

Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018



**EL COLEGIO
DE SONORA**

Noviembre de 2013

ÍNDICE

MENSAJE A LA COMUNIDAD	5
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE EL COLEGIO DE SONORA.....	7
1. Antecedentes	7
1.1 El posgrado en México y Sonora	7
2. Etapas y logros	9
3. Estructura organizacional.....	12
CAPÍTULO II. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	14
1. El proceso participativo para definir la misión, la visión y valores.....	14
2. Misión	14
3. Visión	14
4. Los valores que guían y promueve El Colegio.....	15
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	16
1. Las fortalezas	18
2. Las debilidades.....	19
3. Las oportunidades	20
4. Los riesgos o amenazas.....	21
CAPÍTULO IV. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN.....	22
1. Objetivos.....	22
2. Estrategias	23
3. Líneas de acción.....	25
BIBLIOGRAFÍA	33
ANEXO. Indicadores y metas	37

MENSAJE A LA COMUNIDAD

Durante el periodo que abarca este Plan de Desarrollo Institucional, El Colegio de Sonora transitará la primera parte de su cuarta década de existencia y celebrará el 28 de enero de 2018 su XXXVI aniversario.

Con un esfuerzo permanente en estas más de tres décadas de vida, la institución ha logrado avanzar y consolidarse en las actividades sustantivas de investigación, docencia, difusión y divulgación del conocimiento. Acorde a sus objetivos fundacionales, en los últimos años El Colegio ha ido hacia adelante en su vinculación con la sociedad, siendo cada vez más reconocido por los diversos actores como un espacio propicio para el debate, el intercambio libre de ideas y el análisis crítico y propositivo en torno a las diversas problemáticas sociales que se presentan en nuestra región y país, destacando sus contribuciones en temáticas como agua, enfermedades crónicas, historia e identidades regionales, género, desarrollo urbano, industrial y regional, gobiernos locales, entre otros.

El Plan que aquí se presenta es fruto de la reflexión colectiva de esta comunidad para imaginar el futuro inmediato, responder a las demandas de la sociedad a la que se debe como institución pública y enfrentar los retos de los años venideros. En un ejercicio de planeación estratégica participativa, la comunidad de El Colegio ha reconocido fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; ha definido su misión y visión institucional, así como los valores que la identifican; y ha construido en concordancia los objetivos, estrategias y líneas de acción que habrán de orientar y comprometer sus esfuerzos cotidianos.

En este proceso, y en consonancia con las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y el Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015, se ha propuesto con claridad el firme propósito de profundizar los procesos que posicionen a la institución en el concierto de los centros de investigación nacionales e internacionales; que mejoren permanentemente su vinculación con los sectores público, social y privado; que contribuyan a la formación y fortalecimiento del capital humano de alto nivel; y, en general, que fortalezcan las capacidades científicas de la institución para contribuir al desarrollo humano con sustentabilidad en la región.

Con igual claridad se han identificado los elementos imprescindibles para alcanzar las metas propuestas al 2018: la necesidad de contar con un crecimiento presupuestal modesto, pero sostenido, que dé certidumbre al horizonte de la planeación de actividades y garantice en forma particular el crecimiento de la planta académica; así como la necesidad de contar con gasto de inversión para el crecimiento de la infraestructura física.

En nuestros propósitos, sabemos que podremos contar con quienes nos apoyan e impulsan a ser cada día mejores: la sociedad y el gobierno del estado de Sonora; la Secretaría de Educación Pública y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología;

instituciones académicas hermanas como universidades y centros públicos de investigación, particularmente con quienes integramos la Red Nacional de Colegios y Centros de Investigación (RECCI); así como organismos internacionales con quienes colaboramos.

Dra. Gabriela Grijalva Monteverde
Rectora

I

Antecedentes y desarrollo de El Colegio de Sonora

1. ANTECEDENTES

El Colegio de Sonora se fundó en enero de 1982, inicialmente como una asociación civil, en el contexto del impulso a una política de descentralización de centros académicos y docencia en el país que inició a principios de la década de los años setenta.

El modelo académico que inspiró su creación fue el de El Colegio de México, fundado en 1940, y que para entonces ya había propiciado la creación de El Colegio de Michoacán en 1979. Seis meses después del nacimiento del COLSON, en agosto de 1982, surgió el Centro de Estudios Fronterizos del Norte de México, para convertirse en 1986 en El Colegio de la Frontera Norte. En julio de 1982 se fundó también El Colegio del Bajío, que posteriormente desapareció.

En su fundación se estableció una estructura que incluía una Junta de Gobierno formada por distinguidos académicos y profesionales del ámbito estatal y nacional, y una Asamblea de Asociados integrada por el Gobierno del Estado de Sonora, la Secretaría de Educación Pública, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, El Colegio de México, la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad de Sonora y el Instituto Tecnológico de Sonora.

En 1985, con la promulgación de la Ley Orgánica 110 aprobada por el H. Congreso del Estado de Sonora, El Colegio se convirtió en una institución pública para la investigación científica y la educación superior con carácter de organismo descentralizado del estado. Esta ley le brindó autonomía en el ejercicio de sus funciones académico-científicas y señaló que el Estado proveerá los recursos necesarios para la operación de sus actividades y el incremento de su patrimonio.

Los *compromisos* principales fueron: generar conocimiento nuevo de la realidad social que ayudara a su transformación; formar, retener y recobrar recursos intelectuales; difundir los resultados de sus investigaciones y las manifestaciones de la cultura regional; convertirse en foro abierto para la discusión de problemas locales y regionales; y conformar un acervo de conocimiento regional.

El cumplimiento de estos compromisos con altos niveles de calidad ha definido la identidad de la institución hasta nuestros días.

1.1. El posgrado en México y Sonora

La formación de recursos humanos en ciencias y tecnología, altamente capacitados a través de programas de posgrado de calidad, es reconocida como uno de los ingredientes fundamentales para avanzar en el abatimiento de las desigualdades

sociales y la pobreza, disminuir las inequidades entre las regiones, fortalecer la competitividad y la constitución de espacios sociales con capacidad de iniciativa, afianzar la libertad de expresión y fortalecer la democracia.

La posición de México en este aspecto observa también un rezago importante con relación a otros países. Dentro de la población escolar de nivel superior, sólo el 7 por ciento corresponde a programas de posgrado¹. Igualmente sintomático de este rezago es la relativa escasez de programas de posgrado de calidad, pues de los 8 mil 10 posgrados registrados en el País², sólo mil 640 (20 por ciento) han pasado airoosamente los criterios de evaluación del Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT³.

Otro reto importante lo constituye el integrar investigación con programas docentes vinculados a las necesidades del entorno regional y crear nuevos espacios formativos en los estados que contribuyan a la descentralización de la actividad científica. En el ciclo 2010-2011, por ejemplo, el Distrito Federal concentraba el 27.8% por ciento de la matrícula de posgrado del país, porcentaje que supera al 22.2% por ciento del conjunto de los seis estados de la frontera norte. Sonora representa el 2.1% en esta distribución (Cuadro 1) (ANUIES, 2011). En el área de las ciencias sociales, administrativas y educación, la frontera ocupa el 17.2% y Sonora el 1.7% (Cuadro 2).

Cuadro 1
Población escolar de posgrado en la frontera norte según nivel, 2010-2011

Entidad	Especialidad	Maestría	Doctorado	Total posgrado	Participación
Baja California	794	4,215	720	5,729	2.8%
Chihuahua	604	4,756	426	5,786	2.8%
Coahuila	125	3,871	559	4,555	2.2%
Nuevo León	1,239	12,370	1,069	14,678	7.0%
Sonora	188	3,682	543	4,413	2.1%
Tamaulipas	762	8,274	1,968	11,004	5.3%
Frontera norte	3,712	37,168	5,285	46,165	22.2%
Distrito Federal	18,598	30,367	8,819	57,784	27.8%
Otros estados	18,250	77,008	9,018	104,276	50.1%
Total	40,560	144,543	23,122	208,225	100.0%

¹ Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Principales Cifras Ciclo Escolar 2010-2011. Documentos PDF, p. 145 en www.dgpp.sep.gob.mx/Estadi/principales_cifras_2011-2012, consultado el 7 de octubre de 2013.

² Dirección General de Educación Superior Universitaria de la Secretaría de Educación Pública, en <http://www.dgsu.ses.sep.gob.mx/principal/oferta/oferta.aspx?v=&pg=0>, consultado el 8 de octubre de 2013.

³ Sistemas de consulta CONACYT 2013 en http://svrtmp.main.conacyt.mx/ConsultasPNPC/listar_padron.php consultado el 7 de octubre de 2013.

Cuadro 2
Población escolar de posgrado en *Ciencias sociales y administrativa y Educación y humanidades*, en la frontera norte según nivel, 2010-2011

Entidad	En Ciencias Sociales y Administrativas y Educación y Humanidades				Total Posgrado	Participación Ciencias Sociales y Administrativas / Educación y Humanidades
	Especialidad	Maestría	Doctorado	Total		
Baja California	698	3,153	288	4,139	5,729	2.0%
Chihuahua	273	3,683	367	4,323	5,786	2.1%
Coahuila	17	2,934	362	3,313	4,555	1.6%
Nuevo León	229	10,477	512	11,218	14,678	5.4%
Sonora	117	2,977	401	3,495	4,413	1.7%
Tamaulipas	47	7,316	1,890	9,253	11,004	4.4%
Frontera norte	1,381	30,540	3,820	35,741	46,165	17.2%
Distrito Federal	5,805	21,909	3,936	31,650	57,784	15.2%
Otros estados	6,729	60,791	4,736	72,256	104,276	34.7%
Total	13,915	113,240	12,492	139,647	208,225	67.1%

Fuente: Anuario Estadístico de ANUIES, 2011.

