibliotecarios

Aprovechar y modernizar el equipo y las tecnologías de la información y la comunicación en las actividades universitarias	PIV.9	El crecimiento y uso de la infraestructura tecnológica será garantizado con condiciones de seguridad, calidad, y pertinencia de acuerdo con las necesidades institucionales, en toda la Red Universitaria	EIV.12	Utilizar las tecnologías de la información y la comunicación como herramienta para fortalecer la educación escolarizada e implementar el modelo de educación semipresencial y a distancia
	PIV.10	Se garantizará la conectividad y uso de las tecnologías de la información y la comunicación para el aprendizaje colaborativo mediante la integración de comunidades y redes virtuales o en línea		
Modernizar, ampliar, sustituir y optimizar el uso de la infraestructura en la Red Universitaria	PIV.11	La infraestructura universitaria tendrá un uso y crecimiento en condiciones de seguridad, calidad y pertinencia, que integre nuevas tecnologías y garantice el acceso a personas con discapacidad	EIV.13	Diseñar, construir y mantener espacios educativos de calidad, que cumplan con los requisitos de los organismos evaluadores, con los elementos que requiere el modelo educativo, integrando los elementos de conectividad y acceso a la información y nuevas tecnologías.
			EIV.14	Privilegiar el uso de espacios compartidos para la impartición de programas educativos, actividades de los cuerpos académicos, y servicios de apoyo
			EIV.15	Privilegiar el uso de espacios compartidos para la impartición de los programas educativos, las actividades de los Cuerpos Académicos y el uso de laboratorios de docencia e investigación
Implementar un modelo de gestión ambiental universitario	PIV.12	La gestión ambiental del campus se atenderá a través de protocolos adecuados	EIV.16	Aprovechar la capacidad técnica que existe en la Universidad para solucionar problemas ambientales y crear el Centro Universitario de Gestión Ambiental Responsable
	PIV.13	Las iniciativas exitosas en materia ambiental serán detectadas y promovidas institucionalmente	EIV.17	Identificar iniciativas efectivas en materia ambiental y expandirlas hacia otras áreas de la universidad

V. Estrategia institucional

Esta sección muestra los indicadores y sus metas por eje estratégico, programa y subprograma. Con la finalidad de comparar el desempeño institucional en el tiempo, a menos que se indique lo contrario, la fecha de corte del valor base de los indicadores es el 31 de marzo de 2019; subsecuentemente, el valor anual de las metas en los años 2020 a 2023 será el 31 de marzo de cada año, como se reporta en los informes de gestión académico-administrativo. La figura 2 expone los objetivos de los ejes estratégicos y agrupa los programas institucionales en el PROPLADI 2019-2023.

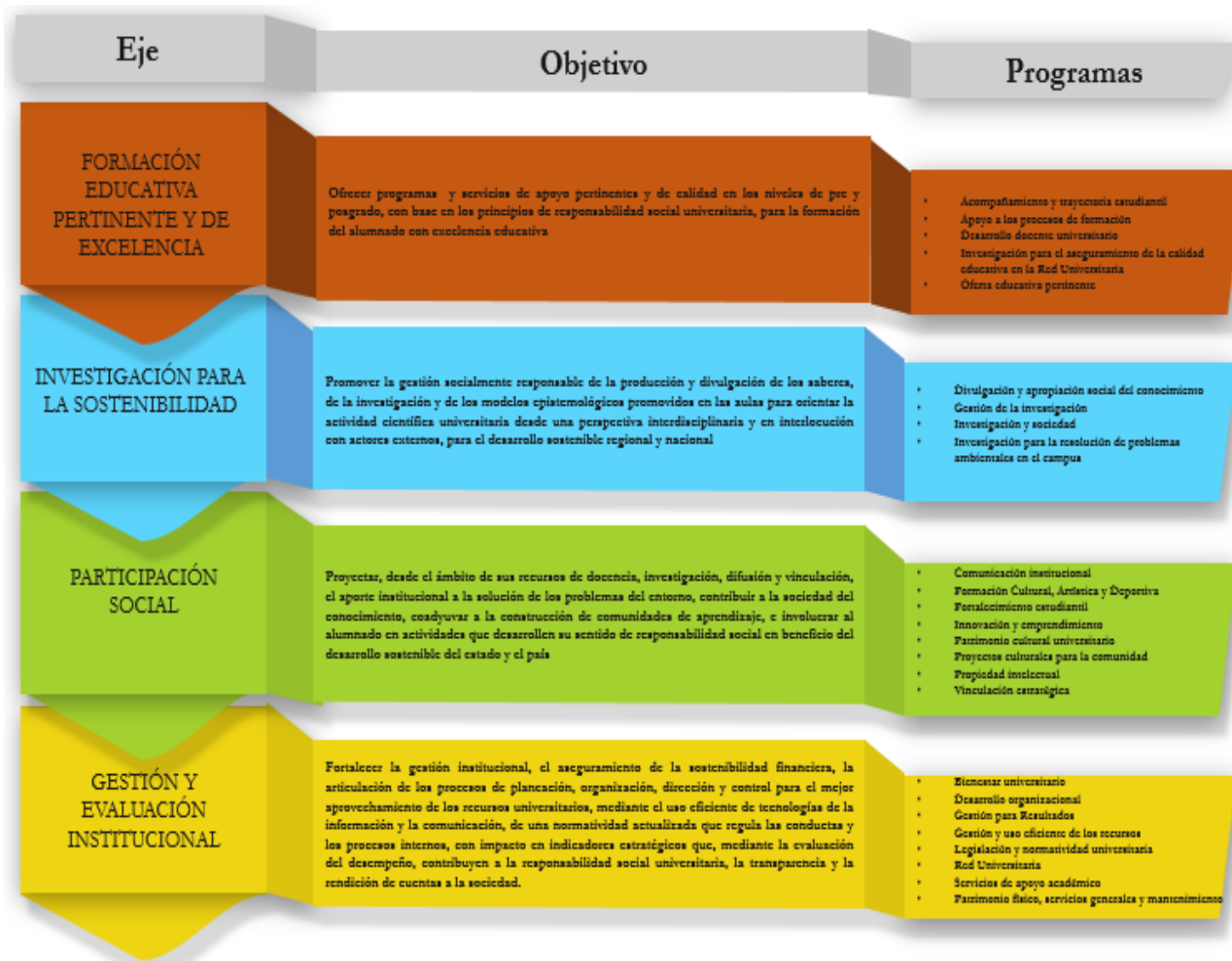


Fig. 2. Objetivos y programas del PROPLADI 2019-2023

V.1 Formación educativa pertinente y de excelencia

EJE ESTRATÉGICO 1. FORMACIÓN EDUCATIVA PERTINENTE Y DE EXCELENCIA

Ofrecer programas y servicios de apoyo pertinentes y de calidad en los niveles de pre y posgrado, con base en los principios de responsabilidad social universitaria, para la formación del alumnado con excelencia educativa

Clave	Programa	Clave	Subprograma	Nombre del indicador	Valor base (2019)	Metas				Definición del indicador, valor base y fuente	Responsable de generar el indicador
						2020	2021	2022	2023		
1.1	Acompañamiento y trayectoria estudiantil Aportar elementos formativos complementarios en el alumnado que favorezcan su trayectoria en la Universidad y el óptimo desarrollo de las competencias y herramientas tecnológicas necesarias para su desempeño en su ejercicio profesional, basado en los principios de la responsabilidad social y promoviendo una cultura de igualdad e inclusión	1.1.1	Formación integral con responsabilidad social Fortalecer el acompañamiento y formación integral del estudiante con el enfoque de Responsabilidad Social Universitaria	ID.01 Matrícula atendida en Responsabilidad Social Universitaria	Nuevo	20%	60%	80%	100%	Porcentaje de matrícula atendida con contenidos de Responsabilidad Social Universitaria (énfasis en sostenibilidad, género, inclusión, ciudadanía), con relación al total de la matrícula en la Red Universitaria <i>Valor base: 7,483 con corte al 01 de octubre 2018</i> <i>Fuente: Sistema Integral de Información</i>	Dirección de Planeación y Programación Universitaria (DPPU)

										<i>Administrativa (SILA)/ Coordinación de Responsabilidad Social Universitaria (CRSU)-DPPU</i>	
		1.1.2	Inclusión y eficiencia terminal Elevar el de índice de satisfacción con los servicios universitarios y de eficiencia terminal de los alumnos en condiciones de vulnerabilidad	ID.02 Atención a alumnos en condición vulnerable	Nuevo	25%	50%	75%	100%	Porcentaje del alumnado con alguna discapacidad registrado en el Sistema Integral de Información Administrativa que es atendido en el Programa de Inclusión, con relación al total del alumnado con alguna discapacidad <i>Valor base: 334</i> <i>Fuente: SILA-DPPU con corte al 13 de mayo de 2019</i>	Dirección de Docencia e Investigación Educativa (DDIE)
				ID.03 Eficiencia terminal por cohorte generacional en licenciatura	28%	28%	28%	29%	29%	Porcentaje del total de egresados en tiempo con relación a los estudiantes que ingresaron en su cohorte, calculado con base en la información histórica de	DDIE

										trayectorias escolares de los programas educativos de licenciatura <i>Valor base: 505</i> <i>Valor total: 1,767</i> <i>Fuente: Trayectorias Escolares, DDIE</i>	
1.2	Apoyo a los procesos de formación Brindar servicios de apoyo académico de calidad que mejoren el desempeño de los procesos formativos del alumnado	1.2.1	Servicios de laboratorios de docencia Promover la realización de prácticas de laboratorio considerando el aprendizaje basado en experiencias/proyectos	ID.04 Prácticas de laboratorio equipadas adecuadamente	80%	80%	85%	90%	95%	Porcentaje de prácticas de laboratorio que se realizan con los insumos y equipos necesarios <i>Valor base: 996</i> <i>Valor total: 1,245</i> <i>Fuente: SISLAB-SIA</i>	Departamento de Laboratorios de Docencia
				ID.05 Satisfacción de estudiantes con las prácticas de laboratorio	Nuevo	80%	85%	90%	95%	Grado de satisfacción del alumnado con su aprendizaje en prácticas de laboratorios de docencia <i>Fuente: SISLAB-Departamento de Laboratorios de</i>	Departamento de Laboratorios de Docencia

										<i>Docencia/SILA-DPPU</i>	
		1.2.2	Servicios de lenguas extranjeras Ofrecer servicios de calidad en la enseñanza de lenguas extranjeras a la comunidad universitaria, a las que tenga acceso la sociedad sudcaliforniana	ID.06 Fomento a la internacionalización	47%	50%	50%	50%	50%	Porcentaje de la matrícula universitaria atendida por el Departamento de Lenguas Extranjeras (DELE), con relación al total de la matrícula del DELE <i>Valor base: 3,491</i> <i>Valor total: 7,483</i> <i>Fuente: Departamento de Lenguas Extranjeras</i>	Departamento de Lenguas Extranjeras
1.3	Desarrollo docente universitario Proporcionar al personal docente elementos de formación didáctica y pedagógica flexibles para la actualización y renovación de esquemas de conocimiento y el desarrollo de habilidades del ejercicio docente con base en el	1.3.1	Actualización disciplinar Promover la actualización del personal académico en sus áreas de especialidad	ID.07 Capacitación disciplinar	50%	55%	60%	65%	70%	Porcentaje del profesorado capacitado en su área disciplinar al año, con relación al total del profesorado de la Universidad <i>Valor base 298</i> <i>Valor total 597</i>	DDIE

enfoque de Responsabilidad Social Universitaria y la innovación educativa										<i>Fuente: Departamentos Académicos</i>	
	1.3.2	Evaluación docente Promover en los departamentos académicos el uso con responsabilidad de los resultados de la evaluación docente y actuar en consecuencia	ID.08 Desempeño docente	Nuevo	5%	10%	15%	20%	Porcentaje del profesorado capacitado en formación docente que mejoró sus resultados de evaluación docente, con relación a su evaluación anterior	DDIE	
	1.3.3	Formación docente en los procesos de enseñanza-aprendizaje Actualizar al profesorado en los procesos de enseñanza-aprendizaje para la incorporación de temas de Responsabilidad Social Universitaria (igualdad de género, inclusión, Objetivos de Desarrollo Sostenible) y asignaturas en línea	ID.09 Capacitación docente	60%	65%	65%	70%	75%	Porcentaje de profesorado capacitado en aspectos didácticos y pedagógicos al año con relación al total del profesorado de la Universidad <i>Valor base: 419</i> <i>Valor total: 698</i> <i>Fuente: DDIE</i>	DDIE	

