



**EL COLEGIO  
DE SONORA**

**Plan de Desarrollo Institucional  
2018-2023**

Noviembre 2018



## Índice

Mensaje a la comunidad.....	1
1. Antecedentes y desarrollo de El Colegio de Sonora	
1.1 Antecedentes .....	3
1.2 Estructura organizacional .....	4
1.3 Etapas y logros .....	5
1.4 El posgrado en México y Sonora.....	8
2. Ruta metodológica	
2.1 El desarrollo de la planeación por escenarios .....	11
2.2 Análisis situacional .....	13
2.3 Planeación estratégica .....	13
3. El camino adelante para El Colegio de Sonora	
3.1 Los escenarios de futuro para El Colegio .....	15
3.2 Diagnóstico estratégico de las acciones prioritarias.....	17
3.3 Marco estratégico (misión, visión, valores).....	21
3.4 Objetivos, estrategias y líneas de acción .....	23
3.5 Mapa de estrategias .....	30
4. Evaluación y seguimiento	
4.1 Mecanismo de evaluación y seguimiento .....	33
4.2 Indicadores y metas.....	34
Bibliografía y documentos .....	54
Anexo .....	55



## Mensaje a la comunidad

El Plan de Desarrollo Institucional que aquí se presenta y entrega a la Junta de Gobierno, a la comunidad de El Colegio de Sonora, a la sociedad sonorenses y a las instancias de gobierno que otorgan el financiamiento ordinario se elabora en un momento crucial en la vida de los mexicanos. Son tiempos en que la nación está por iniciar una etapa de reconfiguración en su estructura y se avecinan cambios importantes en la educación superior y, específicamente, en el eje de ciencia y tecnología.

Lo anterior obliga a las universidades y centros de investigación a reflexionar de modo distinto sobre los actuales problemas sociales, económicos y políticos, pero también a planear el futuro de manera estratégica, concreta e innovadora, pensando en el corto plazo, aunque también valorando periodos de tiempo de mayor alcance; con objetivos claros que surjan de comunidades participativas, con estrategias centradas en encontrar soluciones y orientar la política pública incorporando la visión colectiva; con líneas de acción que diluciden el mecanismo para alcanzar la meta buscando siempre mejorar la vida institucional.

Estos tiempos son de alta incertidumbre e inseguridad, permeados de consensos y disensos, de efectos colaterales; tenemos hoy escenarios nuevos y sin precedentes. Sin embargo, debemos reconocer que la ruta del siglo XXI también ofrece veredas nuevas y puertas disponibles para abrir y encontrar oportunidades distintas de gestión universitaria que permiten alcanzar metas, concluir proyectos e iniciar otros. Nos encontramos frente a un mundo de opciones porque los cambios producen nuevas oportunidades. En ese sentido, los cuatro grandes objetivos que en este documento nos proponemos, junto con los indicadores de desempeño, seguramente se cumplirán en la medida en que los factores externos a El Colegio favorezcan la conducción sin contratiempos de la institución; específicamente, debemos estar alerta en el tema presupuestario.

Es importante destacar que en la construcción de este plan se contemplaron dos acciones participativas clave que se convirtieron en los insumos principales. La primera es la

realización del Taller de Planeación por Escenarios, a cargo de la doctora Adriana Zúñiga (Universidad de Arizona), en el que se rescata la visión de la comunidad de El Colegio pensando en el año 2030. Sin duda, el escenario más claro que se perfila para la institución en la ruta 2030, y particularmente en los próximos cinco años, es trabajar en condiciones de *calidad con austeridad*.

En el segundo ejercicio se invitó al director de Planeación del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), maestro Ernesto Flores Rivera, para trabajar en el Taller de Planeación Estratégica, que permitió diseñar los nuevos objetivos, estrategias, líneas de acción y el tablero de indicadores que harán posible medir los resultados en los próximos cinco años.

Durante el periodo que abarca este plan, El Colegio de Sonora concluirá su cuarta década de vida institucional; su festejo tiene fecha reservada: 28 de enero de 2022. Para entonces estaremos en condiciones de observar los resultados de lo que en este documento se plasma, el comportamiento de las metas descritas; podremos indagar sobre el impacto de los proyectos que año tras año estaremos concluyendo. Esto será posible porque los esfuerzos que aquí nos proponemos realizar son producto de la participación de nuestra gran comunidad, de la experiencia sólida adquirida por la institución desde su origen hasta el presente; de los miembros, en distintas etapas, de la Junta de Gobierno; de los órganos que han financiado a El Colegio a lo largo del tiempo de vida: el H. Congreso del Estado de Sonora, el Gobierno del Estado de Sonora, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, la Secretaría de Educación Pública del gobierno federal, las organizaciones financiadoras nacionales e internacionales de los proyectos de investigación.

Dr. Juan Poom Medina  
Rector

# 1

## Antecedentes y desarrollo de El Colegio de Sonora

### 1.1 Antecedentes

El Colegio de Sonora se fundó el 28 de enero de 1982 en tiempos de dificultades económicas en el país y de iniciativas de descentralización que incluyó a los centros de investigación y docencia. El apoyo de El Colegio de México y el Gobierno del Estado de Sonora, junto con la Universidad Nacional Autónoma de México, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, el Instituto Tecnológico de Sonora y la Universidad de Sonora, permitió que se firmara el acta constitutiva que le dio origen, inicialmente como asociación civil.