Como se aprecia en los datos, Sonora es uno de los estados de la frontera norte con menor oferta de posgrado, junto a Coahuila, tanto en todas las disciplinas, como en ciencias sociales, lo que hace indispensable mantener la oferta del COLSON. También puede señalarse como un dato relevante que la centralización de la oferta de posgrado en el centro del país es un asunto aún pendiente de resolver.

2. ETAPAS Y LOGROS

La historia de El Colegio de Sonora durante estos años puede dividirse en tres grandes etapas:

La etapa inicial que va de 1982 a 1988, en la que se elabora la *Historia Contemporánea de Sonora 1929-1984*; se crean las primeras líneas de investigación; se obtiene financiamiento de dependencias gubernamentales y fundaciones extranjeras para desarrollar proyectos de investigación; se abre el Programa de la Maestría en Ciencias Sociales; y se expide la Ley Orgánica. En esta etapa de la historia de El Colegio, la mayoría de los investigadores contaba con el grado de maestría.

La etapa de consolidación que va de 1989 a 1997, en la que se obtiene la asignación de un presupuesto ordinario regular por parte del gobierno estatal; se elabora el reglamento general; empiezan los procesos de evaluación y planeación institucional; y se estructura el trabajo de investigación en programas. En 1991 se incorporó el programa de Maestría en Ciencias Sociales en el Padrón Nacional de

Posgrados de Excelencia del CONACYT. En este contexto, se inicia también el programa de formación académica para que los profesores-investigadores obtengan el grado de doctor.

La etapa de crecimiento, que empieza en 1998 y se extiende al presente, en la que se diversifica la oferta docente y se amplía la matrícula del posgrado; se amplían las redes de colaboración y gestión, y se desarrollan las principales piezas normativas de la institución.

A partir de 2001, la Maestría en Ciencias Sociales diversificó su oferta con la apertura de áreas de concentración. Para el año 2005 se amplía la oferta educativa de posgrado con la apertura del Doctorado en Ciencias Sociales y se crea la Especialidad en Gestión Integrada de Cuencas Hidrológicas en la modalidad de posgrado profesionalizante, atendiendo a una demanda de la Comisión Nacional del Agua. En 2007 se reestructuran los programas de Maestría y Doctorado para articular ambos niveles de posgrado a través de líneas de investigación comunes.

En 2004, casi la mitad de los profesores-investigadores contaba ya con el grado de doctor y en 2008 la proporción alcanzó el 79 por ciento; en este mismo año, se inició el funcionamiento de los Centros Académicos, reorganización aprobada a finales del 2007.

En este periodo se formaliza la constitución de la Red Nacional de Colegios y Centros de Investigación de la que somos parte. Durante 2003 fructifican las gestiones ante la Secretaría de Educación Pública para ser sujetos de apoyo del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) y en 2005 para formar parte de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). A partir de 2008, la institución obtiene financiamiento federal de la Secretaría de Educación Pública en la modalidad de apoyo solidario.

A lo largo de sus más de 31 años de vida, los objetivos, compromisos y principios de El Colegio de Sonora se han refrendado en diversos documentos institucionales.

Así, los *logros* más importantes de El Colegio de Sonora en los últimos cinco años son:

- El desarrollo de 87 proyectos de investigación, de los cuales 67 contaron con financiamiento externo de diversos organismos y 20 de estos últimos obedecieron a demandas de conocimiento aplicado al análisis y propuesta de solución de problemáticas sociales específicas solicitadas por diferentes actores.
- La publicación de 246 productos escritos con arbitraje (libros, artículos en revistas especializadas, obras colectivas, cuadernos de investigación, capítulos en libro) y otros 142 productos de difusión o divulgación del conocimiento (artículos en memorias de eventos, reseñas, materiales de divulgación, artículos en revistas de divulgación, entre otros). La productividad media anual de productos escritos de las y los investigadores en el período pasó de 2.0 en

2008 a 3.5 en 2012 y la productividad media anual por investigador en productos con revisión de pares pasó de 1.3 en 2008 a 2.2 en 2012.

- La consolidación de su oferta docente de posgrado a través de la integración de las líneas de investigación de sus programas de maestría y doctorado en ciencias sociales y el avance de éstos hacia un modelo centrado en el aprendizaje, flexible y promotor de la movilidad estudiantil. Entre 2008 y 2013, estos programas han atendido una matrícula de 187 alumnos (121 de maestría y 66 de doctorado), con una eficiencia terminal promedio por cohorte de 62% en la maestría y 50% en el doctorado. Durante el periodo, ambos posgrados fueron evaluados positivamente y refrendaron su permanencia en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) de SEP-CONACYT en la categoría de consolidados. Además, en octubre de 2010 el programa del doctorado transitó de una duración de tres a cuatro años, a propuesta del PNPC-CONACYT.
- La renovación en 2012 del registro por cinco años más de *región y sociedad* en el Índice de Revistas Mexicanas de Investigación Científica y Tecnológica del CONACYT.
- La edición o coedición con el sello de El Colegio de 50 obras, entre libros, obras colectivas, cuadernos, avances de investigación y materiales de divulgación.
- La organización de 190 eventos de difusión y vinculación y la coorganización de otros 153 con diversas instituciones.
- La participación de la planta académica en múltiples eventos de difusión y vinculación regionales, nacionales e internacionales, con la presentación de 506 ponencias, 87 conferencias y 64 presentaciones de libros, lo que ubica en 4.2 la productividad media anual por investigador durante el periodo en este rubro.
- Todos estos logros fueron posibles gracias al trabajo comprometido de una planta académica que pasó de 29 a 32 profesores-investigadores entre 2008 y 2012. En el período, el número de investigadores con el grado de doctor pasó de 23 a 29 (79% a 91%), el de investigadores en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) pasó de 15 a 19 (52% a 59%), el de profesores reconocidos con perfil deseable por el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) de 19 a 23 (66% a 72%) y el agrupamiento en cuerpos académicos reconocidos por el PROMEP⁴ pasó de 6 cuerpos académicos en formación (CAEF) a 1 en formación y 4 consolidados (CAC).

Igualmente destacable en la consecución de estos logros de la planta académica es la labor y acciones desarrolladas por el personal de apoyo académico de difusión, cómputo y biblioteca, así como el de administración y gestión institucional. En este aspecto es destacable:

⁴ Según las Reglas de Operación del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) los cuerpos académicos se categorizan por grados de consolidación: Cuerpo Académico En Formación (CAEF); Cuerpo Académico En Consolidación (CAEC); y Cuerpo Académico Consolidado (CAC).

- Diseño de más de una docena de sistemas informáticos en apoyo a las actividades de investigación, docencia y administración. Entre éstos, un proyecto que ha sido primordial es el nuevo Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA, 2011-2012) acorde a la Ley de Armonización Contable.
- Rediseño del portal de biblioteca, desarrollo y puesta en operación de la Biblioteca digital y la construcción de un repositorio.
- Basificación de 16 plazas administrativas y consecución de 4 nuevas plazas de profesor-investigador.
- Gestión y administración de nuevas prestaciones al personal.
- Para la difusión de eventos, se inició en 2010 un espacio institucional en YouTube (colsonora) alimentado con programas, cápsulas y videos, que pasó de tener 359 consultas en el primer año a 10,138 en 2012.
- En su estructura, se nombró la Comisión de Honor y Justicia (2008); implementación de la Contraloría General (2009); creación de la coordinación de posgrado, en sustitución de las coordinaciones de maestría y doctorado (2012); adscripción de las dos unidades de información al Departamento de Documentación y Biblioteca.
- Mantenimiento, seguimiento y actualización permanente de la página web de transparencia acorde a la normatividad respectiva.
- Infraestructura: aun cuando se pudo concluir el proceso de donación del Callejón Ayón del Ayuntamiento al COLSON (2008) y obra de peatonalización (2011), así como el mejoramiento de espacios de las áreas de Rectoría y Secretaría General, reconstrucción de las área de Recursos Humanos, Recursos Materiales y Departamento de Cómputo, habilitación del área de comercialización de publicaciones en estacionamiento y construcción de baño para discapacitados y mujeres en planta baja del edificio principal, el nuevo edificio de biblioteca sigue a la espera.

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Colegio se constituyó en 1982 y tres años más tarde el H. Congreso del Estado de Sonora aprobó su Ley Orgánica, la que refrendó los principios, objetivos y compromisos que le dieron origen y le otorgó un *status* jurídico que garantiza su permanencia y autonomía.

La Ley Orgánica proporciona a la Junta de Gobierno el rango de autoridad máxima de la institución, así como en los niveles operativos, se integra la Junta de Coordinación, formada por los responsables de cada área, como un órgano colegiado para la definición de las políticas de planeación y evaluación de las funciones institucionales. Igualmente, define al Comité Académico como el órgano colegiado responsable de armonizar los planes y programas académicos.

Los órganos de gobierno establecidos fueron: la Junta de Gobierno, la Rectoría, el Consejo Técnico Consultivo, la Junta de Coordinación y la Secretaría General.