1.4	Investigación para el aseguramiento de la calidad educativa en la Red Universitaria Realizar investigación educativa para el aseguramiento de la calidad de los programas educativos y del acompañamiento de la trayectoria estudiantil	1.4.1	Estudios de pertinencia y factibilidad de los programas educativos Utilizar los estudios de pertinencia para la actualización y modificación de los planes de estudio y para tomar decisiones sobre el cierre de programas educativos	ID.10 Pertinencia educativa	70%	75%	80%	85%	85%	Porcentaje de programas educativos (técnico superior universitario, licenciatura, maestría y, doctorado) con planes de estudio actualizados oportunamente, con relación al total de programas educativos con egreso <i>Valor base: 14</i> <i>Valor total: 20</i> <i>Fuente:</i> <i>DDIE/Dirección de Investigación Interdisciplinaria (DIIP)</i>	DDIE
		1.4.2	Estudios de trayectorias escolares y de satisfacción de la comunidad universitaria Garantizar el uso de las trayectorias escolares y satisfacción estudiantil para el diseño de los planes de estudio	ID.11 Trayectoria escolar	100%	100%	100%	100%	100%	Porcentaje de programas educativos con dos años de egreso, con estudios actualizados de trayectoria escolar, con relación al total de programas	DDIE/ Dirección de Investigación Interdisciplinaria y Posgrado (DIIP)

										educativos con egreso <i>Valor base: 20</i> <i>Valor total: 20</i> <i>Fuente:</i> <i>DDIE/Departamento de Posgrado-DIIP</i>	
				ID.12 Satisfacción estudiantil	87%	87%	No aplica	87%	No aplica	Resultado promedio de la Encuesta de Satisfacción Estudiantil aplicada bienalmente <i>Fuente: DDIE</i>	DDIE
		1.4.3	Seguimiento a la calidad de los programas educativos Promover el aseguramiento de la calidad de los programas educativos evaluables e incentivar a aquellos que vayan cambiando de estatus a evaluables a buscar su acreditación	ID.13 Programas educativos de licenciatura acreditados	85%	85%	85%	85%	85%	Porcentaje de programas educativos de licenciatura evaluables que son reconocidos como de calidad por organismos externos, con relación al total de programas educativos de licenciatura evaluables <i>Valor base: 17</i>	DDIE

										<i>Valor total: 20</i> <i>Fuente: DDIE</i>	
				ID.14 Seguimiento a la calidad de la oferta educativa de licenciatura	100%	100%	100%	100%	100%	Porcentaje de programas educativos de licenciatura evaluables que solicitan la evaluación de organismos externos para lograr su re/acreditación <i>Valor base: 17</i> <i>Valor total: 20</i> <i>Fuente: DDIE</i>	DDIE
				ID.15 Matrícula de licenciatura de calidad	92%	92%	92%	92%	92%	Porcentaje de la matrícula en programas educativos de licenciatura reconocidos por su calidad, con relación al total de la matrícula en programas educativos de licenciatura evaluables	DDIE

										<i>Valor base 6,884</i> <i>Valor total 7,480</i> <i>Fuente: DDIE</i>	
				ID.16 Programas de posgrado de calidad	66.66%	80%	90%	90%	90%	Porcentaje de programas de posgrado en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), con relación al número total de programas de posgrado activos <i>Valor base: 8</i> <i>Valor total: 12</i> <i>Fuente: PNPC/Departamento de Posgrado-DIIP</i>	DIIP/Departamentos Académicos
				ID.17 Matrícula en programas de posgrado de calidad	80%	84%	90%	90%	92%	Porcentaje de la matrícula de los programas de posgrado activos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad con relación al total de matrícula en programas de posgrado activos	DIIP

										<i>Valor base: 247</i> <i>Valor total: 306</i> <i>Fuente: Departamento de Posgrado-DIIP</i>	
		1.4.4	Vinculación con el nivel medio superior Consolidar la comunicación con los subsistemas del nivel medio superior para realizar estudios en conjunto cuyos resultados sean insumo para fortalecer el nivel educativo de los aspirantes de nuevo ingreso	ID.18 Vinculación con el subsistema de nivel medio superior en Baja California Sur	1	1	1	1	1	Número de estudios con los subsistemas de nivel medio superior en Baja California Sur <i>Fuente: DDIE</i>	DDIE
1.5	Oferta educativa pertinente Actualización y/o modificación de los planes de estudio, considerando la Responsabilidad Social Universitaria (con énfasis en igualdad de género, sostenibilidad y cultura de inclusión) y unidades de competencia en línea	1.5.1	Diseño y seguimiento de los programas educativos Incorporar en los planes de estudio de todos los programas educativos contenidos relacionados con Responsabilidad Social Universitaria	ID.19 Programas educativos con enfoque de Responsabilidad Social Universitaria, formación dual	Nuevo	45%	65%	85%	100%	Porcentaje de programas educativos con contenidos de Responsabilidad Social Universitaria (énfasis en sostenibilidad, género, inclusión, ciudadanía), con relación al total de programas educativos <i>Valor total: 47</i> <i>Fuente: DDIE/ Departamento de Posgrado-DIIP</i>	CRSU-DPPU

		1.5.2	<p>Diversificación de la oferta educativa y sus modalidades Incluir el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en al menos una asignatura de los programas educativos, y buscar opciones de licenciaturas en línea</p>	<p>ID.20 Programas educativos con asignaturas en modalidad no presencial</p>	Nuevo	25%	50%	75%	100%	<p>Porcentaje de programas educativos que cuentan con al menos una asignatura en modalidad no presencial, con relación al total de programas educativos</p> <p><i>Valor total: 47</i> <i>Fuente: DDIE/ Departamento de Posgrado-DIIP /Departamento de Vinculación</i></p>	<p>Coordinación de Educación a Distancia (CEAD) DPPU</p>
--	--	-------	--	---	-------	-----	-----	-----	------	---	--

V.2 Investigación para la sostenibilidad

EJE ESTRATÉGICO 2. INVESTIGACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD

Promover la gestión socialmente responsable de la producción y divulgación de los saberes, de la investigación y de los modelos epistemológicos promovidos en las aulas para orientar la actividad científica universitaria desde una perspectiva interdisciplinaria y en interlocución con actores externos, para el desarrollo sostenible regional y nacional

Clave	Programa	Clave	Subprograma	Nombre del indicador	Valor base (2019)	Metas				Definición del indicador, valor base y fuente	Responsable de generar el indicador
						2020	2021	2022	2023		
2.1	Divulgación y apropiación social del conocimiento Promover que el conocimiento científico, tecnológico y humanístico que se produce en la universidad llegue a amplios sectores de la población	2.1.1	Apropiación social del conocimiento Promover el intercambio de la actividad académica universitaria con la comunidad a través de medios de difusión internos y externos	ID.21 Investigación con apropiación social del conocimiento	42%	45%	50%	55%	60%	Porcentaje de proyectos de investigación registrados en la DIIP que tienen contempladas actividades para la apropiación social del conocimiento, con relación al total de proyectos de investigación registrados en la DIIP <i>Valor base: 36</i> <i>Valor total: 85</i>	DIIP

										<i>Fuente: DIIP, Consejos Académicos de Área de Conocimiento</i>	
				ID.22 Eventos académicos universitarios	Nuevo	5%	10%	15%	20%	Porcentaje de eventos académicos de difusión y divulgación registrados por los departamentos académicos con relación al año anterior <i>Valor base: 54 Fuente: Departamentos Académicos, DDCEU</i>	Dirección de Difusión Cultural y Extensión Universitaria (DDCEU)
		2.1.2	Editorial universitaria Convertir los resultados del trabajo científico, académico, intelectual y artístico en obras escritas que permitan su preservación y difusión	ID.23 Producción editorial institucional	11	13	14	15	16	Número de libros publicados y dictaminados al año por comités editoriales de la Universidad <i>Fuente: Departamento Editorial-DDCEU</i>	DDCEU
		2.1.3	Fomento y divulgación del conocimiento Comunicar el conocimiento científico, tecnológico y humanístico, que se produce en la universidad, haciéndolo accesible a amplios sectores de la comunidad	ID.24 Divulgación de la investigación	42%	45%	50%	55%	60%	Porcentaje de proyectos de investigación registrados en la DIIP con presentación de resultados a la comunidad universitaria, con relación al total de proyectos de	DIIP

										investigación registrados en la DIIP <i>Valor base: 36</i> <i>Valor total: 85</i> <i>Fuente: Departamentos Académicos, DIIP</i>	
				ID.25 Producciones audiovisuales propias sobre resultados de investigación	378	380	381	381	382	Número de producciones audiovisuales propias sobre resultados de investigación de la Universidad <i>Fuente: Centro de Radio y TV Universitario, DDCEU</i>	DDCEU
2.2	Gestión de la investigación Fortalecer las capacidades y procesos de la investigación universitaria con un enfoque interdisciplinario y de responsabilidad social	2.2.1	Consolidación del desempeño académico Elevar los indicadores de desempeño del personal académico a través de programas institucionales que fomenten la producción científica de investigadores jóvenes, la consolidación de cuerpos académicos y el fomento de la investigación en las extensiones académicas	ID.26 Incorporación de nuevos/as Profesores de Tiempo Completo a la investigación	20%	24%	26%	28%	30%	Porcentaje de proyectos de investigación registrados en la DIIP dirigidos por nuevos/as Profesores de Tiempo Completo, con relación al total de proyectos de investigación registrados en la DIIP <i>Valor base: 17</i> <i>Valor total: 85</i> <i>Fuente: DIIP</i>	DIIP

										<p>Porcentaje de proyectos de investigación registrados en la DIIP propuestos por cuerpos académicos, con relación al total de proyectos de investigación registrados en la DIIP</p> <p><i>Valor base: 42</i> <i>Valor total: 85</i> <i>Fuente: FPI PRODEP/DIIP</i></p>	DIIP
										<p>Porcentaje de proyectos de investigación registrados en la DIIP que incluyen a la comunidad universitaria de las Extensiones Académicas, con relación al total de proyectos de investigación registrados en la DIIP</p> <p><i>Valor base: 85</i> <i>Fuente: DIIP</i></p>	DIIP

											Número de personal académico de Tiempo Completo en el Sistema Nacional de Investigadores, con relación al total del profesorado registrado en el FPI-PRODEP <i>Valor base: 36</i> <i>Valor total: 132</i> <i>Fuente: Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología/ Dirección de Superación Académica-PRODEP/DIIP</i>	DIIP
		2.2.2	Evaluación y seguimiento de la investigación Dar seguimiento a las capacidades institucionales en ciencia y tecnología para fortalecer las labores de investigación del personal académico en toda la red universitaria y su impacto	ID.29 Profesorado de Tiempo Completo en el Sistema Nacional de Investigadores	27%	28%	29%	30%	31%			
				ID.30 Profesorado de Tiempo Completo con Perfil PRODEP	62%	63%	64%	65%	66%		Porcentaje del personal académico de Tiempo Completo con Perfil PRODEP, con relación al total del profesorado registrado en el FPI-PRODEP <i>Valor base: 77</i> <i>Valor total: 132</i> <i>Fuente: Dirección de Superación Académica-PRODEP/DIIP</i>	DIIP

					90%					Porcentaje de cuerpos académicos Consolidados y En Consolidación, con relación al total de Cuerpos Académicos registrados en el REGCA-PRODEP	DIIP
						90%	90%	90%	90%	<i>Valor base: 15</i> <i>Valor total: 16</i> <i>Fuente: Dirección de Superación Académica-PRODEP/DIIP</i>	
		2.2.3	Equipamiento científico Fortalecer las capacidades científicas y tecnológicas de laboratorios y grupos de investigación mediante el mantenimiento a equipamiento científico, así como las actividades que permitan su modernización	ID.32 Laboratorios de investigación que cumplen con la normatividad institucional	Nuevo	3%	7%	10%	14%	Porcentaje de laboratorios de investigación que cumplen con normas de certificación, con relación al total de laboratorios de investigación	DIIP
										<i>Valor base: 27</i> <i>Fuente: Departamentos Académicos/DIIP</i>	