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, dotado de plena capacidad jurídica y patrimonio propios. Esta ley le brindó autonomía en el ejercicio de sus funciones académico-científicas, que dictará sus propios ordenamientos, organizará su funcionamiento, aplicará sus recursos económicos en la forma en que estime conveniente, y señaló que el Estado proveerá los recursos necesarios para la operación de sus actividades y el incremento de su patrimonio.

La Ley también estableció como objetivo de El Colegio la generación, búsqueda y transmisión del conocimiento, así como la creación, preservación y difusión de la cultura. Para ello, señala la Ley, debe:

- I. Organizar, realizar y fomentar la investigación científica en las áreas de Ciencias Sociales, Humanidades y disciplinas afines, teniendo en cuenta las circunstancias y problemas de la región y el país.
- II. Realizar programas de docencia a nivel universitario, para formar investigadores, docentes y especialistas, otorgando títulos, grados, distinciones y reconocimientos.
- III. Difundir los conocimientos derivados de sus trabajos, así como los provenientes de otras fuentes, mediante publicaciones y otros medios.

- IV. Constituir un foro de discusión interdisciplinaria e interinstitucional, sobre los temas de las áreas sobre las que trabaje o sobre problemas relevantes al desarrollo científico y cultural de la región y el país.
- V. Celebrar todos los actos jurídicos que sean necesarios o convenientes para la realización de sus fines institucionales.
- VI. Respetar la libertad académica, como principio de observancia permanente; será obligatorio el cumplimiento cabal de los planes y programas de trabajo, elaborados en los términos y por los órganos que establezca esta ley.

A unos pasos de cumplir cuatro décadas de vida institucional, El Colegio de Sonora ha cumplido cabalmente con los objetivos centrales plasmados en la Ley Orgánica y correspondido a los intereses de los sonorenses a través de sus investigaciones, formación de recursos de alta calidad en ciencias sociales y humanidades, difundiendo eventos científicos y culturales, así como ampliando vínculos con los sectores de gobierno, productivos y de la sociedad civil organizada.

## 1.2 Estructura organizacional

La Ley Orgánica proporciona a la Junta de Gobierno el rango de autoridad máxima de la institución; 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 por la Ley son: la Junta de Gobierno, la Rectoría, el Consejo Técnico Consultivo, la Junta de Coordinación y la Secretaría General.

La normatividad que deriva de la Ley Orgánica contribuye a dar certidumbre a las actividades institucionales. Esta normatividad es base central de las tareas operativas que rigen a la institución. El Reglamento General aprobado en noviembre de 2006, el Reglamento General de Posgrado aprobado en 2008 con múltiples reformas en 2010, 2012 y 2013; el Reglamento de la Junta de Gobierno aprobado en 2006; el Reglamento del Plan Complementario de Pensiones por Jubilación, Vejez y Cesantía por edad avanzada aprobado en 2008, el Reglamento



de Ingresos Propios y el Estatuto del Personal Académico aprobados en 2009, así como el Reglamento para el otorgamiento de Becas al Desempeño Académico, cuyo primero documento fue aprobado en 1999 y su actualización de fondo en 2011, dieron forma a una etapa de construcción de reglas formales más sólidas que han permitido a la institución una mejor organización.

Los últimos diez años también han sido productivos en cuanto a la creación de nuevas piezas normativas. Los lineamientos de la Comisión de Honor y Justicia, que inició su funcionamiento en 2008, fueron aprobados en 2013; el Reglamento Editorial se aprobó en 2012, el Reglamento de Servicios Bibliotecarios y de Información del Departamento de Documentación y Biblioteca fue aprobado en 2013; y en los últimos años, 2017 y 2018, fueron aprobados el Reglamento Interior de Trabajo del Personal Administrativo y el Protocolo de actuación contra el acoso sexual en El Colegio de Sonora, incluyendo normatividad secundaria importante que refuerza la institucionalidad.

En 2008, El Colegio tuvo un proceso de reestructuración académica que derivó en la creación de cuatro centros académicos: el Centro de Estudios del Desarrollo (CED), el Centro de Estudios Históricos de Región y Frontera (CEHRF), el Centro de Estudios de América del Norte (CEAN) y el Centro de Estudios en Salud y Sociedad (CESS). En el año 2014 el Programa de Estudios Políticos transitó a Centro de Estudios en Gobierno y Asuntos Públicos. El Centro de Estudios de América del Norte (CEAN), debido a un proceso de ajuste institucional, se inhabilitó como centro en 2014. Posteriormente en 2016 se constituyó en el Programa de Estudios Transfronterizos.

### 1.3 Etapas y logros<sup>1</sup>

Después de la etapa fundacional en que germina el proyecto El Colegio de Sonora le siguen otras. En la inicial, que va de 1982 a 1988, se elabora *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 este

---

<sup>1</sup> Parte de la información de este apartado fue retomado del Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018.

periodo de la historia de El Colegio, la mayoría de los investigadores contaba con el grado de maestría.

En la etapa de consolidación, de 1989 a 1997, 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 las y los profesores-investigadores obtengan el grado de doctor.