En 2008 culminó un proceso de reestructuración académica que derivó en la creación de cuatro Centros Académicos: el Centro de Estudios de América del Norte (CEAN), el Centro de Estudios del Desarrollo (CED), el Centro de Estudios Históricos de Región y Frontera (CEHRF), y el Centro de Estudios de Salud y Sociedad (CESS). El Programa de Estudios Políticos y de Gestión Pública (PEPyGP), en tránsito a constituirse en Centro, completa la estructura organizacional actual de la actividad académica de la institución.

La aprobación de esta reestructuración académica, ha tenido implicaciones en la conformación de los diversos órganos colegiados como la Junta de Coordinación, el Comité Académico y el Comité Editorial. Esto ya ha sido considerado en el Reglamento General, en el Reglamento General de Posgrado, y en el Estatuto del Personal Académico. Con la organización en Centros se busca también facilitar la participación de la planta académica en la toma de decisiones a partir de estos espacios colegiados.

Otra instancia que inició su funcionamiento en 2008 es la Comisión de Honor y Justicia, la cual ha presentado su reglamento recientemente; en 2009 inició la Contraloría General, la que ha contribuido de forma importante en la vigilancia de procedimientos administrativos y que en conjunto con las diversas áreas se ha logrado la consecución y mantenimiento de cero observaciones de las instancias fiscalizadoras. En 2010 se adscribieron las dos unidades de información al Departamento de Documentación y Biblioteca, que tuvo como objetivo principal ampliar los servicios que brinda este Departamento, aprovechando los conocimientos y habilidades de las titulares de ambas Unidades. Además, se creó la Coordinación de Posgrado, que conjunta las coordinaciones de maestría y doctorado (2012).

II

Misión, visión y valores

1. EL PROCESO PARTICIPATIVO PARA DEFINIR LA MISIÓN, LA VISIÓN Y VALORES

En abril de 2013, inició un nuevo período en la administración institucional. Esta coyuntura permitió realizar un balance de la situación actual, así como vislumbrar los desafíos más importantes para los próximos cinco años y la década siguiente.

Con el objetivo de reflexionar y aportar sobre los retos que el COLSON enfrenta y enfrentará en los próximos años, se llevó a cabo un taller participativo en el mes de agosto de 2013 para elaborar el Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018.

Una tarea realizada ha sido la reflexión en torno a la misión institucional, a partir de una tradición histórica de participación colectiva, desde la fundación de El Colegio, y que se mantiene vigente en el presente en todos sus órganos colegiados.

La definición de la misión y visión institucional elaborada para este Plan respeta en lo esencial los objetivos que contiene la Ley Orgánica, pero fueron los procesos colectivos de reflexión los que permitieron establecer con mayor precisión el objetivo fundamental de la institución, partiendo del desarrollo y condiciones actuales en las que desempeña sus tareas sustantivas, cómo las hace y para qué las hace.

2. MISIÓN

Generar conocimiento científico y humanístico que identifique y analice los problemas sociales de Sonora y México, así como a nivel internacional y proponga soluciones, así como formar recursos humanos comprometidos y capaces de ejecutarlas y fortalecer los lazos con la sociedad que permitan su transferencia y aprovechamiento, con base en la autonomía, pluralidad, equidad y transparencia.

3. VISIÓN

Ser una institución académica autónoma y plural, cuyo prestigio, presencia e influencia en el estado, a nivel nacional e internacional, sea referente obligado en los temas de investigación acordes a la vocación institucional, que forma profesionales capacitados de alto nivel, para estudiar, analizar y proponer soluciones a los problemas sociales relevantes, para contribuir a impulsar proyectos de desarrollo social. Ser una institución que mantenga una fuerte presencia social que asegure una vinculación amplia, así como respetar la rendición de cuentas.

4. LOS VALORES QUE GUÍAN Y PROMUEVE EL COLEGIO

En lo general, éstos se definen en la Ley Orgánica de El Colegio de Sonora. Los *principios* y valores esenciales de la institución son:

- *Autonomía.* Entendida como la libertad de la institución para el diseño y operación de sus programas, libre del compromiso de producir soluciones predelineadas para usos políticos o personales; con el compromiso irrenunciable de ejercer la búsqueda honesta de soluciones que beneficien a aquellos sectores de la comunidad que todavía permanecen excluidos.
- *Pluralidad.* Entendida como la libertad de discutir los temas de investigación y enseñanza desde diferentes enfoques teórico-metodológicos, no subordinados a las ideologías políticas.
- *Equidad.* Definida como la constante búsqueda de la justicia e igualdad de oportunidades; en el COLSON se promueve que todos sus trabajadores y estudiantes gocen de condiciones de trabajo y de estudios dignas e igualitarias, sin hacer diferencias por su condición social, económica, política, étnica, ideológica, sexual y de género.
- *Transparencia y rendición de cuentas.* Entendidos como el compromiso social de apegarse permanentemente a los objetivos institucionales, desarrollar con ética intelectual sus actividades de docencia, investigación y difusión, y administrar sus recursos humanos, financieros y materiales con claridad, eficiencia y responsabilidad.

III

Diagnóstico estratégico

El diagnóstico que se presenta a continuación sintetiza los resultados obtenidos en el taller de planeación estratégica y las autoevaluaciones con la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas o riesgos) de los Centros Académicos y las áreas de apoyo, celebrado en agosto de 2013. Enseguida se incluyen algunos comentarios breves sobre cada señalamiento.

Resultados del diagnóstico estratégico mediante metodología FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> – Reconocimiento y prestigio del COLSON en la sociedad. – Planta académica madura y consolidada. – Comunidad plural y respetuosa. – Sentido de pertenencia institucional reflejado en un buen ambiente laboral. – La pertinencia y relevancia de sus líneas de investigación y autonomía académica. – Presencia en redes de colaboración nacional e internacional. – Calidad y solidez del programa de posgrado con reconocimiento en el PNPC. – Calidad y reconocimiento en sus productos editoriales y de difusión. – Calidad de productos y servicios bibliotecarios. – Administración transparente de los recursos y rendición de cuentas adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> – Incertidumbre, insuficiencia y diversificación incompleta de las fuentes de financiamiento. – Planta académica reducida y con bajo crecimiento que genera que haya multiroles, lo que disminuye la focalización en las tareas sustantivas. – Insuficiente pertenencia a redes de investigación nacionales e internacionales. – Falta crónica de espacios físicos en todas las áreas. – Limitado flujo de comunicación inter e intra-áreas. – Falta de un área de vinculación. – Escasa internacionalización de la oferta docente. – Envejecimiento de la planta académica sin que haya renovación generacional.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Condiciones favorables para lograr la transición hacia el sistema de centros públicos de investigación.- La comunidad reconoce la necesidad de trabajar en redes.- Mayor interés de diversos sectores por servicios académicos del COLSON.- Ampliación de las líneas de investigación y la multidisciplinariedad de las investigaciones para desarrollar proyectos colectivos.- Fortalecer/ transformar el programa de posgrado ante las nuevas exigencias del mercado / entorno laboral.- Fortalecimiento y aprovechamiento de nuevas TIC's.	<ul style="list-style-type: none">- Continuación de crisis económica estatal, nacional y mundial.- Interés limitado de los gobiernos hacia la investigación y las ciencias sociales.- Incertidumbre respecto a la conversión de El Colegio al sistema de Centro Público de Investigación.- Que se mantenga el escaso crecimiento del número de plazas académicas.

1. LAS FORTALEZAS

Reconocimiento y prestigio del COLSON en la sociedad. A más de 30 años de trabajo académico de la institución, se puede afirmar que El Colegio ha logrado posicionarse entre los mejores centros de investigación en ciencias sociales, tanto por su planta de investigadores, la calidad de sus programas de posgrado, como por sus productos académicos.

Planta académica madura y consolidada. El prestigio alcanzado por el COLSON se debe en buena parte a su planta de investigadores, la mayor parte de ellos con la experiencia y reconocimiento nacional.

Comunidad plural y respetuosa y sentido de pertenencia institucional reflejado en un buen ambiente laboral. El clima organizacional propicia la productividad y en los talleres de reflexión y planeación con miembros de la comunidad, se expresó en muchas voces el orgullo de pertenencia. Hay respeto a los valores institucionales y se reconoce el liderazgo de los órganos colegiados y de gobierno, ambiente que genera la innovación y el aseguramiento de la calidad de los programas y resultados del trabajo de El Colegio. A este ambiente productivo se observa la conjunción de esfuerzos de todos sus trabajadores; el personal administrativo ha contribuido a ello con el compromiso y dedicación en su trabajo, apoyando el desarrollo de las tareas sustantivas de investigación y docencia. Las áreas de Administración, Difusión, Cómputo y Biblioteca, cada una de ellas, han buscado profesionalizar a sus integrantes para alcanzar un mejor desempeño de sus actividades.

La pertinencia y relevancia de sus líneas de investigación y autonomía académica. Las investigaciones de alto nivel académico y socialmente pertinente han contribuido a generar conocimiento y reflexión sobre una amplia gama de problemas sociales de interés regional, así como también al debate sobre la ejecución de las políticas públicas a nivel nacional implementadas para resolverlos.

Presencia en redes de colaboración nacional e internacional. Enfrentar problemas de manera conjunta es lo que busca la colaboración en redes, que potencie la experticia y recursos de los grupos de investigación y docencia como el nuestro. El COLSON ha ido avanzando en este tipo de organización para el trabajo académico, y algunos de sus investigadores y Centros ya participan a nivel nacional e internacional, gestionando y logrando financiamiento externo.