2.3	Investigación y sociedad Consolidar la investigación científica, social, humanística y tecnológica e incrementar su vinculación centrado en el intercambio de saberes con los sectores público, social y productivo del estado	2.3.1	Investigación transdisciplinaria Fomentar una cultura inter y transdisciplinaria en la investigación realizada en la Universidad para la resolución de problemas regionales, promoviendo proyectos institucionales de investigación y aprovechando las herramientas metodológicas para el intercambio de saberes	ID.33 Investigación interdisciplinar	16%	30%	40%	50%	60%	Porcentaje de proyectos de investigación registrados en la DIIP integrados por académicos de diferentes disciplinas, con relación al total de proyectos de investigación registrados en la DIIP <i>Valor base: 17</i> <i>Valor total: 85</i> <i>Fuente: DIIP</i>	DIIP
				ID.34 Porcentaje de proyectos de investigación co-creados con las comunidades	Nuevo	8%	10%	13%	15%	Porcentaje de proyectos de investigación registrados en la DIIP co-creados con comunidades, con relación al total de proyectos de investigación registrados en la DIIP <i>Valor total: 85</i> <i>Fuente: DIIP</i>	DIIP

			Vinculación científica para el desarrollo sostenible Impulsar el compromiso de la UABCS con la Agenda 2030, a partir del fortalecimiento de las líneas de investigación institucionales, promoviendo la vinculación de la investigación y sus productos con los sectores, público, social y privado para contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	ID.35 Investigación alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible	50%	54%	58%	62%	66%	Porcentaje de proyectos de investigación registrados en la DIIP que atienden los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con relación al total de proyectos de investigación registrados en la DIIP <i>Valor base: 42</i> <i>Valor total: 85</i> <i>Fuente: DIIP</i>	DIIP
		2.3.2		ID.36 Participación académica de la Universidad en organismos externos	41	50	55	60	70	Número de participaciones académicas de representantes de la Universidad en organismos externos a la institución <i>Fuente: DIIP</i>	DIIP
				ID.37 Contribución de la investigación al desarrollo regional	17%	25%	30%	35%	40%	Porcentaje de proyectos de investigación, registrados en la DIIP, vinculados a los sectores público, social y privado, con relación al total de proyectos de	DIIP

										investigación registrados en la DIIP <i>Valor base: 15</i> <i>Valor total: 85</i> <i>Fuente: DIIP</i>	
2.4	Investigación para la resolución de problemas ambientales en el campus Aprovechar las capacidades internas y propiciar procesos participativos con la comunidad universitaria para la reducción de los impactos ambientales derivados de las actividades en el campus	2.4.1	Participación y sensibilización universitaria para soluciones a problemas ambientales en el campus Sensibilizar e integrar a la comunidad universitaria sobre la solución de problemas ambientales en la Red Universitaria	ID.38 Sensibilización sobre Responsabilidad Social Universitaria	Nuevo	25%	50%	75%	100%	Porcentaje de integrantes de la comunidad universitaria atendidos en programas de sensibilización sobre Responsabilidad Social Universitaria <i>Fuente: Coordinación de Responsabilidad Social (CRSU)-Dirección de Planeación y Programación Universitaria (DPPU)</i>	Coordinación de Responsabilidad Social (CRSU)-Dirección de Planeación y Programación Universitaria (DPPU)
				ID.39 Voluntariado en programas ambientales para el campus	Nuevo	100	200	300	400	Número de participantes en programas ambientales para el campus <i>Fuente: DIIP/CRSU-DPPU</i>	CRSU-DPPU

			<p>Proyectos de investigación para resolver problemas en el campus Desarrollar proyectos que permitan un aprovechamiento y manejo adecuado de insumos, detectar fuentes de emisiones, y establecer medidas de ahorro, así como del manejo adecuado de los residuos que se generan en la Red Universitaria</p>	<p>ID.40 Proyectos institucionales de Responsabilidad Social Universitaria ambiental para el campus</p>	Nuevo	10	20	30	40	<p>Número de proyectos de Responsabilidad Social Universitaria para el campus</p> <p><i>Fuente: DIIP/CRSU-DPPU</i></p>	DIIP
		2.4.2		<p>ID.41 Medición de huella ecológica</p>	Nuevo	0	0	1	4	<p>Estudios realizados sobre huella ecológica (agua, energía, emisiones, residuos sólidos)</p> <p><i>Fuente: DIIP/CRSU-DPPU</i></p>	DIIP
		2.4.3	<p>Aprendizaje basado en proyectos ambientales del Campus Promover la formación de equipos interdisciplinarios entre el profesorado y estudiantes para analizar problemas ambientales reales y diseñar estrategias que contribuyan a su solución</p>	<p>ID.42 Experiencias basadas en proyectos ambientales en el campus</p>	Nuevo	5	10	15	20	<p>Número de experiencias documentadas basadas en proyectos ambientales en el campus</p> <p><i>Fuente: DIIP/CRSU-DPPU</i></p>	DIIP

V.3 Participación social

EJE ESTRATÉGICO 3. PARTICIPACIÓN SOCIAL

Proyectar, desde el ámbito de sus recursos de docencia, investigación, difusión y vinculación, el aporte institucional a la solución de los problemas del entorno, contribuir a la sociedad del conocimiento, coadyuvar a la construcción de comunidades de aprendizaje, e involucrar al alumnado en actividades que desarrollen su sentido de responsabilidad social en beneficio del desarrollo sostenible del estado y el país

Clave	Programa	Clave	Subprograma	Nombre del indicador	Valor base (2019)	Metas				Definición del indicador, valor base y fuente	Responsable de generar el indicador
						2020	2021	2022	2023		
3.1	Comunicación institucional Posicionar a la universidad como una institución socialmente responsable, teniendo como soporte una política de comunicación pertinente que permita una vida institucional sana y enfocada hacia el logro de objetivos	3.1.1	Comunicación interna Establecer canales de comunicación interna que permitan dar a conocer en todas las áreas académicas el quehacer administrativo y viceversa	ID.43 Comunicación institucional	Nuevo	25%	50%	75%	100%	Creación e implementación del Plan de Comunicación Institucional <i>Fuente: DDCEU</i>	DDCEU
				ID.44 Comunicación interna eficiente	Nuevo	25%	50%	75%	100%	Porcentaje de alineación de los medios de comunicación según el Plan de Comunicación Institucional interna, sobre el total de medios de	DDCEU

										comunicación interna <i>Fuente: DDCEU</i>	
		3.1.2	Comunicación social Socializar información sobre el patrimonio cultural, logros, valores y el quehacer universitario en todos sus ámbitos; y atender contenidos en relación con la Agenda 2030	ID.45 Presencia en redes sociales	24,000	26,000	27,000	28,000	29,000	Número de seguidores en la página oficial universitaria de <i>Facebook</i> con respecto al año anterior <i>Fuente: Comunicación Social-DDCEU</i>	DDCEU
				ID.46 Uso de la Radio universitaria para comunicación social interna	40	44	48	52	56	Número de programas de producción propia de Radio con contenido sobre el quehacer de la Universidad <i>Fuente: Centro de Radio y TV Universitario-DDCEU</i>	DDCEU
				ID.47 Programas radiofónicos universitarios sobre desarrollo sostenible	168	184	201	220	242	Número de programas de producción propia de Radio con contenido sobre la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible	DDCEU

										<i>Fuente: Centro de Radio y TV Universitario-DDCEU</i>	
				ID.48 Producciones de video universitarios sobre desarrollo sostenible	20	20	25	30	30	Número de programas de video propios con contenido sobre la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible	DDCEU
				ID.49 Presencia universitaria en medios de comunicación externos	400	400	400	400	400	Número de boletines realizados para los medios de comunicación externos	DDCEU
										<i>Fuente: Comunicación Social-DDCEU</i>	
3.2	Formación Cultural, Artística y Deportiva Contribuir a la formación integral del estudiantado a través de programas institucionales de cultura arte y deporte	3.2.1	Formación cultural y artística Establecer un programa institucional de formación cultural, artística y deportiva	ID.50 Alumnado en el programa Foro Cultura	800	880	960	1,000	1,055	Número de estudiantes inscritos en el programa Foro Cultura (talleres artísticos y seguimiento a actividades culturales)	DDCEU

										<i>Fuente: Departamento de Difusión Cultural-DDCEU</i>	
		3.2.2	Formación deportiva y cultura de la salud Establecer un programa institucional de cultura de la salud que fomente la adopción de un estilo de vida saludable	ID.51 Alumnado en actividades deportivas	1,200	1,280	1,320	1,380	1,420	Número de estudiantes inscritos en una actividad deportiva universitaria <i>Fuente: Departamento de Actividades deportivas y Recreativas-DDCEU</i>	DDCEU
3.3	Fortalecimiento estudiantil Brindar servicios que fortalezcan la formación integral del estudiantado, asegurando su permanencia y vinculándolos con el mercado laboral	3.3.1	Becas Otorgar apoyos que permitan al estudiante continuar con sus estudios	ID.52 Estudiantes con apoyo institucional	Nuevo	50%	60%	70%	80%	Porcentaje de estudiantes que recibió becas o apoyo institucional que permanece en/egresa de algún programa educativo, con relación al total de estudiantes que recibieron becas o apoyo institucional <i>Fuente: Departamento de Servicios Estudiantiles-DDCEU</i>	DDCEU

		3.3.2	Bolsa de trabajo Vincular a los egresados con el mercado laboral de acuerdo a sus competencias profesionales y para la vida	ID.53 Estudiantes inscritos en la bolsa de trabajo	420	460	500	550	600	Número de estudiantes inscritos en la bolsa de trabajo institucional <i>Fuente: Departamento de Servicios Estudiantiles-DDCEU</i>	DDCEU
		3.3.3	Movilidad Incentivar la movilidad del estudiantado para que integren experiencias de vida a su formación integral	ID.54 Estudiantes participantes en eventos de intercambio académico	30	33	37	41	45	Número de estudiantes participantes en eventos de intercambio académico <i>Fuente: Departamento de Servicios Estudiantiles-DDCEU</i>	DDCEU
		3.3.4	Servicio social Dar cumplimiento a una obligación enmarcada en la Constitución Política de Estados Unidos Mexicanos aprovechándola para la formación integral del estudiantado, el fortalecimiento de competencias y el acercamiento a las problemáticas comunitarias	ID.55 Estudiantes que prestan servicio social	Nuevo	25%	50%	75%	80%	Porcentaje de estudiantes que prestan el servicio social con relación al total de estudiantes matriculados en posibilidad de cumplir con ese requisito <i>Fuente: DDCEU</i>	DDCEU

		3.3.5	Viajes de estudio y prácticas de campo Profundizar y aplicar los conocimientos teórico-metodológicos adquiridos en el aula, mediante visitas a comunidades y zonas que, a la vez, permitan a del estudiantado enriquecer el sentido de respeto y sensibilidad con el entorno	ID.56 Estudiantes en viajes de estudio y prácticas de campo	5,479	2,500	2,750	2,900	3,000	Número de estudiantes en viajes de estudio y prácticas de campo <i>Fuente: DV</i>	DV-DPPU
3.4	Innovación y emprendimiento Fortalecer la cultura emprendedora, de innovación y creatividad al interior y exterior de la Red Universitaria	3.4.1	Desarrollo de metodologías de emprendimiento Ofrecer una metodología para el emprendimiento de proyectos empresariales y sociales basada en las capacidades institucionales para asesorar y dar acompañamiento a proyectos a la comunidad universitaria y sudcaliforniana	ID.57 <i>Spin-off</i> creadas	Nuevo	3	3	5	5	Número de <i>spin-off</i> creadas <i>Fuente: DV</i>	DV-DPPU

		3.4.2	Transferencia de tecnología y conocimientos Consolidar el impacto de la Oficina de Transferencia de Tecnología y Conocimiento	ID.58 Personal de las unidades de vinculación capacitado en temas de propiedad intelectual, innovación y transferencia de tecnología	Nuevo	25%	50%	75%	100%	Porcentaje de personal de las unidades de vinculación capacitado en temas de propiedad intelectual, innovación y transferencia de tecnología <i>Fuente: DV</i>	DV-DPPU
3.5	Patrimonio cultural universitario Preservar y difundir el patrimonio cultural universitario	3.5.1	Conservación y difusión del patrimonio universitario Crear y gestionar un sistema que permita el reconocer, visibilizar, resguardar, conservar y difundir todos aquellos bienes materiales e inmateriales que reúnen un valor estético, histórico o intelectual para la institución	ID.59 Catalogación del patrimonio cultural universitario	Nuevo	25%	50%	75%	100%	Porcentaje de catalogación del patrimonio cultural universitario <i>Fuente: DDCEU</i>	DDCEU
3.6	Proyectos culturales para la comunidad Fortalecer la interrelación de la Universidad con la comunidad y contribuir al desarrollo cultural de la entidad	3.6.1.	Cursos de extensión Atender la necesidad de saberes, no escolarizados ni certificados, que den solución a una problemática específica de las comunidades	ID.60 Número de cursos y talleres de extensionismo	Nuevo	8	8	8	8	Número de cursos y talleres de extensionismo realizados al año <i>Fuente: Departamentos Académicos/DDCEU</i>	DDCEU