La etapa de crecimiento empieza en 1998 y se extiende hasta el presente. En este periodo se diversifica la oferta docente y se amplía la matrícula del posgrado; se desarrollan las redes de colaboración y gestión, así como 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 las y los profesores-investigadores contaban ya con el grado de doctor y en 2008 la proporción alcanzó el 79%; en este mismo año se inició el funcionamiento de los centros académicos, reorganización aprobada a finales de 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.

En la última década, a 2018, El Colegio ha logrado culminar un proceso de institucionalización de la transparencia al publicar en la página web institucional y en el Portal Nacional de Transparencia (SIPOT) todos los datos e información que produce la institución;

en estos años se alcanzó el cien por ciento de profesores(as) con grado de doctor; 27 profesores(as)-investigadores(as) cuentan con reconocimiento del Sistema Nacional de Investigadores (SNI). A partir del 2019 contaremos con una investigadora en nivel III, cinco investigadores en nivel II, dieciséis en nivel I y cinco más como candidatos; el 77% de la planta académica cuenta con perfil PRODEP; cuatro cuerpos académicos han mantenido sus evaluaciones; en los últimos cinco años se realizaron un promedio de 35 proyectos de investigación por año, 68% de ellos con financiamiento externo de diversos organismos, obedeciendo a demandas de conocimiento sobre problemáticas sociales específicas. A través de estas investigaciones, la comunidad ofreció contribuciones desde las ciencias sociales en problemas como los de agua, enfermedades crónicas, historia e identidades regionales, género, desarrollo urbano, industrial y regional, gobiernos locales, procesos electorales y migración.<sup>2</sup>

Se trabajó la publicación de 332 productos escritos con revisión de pares (libros, artículos en revistas especializadas, obras colectivas, cuadernos de investigación, capítulos en libro), 64 de ellos en coautoría con alumnos(as) o egresados(as), y otros 73 productos de difusión o divulgación del conocimiento (artículos en memorias de eventos, reseñas, materiales de divulgación, artículos en revistas de divulgación, entre otros). Estos datos ubican en 2.1 la productividad media anual por investigador(a) en productos con arbitraje.<sup>3</sup>

Por otra parte, el posgrado ha cumplido con atender una matrícula adecuada al tamaño de la planta académica, se mantienen actualizados los planes de estudio, se han evaluado las políticas y criterios de admisión de alumnos(as), se ha trabajado en un balance adecuado entre la docencia impartida por las y los profesores internos e invitados; los procesos de desarrollo de la tesis de estudiantes de posgrado se ha fortalecido, se viene promoviendo la actualización docente de la planta académica, se promueve la movilidad nacional e internacional de los alumnos(as), se ha dado seguimiento a las y los egresados, y se ha logrado mantener los posgrados en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC). Entre los principales logros se encuentra la evaluación de competencia internacional de la Maestría en Ciencias Sociales.

En el Departamento de Cómputo se renovaron los enlaces a internet en dos ocasiones, la primera en 2013, cuando ya se contaba con dos enlaces y en ese momento se incrementaron

---

<sup>2</sup> Gabriela Grijalva Monteverde. (2018). Informe quinquenal 2013-2018. El Colegio de Sonora.

<sup>3</sup> Ídem.

de 2 a 10 Mb en los servidores, y de 4 a 20 Mb en el de red local. En 2017 se volvieron a renovar los enlaces, en esta ocasión incrementando el de 10 a 50 Mb y el de 20 a 200 Mb.

El equipo de desarrollo de *software* ha realizado actividades de trabajo de nuevos sistemas y/o módulos, actualizaciones y ajustes a sistemas existentes con la finalidad de mantenerlos vigentes, cubriendo así tanto las nuevas necesidades internas como las externas. Además, ha colaborado en actividades de soporte y capacitación a usuarios en sistemas propios y/o de terceros, cumpliendo con los indicadores establecidos para este tipo de servicio.

La Biblioteca Gerardo Cornejo Murrieta adquirió y procesó 6 454 volúmenes de libros, correspondientes a 3 124 de ellos a través de compra, 1 532 por canje, 1 527 por donación y 259 volúmenes de la producción de El Colegio. Se ha mantenido la suscripción de títulos de revistas nacionales y extranjeras. De 2013 a 2016 se continuó con la suscripción de 27 bases de datos comerciales, con un incremento de dos nuevas bases para 2017 para un total 29 bases de datos. Se incrementó el vínculo y accesibilidad de las bases de datos de Open Access. En 2015 se adquirieron los primeros 87 títulos de libros electrónicos y de finales de ese mismo año a la fecha se suscribieron un poco más de 53 000 títulos de libros electrónicos de temas diversos, con una mayor cobertura en ciencias sociales y humanidades. En total la biblioteca cuenta con 58 500 volúmenes y 25 000 fascículos de revistas.

En el trabajo de difusión, la revista *región y sociedad* ha alcanzado avances notables: de ser una publicación impresa con una versión en PDF, incluida por su calidad en el Índice de Revistas Mexicanas de Investigación Científica y Tecnológica, en los últimos años se transformó en una revista totalmente electrónica gestionada en OJS en su proceso editorial, desde la recepción de los artículos y dictámenes hasta su publicación. Ha sido clasificada de 'competencia internacional' en el Sistema de Clasificación de Revistas Mexicanas de Ciencia y Tecnología del CONACYT. Adicionalmente a la productividad editorial, se han publicado 58 títulos en formato electrónico, versiones eBook y PDF.