Calidad y solidez del programa de posgrado con reconocimiento en el PNPC. Los programas de posgrado son indiscutiblemente una de las principales fortalezas de El Colegio, que se observa en el aumento del número de aspirantes y de la matrícula en los últimos años, así como el sostenimiento de la alta eficiencia terminal y la tasa de ocupación de egresados, que son indicadores de la calidad y el reconocimiento social que han obtenido los programas docentes.

Calidad y reconocimiento en sus productos editoriales y de difusión. La revista *región y sociedad* es reconocida por el CONACYT desde el año 2000, forma parte del Índice de Revistas Mexicanas de Investigación Científica y Tecnológica y se ubica como una de

las mejores revistas del área de ciencias sociales editadas en el norte de México. La producción editorial en obras de alta calidad también es parte del sello que ha ganado reconocimiento para el COLSON. Como institución pública mantiene como tarea sustantiva la difusión de resultados de investigación, el debate respetuoso de ideas y la difusión cultural, tanto intra como extramuros, indispensable en la generación de conocimiento científico.

Calidad de productos y servicios bibliotecarios. Una de las fortalezas de la institución señalada por el personal se refiere a los servicios que brinda la Biblioteca “Gerardo Cornejo Murrieta” a la comunidad académica y al público en general. Es una de las bibliotecas especializada en ciencias sociales y humanidades más completas del noroeste, a pesar de sus problemas de espacio. De manera paulatina, pero sostenida, se han logrado echar a andar varios servicios de la biblioteca digital, acercando a los usuarios los beneficios de acceso y apoyo.

Administración transparente de los recursos y rendición de cuentas adecuada. Esta dimensión fue reconocida por gran parte del personal; cabe reconocer los esfuerzos en atender de manera cuidadosa el ejercicio de los recursos entregados a la institución para su desarrollo; asimismo, se atiende la Ley de Transparencia y la rendición de cuentas en todas las áreas y niveles de la institución, en apego a una planeación estratégica que busca hacer más eficiente el uso de recursos.

2. LAS DEBILIDADES

El bajo crecimiento de la planta de investigadores genera que haya multiroles de la planta lo que disminuye la focalización en las tareas sustantivas. Las tareas sustantivas son especialmente investigación y docencia y en menor medida, la difusión. Pero también hay una eventual participación en cargos académicos- administrativos, y en comisiones para tareas específicas, por lo que en ocasiones los investigadores mantienen varios nombramientos a la vez, lo que repercute en su tiempo y productividad.

Incertidumbre, insuficiencia y diversificación incompleta de las fuentes de financiamiento. Se considera una debilidad de El Colegio la alta dependencia financiera a lo que aporta el Gobierno del Estado para su operación y funcionamiento. A pesar de que el COLSON cuenta con una significativa aportación de la Secretaría de Educación Pública como apoyo solidario a universidades, lo que le ha permitido solventar compromisos, la restricción presupuestal de estos años, hace obligado explorar otras fuentes de financiamiento.

Planta académica reducida. Durante muchos años la planta de investigadores de la institución ha crecido muy lentamente, lo que pone en riesgo el recambio generacional, a pesar de los esfuerzos de gestión de plazas. Se considera una importante debilidad, ya que la necesidad de crecimiento ha quedado patente de muchas maneras.

Insuficiente pertenencia a redes de investigación nacionales e internacionales. A pesar de que el COLSON ha avanzado en la pertenencia a redes de colaboración nacional e internacional, tanto en investigación como en docencia, se considera que aún es muy limitada y se requiere un mayor impulso a esta tarea.

Falta crónica de espacios físicos en todas las áreas. Durante muchos años los recursos para inversión han sido prácticamente nulos, lo que ha generado una falta crónica de espacios físicos en todas las áreas, especialmente lo que requiere la biblioteca.

Limitado flujo de comunicación inter e intra-áreas. A pesar de que se reconoce que en los últimos años se mejoraron los canales de comunicación entre las áreas, así como al interior de las mismas, se considera que debe trabajarse especialmente para avanzar en la misma, que aporte a la eficiencia y a la oportunidad de información para la toma de decisiones.

Falta de un área de vinculación. Una tarea incipiente en el COLSON se refiere a las actividades de vinculación de manera sistemática y estructurada, debido en parte por las restricciones de personal que pueda dedicarse a la misma de manera sostenida. Siendo una demanda cada vez más frecuente al trabajo académico, la vinculación debe desarrollarse.

Escasa internacionalización de la oferta docente. El COLSON debe intensificar la difusión del posgrado para atraer a estudiantes de otros países, lo que consideramos puede enriquecer la formación general de los estudiantes. Hasta ahora la participación de extranjeros es muy baja.

Envejecimiento de la planta académica sin que haya renovación generacional. El Colegio ha crecido de manera pausada desde hace más de 30 años, sin embargo es claro que el envejecimiento de la planta representa una amenaza y se hace urgente avanzar en el reemplazo generacional.

3. LAS OPORTUNIDADES

Condiciones favorables para lograr la transición hacia el sistema de centros públicos de investigación. Se considera que nuestra institución está consolidada como un centro de investigación y posgrado y participa de muchas redes a la par de los centros públicos de investigación (CPI's), sin pertenecer al sistema de centros. Se considera que el COLSON puede ser evaluado para ingresar a dicho sistema, además de reconocer las posibles condiciones favorables en el apoyo al desarrollo de la ciencia en los próximos años con un mayor presupuesto al CONACYT.

La comunidad reconoce la necesidad de trabajar en redes. Gran parte de la planta de investigadores pertenece a redes nacionales e internacionales, que aunado a la tecnología de información, es posible y deseable que se trabaje en grupo.

Mayor interés de diversos sectores por servicios académicos del COLSON. Se reconoce que la institución recibe más solicitudes para estudios específicos, lo que refleja la experiencia y responsabilidad del COLSON para este tipo de trabajos.

Ampliación de las líneas de investigación y la multidisciplinariedad de las investigaciones para desarrollar proyectos colectivos. Se ha avanzado en la consolidación de las líneas de investigación, sin embargo, no lo suficiente en investigaciones con un abordaje multidisciplinario en proyectos colectivos.

Fortalecer / transformar el programa de posgrado ante las nuevas exigencias del mercado / entorno laboral. La institución busca estar atenta a los cambios del entorno, lo que es una oportunidad para mantener la excelencia en la formación de recursos en posgrado y responder a la demanda social.

Fortalecimiento y aprovechamiento de nuevas TIC's. Las tecnologías de información y comunicación son una gran oportunidad para potenciar los esfuerzos y recursos en la formación de recursos, así como en la comunicación académica y difusión de resultados científicos.

4. LAS AMENAZAS O RIESGOS

Continuación de crisis económica estatal, nacional y mundial. Durante los últimos tres años el COLSON ha enfrentado una restricción presupuestal importante que pone en riesgo sus objetivos. De continuar dicha restricción, o volverse más grave, se vería comprometido seriamente el desarrollo institucional.

Interés limitado de los gobiernos hacia la investigación y las ciencias sociales. Aunado al señalamiento anterior, esta amenaza representa un serio riesgo para la institución.

Incertidumbre respecto a la conversión de El Colegio al sistema de Centro Público de Investigación. A pesar de que se ha señalado que existen condiciones que podrían abonar al tránsito del COLSON a CPI, la incertidumbre se mantiene por la complejidad del proceso en términos jurídicos y organizacionales, así como por las decisiones que a nivel federal podrían no favorecer esta conversión.

Que se mantenga el escaso crecimiento del número de plazas académicas. Sobre el mismo problema anterior, y aunado a que los investigadores asumen varios roles por la necesidad de que la institución alcance objetivos sustantivos, el escaso crecimiento se convierte en una seria amenaza.

IV

Objetivos, estrategias y líneas de acción

1. OBJETIVOS

De acuerdo al diagnóstico anterior, la comunidad de El Colegio se propone orientar sus esfuerzos hacia los siguientes tres grandes objetivos:

- 1 Fortalecer el posicionamiento regional, nacional e internacional de El Colegio como una institución de calidad académica en las tareas sustantivas de investigación, docencia y difusión; y como foro y espacio de reflexión, discusión y debate de ideas para el acercamiento entre los actores sociales.
- 2 Mejorar la capacidad y la calidad de la gestión y del desarrollo institucional.
- 3 Preservar y fomentar en El Colegio un ambiente propicio para el trabajo eficiente y de calidad, para la discusión, interlocución y generación de consensos, así como para el desarrollo profesional y humano de sus integrantes.

Para cada uno de estos objetivos se definen estrategias y líneas de acción que se desarrollarán a continuación. Por su parte, los indicadores que permitirán dar seguimiento y medir el éxito de los esfuerzos de estas estrategias y líneas de acción se especifican y cuantifican en el Anexo.

2. ESTRATEGIAS

Objetivo 1

Fortalecer el posicionamiento regional, nacional e internacional de El Colegio como una institución de calidad académica en las tareas sustantivas de investigación, docencia y difusión; y como foro y espacio de reflexión, discusión y debate de ideas para el acercamiento entre los actores sociales.