		3.6.2	Presencia e incidencia cultural, artística y deportiva en la comunidad Difundir y ampliar la participación cultural, artística y deportiva de la institución en el entorno	ID.61 Presencia cultural, artística y deportiva en la comunidad	Nuevo	25%	50%	75%	100%	Porcentaje de participaciones culturales, artísticas y deportivas en la comunidad <i>Fuente: DDCEU</i>	DDCEU
3.7	Propiedad intelectual Impulsar y fortalecer las acciones de desarrollo tecnológico y de innovación para la transferencia y difusión del conocimiento en beneficio del desarrollo institucional, económico y social del estado	3.7.1	Gestión de la propiedad intelectual Búsqueda de activos de propiedad intelectual al interior de la Universidad y el desarrollo de actividades para patentamiento y licenciamientos	ID.62 Activos de propiedad intelectual	2	4	6	10	14	Número de activos de propiedad intelectual en el inventario de la Dirección de Vinculación <i>Fuente: DV</i>	DV-DPPU
		3.7.2	Promoción de la propiedad intelectual Organización y participación de la comunidad universitaria en eventos que promuevan el registro de invenciones y propiedad intelectual	ID.63 Asistentes a eventos de propiedad intelectual	280	320	380	400	400	Número de asistentes a eventos de propiedad intelectual organizados en la Universidad <i>Fuente: DV</i>	DV-DPPU

3.8	Vinculación estratégica Orientar y coordinar las acciones de vinculación institucional en un enfoque estratégico con actores clave para mejorar el posicionamiento, programas, situación financiera e imagen institucional	3.8.1	Capacidades, servicios y productos universitarios Integrar un catálogo de capacidades institucionales, servicios y productos universitarios acorde a cada sector de atención	ID.64 Registros en el catálogo institucional de vinculación	40	45	55	60	60	Número de registros en el catálogo institucional de vinculación <i>Fuente: Catálogo de Servicios Institucionales-DV</i>	DV-DPPU
		3.8.2	Vinculación con el entorno Registro de actividades de vinculación, seguimiento y evaluación de sus impactos	ID.65 Actividades de vinculación con el entorno	12	12	20	24	32	Número de actividades de vinculación con el entorno registradas en la Dirección de Vinculación <i>Fuente: DV</i>	DV-DPPU
		3.8.3	Vinculación social Promover el involucramiento institucional para abordar problemáticas locales y regionales específicas de las comunidades generando espacios de participación	ID.66 Vinculación con el sector social	Nuevo	3	4	6	8	Número de acciones de vinculación con resultados en sector social registradas en la Dirección de Vinculación <i>Fuente: DV</i>	DV-DPPU

V.4 Gestión y evaluación institucional

EJE ESTRATÉGICO 4. GESTIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Fortalecer la gestión institucional, el aseguramiento de la sostenibilidad financiera, la articulación de los procesos de planeación, organización, dirección y control para el mejor aprovechamiento de los recursos universitarios, mediante el uso eficiente de tecnologías de la información y la comunicación, de una normatividad actualizada que regula las conductas y los procesos internos, con impacto en indicadores que, mediante la evaluación del desempeño, contribuyen a la responsabilidad social universitaria, la transparencia y la rendición de cuentas a la sociedad.

Clave Programa	Clave	Subprograma	Nombre del indicador	Valor base (2019)	Metas				Definición del indicador, valor base y fuente	Responsable de generar el indicador		
					2020	2021	2022	2023				
4.1		Bienestar universitario Generar las condiciones propicias para construir ambientes de igualdad para y en la comunidad universitaria con criterios de inclusión, equidad y de promoción del desarrollo social y natural sustentable	4.1.1	Inclusión Garantizar condiciones para la integración de personas y grupos vulnerables en la vida universitaria	ID.67 Sensibilización para la inclusión	Nuevo	25%	50%	75%	100%	Porcentaje de la matrícula atendida en programas de sensibilización en temas de inclusión en la Red Universitaria, con relación al total de la matrícula <i>Fuente: Coordinación de Responsabilidad Social Universitaria (RSU)-Dirección de Planeación y</i>	Coordinación de Responsabilidad Social Universitaria (CRSU)- Dirección de Planeación y Programación Universitaria (DPPU)

										<i>Programación Universitaria (DPPU)</i>	
4.1.2	<p>Salud universitaria Contribuir a la prevención de situaciones riesgo y fomentar del desarrollo humano armónico, físico y social de la comunidad universitaria integrando la perspectiva del cuidado y bienestar social</p>	<p>ID.68 Atención a la salud universitaria</p>	13,086	15,400	16,400	17,400	18,400	<p>Número de consultas médicas otorgadas en el marco del programa institucional de salud</p> <p><i>Fuente: Departamento de Servicios Médicos SISMED/Sistema Integral de Información Administrativa (SILA)-DPPU</i></p>	<p>Dirección de Administración-Secretaría de Administración y Finanzas (SAF)</p>		
4.1.3	<p>Seguridad universitaria Fortalecer las condiciones para el cuidado de la integridad física de toda la comunidad universitaria</p>	<p>ID.69 Prevención para la seguridad universitaria</p>	Nuevo	7	8	9	10	<p>Número de programas de prevención implementados para la seguridad universitaria en la Red Universitaria</p> <p><i>Fuente: Dirección de Administración</i></p>	<p>Dirección de Administración-SAF</p>		

		4.1.4	Transversalización de la perspectiva de género Transversalizar la perspectiva de género para garantizar la igualdad de oportunidades en la Red Universitaria	ID.70 Igualdad de género	1.5	2	2.5	3	3.5	Resultado del Índice de Igualdad de Género del Observatorio Nacional para la Igualdad de Género en Instituciones de Educación Superior (0 a 5, donde 5 es el valor más alto) <i>Fuente: Observatorio Nacional para la Igualdad de Género en Instituciones de Educación Superior-Universidad Nacional Autónoma de México, 2018/DPPU</i>	Coordinación para la Igualdad de Género CIGE-DPPU
4.2	Desarrollo organizacional Mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos institucionales, identificando el desempeño del personal, atendiendo riesgos, y manteniendo estándares de gestión	4.2.1	Capacitación, evaluación y estímulos al personal administrativo y directivo Capacitar y evaluar al personal administrativo y directivo para la actualización y mejora de las capacidades en el desempeño de sus funciones institucionales	ID.71 Desempeño del personal administrativo	85	85%	90%	93%	95%	Valor promedio de los resultados de la encuesta <i>Evaluación al desempeño del personal administrativo</i> <i>Fuente: Departamento de Recursos Humanos, mayo de 2019</i>	Dirección de Administración-SAF
		4.2.2	Clima organizacional Identificar y atender oportunamente las áreas de	ID.72 Clima organizacional	Media	No aplica	Alta	No aplica	Alta	Valor promedio de los resultados de la encuesta bienal de	Dirección de Docencia e

			oportunidad detectadas en el ambiente universitario							Clima Organizacional aplicada en la Red Universitaria definidos como: Baja (0-59), Media (60-79), y Alta (80-100) <i>Fuente: Dirección de Docencia e Investigación Educativa</i>	Investigación Educativa
		4.2.3	Contratación y desempeño del personal Favorecer el desarrollo de recursos humanos calificados para el ejercicio de la gestión institucional mediante capacitación permanente, así como de un proceso de selección y contratación adecuados								
		4.2.4	Sistema institucional de gestión de la calidad Conformar un sistema institucional de gestión de la calidad para fomentar la eficiencia de los procesos académicos y administrativos que impacten en la mejora de los indicadores institucionales								
4.3	Gestión para Resultados Asegurar el uso eficiente de los recursos financieros que permitan el desarrollo equilibrado de la Universidad, mediante una administración responsable, eficiente, eficaz y transparente, que permita atender con suficiencia el desarrollo de programas y	4.3.1	Planeación y programación Establecer un proceso permanente de planeación y evaluación del cumplimiento de los compromisos institucionales establecidos en el PROPLADI	ID.74 Capacitación para la planeación institucional	Nuevo	90%	92%	96%	100%	Porcentaje de dependencias universitarias capacitadas en planeación institucional, con relación al total de dependencias universitarias <i>Fuente: DPPU</i>	DPPU

proyectos prioritarios; y vigilar el cumplimiento del ejercicio del presupuesto, el cumplimiento financiero y el patrimonio universitario

4.3.2	Presupuestación Desarrollar el proceso de planeación y programación basado en la Metodología del Marco Lógico, de manera que los recursos financieros se orienten directamente al logro de los objetivos institucionales, medidos a través de indicadores de resultados, para aumentar la eficiencia y eficacia en el ejercicio de los recursos								
4.3.3	Ejercicio y control Control de los recursos a través del análisis de impacto sobre los indicadores de resultados	ID.73 Ejercicio pertinente de los recursos financieros	100%	100%	100%	100%	100%	Porcentaje de cumplimiento en tiempo de las ministraciones de las aportaciones federales y estatales <i>Fuente: Gobierno del Estado de Baja California Sur/ Departamento de Contabilidad-SAF</i>	Dirección de Finanzas-SAF
4.3.4	Seguimiento y evaluación Orientar la asignación del gasto con base en el seguimiento y evaluación de los resultados y logros en cumplimiento de las metas del PROPLADI	ID.76 Desempeño institucional	70%	80%	85%	90%	95%	Porcentaje de indicadores de desempeño (de gestión y estratégicos) institucional alineados al	DPPU

								PROPLADI que cumplen con un avance de 79% a 100%	
								<i>Valor base: 158 cumplieron</i> <i>Valor: 226 indicadores</i> <i>Fuente: Tablero de indicadores-DPPU</i>	
4.3.5	Rendición de cuentas Impulsar la rendición de cuentas del desempeño e impacto en los indicadores académicos y administrativos	ID.75 Evaluación de la Armonización Contable	93%	97%	100%	100%	100%	Porcentaje de cumplimiento y solventación final en el Sistema de Evaluaciones de la Armonización Contable <i>Fuente: Sistema de Evaluación de la Armonización Contable (SEVAC)-Gobierno del Estado de Baja California Sur/ Departamento de Contabilidad</i>	Dirección de Finanzas-SAF
4.3.6	Transparencia y acceso a la información Mantener informada a la comunidad universitaria sobre el uso y manejo de los recursos y resultados	ID.77 Transparencia institucional	100	100%	100%	100%	100%	Porcentaje de respuestas a solicitudes de transparencia proporcionadas en tiempo y forma, con	Contraloría

			obtenidos, conforme a los principios de legalidad y eficiencia institucionales							relación al total de solicitudes de información en la Plataforma Nacional de Transparencia <i>Fuente: Plataforma Nacional de Transparencia/ Contraloría</i>	
4.4	<p>Gestión y uso eficiente de los recursos Mantener la solvencia y liquidez de la Universidad mediante la gestión oportuna de los subsidios ordinarios y extraordinarios y de otras fuentes de financiamiento; la asignación de los recursos con base en prioridades y resultados, y el uso óptimo de los recursos, que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales</p>	4.4.1	<p>Gestión de recursos financieros Desarrollar procesos eficientes de gestión de recursos para el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la institución</p>	<p>ID.78 Rendición de cuentas de proyectos con recursos financieros extraordinarios</p>	100%	100%	100%	100%	100%	<p>Porcentaje de proyectos de gestión universitaria con recursos financieros extraordinarios cuyos informes son aprobados por la Dirección General de Educación Superior Universitaria (DGESU), con relación al total de proyectos aprobados por la DGESU</p> <p><i>Valor inicial: 7</i> <i>Valor total: 7</i> <i>Fuente: DGESU/DPPU</i></p>	DPPU