#### 1.4 El posgrado en México y Sonora

Se ha demostrado que naciones que invierten en ciencia y tecnología, así como en formación de recursos humanos, logran un crecimiento en el ingreso per cápita, se fortalece la competitividad y disminuye la desigualdad. En 2016, la aportación del gobierno federal al financiamiento del

gasto en investigación y desarrollo experimental representó 0.34% del PIB, indicando que seguimos observando un rezago amplio con respecto a otras naciones.

En cuanto a la formación de recursos humanos, en 2016 el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) registró 2 069 programas. De 2009 a 2016 el PNPC ha tenido una tasa de crecimiento promedio de 6.9%. Se otorgaron 35 310 nuevas becas y estuvieron vigentes 63 474, de las cuales 22 166 corresponden a becas a nivel doctorado, 34 981 a maestría y 1 843 a nivel especialidad. El incremento en el número de becas y apoyos vigentes respecto de 2015 fue mayor en 1.7%. Durante 2016 se llegó a un total de becas de posgrado nacionales vigentes de 52 821, lo cual significó un crecimiento de 3.3% respecto a 2015, año en que se tuvieron 51 146 becas sólo de esta modalidad (CONACYT, 2016).

Para 2018, se aprobaron en el Presupuesto de Egresos de la Federación, 91 952 millones de pesos para el Programa de Ciencia, Tecnología e Innovación; “de éstos, 31 mil 91 millones fueron destinados al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Desde 2016 se han reducido los fondos otorgados a este Consejo, lo que ha ocasionado ajustes en el manejo de sus programas” (*El Universal*, 25/10/ 2018). De acuerdo con la presidenta de la Comisión de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Cámara de Diputados 2018-2021, el plan será “incrementar año con año el presupuesto hasta llegar a 1% del PIB al final del sexenio”.

Sonora ocupa el lugar 13 de las 32 entidades con 1 295 becas (2.4%) (posición 29 a nivel nacional). En el estado, el número de becas nacionales otorgadas representó un aumento del 0.2% respecto a las registradas en 2016 (1 292). Sin embargo, el número de becas en esta entidad se encuentra por debajo de la media nacional. Del total de becas otorgadas en Sonora (1 295), el 60.9% fueron para maestría (32.7% masculino y 28.2% femenino), el 38.5% correspondieron a becas de doctorado (20.4% masculino y 18.1% femenino) y el 0.6% a becas de especialidad (sólo masculino). Al término de 2017, el estado contó con 54 programas adscritos al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), de los cuales el 65% pertenecen a nivel maestría, el 31% a doctorado y el 4% a especialidades. Para 2017, se destinaron recursos a este programa en Sonora por 40 millones de pesos (CONACYT, 2017, p. 15).

El Colegio de Sonora ha logrado garantizar las becas a cada alumno(a) aceptado en los programas del PNPC, pese a que los datos revelan problemas de asignación de recursos.



## 2

### Ruta metodológica

En el presente capítulo se describe la ruta metodológica utilizada para la generación del Plan de Desarrollo Institucional, la cual incorporó la consulta y participación de la comunidad de El Colegio de Sonora, ejercicio que benefició la obtención de información valiosa sobre lo que se espera en años futuros.

#### 2.1 El desarrollo de la planeación por escenarios

El proceso se inició con la elección de la metodología de planeación por escenarios, una herramienta que ayuda a articular y ordenar diferentes percepciones acerca de contextos alternativos futuros en los cuales se pueden tomar decisiones. Dentro de sus fortalezas encontramos que pueden identificarse tendencias clave presentes que tomen fuerza a futuro, comprender fuentes de incertidumbre y reducir el riesgo organizacional. A continuación se describen los pasos utilizados durante el proceso:

*Identificación de la cuestión o asunto central.* En este paso se identificó cuáles serían las acciones prioritarias que realizará El Colegio de Sonora, pensando en el año 2030, para continuar con su labor de estudios científicos buscando analizar la realidad social y proponiendo orientar la política pública. En un proceso participativo se clasificaron dos tipos de acciones: robustas (a corto plazo) y prudentes (a largo plazo).

*Identificación de las presiones o fuerzas impulsoras.* Dentro del contexto del presente plan, una fuerza impulsora es aquella que mueve o influye para que El Colegio de Sonora prosiga el estudio de la realidad social de Sonora y desarrolle diagnósticos profundos que orienten soluciones a las problemáticas sociales. Para el desarrollo de este apartado se pidió contestar a los participantes una serie de preguntas reflexivas, situándose en cuáles serían para El Colegio

los mejores y peores escenarios, el resultado de esas preguntas fue una lista de fuerzas impulsoras.

*Clasificación de las fuerzas impulsoras e identificación de las más críticas.* Una vez obtenida la lista de las fuerzas impulsoras, éstas se clasificaron por importancia e incertidumbre. Posteriormente, se solicitó a los participantes otorgar una calificación a cada una de las fuerzas impulsoras, dando como resultado la identificación de dos fuerzas impulsoras más críticas.

*Creación de la matriz de escenarios.* Utilizando las fuerzas impulsoras, se creó una matriz de futuros posibles, logrando identificar los extremos polares de cada incertidumbre crítica, es decir, construyendo variables dicotómicas con valores extremos para cada fuerza impulsora.