Estrategias

- 1.1 Fortalecer las capacidades y el reconocimiento de la planta académica.
- 1.2 Desarrollar proyectos de investigación científica pertinentes a la realidad social de la región en el contexto nacional y global.
- 1.3 Fortalecer y ampliar la participación en redes académicas nacionales e internacionales.
- 1.4 Ampliar la planta académica.
- 1.5 Fortalecer los programas de Maestría y de Doctorado en Ciencias Sociales.
 - 1.5A Mejorar el programa de Maestría en Ciencias Sociales.
 - 1.5B Mejorar el programa de Doctorado en Ciencias Sociales.
- 1.6 Mantener el reconocimiento nacional de los programas de posgrado.
- 1.7 Ampliar la oferta educativa a otras demandas.
- 1.8 Fortalecer la producción de escritos científicos para medios especializados.
- 1.9 Mantener el proceso de mejora continua de *región y sociedad*.
- 1.10 Fortalecer la producción editorial y su distribución.
- 1.11 Difundir los resultados de la actividad institucional en diversos medios.
- 1.12 Fortalecer la transferencia social del conocimiento.

Objetivo 2

Mejorar la capacidad y la calidad de la gestión y del desarrollo institucional.

Estrategias

- 2.1 Mejorar los servicios bibliotecarios e informáticos en apoyo a la investigación, la docencia, la administración y gestión.
- 2.2 Incrementar la vinculación con instituciones académicas, del sector público, privado y social.
- 2.3 Mejora permanente de la calidad y transparencia en el ejercicio de los recursos.
- 2.4 Gestionar con criterios de estabilidad, seguridad y eficiencia los patrimonios intelectual y tangible de la institución.
- 2.5 Gestión activa de recursos en función del desempeño institucional.
- 2.6 Implementar la planeación estratégica para mejorar la calidad y competitividad institucional.

Objetivo 3

Preservar y fomentar en El Colegio un ambiente propicio para el trabajo eficiente y de calidad, para la discusión, interlocución y generación de consensos, así como para el desarrollo profesional y humano de sus integrantes.

Estrategias

- 3.1 Promover espacios de superación académica y capacitación continua del personal.
- 3.2 Fortalecer la operación de los órganos colegiados y comisiones, y fomentar la transparencia de los procesos y la toma de decisiones.

3. LÍNEAS DE ACCIÓN

Objetivo 1

Fortalecer el posicionamiento regional, nacional e internacional de El Colegio como una institución de calidad académica en las tareas sustantivas de investigación, docencia y difusión; y como foro y espacio de reflexión, discusión y debate de ideas para el acercamiento entre los actores sociales.

Estrategia 1.1

Fortalecer las capacidades y el reconocimiento de la planta académica.

Líneas de acción:

- 1.1.1 Promover la obtención del grado de doctor/a de la planta académica.
- 1.1.2 Promover la pertenencia de los profesores-investigadores al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).
- 1.1.3 Promover el reconocimiento de los profesores-investigadores en el PROMEP.
- 1.1.4 Mantener y escalar el reconocimiento de los Cuerpos Académicos (CAS) en el PROMEP.

Estrategia 1.2

Desarrollar proyectos de investigación científica pertinentes a la realidad social de la región en el contexto nacional y global.

Líneas de acción:

- 1.2.1 Promover y apoyar el diseño y desarrollo de proyectos de investigación científica de alta calidad.
- 1.2.2 Promover y apoyar el diseño y desarrollo con recursos externos de proyectos de investigación científica de alta calidad.
- 1.2.3 Promover y apoyar la gestión de recursos para la realización de proyectos de investigación científica de alta calidad ante diversos organismos regionales, nacionales e internacionales.
- 1.2.4 Promover y apoyar el diseño, gestión de recursos externos y desarrollo de proyectos de investigación que contribuyan a la solución de demandas regionales.
- 1.2.5 Promover y apoyar el diseño, gestión de recursos externos y desarrollo de proyectos de investigación que contribuyan a la solución de demandas específicas.

- 1.2.6 Promover y apoyar el diseño, gestión de recursos externos y desarrollo de proyectos de investigación que contribuyan al bienestar social.

Estrategia 1.3

Fortalecer y ampliar la participación en redes académicas nacionales e internacionales.

Líneas de acción:

- 1.3.1 Promover y apoyar el diseño, gestión de recursos externos y desarrollo de proyectos de investigación de grupo que incorporen equipos de trabajo interdisciplinarios en el ámbito intra e inter institucional.
- 1.3.2 Promover y apoyar la participación en redes académicas nacionales e internacionales.
- 1.3.3 Promover y apoyar la realización de estancias y sabáticos en otras instituciones.

Estrategia 1.4

Ampliar la planta académica.

Líneas de acción:

- 1.4.1 Gestionar recursos para la apertura de nuevas plazas de profesor-investigador.
- 1.4.2 Promover y apoyar el aprovechamiento del programa de estancias sabáticas y posdoctorales del CONACYT.
- 1.4.3 Promover y apoyar el aprovechamiento del programa de repatriación y retención del CONACYT.

Estrategia 1.5

Fortalecer los programas de Maestría y de Doctorado en Ciencias Sociales.

Líneas de acción:

- 1.5.1 Atender una matrícula de posgrado adecuada al tamaño de la planta académica.
- 1.5.2 Mantener actualizados los planes de estudio.
- 1.5.3 Evaluar las políticas y criterios de admisión de alumnos/as.
- 1.5.4 Mantener un balance adecuado entre la docencia impartida por profesores internos e invitados.
- 1.5.5 Fortalecer los procesos de desarrollo de las tesis de estudiantes de posgrado.

1.5.6 Promover y apoyar la actualización docente de la planta académica.

1.5.7 Mantener el seguimiento de egresados actualizado.

1.5.8 Mantener actualizada la normatividad de los posgrados.

Estrategia 1.5A

Mejorar el programa de Maestría en Ciencias Sociales.

Líneas de acción:

1.5A.1 Promover el involucramiento de la planta académica en la maestría.

1.5A.2 Promover y apoyar la realización de actividades de movilidad e intercambio estudiantil en la maestría.

1.5A.3 Promover la realización de tesis de maestría orientadas al desarrollo socioeconómico de la región.

1.5A.4 Mejorar la eficiencia terminal por cohorte de la maestría.

Estrategia 1.5B

Mejorar el programa de Doctorado en Ciencias Sociales.

Líneas de acción:

1.5B.1 Promover el involucramiento de la planta académica en el doctorado.

1.5B.2 Promover y apoyar la realización de actividades de movilidad e intercambio estudiantil en el doctorado.

1.5B.3 Promover la realización de tesis de doctorado orientadas al desarrollo socioeconómico de la región.

1.5B.4 Mejorar la eficiencia terminal por cohorte del doctorado.

Estrategia 1.6

Mantener el reconocimiento nacional de los programas de posgrado.

Líneas de acción:

1.6.1 Promover y gestionar la permanencia de los posgrados en el PNPC de SEP-CONACYT.

Estrategia 1.7

Ampliar la oferta educativa a otras demandas.

Líneas de acción:

- 1.7.1 Ofrecer los cursos del posgrado como opciones de actualización profesional.
- 1.7.2 Evaluar la pertinencia y viabilidad de un programa de educación continua.

Estrategia 1.8

Fortalecer la producción de escritos científicos para medios especializados.

Líneas de acción:

- 1.8.1 Promover y apoyar la publicación de artículos en revistas científicas, libros, obras colectivas, capítulos de libros, entre otros, que cuenten con arbitraje de pares.
- 1.8.2 Promover la publicación de productos científicos en coautoría con alumnos y egresados del posgrado.

Estrategia 1.9

Mantener el proceso de mejora continua de *región y sociedad*.

Líneas de acción:

- 1.9.1 Evaluar la pertinencia y factibilidad de incrementar su periodicidad.
- 1.9.2 Transitar hacia revista digital.
- 1.9.3 Profundizar la internacionalización de *región y sociedad*.
- 1.9.4 Mantener el registro de *región y sociedad* en el Índice de Revistas Mexicanas de Investigación Científica y Tecnológica de CONACYT.

Estrategia 1.10

Fortalecer la producción editorial y su distribución.

Líneas de acción:

- 1.10.1 Incrementar la producción editorial de El Colegio.
- 1.10.2 Incursionar en la producción de E-books.
- 1.10.3 Continuar la regularización de derechos de autor de la producción histórica.
- 1.10.4 Registrar ante INDAUTOR los derechos de toda nueva publicación.

- 1.10.5 Establecer nuevos mecanismos y optimizar los sistemas existentes de distribución, comercialización y control de inventario de publicaciones.

Estrategia 1.11

Difundir los resultados de la actividad institucional en diversos medios.

Líneas de acción:

- 1.11.1 Promover y apoyar la publicación de materiales de divulgación.
- 1.11.2 Fortalecer la presencia en los medios tradicionales de comunicación (radio, televisión y prensa escrita).
- 1.11.3 Mantener la publicación semanal de la gaceta electrónica y ampliar difusión en redes.
- 1.11.4 Fortalecer la presencia en los medios electrónicos.

Estrategia 1.12

Fortalecer la transferencia social del conocimiento.

Líneas de acción:

- 1.12.1 Realizar eventos para la discusión y difusión de la ciencia en públicos especializados.
- 1.12.2 Realizar eventos de difusión de la ciencia para todo público.
- 1.12.3 Promover y apoyar la participación como ponente en reuniones académicas especializadas y/o de vinculación con otros sectores.

Objetivo 2

Mejorar la capacidad y la calidad de la gestión y del desarrollo institucional.