		4.4.2	<p>Patrimonio financiero universitario Conservar y acrecentar el patrimonio universitario a través del manejo de la entidades académicas y aportaciones</p>	<p>ID.79 Gestión financiera interna</p>	5%	6%	7%	8%	9%	<p>Porcentaje del ingreso propio respecto al presupuesto aprobado</p> <p><i>Valor de ingresos propios: 30'660,598</i> <i>Valor de presupuesto 2019 aprobado: 586'201,430</i> <i>Fuente: SIPREC-Dirección de Finanzas</i></p>	Dirección de Finanzas-SAF
		4.4.3	<p>Racionalización del gasto Lograr que las finanzas universitarias sean sanas, promoviendo el uso óptimo de los recursos financieros, la asignación adecuada de éstos y la realización de acciones para incrementarlos</p>	<p>ID.80 Balance presupuestal fiscal</p>	0	0	0	0	0	<p>Balance presupuestal del ejercicio fiscal</p> <p><i>Valor ingreso: 586'201,430</i> <i>Valor egreso: 586'201,430</i> <i>Fuente: SIPREC</i></p>	Dirección de Finanzas-SAF
		4.4.4	<p>Compras responsables y uso eficiente de recursos Asegurar que la provisión de bienes y servicios requeridos por la red universitaria cumplan con buenas prácticas sociales y ambientales, y promover un uso más eficiente de suministros y</p>	<p>ID.81 Uso eficiente de suministros y materiales en la administración universitaria</p>	Nuevo	5%	15%	20%	30%	<p>Porcentaje de reducción en el volumen de suministros y materiales en las oficinas universitarias, con relación al año anterior</p>	CRSU-DPPU

			materiales en las oficinas universitarias							<i>Fuente: Departamento de Compras y Almacén-Dirección de Finanzas-SAF</i>	
4.5	Legislación y normatividad universitaria Disponer de un marco normativo actualizado y pertinente para garantizar el buen funcionamiento de los procesos académicos y administrativos de la institución	4.5.1	Conocimiento de la normatividad y cultura de la legalidad Socializar la normatividad universitaria para generar una cultura de corresponsabilidad e identidad de los valores institucionales	ID.82 Capacitación en legislación y normatividad universitaria	Nuevo	20	50	70	100	Número de asistentes a eventos de capacitación en legislación y normatividad universitaria <i>Fuente: Oficina Abogado General</i>	Oficina del Abogado General
		4.5.2	Normatividad universitaria Crear, actualizar, aplicar y asegurar el cumplimiento de las reglas, normas y disposiciones jurídicas de observancia obligatoria durante la realización de las funciones institucionales	ID.83 Actualización de la normatividad universitaria	31	35	45	50	60	Número de documentos normativos creados y/o actualizados <i>Fuente: Oficina Abogado General</i>	Oficina del Abogado General
		4.5.3	Regularización de bienes inmuebles Garantizar la adecuada tenencia de los predios universitarios	ID.84 Regularización de bienes inmuebles	2	3	4	4	5	Número de bienes inmuebles regularizados <i>Fuente: Oficina Abogado General</i>	Oficina del Abogado General
4.6	Red Universitaria Garantizar la sustentabilidad de los recursos universitarios para el desarrollo de las	4.6.1	Desarrollo y operación de las Extensiones Académicas	ID.85 Satisfacción estudiantil en las Extensiones Académicas	Nuevo	80%	85%	90%	95%	Valor promedio de los resultados de la Encuesta de Satisfacción de	Responsables de Extensiones Académicas

	funciones realizadas por las dependencias que integran la Red Universitaria: administración, manejo, custodia y aplicación de los ingresos, egresos y fondos disponibles		Garantizar el desarrollo de los recursos humanos, financieros, de infraestructura y equipamiento en la Extensiones Académicas							Estudiantil aplicada bienalmente en las Extensiones Académicas <i>Fuente: Extensiones Académicas/SILA-DPPU</i>	
		4.6.2	Unidades académicas Asegurar el adecuado funcionamiento de las Unidades Académicas para la atención eficiente	ID.86 Satisfacción de los usuarios de las Unidades Académicas	Nuevo	80%	85%	90%	95%	Valor promedio de los resultados de la Encuesta de Satisfacción con los servicios recibidos a los usuarios de las Unidades Académicas <i>Fuente: Unidades Académicas/SILA-DPPU</i>	Responsables de Unidades Académicas
4.7	Servicios de apoyo académico Ofrecer servicios bibliotecarios, escolares y de tecnología de información y comunicación de calidad	4.7.1	Servicios bibliotecarios Brindar servicios con apego a normas internacionales de técnicas bibliotecarias de catalogación y clasificación de acervos para la satisfacción de los usuarios	ID.87 Satisfacción de los usuarios de biblioteca	91	93%	95%	95%	95%	Valor promedio de los resultados de la Encuesta de Satisfacción a usuarios de servicios bibliotecarios <i>Fuente: Dirección de Desarrollo Bibliotecario/SILA-DPPU</i>	Dirección de Desarrollo Bibliotecario

		4.7.2	Servicios escolares Proveer servicios escolares eficaces, eficientes y adecuados, apegados a la normatividad universitaria bajo los principios de equidad, inclusión e igualdad	ID.88 Satisfacción con servicios escolares	93	93%	95%	95%	95%	Valor promedio de los resultados de la Encuesta de Satisfacción a usuarios de servicios escolares <i>Fuente: Dirección de Servicios Escolares/ Departamento de Posgrado-DIIP/ SILA-DPPU</i>	Dirección de Servicios Escolares/DIIP
		4.7.3	Transformación digital Integración de las Tecnologías de la Información y Comunicación mediante la utilización de tecnologías modernas para el desarrollo académico y administrativo	ID.89 Satisfacción con servicios con los servicios de Tecnologías de la Información y Comunicación	Nuevo	80%	85%	85%	90%	Valor promedio de los resultados de la Encuesta de Satisfacción a usuarios de servicios de Tecnologías de la Información y Comunicación <i>Fuente: SILA-Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicación-DPPU</i>	Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicación (CTIC)-DPPU
4.8	Patrimonio físico, servicios generales y mantenimiento Garantizar el funcionamiento óptimo y cuidado del equipamiento e infraestructura universitaria	4.8.1	Flotilla universitaria Administrar el parque vehicular y náutico de la institución en apoyo a las funciones sustantivas y adjetivas con la finalidad de mantenerlo en óptimas	ID.90 Modernización de la flotilla vehicular y náutica	Nuevo	5%	5%	7%	7%	Porcentaje de modernización de la flotilla vehicular y náutica, con relación al total de la flotilla vehicular y náutica universitaria	Dirección de Administración-SAF

para el cumplimiento de las actividades universitarias		condiciones para su disponibilidad								<i>Fuente: Departamento de Servicios Generales-Dirección de Administración-SAF</i>	
	4.8.2	Mobiliario y equipamiento institucional Registro y mantenimiento adecuado del mobiliario y equipamiento institucional									
	4.8.3	Infraestructura tecnológica Mantener a la vanguardia y con la seguridad requerida la infraestructura tecnológica	ID.91 Mantenimiento a la infraestructura tecnológica	Nuevo	90%	92%	94%	96%	Porcentaje de acciones de mantenimientos preventivo y correctivo en Tecnologías de Información y Comunicación universitarias	CTIC-DPPU	
	4.8.4	Infraestructura verde (edificios bioclimáticos e inteligentes, movilidad y áreas verdes) Establecer especificaciones técnicas necesarias para la construcción de espacios amigables con el ambiente dentro de la red universitaria	ID.92 Eficiencia energética	Nuevo	50	50	50	50	Número de equipos de aire acondicionado sustituidos por ahorradores, con relación al total de equipos de aire acondicionado en la Red Universitaria	Dirección de Administración-SAF	

										<i>Fuente: Departamento de Servicios Generales, Departamento de Mantenimiento y Obra-Dirección de Administración-SAF</i>	
		4.8.5	Remodelación y mantenimiento de bienes inmuebles Diseñar y operar proyectos de infraestructura física y mantenimiento acorde a la planeación institucional	ID.93 Mantenimiento a bienes inmuebles en la Red Universitaria	Nuevo	30%	40%	50%	60%	Porcentaje de cumplimiento del programa anual de mantenimiento a bienes inmuebles <i>Valor base: 93 edificios</i> <i>Fuente: Departamento de Servicios Generales, Departamento de Mantenimiento y Obra-Dirección de Administración-SAF</i>	Dirección de Administración-SAF

V.5 Indicadores estratégicos institucionales

Si bien los indicadores incluidos en el capítulo V. *Estrategia institucional* reflejan los alcances esperados en el quehacer de las diferentes dependencias universitarias, en esta sección se presenta el conjunto de indicadores que han de mostrar los avances considerados como estratégicos en el desempeño institucional. Sin menoscabo de otros que puedan adicionarse, esos indicadores estratégicos son:

UABCS. Indicadores estratégicos institucionales, 2020-2023								
Clave	Nombre del indicador estratégico	Valor base	Metas				Definición del indicador, valor base y fuente	Responsable de generar el indicador
		2019	2020	2021	2022	2023		
IE.01	Tasa de retención en licenciatura	76%	76%	77%	77%	78%	Porcentaje de estudiantes que se reinscriben en el tercer semestre con relación a los que ingresaron un año antes del primero <i>Valor base: 1,734</i> <i>Valor total: 2,253</i> <i>Fuente: DDIE</i>	Dirección de Docencia e Investigación Educativa (DDIE)
IE.02	Eficiencia terminal por cohorte en licenciatura	21%	23%	24%	25%	25%	Porcentaje del total de egresados en tiempo con relación del estudiantado que ingresaron en su cohorte <i>Valor base: 1,767</i> <i>Valor total: 505</i> <i>Fuente: DDIE</i>	DDIE

IE.03	Eficiencia terminal de titulación por cohorte en licenciatura	29%	29%	30%	31%	32%	<p>Porcentaje de estudiantes de una cohorte de licenciatura que se titulan a más tardar un año después del periodo de duración normal del programa, respecto al total del alumnado de una cohorte de licenciatura</p> <p><i>Valor base (cohorte 2012/2013 a 2018): 157</i> <i>Valor total: 505</i> <i>Fuente: DDIE</i></p>	DDIE
IE.04	Programas educativos de licenciatura de calidad	85%	85%	90%	90%	90%	<p>Porcentaje de programas educativos evaluables reconocidos por su calidad, con relación al total de programas educativos evaluables</p> <p><i>Valor base: 17</i> <i>Valor total: 20</i> <i>Fuente: DDIE</i></p>	DDIE
IE.05	Matrícula de licenciatura de calidad	92%	92%	92%	92%	92%	<p>Porcentaje de la matrícula en programas educativos de licenciatura reconocidos por su calidad con relación al total de la matrícula en programas educativos de licenciatura evaluables, con relación a la matrícula total evaluable</p>	DDIE

							<p><i>Valor base 6,884</i> <i>Valor total 7,480</i> <i>Fuente: DDIE</i></p>	
IE.06	Programas de posgrado de calidad	66.66%	80%	80%	85%	85%	<p>Porcentaje de programas de posgrado en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), con relación al número total de programas de posgrado activos</p> <p><i>Valor base: 8</i> <i>Valor total: 12</i> <i>Fuente: PNPC/Departamento de Posgrado-DIIP</i></p>	Dirección de Investigación Interdisciplinaria y Posgrado (DIIP)
IE.07	Matrícula en programas de posgrado de calidad	80%	84%	90%	90%	92%	<p>Porcentaje de la matrícula de los programas de posgrado activos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad con relación al total de matrícula en programas de posgrado activos</p> <p><i>Valor base: 247</i> <i>Valor total: 306</i> <i>Fuente: Departamento de Posgrado-DIIP</i></p>	DIIP
IE.08	Eficiencia terminal de titulación por	73%	73%	74%	74%	75%	<p>Porcentaje de estudiantes de posgrado de una cohorte que se titulan a más tardar un año después del periodo de</p>	DIIP

	cohorte en posgrado						duración normal del programa con relación al total de titulados de programas de posgrado <i>Valor base: 99</i> <i>Valor total: 133</i> <i>Fuente: DIIP</i>	
IE.09	Programas educativos con asignaturas en modalidad no presencial	Nuevo	25%	50%	75%	100%	Porcentaje de programas educativos que cuentan con al menos una asignatura en modalidad no presencial, con relación al total de programas educativos <i>Valor base. 47 programas educativos</i> <i>Fuente: DDIE/DIIP/Departamento de Vinculación (DV)</i>	DDIE
IE.10	Matrícula atendida en Responsabilidad Social Universitaria	Nuevo	20%	60%	80%	100%	Porcentaje de matrícula atendida con contenidos de Responsabilidad Social Universitaria (énfasis en sostenibilidad, género, inclusión, ciudadanía) <i>Valor base: 7,483, con corte al 01 de octubre 2018</i> <i>Fuente: SILA-DPPU</i>	Coordinación de Responsabilidad Social Universitaria (CRSU)- Dirección de Planeación Universitaria (DPPU)
IE.11	Capacitación docente para	Nuevo	40	60	80	100	Número del profesorado capacitado para entornos	DDIE