*Desarrollo de las narrativas para cada escenario.* Mediante la matriz de escenarios, se crearon cuatro escenarios posibles situándose en cada cuadrante de la matriz (++ , +-, -+ y --). A dichos escenarios se les otorgó un nombre y una descripción de la situación posible a vivir en el futuro.

*Exploración de las implicaciones de cada escenario.* Los participantes de la dinámica de escenarios respondieron cuestionamientos que ayudan a visualizar en consenso qué implicaciones y consecuencias tendría cada escenario si éste se llegara a presentar en la realidad.

*Definición y ordenamiento de las acciones que respondan a cada escenario.* Tomando como referencia el periodo futuro en el que se presentan los escenarios, se solicitó a los participantes proponer acciones que se deben realizar en la actualidad para que los escenarios futuros más favorables sucedan y los menos favorables disminuyan su posibilidad de ocurrir.

*Identificación de las acciones que respondan a más de un escenario y sean necesarias.* Tomando la información de todos los involucrados, se identificaron acciones que puedan realizarse en los cuatro escenarios distintos; los participantes consideraron primordial trabajar en ellas en la actualidad para hacer frente al futuro, dándoles mayor prioridad para llevarlas a cabo en el Plan de Desarrollo Institucional.



## 2.2. Análisis situacional

El análisis situacional es una herramienta que ayuda a tener una perspectiva amplia de diversos factores que influyen de manera interna y externa en nuestra institución. La óptima identificación de estos factores nos permite conocer las oportunidades y amenazas fuera de nuestra organización y las fortalezas y debilidades en su seno. Enseguida se presenta la continuación del proceso para el desarrollo metodológico del PDI de El Colegio de Sonora:

*Análisis del contexto interno y externo de las acciones prioritarias.* En grupos de trabajo, se solicitó a los participantes generar un análisis de diversos factores internos y externos de cada una de las acciones prioritarias identificadas en la dinámica de planeación por escenarios.

*Generación del análisis FODA.* Una vez obtenidos los elementos del análisis situacional (contexto interno y externo), se identificaron cuáles elementos pertenecían a oportunidades y amenazas externas de El Colegio y fortalezas y debilidades internas.

## 2.3. Planeación estratégica

*Proceso valorativo para definir marco estratégico.* Por medio del análisis de la evolución de la misión, la visión y los valores de El Colegio a través del tiempo, incluyendo su cumplimiento durante las diferentes periodos de gestión, se inició un proceso de valoración para rescatar las principales aspiraciones de El Colegio de Sonora a través de su filosofía y experiencia, además de aportar lo plasmado en el proceso participativo de planeación por escenarios y análisis situacional de los integrantes de la organización; ello permitió resumir/actualizar la misión, la visión y los valores de El Colegio de Sonora hacia el año 2023.

*Definición de los elementos de la planeación: objetivos, estrategias y líneas de acción.* Con la intención de abordar las problemáticas y amenazas, al igual que aprovechar las oportunidades y fortalezas, se establecieron objetivos de los cuales se desprenden las estrategias para el cumplimiento de éstos. Por último, con la finalidad de facilitar la operación, se establecieron líneas de acción que representan la guía para que las áreas específicas puedan plantear acciones en el marco de sus programas operativos anuales.

*Diseño del mapa de estrategias e indicadores.* Utilizando los objetivos diseñados para incorporarse en el PDI, se diseñó un mapa de estrategias, el cual es una representación visual del conjunto de estrategias de El Colegio de Sonora, describiendo las relaciones causa-efecto entre dichas estrategias y la forma en que a través de su cumplimiento se busca alcanzar la visión de El Colegio de Sonora al 2023. Además, se diseñó un tablero que tiene como función fijar los indicadores de desempeño para cada línea de acción y dar seguimiento a la correcta implementación del PDI.

## 3

### El camino adelante para El Colegio de Sonora

Se presenta a continuación el resultado de aplicar la metodología de planeación estratégica a El Colegio de Sonora y que consistió en la elaboración de cuatro escenarios en prospectiva, de los cuales se derivaron cuatro acciones prioritarias, la valoración de su marco estratégico, un análisis situacional que generó objetivos, estrategias, líneas de acción y, por último, un mapa de estrategias y tablero de indicadores para medir el cumplimiento de su visión a futuro.

#### 3.1. Los escenarios de futuro para El Colegio

*Escenario Cornucopia.*<sup>4</sup> Las características más importantes de este escenario son las oportunidades para crear nuevas plazas y mejores condiciones laborales y salariales, posibilidades de contratar a nuevos trabajadores de servicios, crecimiento en infraestructura y tecnología, el crecimiento a través de nuevas sedes/campus. En el ámbito académico, mayores recursos permiten una mayor movilidad académica y estudiantil, desarrollar proyectos interdisciplinarios con recursos propios, mejorar la eficiencia terminal en los posgrados. En este escenario, la institución está más vinculada con la sociedad, a través de la investigación se transfiere conocimiento con utilidad-beneficio social, y mediante los posgrados se ofrecen tesis con propuestas de aplicación práctica.

Como dificultades o limitantes de este escenario se muestra que, derivado del crecimiento institucional (en infraestructura y personal), haya una dispersión de la colaboración intercentros. Administrativamente pueden presentarse problemas para la asignación eficiente de los recursos (distribución no efectiva de acuerdo con prioridades), generación de conflictos laborales/personales. Los riesgos emergentes visibles son el mal uso

---

<sup>4</sup> El concepto fue propuesto en las mesas de participación de la comunidad. Se refiere al símbolo de la abundancia y la prosperidad, representado por un gran cuerno del que rebosan frutas, flores, monedas y toda clase de bienes y riquezas. <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/cornucopia>.

o desperdicio de recursos, el incremento de la vigilancia fiscal y principalmente crear un crecimiento que no sea sostenible.