Estrategia 2.1

Mejorar los servicios bibliotecarios e informáticos en apoyo a la investigación, la docencia, la administración y gestión.

Líneas de acción:

- 2.1.1 Incrementar y diversificar los servicios bibliotecarios con el crecimiento del equipo y acervo bibliográfico e informático.
- 2.1.2 Consolidar la biblioteca digital.
- 2.1.3 Mantener actualizada la infraestructura de cómputo.
- 2.1.4 Desarrollar y actualizar sistemas informáticos de apoyo a las actividades institucionales.
- 2.1.5 Promover usos innovadores de las tecnologías de información en apoyo a las actividades.

Estrategia 2.2

Incrementar la vinculación con instituciones académicas, del sector público, privado y social.

Líneas de acción:

- 2.2.1 Asociaciones (ANUIES, CLACSO, RECCI, COEPES, COECYT).
- 2.2.2 Instituciones académicas regionales y nacionales.
- 2.2.3 Instituciones académicas internacionales.
- 2.2.4 Organismos y comités del sector público en los ámbitos local, estatal y nacional.
- 2.2.5 Sector privado y social.

Estrategia 2.3

Mejora permanente de la calidad y transparencia en el ejercicio de los recursos.

Líneas de acción:

- 2.3.1 Informar oportunamente a las diversas fuentes de financiamiento regular y de proyectos.
- 2.3.2 Procurar el cumplimiento de observaciones derivadas de auditorías externas.

- 2.3.3 Mantener los sistemas de transparencia y acceso a la información según la normatividad aplicable.

Estrategia 2.4

Gestionar con criterios de estabilidad, seguridad y eficiencia los patrimonios intelectual y tangible de la institución.

Líneas de acción:

- 2.4.1 Procurar la justa retribución a los esfuerzos de la comunidad colegiana.
- 2.4.2 Mejorar continuamente el programa de protección civil.
- 2.4.3 Conservar y mantener la infraestructura física.

Estrategia 2.5

Gestión activa de recursos en función del desempeño institucional.

Líneas de acción:

- 2.5.1 Gestionar ante las diversas instancias el crecimiento del presupuesto regular necesario para el cumplimiento de este Plan.
- 2.5.2 Gestionar ante diversas instancias recursos para inversión en infraestructura indispensable (nuevo edificio de biblioteca, segundo piso del edificio de posgrado).
- 2.5.3 Diseñar y gestionar recursos para la realización de proyectos de todas las áreas.

Estrategia 2.6

Implementar la planeación estratégica para mejorar la calidad y competitividad institucional.

Líneas de acción:

- 2.6.1 Revisar, mejorar y adecuar a las condiciones del entorno las proyecciones de este Plan.

Objetivo 3

Preservar y fomentar en El Colegio un ambiente propicio para el trabajo eficiente y de calidad, para la discusión, interlocución y generación de consensos, así como para el desarrollo profesional y humano de sus integrantes.

Estrategia 3.1

Promover espacios de superación académica y capacitación continua del personal.

Líneas de acción:

- 3.1.1 Consolidar el programa de superación del personal administrativo y directivo.
- 3.1.2 Promover y apoyar actividades y acciones de capacitación y actualización del personal.

Estrategia 3.2

Fortalecer la operación de los órganos colegiados y comisiones, y fomentar la transparencia de los procesos y la toma de decisiones.

Líneas de acción:

- 3.2.1 Convocar y realizar las sesiones de los órganos colegiados con la periodicidad normativa y necesaria para la planeación, seguimiento y evaluación de las actividades.
- 3.2.2 Promover la deliberación y el trabajo conjunto en espacios horizontales.
- 3.2.3 Mantener una constante revisión de la normatividad y reglamentación que privilegie los acuerdos, la simplificación y la eficiencia en la consecución de sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

El Colegio de Sonora. 2009. Informe de Actividades 2008. Hermosillo: El Colegio de Sonora.

El Colegio de Sonora. 2010. Informe de Actividades 2009. Hermosillo: El Colegio de Sonora.

El Colegio de Sonora. 2011. Informe de Actividades 2010. Hermosillo: El Colegio de Sonora.

El Colegio de Sonora. 2012. Informe de Actividades 2011. Hermosillo: El Colegio de Sonora.

El Colegio de Sonora. 2013a. Informe de Actividades 2012. Hermosillo: El Colegio de Sonora.

El Colegio de Sonora. 2013b. Informe Quinquenal 2008-2013. Hermosillo: El Colegio de Sonora.

Secretaría de Educación Pública. 2013. Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Principales Cifras Ciclo Escolar 2010-2011. [www.dgpp.sep.gob.mx/Estadi/principales cifras 2011-2012](http://www.dgpp.sep.gob.mx/Estadi/principales_cifras_2011-2012) (7 de octubre de 2013).

Direcciones electrónicas consultadas

<http://www.dgsu.ses.sep.gob.mx/prinicpal/oferta/oferta.aspx?v=&pg=0> (8 de octubre de 2013).

http://svrtmp.main.conacyt.mx/ConsultasPNPC/listar_padron.php (7 de octubre de 2013).

ANEXO

Indicadores y Metas

Anexo Indicadores y metas

Objetivo 1

Fortalecer el posicionamiento regional, nacional e internacional de El Colegio como una institución de calidad académica en las tareas sustantivas de investigación, docencia y difusión; y como foro y espacio de reflexión, discusión y debate de ideas para el acercamiento entre los actores sociales.

Estrategia	Línea de acción	Indicador	Metas				
			2014	2015	2016	2017	2018
1.1 Fortalecer las capacidades y el reconocimiento de la planta académica	1.1.1 Promover la obtención del grado de doctor/a de la planta académica	100 * Número de profesores-investigadores con el grado de doctor/ Número de profesores-investigadores	94% 32/34	97% 34/35	100% 37/37	100% 39/39	100% 41/41
	1.1.2 Promover la pertenencia de los profesores-investigadores al S.N.I.	100 * Número de profesores-investigadores en el S.N.I. / Número de profesores-investigadores	65% 22/34	69% 24/35	73% 27/37	77% 30/39	80% 33/41
	1.1.3 Promover el reconocimiento de los profesores-investigadores en el PROMEP	100 * Número de profesores-investigadores reconocidos por el PROMEP / Número de profesores-investigadores	79% 27/34	91% 32/35	92% 34/37	92% 36/39	93% 38/41
	1.1.4 Mantener y escalar el reconocimiento de los CA's en el PROMEP	100 * Número de CAC's / Número de CA's	67% 4/6	83% 5/6	71% 5/7	86% 6/7	86% 6/7
1.2 Desarrollar proyectos de investigación científica pertinentes a la realidad social de la región en el contexto nacional y global	1.2.1 Promover y apoyar el diseño y desarrollo de proyectos de investigación científica de alta calidad	Número de proyectos de investigación en desarrollo registrados en la DGA / Número de profesores-investigadores	0.94 32/34	0.94 33/35	0.95 35/37	0.97 38/39	1.0 41/41
	1.2.2 Promover y apoyar el diseño y desarrollo con recursos externos de proyectos de investigación científica de alta calidad	Número de proyectos de investigación con financiamiento externo registrados en la DGA / Número de profesores-investigadores	0.74 25/34	0.80 28/35	0.81 30/37	0.85 33/39	0.93 38/41

Estrategia	Línea de acción	Indicador	Metas				
			2014	2015	2016	2017	2018
1.2 Desarrollar proyectos de investigación científica pertinentes a la realidad social de la región en el contexto nacional y global	1.2.3 Promover y apoyar la gestión de recursos para la realización de proyectos de investigación científica de alta calidad ante diversos organismos regionales, nacionales e internacionales	Número de proyectos de investigación sometidos a financiamiento externo en alguna instancia, registrados en la DGA / Número de profesores-investigadores	0.35 12/34	0.37 13/35	0.35 13/37	0.38 15/39	0.41 17/41
	1.2.4 Promover y apoyar el diseño, gestión de recursos externos y desarrollo de proyectos de investigación que contribuyan a la solución de demandas regionales	100 * Número de proyectos aprobados en fondos mixtos, sectoriales y ciencia básica / Número de proyectos solicitados en fondos mixtos, sectoriales y ciencia básica	38% 3/8	38% 3/8	38% 3/8	40% 4/10	50% 6/12
	1.2.5 Promover y apoyar el diseño, gestión de recursos externos y desarrollo de proyectos de investigación que contribuyan a la solución de demandas específicas	100 * Número de proyectos realizados con financiamiento externo bajo demanda específica / Total de proyectos con financiamiento externo	20% 5/25	25% 7/28	23% 7/30	24% 8/33	24% 9/38
	1.2.6 Promover y apoyar el diseño, gestión de recursos externos y desarrollo de proyectos de investigación que contribuyan al bienestar social	100 * Número de proyectos realizados con financiamiento externo que atiendan necesidades de sectores vulnerables de la población / Total de proyectos con financiamiento externo	52% 13/25	54% 15/28	60% 18/30	61% 20/33	63% 24/38