	entornos virtuales de aprendizaje						virtuales de aprendizaje al año <i>Fuente: DDIE</i>	
IE.12	Capacitación docente con enfoque de Responsabilidad Social Universitaria	60%	65%	65%	70%	75%	Porcentaje del profesorado capacitado en aspectos didácticos y pedagógicos en el enfoque de Responsabilidad Social Universitaria al año con relación al total del profesorado de la Universidad <i>Valor base: 419</i> <i>Valor total: 698</i> <i>Fuente: DDIE</i>	DDIE
IE.13	Capacitación disciplinar	50%	55%	60%	65%	70%	Porcentaje del profesorado capacitado en su área disciplinar al año, con relación al total del personal académico de la Universidad <i>Valor base 298</i> <i>Valor total 597</i> <i>Fuente: Departamentos Académicos</i>	DIIP
IE.14	Profesorado de Tiempo Completo con posgrado	97%	97%	98%	98%	98%	Porcentaje del profesorado de tiempo completo con posgrado con relación al número total del personal académico de tiempo	DIIP

							completo registrados en el FPI-PRODEP <i>Valor base: 129</i> <i>Valor total: 132</i> <i>Fuente: Dirección de Superación Académica-PRODEP/ DIIP</i>	
IE.15	Profesorado de Tiempo Completo con grado de doctor	73%	73%	73%	73%	73%	Porcentaje del profesorado de tiempo completo con doctorado con relación al número total del personal académico de tiempo completo registrados en el FPI-PRODEP <i>Valor base: 96</i> <i>Valor total: 132</i> <i>Fuente: Dirección de Superación Académica-PRODEP/ DIIP</i>	DIIP
IE.16	Profesorado de Tiempo Completo con Perfil PRODEP	58%	63%	64%	65%	66%	Porcentaje del profesorado de tiempo completo con perfil PRODEP con relación al número total del personal académico registrado en el FPI-PRODEP <i>Valor base: 77</i> <i>Valor total: 132</i> <i>Fuente: Dirección de Superación Académica-PRODEP/DIIP</i>	DIIP
IE.17	Profesorado de Tiempo	28%	28%	28%	29%	30%	Porcentaje del profesorado de tiempo completo en el	DIIP

	Completo en el Sistema Nacional de Investigadores						<p>Sistema Nacional de Investigadores con relación al número total del personal académico de tiempo completo registrados en el FPI-PRODEP</p> <p><i>Valor base: 36</i> <i>Valor total: 132</i> <i>Fuente: Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología/DIIP</i></p>	
IE.18	Profesorado de Tiempo Completo en Cuerpos Académicos	51%	51%	52%	52%	54%	<p>Porcentaje del profesorado de tiempo completo en Cuerpos Académicos con relación al total del personal académico de tiempo completo registrados en el FPI-PRODEP</p> <p><i>Valor base: 68</i> <i>Valor total: 132</i> <i>Fuente: Dirección de Superación Académica-PRODEP/DIIP</i></p>	DIIP
IE.19	Cuerpos Académicos Consolidados y En Consolidación	93%	93%	93%	93%	93%	<p>Porcentaje de Cuerpos Académicos Consolidados y En Consolidación respecto al total de CA</p> <p><i>Valor base: 15</i> <i>Valor total: 16</i></p>	DIIP

							<i>Fuente: Dirección de Superación Académica-PRODEP/DIIP</i>	
IE.20	Investigación alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible	50%	54%	58%	62%	66%	Porcentaje de proyectos de investigación registrados en la DIIP que atienden los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con relación al total de proyectos de investigación registrados en la DIIP <i>Valor base: 42</i> <i>Valor total: 85</i> <i>Fuente: DIIP</i>	DIIP
IE.21	Fomento a la colaboración en investigación en la Red Universitaria	Nuevo	5%	10%	15%	20%	Porcentaje de proyectos de investigación registrados en la DIIP que incluyen a la comunidad universitaria de las Extensiones Académicas <i>Fuente: DIIP/Departamentos Académicos/Extensiones Académicas</i>	DIIP
IE.22	Capacitación para la investigación con enfoque de Responsabilidad Social Universitaria	30%	50%	70%	80%	90%	Porcentaje del profesorado capacitado en la metodología de Responsabilidad Social Universitaria aplicada a la investigación, con relación al total del profesorado que realiza investigación registrada en la DIIP	DIIP

							<i>Valor: 34</i> <i>Fuente: DIIP/Departamentos Académicos</i>	
IE.23	Vinculación académica con el entorno	11%	12%	13%	14%	15%	Porcentaje del profesorado de tiempo completo que participan en actividades de vinculación registradas en la Dirección de Vinculación, con relación al total del profesorado que registra actividades de vinculación en esa dependencia <i>Valor base: 15</i> <i>Valor total: 132</i> <i>Fuente: DV/Departamentos Académicos</i>	Departamento de Vinculación (DV) Dirección de Planeación y Programación Universitaria (DPPU)
IE.24	Fomento de la apreciación cultural y artística en la Universidad	110	120	130	130	130	Número de eventos culturales y artísticos realizados al año en los espacios universitarios <i>Fuente: DDCEU</i>	Dirección de Difusión Cultural y Extensión Universitaria (DDCEU)
IE.25	Presencia cultural y artística de la Universidad en espacios públicos de las localidades del estado	24	30	40	40	40	Número de eventos artísticos y culturales realizados al año en espacios públicos de las localidades del estado <i>Fuente: DDCEU</i>	DDCEU
IE.26	Productividad académica	154	180	190	200	210	Número de productos académicos publicados al año	DIIP

							con autoría del personal académico de tiempo completo (libros, artículos, capítulos en libro, memorias) <i>Fuente: DIIP/Departamentos Académicos</i>	
IE.27	Innovación universitaria	0	1	2	2	2	Número de solicitudes de patentes gestionadas ante el Instituto Mexicano de Propiedad Intelectual al año <i>Fuente: DV</i>	DV-DPPU
IE.28	Igualdad de género	1.5	2	2.5	3	3.5	Valor del Índice de Igualdad de Género del Observatorio Nacional para la Igualdad de Género en Instituciones de Educación Superior (0 a 5, donde 5 es el valor más alto) <i>Fuente: Observatorio Nacional para la Igualdad de Género en Instituciones de Educación Superior-Universidad Nacional Autónoma de México, 2018/DPPU</i>	Coordinación para la Igualdad de Género (CIGE) DPPU
IE.29	Cobertura médica universitaria	13,086	13,486	13,936	14,436	14,986	Población universitaria atendida en el programa institucional de salud <i>Fuente: Departamento de Servicios Médicos</i>	Dirección de Administración

							<i>SISMED/Sistema Integral de Información Administrativa</i>	
IE.30	Uso eficiente de suministros y materiales	Nuevo	0	2%	2%	3%	Porcentaje de reducción del volumen de suministros y materiales en las oficinas universitarias <i>Fuente: Departamento de Compras y Almacén</i>	CRSU-DPPU
IE.31	Espacios físicos incluyentes	15%	60%	65%	80%	100%	Porcentaje de rampas que cumplen con la normatividad vigente para la movilidad y acceso a espacios de personas con discapacidad motriz, con relación al total de rampas e en el Campus La Paz <i>Valor base: 131 rampas</i> <i>Fuente: Módulo de infraestructura/DPPU</i>	DPPU
IE.32	Mantenimiento a bienes inmuebles en la Red Universitaria	Nuevo	30%	40%	50%	60%	Porcentaje de cumplimiento del programa anual de mantenimiento a bienes inmuebles <i>Valor base: 93 edificios</i> <i>Fuente: Departamento de Servicios Generales, Departamento de Mantenimiento y Obra- Dirección de Administración-SAF</i>	Dirección de Administración

IE.33	Acreditación institucional	1	1	1	1	1	Acreditación institucional otorgada por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior <i>Fuente: Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior/DPPU</i>	DPPU
IE.34	Desempeño institucional	70%	80%	85%	90%	95%	Porcentaje de indicadores de desempeño (de gestión y estratégicos) institucional alineados al PROPLADI que cumplen con un avance de 79% a 100% <i>Valor base: 158 cumplieron Valor: 226 indicadores Fuente: Tablero de indicadores-DPPU</i>	DPPU
IE.35	Uso de fondos extraordinarios	0.7%	0.7%	0.5%	0.5%	0.3%	Porcentaje de la devolución del dinero no ejercido con respecto al monto total de los fondos extraordinarios <i>Fuente: TESOFE/DPPU</i>	DPPU

VI. Evaluación y seguimiento

Para dar certeza y orientar los esfuerzos hacia la evaluación y seguimiento de las metas proyectadas en el PROPLADI 2019-2023, se consideran diversas estrategias. Una de ellas es el fortalecimiento de la cultura de la planeación, proceso que alcanza todos los ámbitos del quehacer universitario. En este sentido el PROPLADI será la principal herramienta de gestión que promueva el desarrollo académico-administrativo de la Universidad. Con él se dará seguimiento y evaluarán los resultados de los compromisos establecidos.

Otra estrategia es refrendar la naturaleza periódica, colegiada y participativa de la planeación y de la evaluación para identificar la congruencia entre lo comprometido y lo alcanzado; es decir, los resultados del desempeño obtenido, y su impacto en el ámbito universitario. Los indicadores y las metas constituyen el instrumento básico para evaluar los avances y resultados de la Universidad, así como los procesos deseados, y facilitan la reflexión para dirigir los esfuerzos en forma acertada y conocer si nuestra Universidad se encuentra en el camino al que se aspira.

Asimismo, atendiendo a las disposiciones legales de asignación presupuestal, ejercicio del gasto, evaluación y rendición de cuentas (SHCP, 2018), la UABCS aplicará el modelo de Gestión para Resultados. Las diferentes dependencias de la Universidad alinearán su planeación al PROPLADI 2019-2023, considerando que las metas definidas a partir de los indicadores han de medir el cumplimiento de los objetivos en cuatro dimensiones: cantidad, calidad, costos y tiempo.

En la etapa de operación e implementación del programa (seguimiento), las dependencias universitarias que ejecuten los programas y subprogramas del PROPLADI realizarán, trimestralmente, el seguimiento de la situación en la que se encuentra el sub/programa respectivo con respecto a los objetivos a lograr. Los indicadores permitirán retroalimentar, con información actualizada, el cumplimiento de las metas con relación a la situación previa al inicio del sub/programa. El cumplimiento o avance de las metas establecidas en el PROPLADI será realizado a través del Tablero de Indicadores de Desempeño Institucional (de gestión y estratégicos) y del Informe de Gestión Académico-Administrativa. Cada uno de los indicadores

tendrá responsables directos de su medición, mientras que el logro de las metas dependerá del trabajo colectivo y de las acciones establecidas en la planeación de las dependencias de gestión y Departamentos Académicos a través de los programas operativos anuales.

En caso de observar el incumplimiento de alguna meta, la Dirección de Planeación y Programación Universitaria y las dependencias universitarias involucradas valorarán la estrategia institucional correspondiente y su operación y, de ser necesario, realizarán las modificaciones para corregir el rumbo. Esto facilitará que el PROPLADI sea un instrumento dinámico, flexible y útil, coadyuvando así a la obtención de mejores resultados para el desarrollo institucional y la concreción de la visión institucional.

En la etapa de cierre del programa (evaluación final), los indicadores constituirán la base consensuada para la evaluación de los resultados e impactos que el programa esperaba lograr. Su medición es el núcleo de la propuesta de evaluación objetiva del programa, que permitirá retroalimentar un nuevo diseño y extraer lecciones sobre el abordaje de una situación problemática. En suma, no se trata de cumplir solamente con las metas numéricas, sino que éstas permitan observar el grado de cumplimiento de los ejes estratégicos, bajo la noción de que se requiere un esfuerzo colectivo para realizar y orientar acertadamente los cambios a que hubiera lugar.