*Escenario ¿Calidad con austeridad?* En este escenario, por la austeridad, se tiene un cupo limitado de estudiantes y reducción de personal docente externo y su actualización, reducción de materiales y equipos para docencia y de los servicios. Hay un limitado apoyo financiero a estudiantes para realizar sus actividades de movilidad y trabajo de campo, y hay poca participación de profesores(as) externos(as) en comités de tesis. En consecuencia, se disminuye la demanda y calidad del programa, disminuyen las acreditaciones y el financiamiento. Se debilita la presencia de El Colegio en el ámbito nacional/internacional; se reduce la presencia social y la colaboración interinstitucional, por lo que hay una reducción de las posibilidades de obtener más financiamiento. La falta de recursos implica una reorganización presupuestal para definir prioridades y un incremento de las cargas laborales, el deterioro de la infraestructura y la obsolescencia tecnológica.

*Escenario Torre de marfil.* Sus principales características son que hay una alta competencia en la oferta de posgrados y condiciones desfavorables para competir, como una baja calidad de los programas de posgrado de El Colegio, poca promoción-difusión para nuevos ingresos y una vinculación interinstitucional y social deficiente. Como factores externos limitantes de este escenario está la existencia de políticas públicas de educación superior no favorables para las ciencias sociales, así como un mercado laboral deprimido. Internamente los factores que afectan o limitan son una baja calidad de los programas de posgrado y programas limitados en las modalidades de estudio que no respondan a las necesidades actuales.

En este escenario existe el riesgo de generar un efecto perverso originado por la alta competencia por los estudiantes.

*Escenario Espiral descendente.* Escenario conflictivo debido a la ausencia de recursos para realizar las actividades sustantivas y operativas de la institución. Se presenta un deterioro de la infraestructura y el equipamiento y se originan conflictos internos surgidos por presiones laborales.

Las principales dificultades y limitantes que se enfrentan son una baja sensible de la productividad, así como fuga de recursos humanos, académicos y administrativos.

Organizacionalmente hay un recorte de áreas no prioritarias y en general existen condiciones desfavorables derivadas de la austeridad total que producen una espiral descendente del prestigio institucional.

### 3.2. Diagnóstico estratégico de las acciones prioritarias

La dinámica de planeación por escenarios derivó en cuatro acciones prioritarias para analizar y obtener el mejor escenario posible futuro para El Colegio de Sonora. A continuación se presenta el diagnóstico estratégico que se generó a partir de las cuatro acciones prioritarias y el cual finaliza con la generación de un análisis FODA para cada acción.

#### *Incrementar fuentes de financiamiento*

El financiamiento es el instrumento que permite la marcha de El Colegio de manera cotidiana y da certidumbre a las relaciones de trabajo. Es necesario incrementar y diversificar las fuentes de financiamiento adicionales al presupuesto ordinario, que se lograría con la oferta de servicios especializados de la investigación y la docencia, a través de la creación de una fundación orientada a la búsqueda de recursos nacionales e internacionales y que impulse desde la Rectoría, en coordinación con las áreas de trabajo, la atención de las prioridades institucionales (Biblioteca y TIC) o proyectos fundamentales para El Colegio. Enseguida se presenta el análisis FODA generado con los elementos de contexto interno y externo de la acción prioritaria de incrementar fuentes de financiamiento.

Incrementar fuentes de financiamiento	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen recursos financieros que pueden ser reasignados para crear y operar un área de planeación y gestión financiera, o contratar personal que se encargue de esa función.</li> <li>- Hay condiciones para crear un área de planeación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta consolidar un área de planeación y gestión de fondos.</li> <li>- No existen instrumentos normativos específicos para la planeación.</li> <li>- Falta actualizar la normatividad interna de El Colegio.</li> <li>- Faltan procesos definidos para la procuración y gestión de fondos.</li> <li>- Falta personal con perfil orientado a la función de procuración y gestión de fondos.</li> <li>- Existe una comunicación institucional poco eficiente.</li> </ul>

Incrementar fuentes de financiamiento	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen diversas fuentes de financiamiento externo nacionales e internacionales que aún no se han explorado para la obtención de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe alta competencia por la procuración de fondos.</li> <li>- Requisitos mayores para acceder a programas de financiamiento.</li> <li>- Financiamiento público limitado.</li> <li>- Incertidumbre sobre la orientación del nuevo gobierno federal y estatal en las acciones que tienen que ver con la naturaleza de El Colegio.</li> <li>- Excesiva regulación que norman las acciones de El Colegio por su figura pública.</li> <li>- Interés disminuido en las investigaciones científicas y en la cultura, lo cual dificulta la obtención de recursos o que existan programas que financien estas actividades.</li> </ul>

### *Ampliar la oferta de programas docentes*

El análisis de esta acción prioritaria se centró en cómo fortalecer la capacidad académica de El Colegio a través de la consolidación de programas docentes ya existentes, la ampliación de la oferta de programas de calidad y en modalidades no escolarizadas, además de promover la movilidad del alumnado. A continuación se presenta el análisis FODA generado con los elementos de contexto interno y externo de la acción prioritaria de ampliar la oferta de programas docentes.