Estrategia	Línea de acción	Indicador	Metas				
			2014	2015	2016	2017	2018
1.3 Fortalecer y ampliar la participación en redes académicas nacionales e internacionales	1.3.1 Promover y apoyar el diseño, gestión de recursos externos y desarrollo de proyectos de investigación de grupo que incorporen equipos de trabajo interdisciplinarios en el ámbito intra e inter institucional	100 * Número de proyectos de grupo realizados con financiamiento externo / Total de proyectos con financiamiento externo	48% 12/25	54% 15/28	53% 16/30	55% 18/33	55% 21/38
	1.3.2 Promover y apoyar la participación en redes académicas nacionales e internacionales	Número de redes nacionales e internacionales en que se participa / Número de profesores-investigadores	1.6 54/34	1.7 60/35	1.9 70/37	1.9 74/39	1.9 78/41
	1.3.3 Promover y apoyar la realización de estancias y sabáticos en otras instituciones	Número de estancias y sabáticos de profesores-investigadores en otras instituciones	3	6	3	4	7
1.4 Ampliar la planta académica	1.4.1 Gestionar recursos para la apertura de nuevas plaza de profesor-investigador	Número de nuevas plazas de profesor-investigador	1	1	2	2	2
	1.4.2 Promover y apoyar el aprovechamiento del programa de estancias sabáticas y posdoctorales del CONACYT	Número de estancias sabáticas y posdoctorales	6	6	5	7	5
	1.4.3 Promover y apoyar el aprovechamiento del programa de repatriación y retención del CONACYT	Número de profesores-investigadores incorporados con estos programas	1	1	1	1	1

Estrategia	Línea de acción	Indicador	Metas				
			2014	2015	2016	2017	2018
1.5 Fortalecer los programas de Maestría y de Doctorado en Ciencias Sociales	1.5.1 Atender una matrícula de posgrado adecuada al tamaño de la planta académica	Número de alumnos/Número de profesores-investigadores	3.1 104/34	2.1 73/35	2.5 93/37	1.6 61/39	2.0 83/41
	1.5.2 Mantener actualizados los planes de estudio	Evaluación y actualización de planes de estudio	1	0	1	0	1
	1.5.3 Evaluar las políticas y criterios de admisión de alumnos/as	Evaluación y revisión de los criterios de admisión	1	0	1	0	1
	1.5.4 Mantener un balance adecuado entre la docencia impartida por profesores internos e invitados	100 * Número de horas-curso impartidos por investigadores del COLSON en el año / Total de horas-curso impartidas en el año	78% 420/540	85% 276/324	84% 456/540	93% 300/324	91% 492/540
	1.5.5 Fortalecer los procesos de desarrollo de las tesis de estudiantes de posgrado	Número de coloquios de posgrado	2	2	2	2	2
		Número de cursos de actualización docente	1	2	1	2	1
	1.5.6 Promover y apoyar la actualización docente de la planta académica	100 * Número de profesores que participan en cursos de actualización docente/ Número de profesores que imparten cursos de posgrado	52% 15/29	83% 25/30	61% 20/33	86% 30/35	68% 25/37
	1.5.7 Mantener el seguimiento de egresados actualizado	Estudio de seguimiento de egresados	1	0	1	0	1
1.5.8 Mantener actualizada la normatividad de los posgrados	Revisión y actualización del Reglamento General de Posgrado	1	0	1	0	1	

Estrategia	Línea de acción	Indicador	Metas			
			Promoción 2012-2013	Promoción 2014-2015	Promoción 2016-2017	Promoción 2018-2019
1.5A Mejorar el programa de Maestría en Ciencias Sociales	1.5A.1 Promover el involucramiento de la planta académica en la maestría	100 * Número de profesores-investigadores que imparte cursos o dirige tesis en programa de maestría de la institución / Número de profesores-investigadores	85% 28/33	86% 30/35	90% 35/39	90% 37/41
	1.5A.2 Promover y apoyar la realización de actividades de movilidad e intercambio estudiantil en la maestría	100 * Número de estancias cortas realizadas en otras instituciones / Número de estudiantes inscritos	40% 14/35	50% 15/30	67% 20/30	67% 20/30
	1.5A.3 Promover la realización de tesis de maestría orientadas al desarrollo socioeconómico de la región	100 * Número de tesis de maestría concluidas orientadas al desarrollo socioeconómico / Total de tesis concluidas	100% 25/25	100% 22/22	100% 25/25	100% 25/25
	1.5A.4 Mejorar la eficiencia terminal por cohorte de la maestría	100 * Alumnos graduados a los 2.5 años de su ingreso / Número de estudiantes inscritos en la cohorte	71% 25/35	73% 22/30	83% 25/30	83% 25/30

Estrategia	Línea de acción	Indicador	Metas			
			Promoción 2010-2013	Promoción 2012-2015	Promoción 2014-2017	Promoción 2016-2019
1.5B Mejorar el programa de Doctorado en Ciencias Sociales	1.5B.1 Promover el involucramiento de la planta académica en el posgrado	100 * Número de profesores-investigadores que imparte cursos o dirige tesis en programa de doctorado de la institución / Número de profesores-investigadores	82% 27/33	80% 28/35	82% 32/39	90% 37/41
	1.5B.2 Promover y apoyar la realización de actividades de movilidad e intercambio estudiantil	100 * Número de estancias cortas realizadas en otras instituciones / Número de estudiantes inscritos	27% 3/11	40% 10/25	87% 13/15	87% 13/15
	1.5B.3 Promover la realización de tesis de doctorado orientadas al desarrollo socioeconómico de la región	100 * Número de tesis de doctorado concluidas orientadas al desarrollo socioeconómico / Total de tesis concluidas	100% 9/9	100% 22/22	100% 15/15	100% 15/15
	1.5B.4 Mejorar la eficiencia terminal por cohorte	100 * Alumnos graduados a los 4.5 años de su ingreso / Número de estudiantes inscritos en la cohorte	82% 9/11	84% 21/25	87% 13/15	87% 13/15

Estrategia	Línea de acción	Indicador	Metas				
			2014	2015	2016	2017	2018
1.6 Mantener el reconocimiento nacional de los programas de posgrado	1.6.1 Promover y gestionar la permanencia de los posgrados en el PNPC de SEP-CONACYT	Número de posgrados registrados en el PNPC	2	2	2	2	2
1.7 Ampliar la oferta educativa a otras demandas	1.7.1 Ofrecer los cursos del posgrado como opciones de actualización profesional	Número de cursos ofrecidos	20	10	20	10	20
	1.7.2 Evaluar la pertinencia y viabilidad de un programa de educación continua	Informe de evaluación	0	1	0	0	0
1.8 Fortalecer la producción de escritos científicos para medios especializados	1.8.1 Promover y apoyar la publicación de artículos en revistas científicas, libros, obras colectivas, capítulos de libros, entre otros, que cuenten con arbitraje de pares	Número de publicaciones arbitradas / Número de profesores-investigadores	2.1 70/34	2.1 74/35	2.2 81/37	2.3 90/39	2.4 100/41
	1.8.2 Promover la publicación de productos científicos en coautoría con alumnos y egresados del posgrado	Número de publicaciones arbitradas en coautoría con alumnos y egresados	20	25	21	18	19
1.9 Mantener el proceso de mejora continua de <i>región y sociedad</i>	1.9.1 Evaluar la pertinencia y factibilidad de incrementar su periodicidad	Informe de evaluación	1	0	0	0	0
	1.9.2 Transitar hacia revista digital	Publicación de <i>región y sociedad</i> en formato de revista digital	0	1	1	1	1

Estrategia	Línea de acción	Indicador	Metas				
			2014	2015	2016	2017	2018
1.9 Mantener el proceso de mejora continua de <i>región y sociedad</i>	1.9.3 Profundizar la internacionalización de <i>región y sociedad</i>	Número de nuevos índices internacionales	0	1	1	1	1
		Porcentaje de artículos con autores de otros países	9%	12%	12%	15%	15%
		Porcentaje de dictaminadores de otros países	8%	9%	10%	11%	12%
	1.9.4 Mantener el registro de <i>región y sociedad</i> en el Índice de Revistas Mexicanas de Investigación Científica y Tecnológica de CONACYT	Pertenencia al Índice de Revistas Mexicanas de Investigación Científica y Tecnológica de CONACYT	1	1	1	1	1
1.10 Fortalecer la producción editorial y su distribución	1.10.1 Incrementar la producción editorial de El Colegio	Número de títulos publicados	11	8	12	10	12
	1.10.2 Incursionar en la producción de e-books	Número de e-books publicados	5	10	8	10	8
	1.10.3 Continuar la regularización de derechos de autor de la producción histórica	100 * Número de publicaciones anteriores a 2014 regularizadas / Número de publicaciones anteriores a 2014	29% 16/56	25% 10/40	33% 10/30	50% 10/20	100% 10/10
	1.10.4 Registrar ante INDAUTOR los derechos de toda nueva publicación	100 * Número de publicaciones registradas ante INDAUTOR / Número de publicaciones en el año	69% 11/16	44% 8/18	60% 12/20	50% 10/20	60% 12/20

Estrategia	Línea de acción	Indicador	Metas					
			2014	2015	2016	2017	2018	
1.10 Fortalecer la producción editorial y su distribución	1.10.5 Establecer nuevos mecanismos y optimizar los sistemas existentes de distribución, comercialización y control de inventario de publicaciones	Número de nuevas librerías	1	2	1	2	1	
		Número de ferias y exposiciones	20	22	24	24	25	
		Número de eventos externos con mesa de publicaciones	15	15	15	20	20	
		Número de eventos COLSON con mesa de publicaciones	25	25	25	30	30	
		Número de publicaciones donadas	5,000	4,000	5,500	4,500	5,000	
1.11 Difundir los resultados de la actividad institucional en diversos medios	1.11.1 Promover y apoyar la publicación de materiales de divulgación	Número de publicaciones de divulgación y especializadas sin arbitraje (ponencias, memorias, artículos, etc.)	32	36	36	40	42	
		Número de programas de "La Conversada" producidos y transmitidos en Radio Sonora	53	52	52	52	52	
		1.11.2 Fortalecer la presencia en los medios tradicionales de comunicación (radio, televisión y prensa escrita)	Número de cápsulas de divulgación científica para TV y radio	24	30	30	36	40
			Número de cápsulas editoriales para Telemax	51	52	52	52	52
		Número de artículos periodísticos	105	104	106	104	104	