Referencias

- Aroche Reyes, Fidel (2019). Estructura productiva y crecimiento económico en México: una perspectiva multisectorial, *Investigaciones Económicas*, 78(309), julio-septiembre, 3-26. <http://dx.doi.org/10.22201/fe.01851667p.2019.309.70117>
- Boone, Laurence (2019). *Warning: low growth ahead. OECD Interim Economic Outlook*, September 19th, Paris: OECD. Recuperado el 04 de octubre de 2019 de: <http://www.oecd.org/economy/oecd-sees-rising-trade-tensions-and-policy-uncertainty-further-weakening-global-growth.htm>
- Brusoni, Manuela y asociados (2014). *The Concept of Excellence in Higher Education*. Bruselas: European Association for Quality Assurance in Higher Education
- CONEVAL. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2019). *Medición de la pobreza. Pobreza en México. Resultados de pobreza en México 2018 a nivel nacional y por entidades federativas*. Ciudad de México: CONEVAL. Recuperado el 05 de octubre de 2019 de: <https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza-2018.aspx>
- DFI. Dirección de Fortalecimiento Institucional (2019). *Taller “Guía del programa presupuestario S300 Fortalecimiento a la Excelencia Educativa (PROFEXCE) versión 2020-2021”*, documento en power point. Ciudad de México: Dirección General de Educación Superior Universitaria, Subsecretaría de Educación Superior, Secretaría de Educación Pública, 11 de septiembre, 38 pp.
- DGESU. Dirección General de Educación Superior Universitaria (2018). *Panorama de la Educación Superior Estado Baja California Sur - Ciclo Escolar 2017-2018*. Estadísticas Básicas de Educación Superior, Región Noroeste, Baja California Sur. Ciudad de México: DGESU. Recuperado el 05 de octubre de 2019 de: http://www.dgesu.ses.sep.gob.mx/Estadisticas_Basicas_de_Educacion_Superior.aspx
- Estrella, Viviana (2019). Gobierno lanza nueva política de desarrollo industrial. *El Economista*, 4 de octubre. Recuperado el 30 de septiembre de 2019 de: <https://www.economista.com.mx/empresas/Gobierno-lanza-nueva-politica-de-desarrollo-industrial-20191004-0007.html>
- FCTAH. Flagship on Critical Thought in African Humanities (2016). *The University and Its Worlds: A Panel Discussion with Achille Mbembe, Judith Butler, Wendy Brown and David Theo Goldberg*. Ciudad del Cabo: University of Western Cape. Recuperado el 12 de septiembre de 2019 de: <https://www.youtube.com/watch?v=s07xFdD-ivQ&feature=youtu.be>

Gobierno del Estado de Baja California Sur (2015). *Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021*. La Paz, BCS: Gobierno del Estado de Baja California Sur. Recuperado el 23 de septiembre de 2019 de: http://www.bcs.gob.mx/docs/PED2015-2021_DIGITAL.pdf

H. Congreso del Estado de Baja California Sur (2014[2017]). *Decreto Número 2171. Se expide la nueva Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Baja California Sur*, Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Baja California Sur, Tomo XVI, No. 27, Extraordinario, 13 de junio de 2014. Última reforma publicada BOGE el 30 de mayo de 2017. La Paz, BCS: Gobierno del Estado de Baja California Sur, Oficialía Mayor, Departamento de Apoyo Parlamentario. Recuperado el 23 de septiembre de 2019 de: <https://www.cbcs.gob.mx/index.php/cmply/1588-ley-org-uabcs-bcs>

OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2019). *Educación Superior en México. Resultados y relevancia para el mercado laboral. Resumen/Evaluación y recomendaciones*. París: OCDE. Recuperado el 23 de septiembre de 2019 de: https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/educacion_superior_en_mexico.pdf

Robles Vásquez, Héctor Virgilio y Mónica Gladis Pérez Miranda (2019, Coords.). *Panorama educativo de México 2018. Indicadores del sistema educativo nacional. Educación básica y media superior*. Ciudad de México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación

SEGOB. Secretaría de Gobernación (2019). Decreto por el que se expide la Ley General de Educación y se abroga la Ley General de la Infraestructura Física Educativa, *Diario Oficial de la Federación*, lunes 30 de septiembre. Recuperado el 05 de octubre de 2019 de: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5573858&fecha=30/09/2019

SEP-BCS. Secretaría de Educación Pública del Gobierno del Estado de Baja California Sur. *Programa Sectorial de Educación 2015–2021*. La Paz, B.C.S.: Gobierno del Estado de Baja California Sur. Recuperado el 23 de septiembre de 2019 de: http://secfin.bcs.gob.mx/fnz/wp-content/themes/fnz_bcs/assets/images/transparencia/marco_program/programas_2015-2021/Programa%20Sectorial%20de%20Educaci%3%b3n%202015-2021.pdf

SHCP. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2018). Metodología del Marco Lógico y Matriz de Indicadores para Resultados. *Materiales del Diplomado de Presupuesto basado en Resultados*, mimeo. Ciudad de México: SHCP.

UABCS. Universidad Autónoma de Baja California Sur (2019). *Anuario estadístico 2015-2019*, 12 de junio, Dirección de Planeación y Programación Universitaria. La Paz, BCS: UABCS

- UABCS. Universidad Autónoma de Baja California Sur (2016). *Programa de Planeación y Desarrollo Institucional 2015-2019*, junio, Dirección de Planeación y Programación Universitaria. La Paz, BCS: UABCS
- Ugalde, Luis Carlos (2018, Coord.). *Planeación, programación y rendición de cuentas del presupuesto de las universidades públicas en México: razones, resultados y retos, México*. Ciudad de México: Integralia
- URSULA. Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (2018). *Investigación Continental URSULA: estado del arte de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en América Latina – 2018*. Recuperado de: <http://unionursula.org/wp-content/uploads/2018/10/informe-final-investigacion-continental-rsu-ursula-2018.pdf>
- Vallaey, F. (2019). *Responsabilidad Social Universitaria. El modelo URSULA: Estrategias, herramientas, indicadores*. Recuperado de: <http://unionursula.org/wp-content/uploads/2019/12/ursula-modelo-rsu-responsabilidad-social-universitaria.pdf>
- Vallaey, F. (2018). “Las diez falacias de la Responsabilidad Social Universitaria”. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1), pp. 34-58. Recuperado de: <http://unionursula.org/wp-content/uploads/2016/11/diez-falacias-responsabilidad-social-universitaria.pdf>
- Vallaey, François, Cristina de la Cruz y Pedro M. Sasia (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos*. Ciudad de México: BID-McGraw Hill. Recuperado de: <http://unionursula.org/wp-content/uploads/2016/11/rsu-responsabilidad-social-universitaria-manual-primeros-pasos.pdf>
- Valls Esponda, Jaime *et al.* (2018). *Visión y acción 2030. Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México*. Ciudad de México: ANUIES

Glosario

Aprendizaje basado en proyectos	Modelo de enseñanza-aprendizaje centrado en que del estudiantado planeen, implementen y evalúen proyectos que tienen aplicación en el mundo real más allá del aula de clase
Apropiación social del conocimiento	Acceso de la sociedad al conocimiento universitario
Campus sostenible	Modelo de gestión para aprovechar las capacidades técnicas y operativas de la comunidad universitaria para minimizar el impacto negativo en el medio ambiente, y articular una interacción coherente con el entorno basado en actividades de compromiso social y participación
Compras responsables	Adquisiciones de productos y servicios respetuosos con el medio ambiente, que durante su ciclo de vida ofrecen el nivel de calidad del servicio adecuado y generan un impacto ambiental global menor, que requieren de menos recursos en su producción, evitan o reducen la generación de residuos y emisiones, no contienen elementos tóxicos, facilitan su posterior reciclaje y recuperación e incorporan materiales reciclados; además de que toman en cuenta aspectos sociales, éticos durante todas las etapas de producción y suministro
Comunidad universitaria	Comunidad integrada por el alumnado y el personal que labora en la Universidad
Condición vulnerable	Cualquier situación de desventaja que limite el desarrollo académico del alumnado
Conocimiento científico	Construcción teórica de la realidad, basada en la racionalidad crítica, de carácter falible y provisional que pretende una aproximación constante a la verdad
Cultura ambiental	Valores, hábitos y comportamientos en materia ambiental que poseen los integrantes de la comunidad universitaria para el cuidado del entorno
Extensiones Académicas	Sedes de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, enunciadas en el Estatuto General Universitario, establecidas en: Cabo San Lucas (municipio de Los Cabos), Ciudad Insurgentes (municipio de Comondú), Loreto (municipio de Loreto), y Guerrero Negro (municipio de Mulegé)
Formación ambiental	Se refiere a las actividades y estrategias educativas en materia ambiental que deben ser incluidas dentro de los programas educativos y de los proyectos de investigación, promoviendo la inter/transdisciplinariedad
Formación dual	Proceso de aprendizaje en el que se alterna la formación teórica en el plantel educativo y prácticas en el ambiente real de la profesión

Gestión ambiental responsable	Acciones para reducir los impactos negativos de las actividades universitarias sobre el ambiente
Formación Integral	Formar seres humanos para que trasciendan su área profesional, en dimensiones como las competencias intelectuales, el fortalecimiento de actitudes y valores, así como el fomento y desarrollo de la cultura, y la salud e integridad física
Huella ecológica	Medida del impacto en el ambiente que generan las actividades universitarias
Infraestructura verde	Inmuebles, espacios o cualquier elemento diseñado para hacer más eficiente el consumo de energía
Nueva Escuela Mexicana	Institución del Estado mexicano responsable de la realización del derecho a la educación en todo el trayecto de los 0 a los 23 años de edad de las y los mexicanos. Esta institución tiene como centro la formación integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes, y su objetivo es promover el aprendizaje de excelencia, inclusivo, pluricultural, colaborativo y equitativo a lo largo del trayecto de su formación, desde el nacimiento hasta que concluya sus estudios, adaptado a todas las regiones de la república (SEMS, 2019: 2). Los principios de la NEM son: Fomento de la identidad con México; Responsabilidad ciudadana; Honestidad; Participación en la transformación de la sociedad; Respeto de la dignidad humana; Promoción de la interculturalidad; Promoción de la cultura de la paz; y Respeto por la naturaleza y cuidado del medio ambiente.
Patrimonio cultural universitario	Conjunto de bienes tangibles e intangibles que confieren identidad y que son característicos de la Universidad
Patrimonio financiero universitario	Activos financieros que permiten desarrollar las funciones universitarias
Patrimonio físico universitario	Conjunto de bienes muebles e inmuebles que posee la Universidad
Recursos universitarios	Servicios, insumos, mobiliario e infraestructura que se utilizan para realizar las actividades universitarias
Red Universitaria	Campus La Paz, extensiones académicas, y unidades académicas
Responsabilidad Social Universitaria	Respuesta universitaria a los impactos organizacionales y académicos de la universidad expresados en los ámbitos de la gestión, educativo, del conocimiento, y social que permiten, desde las capacidades institucionales, atender las necesidades de transformación de la sociedad
Saberes	Conjunto de formas de conocimiento que incluye el científico, el humanístico y el tradicional. Es un concepto que incorpora la transdisciplina ya que estas formas de conocimiento interactúan dando lugar a lo que se conoce como diálogo de saberes

Sostenibilidad ambiental	Relación equilibrada entre la comunidad universitaria y el entorno, que permite realizar las funciones cotidianas tratando de prevenir, mitigar y/o minimizar el impacto negativo de las actividades institucionales dentro y fuera de la Universidad
Transformación digital	Implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el desarrollo de las actividades universitarias
Transversalización	Proceso de implementación de un programa o paradigma en todas las funciones de la universidad
Unidades académicas	Predios: Juan Márquez, San Javier, El Palmarito, San Juan Constitución, San Pedro, y Pichilingue
Internacionalización solidaria	Intercambio de recursos humanos de alto nivel y saberes, que, a la par, forma ciudadanos con una educación humanista y con vocación social capaces de conocer, respetar y apreciar las diferencias culturales de los países y contribuir al desarrollo, la paz y la equidad en el mundo

Anexo. Bibliografía sobre Responsabilidad Social Universitaria

- Aldeanueva-Fernández, I. (2015). *Experiencias iberoamericanas en responsabilidad social universitaria*. Medellín: Fondo Editorial Luis Amigó. Recuperado de: https://www.fundacionamigo.org/wp-content/uploads/2016/04/books_gratis-Experiencias-iberoamericanas-en-responsabilidad.pdf
- Alea, A. (2007). “Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible”. *Futuros. Revista Trimestral Latinoamericana y Caribeña de Desarrollo Sustentable*, 5 (17), 1-9. Recuperado de: http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp_soc_emp2.htm
- ANUIES. (2012). *Inclusión con responsabilidad social. Una nueva generación de políticas de educación superior*. México, ANUIES. Recuperado de: <https://crce.anui.es.mx/wp-content/uploads/2012/09/Inclusion-con-responsabilidad-social-ANUIES.pdf>
- Aristimuño, M., y Rodríguez, Carlos (2014). “Responsabilidad social universitaria. Su gestión desde la perspectiva de directivos y docentes. Estudio de caso: una pequeña universidad latinoamericana”. *Interciencia*, 375-382. Recuperado de: [http://oa.upm.es/35932/1/INVE MEM 2014 193991.pdf](http://oa.upm.es/35932/1/INVE_MEM_2014_193991.pdf)
- Aristimuño, M., Rodríguez, Carlos y Guaita, W. (2011). *La Responsabilidad Social Universitaria: Indicadores para su evaluación en Instituciones de Educación Superior*. Medellín. Recuperado de: http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/published/UM210_Aristimuno.pdf
- Asamblea General de las Naciones Unidas (2002). *Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible*. Francia. Recuperado de: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000148654_spa
- Beltrán, J., Iñigo, E. y Mata, A. (2014). “La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente”, *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 14 (5), pp. 3–18. México. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722014000300001
- Bustos, C. e Inciarte, A. (2012). “Dimensión comunitaria de la responsabilidad social universitaria”, *Opción*, 28(68) pp. 367–379.
- Cantú, P. (2013). “Las instituciones de educación superior y la responsabilidad social en el marco de la sustentabilidad”, *Revista Electrónica Educare*, 17(3), pp. 41–55.