Ampliar la oferta de programas docentes	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de órganos colegiados que atienden la oferta docente.</li> <li>- Presupuesto suficiente para la compra de libros.</li> <li>- Egresados como potenciales colaboradores de la oferta docente.</li> <li>- Convenios vigentes y diversos.</li> <li>- Se concentra mucha experiencia en la planta docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizacional insuficiente.</li> <li>- Normatividad poco flexible.</li> <li>- Reglamento de biblioteca inflexible para maestros y alumnos.</li> <li>- Proceso lento de adquisición de libros.</li> <li>- Comunicación deficiente de los procesos académico-administrativos.</li> <li>- No existe política de ampliación de la oferta de cursos de actualización, diplomados, licenciatura, maestría profesionalizante.</li> <li>- Recursos e incentivos insuficientes para la movilidad.</li> <li>- En caso de ampliación, el personal podría ser insuficiente.</li> <li>- Espacios físicos y equipamiento insuficiente.</li> </ul>

Ampliar la oferta de programas docentes	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor demanda al doctorado.</li> <li>- El Colegio como líder en las ciencias sociales.</li> <li>- Existencia de donantes potenciales.</li> <li>- Existencia de demanda de programas en ciencias sociales no atendida.</li> <li>- Existencia de TIC para llegar a nuevos públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una mayor oferta de IES.</li> <li>- Recursos públicos son restringidos.</li> <li>- Prevalece la incertidumbre en cuanto al ambiente político.</li> <li>- Trámites excesivos para la apertura de nuevos programas docentes.</li> <li>- Exceso de regulación y auditorías complejas.</li> </ul>

### *Consolidar la vinculación con la sociedad*

Para esta acción prioritaria, se analizan los esfuerzos dedicados a la aplicación de los conocimientos obtenidos en las investigaciones realizadas por El Colegio, dirigidos a solventar problemáticas de la sociedad, trabajando bajo un sistema bidireccional entre institución y comunidad. A continuación se presenta el análisis FODA generado con los elementos de contexto interno y externo de la acción prioritaria de consolidar la vinculación con la sociedad.

Consolidar la vinculación con la sociedad	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencias en vinculación de los investigadores de manera individual o por grupo.</li> <li>- Capital social de investigadores a nivel individual.</li> <li>- Disposición y voluntad institucional para generar estrategias de mejora en vinculación.</li> <li>- Las acciones de El Colegio son pertinentes a la sociedad, por lo que se puede ampliar la vinculación.</li> <li>- Capacidad de crear convenios interinstitucionales.</li> <li>- Flexibilidad de programas de investigación para atender problemas sociales.</li> <li>- Investigaciones basadas en problemas sociales, no en disciplinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay suficiente estructura y normatividad que regule la actividad de vinculación.</li> <li>- No hay un diagnóstico de necesidades de vinculación.</li> <li>- Los procesos de comunicación interna no son eficientes.</li> <li>- No existe un área de vinculación.</li> <li>- No hay un protocolo o un modelo de vinculación en el cual se guíen las acciones de El Colegio.</li> <li>- Los productos de investigación de El Colegio no llegan a quienes toman las decisiones.</li> <li>- No existe una producción audiovisual que ayude a promover los productos de investigación de El Colegio.</li> <li>- En el ROBDA (personal) las actividades de vinculación no tienen valoración.</li> </ul>

Consolidar la vinculación con la sociedad	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Red de empresas socialmente responsables con las que se pueden hacer convenios de colaboración por la pertinencia de los temas de investigación.</li> <li>- Mayor penetración de redes sociales que posibilita acercar a El Colegio con la sociedad.</li> <li>- Ser espacio de participación social y transparencia.</li> <li>- Excelente ubicación geográfica que permite atender distintos temas de investigación.</li> <li>- Crear un corredor cultural para revivir el centro de la ciudad de Hermosillo.</li> <li>- Transición política puede abrir ventanas de comunicación con El Colegio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La agenda de investigación social de El Colegio no tiene pertinencia con la sociedad y las empresas.</li> <li>- Amenazas sociotécnicas que están transformando a la sociedad (la llamada “cuarta revolución industrial”).</li> <li>- Delincuencia y abandono del centro de la ciudad.</li> <li>- Nuevas políticas que afectan el financiamiento a la investigación y las actividades de El Colegio.</li> </ul>

*Fortalecer capacidades tecnológicas e informáticas*

En este rubro se analizaron las acciones encaminadas a fortalecer la infraestructura tecnológica de El Colegio de Sonora para satisfacer las demandas actuales y futuras de docencia, investigación y difusión. A continuación se presenta el análisis FODA generado con los elementos de contexto interno y externo de la acción prioritaria de fortalecer las capacidades tecnológicas e informáticas.