Estrategia	Línea de acción	Indicador	Metas				
			2014	2015	2016	2017	2018
1.11 Difundir los resultados de la actividad institucional en diversos medios	1.11.3 Mantener la publicación semanal de la gaceta electrónica y ampliar difusión en redes	Número de boletines electrónicos <i>Portales</i> publicados	45	45	43	46	45
		Actualización del sitio web institucional	1	0	1	0	1
	1.11.4 Fortalecer la presencia en los medios electrónicos	YouTube COLSON	85	90	90	100	100
		Redes sociales (Informe)	1	1	1	1	1
1.12 Fortalecer la transferencia social del conocimiento	1.12.1 Realizar eventos para la discusión y difusión de la ciencia en públicos especializados	Número de eventos especializados organizados y coorganizados	37	38	40	40	40
	1.12.2 Realiza eventos de difusión de la ciencia para todo público	Número de eventos no especializados	37	37	40	40	42
	1.12.3 Promover y apoyar la participación como ponente en reuniones académicas especializadas y/o de vinculación con otros sectores	Número de ponencias y conferencias (Eventos regionales) (Eventos nacionales) (Eventos internacionales)	100	100	100	100	100

Objetivo 2

Mejorar la capacidad y la calidad de la gestión y del desarrollo institucional

Estrategia	Línea de acción	Indicador	Metas					
			2014	2015	2016	2017	2018	
2.1 Mejorar los servicios bibliotecarios e informáticos en apoyo a la investigación, la docencia, la administración y gestión institucional	2.1.1 Incrementar y diversificar los servicios bibliotecarios con el crecimiento del equipo y acervo bibliográfico e informático	Incremento de los servicios proporcionados (%)	20%	8%	20%	8%	20%	
		Porcentaje de servicios virtuales en total de servicios	15%	10%	15%	10%	15%	
		Incremento del acervo bibliográfico (%)	3%	3%	3%	3%	3%	
	2.1.2 Consolidar la biblioteca digital	Porcentaje de incremento de los documentos digitales (propios y a través de intermediarios)	10%	10%	15%	20%	25%	
		Número de equipos nuevos adquiridos	25	36	29	38	37	
	2.1.3 Mantener actualizada la infraestructura de cómputo	100 * Número de equipos con antigüedad menor a 4 años / Número de equipos en uso	50% 93/185	55% 104/188	60% 116/192	65% 128/196	70% 140/200	
		2.1.4 Desarrollar y actualizar sistemas informáticos de apoyo a las actividades institucionales	Número de sistemas actualizados	3	3	3	3	3
			Número de nuevos sistemas y módulos desarrollados	3	2	2	2	2
	2.1.5 Promover usos innovadores de las tecnologías de información en apoyo a las actividades	Presentaciones de nuevas tecnologías o servicios adquiridos	2	3	2	3	2	

Estrategia	Línea de acción	Indicador	Metas				
			2014	2015	2016	2017	2018
2.2 Incrementar la vinculación con instituciones académicas, del sector público, privado y social	2.2.1 Asociaciones (ANUIES, CLACSO, RECCI, COEPES, COECYT)	Participación en reuniones y actividades (Informe)	1	1	1	1	1
	2.2.2 Instituciones académicas regionales y nacionales	Acciones de colaboración (Informe)	1	1	1	1	1
	2.2.3 Instituciones académicas internacionales	Acciones de colaboración (Informe)	1	1	1	1	1
	2.2.4 Organismos y comités del sector público en los ámbitos local, estatal y nacional	Participación en comités diversos (Informe)	1	1	1	1	1
	2.2.5 Sector privado y social	Acciones de colaboración (Informe)	1	1	1	1	1
2.3 Mejora permanente de la calidad y transparencia en el ejercicio de los recursos	2.3.1 Informar oportunamente a las diversas fuentes de financiamiento regular y de proyectos	Informes rendidos al Gobierno del Estado	27	27	27	27	27
		Informes rendidos a la SEP	6	6	6	6	6
		Informes rendidos a otras fuentes de financiamiento	8	8	8	8	8
	2.3.2 Procurar el cumplimiento de observaciones derivadas de auditorías externas	Observaciones y recomendaciones externas solventadas (%)	90%	90%	90%	90%	90%
	2.3.3 Mantener los sistemas de transparencia y acceso a la información según la normatividad aplicable	Cumplimiento de obligaciones de transparencia y acceso a la información (%)	70%	75%	85%	90%	95%
Sistema de archivo y gestión documental (% de avance)		30%	50%	80%	100%	100%	

Estrategia	Línea de acción	Indicador	Metas				
			2014	2015	2016	2017	2018
2.4 Gestionar con criterios de estabilidad, seguridad y eficiencia los patrimonios intelectual y tangible de la institución	2.4.1 Procurar la justa retribución a los esfuerzos de la comunidad colegiana	Administración de sueldos y prestaciones (Informe)	1	1	1	1	1
	2.4.2 Mejorar continuamente el programa de protección civil	Programa de protección civil (Informe)	1	1	1	1	1
	2.4.3 Conservar y mantener la infraestructura física	Mantenimiento de inmuebles (Informe)	1	1	1	1	1
2.5 Gestión activa de recursos en función del desempeño institucional	2.5.1 Gestionar ante las diversas instancias el crecimiento del presupuesto regular necesario para el cumplimiento de este Plan	Porcentaje de crecimiento de los subsidios regulares del gobierno del estado y de la SEP	6%	6%	7%	7%	8%
	2.5.2 Gestionar ante diversas instancias recursos para inversión en infraestructura indispensable (nuevo edificio de biblioteca, segundo piso del edificio de posgrado)	Recursos aprobados (millones de pesos)	20	10	10	3	3
		Porcentaje de proyectos aprobados	40%	40%	45%	45%	50%
	2.5.3 Diseñar y gestionar recursos para la realización de proyectos de todas las áreas	Porcentaje de recursos ejercidos en proyectos y programas con respecto al presupuesto total ejercido	12%	13%	14%	15%	16%

Estrategia	Línea de acción	Indicador	Metas				
			2014	2015	2016	2017	2018
2.6 Implementar la planeación estratégica para mejorar la calidad y competitividad institucional	2.6.1 Revisar, mejorar y adecuar a las condiciones del entorno las proyecciones de este Plan	Revisión de proyecciones del PDI	-	1	-	1	-

Objetivo 3

Preservar y fomentar en El Colegio un ambiente propicio para el trabajo eficiente y de calidad, para la discusión, interlocución y generación de consensos, así como para el desarrollo profesional y humano de sus integrantes

Estrategia	Línea de acción	Indicador	Metas				
			2014	2015	2016	2017	2018
3.1 Promover espacios de superación académica y capacitación continua del personal	3.1.1 Consolidar el programa de superación del personal administrativo y directivo	Número de trabajadores(as) apoyadas para realización de estudios	2	2	2	2	2
		Número de acciones, cursos, talleres de capacitación	40	40	40	40	40
	3.1.2 Promover y apoyar actividades y acciones de capacitación y actualización del personal	100 * Número de personas participantes en acciones, cursos y talleres de capacitación / Número total de personal	63% 60/96	72% 70/97	66% 65/99	79% 80/101	73% 75/103
3.2 Fortalecer la operación de los órganos colegiados y comisiones, y fomentar la transparencia de los procesos y la toma de decisiones	3.2.1 Convocar y realizar las sesiones de los órganos colegiados con la periodicidad normativa y necesaria para la planeación, seguimiento y evaluación de las actividades	Sesiones de la Junta de Gobierno	3	3	3	3	4
		Sesiones de la Junta de Coordinación	6	6	6	6	6
		Sesiones del Comité Académico	6	6	6	6	6
		Sesiones del Comité Editorial	6	7	5	7	5
	3.2.2 Promover la deliberación y el trabajo conjunto en espacios horizontales	Jornada Académica	1	1	1	1	1
		Sesiones del Comité de Biblioteca	2	2	2	2	2
		Sesiones de la Comisión de Ingreso y Promoción del Personal Académico (COMIP)	3	3	3	3	3

Estrategia	Línea de acción	Indicador	Metas				
			2014	2015	2016	2017	2018
3.2 Fortalecer la operación de los órganos colegiados y comisiones, y fomentar la transparencia de los procesos y la toma de decisiones	3.2.3 Promover la deliberación y el trabajo conjunto en espacios horizontales	Sesiones de la Comisión de Ingreso y Promoción del Personal Administrativo (COMIPPA)	1	1	1	1	1
		Sesiones del Comité de Compras	2	2	2	2	2
	3.2.4 Mantener una constante revisión de la normatividad y reglamentación que privilegie los acuerdos, la simplificación y la eficiencia en la consecución de sus objetivos	Piezas normativas revisadas y actualizadas	2	2	2	2	2
		Elaboración de nuevas piezas normativas	1	1	1	-	-