- De la Calle, C., García J., y Giménez P. (2007). La formación de la responsabilidad social en la universidad. *Revista Complutense de Educación*. España. 18 (2), 44-66. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2356157>
- Florez, R. M. (2017). “Sociedad del conocimiento, las TIC y su influencia en la educación”. *Espacios*, 38-39.
- Gaete R. (2011). “La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España”. *Revista de la Educación*, 355, 109.
- Gaete, R. (2014). “La responsabilidad social universitaria como política pública: un estudio de caso”, *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 14 (22) pp. 103-127.
- Gaete, R. (2011). “La responsabilidad Social Universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España”. *Revista de Educación*, 109-133.
- García, C. y Alvarado, Y. (2012). “Responsabilidad social universitaria como plataforma para el desarrollo de la comunidad”, *Multiciencias*, 12, enero–diciembre, pp. 59-63
- García, J. y Mondaza, G. (2002). *Jóvenes, universidad y compromiso social*. Madrid.
- Granillo, L. (2013). “¿Para qué, cómo y quiénes desarrollan la responsabilidad social en las organizaciones? Prólogo crítico para un México en Paz”, en Leal, S. y Ojeda, J. (coord). *Desarrollo de la Responsabilidad Social en las Organizaciones*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes, pp. 9–22.
- Hernández, A. (2011). “Observatorio Iberoamericano de Responsabilidad Social de las Universidades a Distancia”. *Boletín Iesalc Informa de Educación Superior*, 214. Recuperado de: http://150.185.8.110/index.php?option=com_content&view=article&id=2593%3Aobservatorio-de-responsabilidad-social-de-las-universidades-a-distancia-oirsud&catid=126%3Anoticias-pagina-nueva&Itemid=712&lang=es
- Hill, R. (2004). “The socially responsible university: talking the talk while walking the walk in the college of business”. *Journal of Academic Ethics*, 89-100.
- ISO Tools (2017). *Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia*, 31 de marzo. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2017/03/30/iso-21001-nuevo-estandar-sistema-gestion-organizaciones-educativas/>
- ISO. Organización Internacional de Normalización (2010). *ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social*, versión en español. Recuperado de: <http://americatlatinagenera.org/newsite/images/U4ISO26000.pdf>

- Jiménez, Mónica (2006). “La experiencia de Universidad Construye País en responsabilidad social universitaria, Chile”. Sanyal, Bikas C. y Martin, Michaela (eds.). *La educación superior en el mundo 2006: la financiación de las universidades*. Mundiprensa pp. 273-276. Recuperado de: <https://upcommons.upc.edu/handle/2099/7414>
- Jugon, M. (2010). “Desarrollo de un plan estratégico de responsabilidad social para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro”, trabajo final del *Curso internacional sobre RSE*.
- Larrán, M. y Andrades, J. (2015). “Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos”, *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, VI (15), pp. 91–107
- Medina Peña, R. F. (2017). “La responsabilidad social universitaria en la actual sociedad del conocimiento. Un acercamiento necesario: a necessary approach”. *MediSur*, 15(6), 786-791. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2017000600006&lng=es&tlng=es
- Mehta, S. R. (2011). “Corporate Social Responsibility (CSR) and Universities: Towards an Integrative Approach”. *International Journal of Science and Humanity*, 300-304.
- Moreno-Elizalde, M. L. y Gutiérrez-Rico, D. (2018). *Responsabilidad social universitaria en una escuela de negocios*. México. ECORFAN. Recuperado de: <http://unionursula.org/wp-content/uploads/2016/11/2018-responsabilidad-social-universitaria-en-una-escuela-de-negocios.pdf>
- Narcea. Herrera, G. (2004). *Políticas Institucionales: Responsabilidad Social Universitaria*. Guatemala. Guatemala. Universidad Rafael Landívar, Vicerrectoría General. Recuperado de: http://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/89/Archivos/Pol_Inst_RSU.pdf
- Nejati, M. S. (2011). Corporate social responsibility and universities: a study of top 10 world universities’ websites. *African Journal of Business Management*, 440-447.
- OCDE. (2019). *Educación Superior en México. Resultados y relevancia para el mercado laboral. Resumen/Evaluación y recomendaciones*. París. OCDE. Recuperado de: https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/educacion_superior_en_mexico.pdf
- Ojeda Hidalgo José Felipe y Dolores Guadalupe Álvarez Orozco (2015). “Responsabilidad social en las universidades: antecedentes, trayectorias y perspectivas”. *Revista de la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior del Estado de Guanajuato*, 4 (12).

Recuperado de: <http://www.revistacoepesgto.mx/revistacoepes12/responsabilidad-social-en-las-universidades-antecedentes-trayectorias-y-perspectivas>

Pérez-Pérez, Itahisa (2014). “Animación sociocultural, desarrollo comunitario versus educación para el desarrollo: una experiencia integradora en educación superior”. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5 (12), pp. 157-172. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007287214719481>;

Robles Vásquez, Héctor Virgilio y Mónica Gladis Pérez Miranda (2019). *Panorama educativo de México 2018. Indicadores del sistema educativo nacional. Educación básica y media superior*. Ciudad de México. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

Sáenz-Zapata, O., Plata-Rangel, Á. M., Holguín-Aguirre, M. T., Mora-Penagos, W. M., Callejas-Restrepo, M. M. y Blanco-Portela, N. (2018). *Universidades y sostenibilidad: experiencias de las instituciones de educación superior en Colombia/Segundo Foro Colombiano de Universidades y Sostenibilidad*. Bogotá. Recuperado de: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1109/Universidades%20y%20Sostenibilidad.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

SEMS. Subsecretaría Educación Media Superior (2019). *La Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógicas*, 8 de agosto. Ciudad de México: SEP. Recuperado de: <http://dfa.edomex.gob.mx/sites/dfa.edomex.gob.mx/files/files/NEM%20principios%20y%20orientacio%C3%ADn%20pedago%C3%ADgica.pdf>

Shawyn, T. (2011). *From Corporate Social Responsibility (CSR) to University Social Responsibility (USR)*. Innsbruck, Austria, University and Their Social Responsibilities: Asia-Europe Education Workshop.

Sur, H. C. (2017). *Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Baja California Sur*. Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Baja California Sur, 13 de junio. B.C.S. Recuperado de: <https://www.cbcs.gob.mx/index.php/cmply/1588-ley-org-uabcs-bcs>

Tommasino, H. y Cano, A. 2016. “Modelos de extensión universitaria en las universidades latinoamericanas en el siglo XXI: tendencias y controversias”. *Universidades*, 67,7-24. Recuperado de: <http://unionursula.org/wp-content/uploads/2016/11/modelos-de-extensio%CC%81n-universitaria-UDELAR.pdf>

Tünnermann, C. (2003). *La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI*, Unión de Universidades de América Latina A.C.

- UABCS. Universidad Autónoma de Baja California Sur (2016). *Programa de Planeación y Desarrollo Institucional 2015-2019*. B.C.S. Recuperado de: <https://www.uabcs.mx/secciones/contenido/2236>
- UANL. Universidad Autónoma de Nuevo León (2019). *Modelo de Responsabilidad Social Universitaria*, diciembre. Recuperado de: <http://responsabilidadsocial.uanl.mx/wp-content/uploads/2015/07/Modelo-RSU-UANL-2014.pdf>
- UNESCO (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción*. Recuperado de: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113878_spa
- UNESCO (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. París: UNESCO
- URSULA. Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (2018). *Investigación Continental URSULA: estado del arte de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en América Latina – 2018*. Recuperado de: <http://unionursula.org/wp-content/uploads/2018/10/informe-final-investigacion-continental-rsu-ursula-2018.pdf>
- Vallaes, F. (2019). *Responsabilidad Social Universitaria. El modelo URSULA: Estrategias, herramientas, indicadores*. Recuperado de: <http://unionursula.org/wp-content/uploads/2019/12/ursula-modelo-rsu-responsabilidad-social-universitaria.pdf>
- Vallaes, F. (2018). “Las diez falacias de la Responsabilidad Social Universitaria”. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1), pp. 34-58. Recuperado de: <http://unionursula.org/wp-content/uploads/2016/11/diez-falacias-responsabilidad-social-universitaria.pdf>
- Vallaes, F. (2014). “La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización”. *Revista iberoamericana de educación superior*, 12 (V) pp. 105-117. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722014000100006&lng=es&tlng=es
- Vallaes, François, Cristina de la Cruz y Pedro M. Sasia (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos*. Ciudad de México: BID-McGraw Hill. Recuperado de: <http://unionursula.org/wp-content/uploads/2016/11/rsu-responsabilidad-social-universitaria-manual-primeros-pasos.pdf>
- Valls Esponda, Jaime et al. (2018). *Visión y acción 2030. Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México*. Ciudad de México: ANUIES

Vínculos de interés

<http://unionursula.org/>

<https://www.udual.org/principal/>

<https://www.ausjal.org/>

COMITÉ DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

DR. DANTE ARTURO SALGADO GONZÁLEZ
PRESIDENTE

DR. MIGUEL ÁNGEL OJEDA RUIZ DE LA PEÑA
SECRETARIO EJECUTIVO

DRA. ALBA ERITREA GÁMEZ VÁZQUEZ
SECRETARIA TÉCNICA

VOCALES:

DR. ALBERTO FRANCISCO TORRES GARCÍA	SECRETARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
LIC. JORGE RICARDO FUENTES MALDONADO	DIRECTOR DE DIFUSIÓN CULTURAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
DR. MANUEL ARTURO CORONADO GARCÍA	DIRECTOR DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA
DR. ALEJANDRO ENRIQUE GÓMEZ GALLARDO UNZUETA	DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN INTERDISCIPLINARIA Y POSGRADO
DR. JUAN MANUEL RAMÍREZ ORDUÑA	SECRETARIO DEL CONSEJO ACADÉMICO DEL ÁREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS AGROPECUARIAS
MSC. MÓNICA ADRIANA CARREÑO LEÓN	SECRETARIA DEL CONSEJO ACADÉMICO DEL ÁREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS DEL MAR Y DE LA TIERRA
DR. PLÁCIDO ROBERTO CRUZ CHÁVEZ	SECRETARIO DEL CONSEJO ACADÉMICO DEL ÁREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DR. PABLO MISAEL ARCE AMEZQUITA	PROFESOR-INVESTIGADOR DEL DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE AGRONOMÍA
DR. JORGE URBÁN RAMÍREZ	PROFESOR-INVESTIGADOR DEL DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS MARINAS Y COSTERAS
DR. MANUEL ÁNGELES VILLA	PROFESOR-INVESTIGADOR DEL DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE ECONOMÍA
PROF. JUAN DE JESÚS PÉREZ AGÚNDEZ	RESPONSABLE ACADÉMICO DE LA EXTENSIÓN ACADÉMICA LOS CABOS

COMITÉ TÉCNICO DE PLANEACIÓN

Dirección de Planeación y Programación Universitaria:

Dra. Alba Eritrea Gámez Vázquez, Directora de Planeación y Programación Universitaria
M.A.T.I. Jesús Hernández Cosío, Coordinador de Tecnologías de la Información y la
Comunicación

Dra. Gabriela Cruz Piñón, Coordinadora de Responsabilidad Social Universitaria
Biól. Gabriela Roldán Libenson, Jefa del Departamento de Proyectos y Programas con Fondos
Extraordinarios

M.A.E. Hindra Grisel Rosas Miranda, Jefa del Departamento de Evaluación Institucional

Ing. Edgar Vargas Martínez, Jefe del Departamento del Sistema Integral de Información
Administrativa

Ing. Luis Fernando Ávila Álvarez, Secretario Técnico de Proyectos y Obra

Ing. Sergio Antonio Bianchi Estrada, Analista del Departamento de Vinculación

*Programa de Planeación y Desarrollo Institucional 2019-2023 de la
Universidad Autónoma de Baja California Sur, edición digital,
se terminó el 28 de febrero de 2020.*