Fortalecer las capacidades tecnológicas e informáticas	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con infraestructura, capacidad académica y recursos tecnológicos para realizar las actividades de docencia, investigación y difusión que se demandan actualmente y para ofrecer una modalidad virtual futura.</li> <li>- Existe una estructura organizacional y puestos dedicados a la atención al usuario interno sobre problemáticas de soporte tecnológico.</li> <li>- Excelente ambiente laboral en la interacción de soporte y tecnología con la comunidad de El Colegio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe un canal de comunicación eficiente para dar a conocer las necesidades de tecnología de El Colegio.</li> <li>- Normatividad sin actualizar para adoptar nuevas modalidades educativas que requieran soporte tecnológico.</li> <li>- Carencia de flexibilidad entre las áreas para intervenciones más prontas y oportunas.</li> <li>- Poco personal atiende las convocatorias internas que ofrece El Colegio para la capacitación tecnológica.</li> <li>- Financiamiento insuficiente en el área de TIC para atender la actualización continua y demanda futura.</li> </ul>



Fortalecer las capacidades tecnológicas e informáticas	
Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cuenta con espacios equipados para clases virtuales y actividades de difusión.</li> <li>- No se cuenta con un diagnóstico para generar la gestión y búsqueda de financiamiento tecnológico.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar las TIC para incrementar la oferta educativa, la colaboración académica y la difusión institucional.</li> <li>- Buscar convocatorias de programas de apoyos federales para obtener recursos.</li> <li>- Existe una tendencia generalizada e irreversible al uso de la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la oferta educativa en línea de otras instituciones pares mientras El Colegio presenta limitaciones tecnológicas.</li> <li>- El financiamiento público federal ya no permite la compra de activos dedicados a la tecnología.</li> <li>- Rigidez del CONACYT para oferta educativa en línea.</li> </ul>

### 3.3 Marco estratégico (misión, visión, valores)

Como se mencionó en el apartado de Antecedentes, acorde con su Ley Orgánica, El Colegio de Sonora tiene como objeto la generación, búsqueda y transmisión del conocimiento, así como la creación, preservación y difusión de la cultura. Para ello, el COLSON deberá, entre otros aspectos:

- i. Fomentar la investigación científica en las áreas de ciencias sociales, humanidades y disciplinas afines, acorde a las circunstancias y problemas de la región y del país.
- ii. Formar investigadores, docentes y especialistas.
- iii. Difundir los conocimientos derivados de sus trabajos o los provenientes de otras fuentes.
- iv. Constituir un foro de discusión de las áreas sobre las que trabaje o en torno a los problemas relevantes del desarrollo científico y cultural de la región y el país.
- v. Respetar la libertad académica como principio de observancia permanente.

Partiendo de lo anterior, se hizo una revisión del marco estratégico de El Colegio de Sonora para replantear la misión, la visión y los valores que serán los pilares para la planeación al 2023.

### *Misión de El Colegio de Sonora*

El Colegio de Sonora genera conocimiento científico y humanístico que contribuye a la identificación, análisis y solución de los retos de la sociedad sonorenses y mexicana a través de programas de investigación y docencia de alto nivel y fuerte vinculación social.

### *Visión de El Colegio de Sonora al 2023*

El Colegio de Sonora es una institución de prestigio e influencia a nivel nacional e internacional, reconocido por su contribución al estado actual del conocimiento en las ciencias sociales y la excelencia de sus programas de docencia y su fuerte vinculación con la sociedad.

### *Valores que guían y promueve El Colegio*

Éstos son los mismos que se definen en la Ley Orgánica de El Colegio de Sonora. Los principios y valores esenciales de la institución son:

#### **Autonomía**

El Colegio de Sonora es autónomo en el diseño y operación de sus programas, cumpliendo su función social por medio de la investigación y la enseñanza, libre de compromisos de producir acciones que no estén alineadas a la búsqueda honesta de soluciones que beneficien a aquellos sectores de la comunidad que todavía permanecen excluidos.

#### **Interdisciplinariedad**

Para El Colegio de Sonora es importante mantener un enfoque interdisciplinario en la investigación y la transformación del conocimiento; dando un acercamiento a la realidad desde varios puntos de vista que evite enfoques únicos y altamente especializados; fortaleciendo una institución que promueva el desarrollo humano de su comunidad, tanto como el desarrollo científico a través de sus investigaciones.

#### **Pluralidad**

Valor que mantiene firme a El Colegio de Sonora en ser un centro de discusión, generación y difusión de conocimientos científicos y humanísticos no subordinado a ideologías políticas.

Otros valores esenciales para el cumplimiento del presente Plan de Desarrollo Institucional, que surgen a raíz de las nuevas tendencias y demandas de la sociedad, pero que son cercanos o emanan de los establecidos en la Ley Orgánica, son:

#### Transparencia y ética profesional

El Colegio de Sonora tiene el compromiso social de apegarse a las funciones establecidas en su Ley Orgánica, a desarrollar con justicia y ética profesional sus actividades de docencia, investigación y difusión.

#### Igualdad e inclusión

El Colegio de Sonora, al estudiar y comunicar las injusticias sociales que amenazan la convivencia de la comunidad, es empático e incluyente con el combate de aquellos que excluyan a sectores vulnerables de la sociedad, generando conocimiento y proponiendo estrategias de solución a los problemas de la desigualdad social.

#### Sustentabilidad

Este valor da orientación a El Colegio de Sonora para hacer uso eficiente y responsable de los recursos que tiene a su alcance en el desarrollo de sus actividades, disminuyendo las malas prácticas en su accionar, sin perjudicar el bienestar de futuras generaciones.

### 3.4 Objetivos, estrategias y líneas de acción

#### *Objetivos*

Partiendo de los escenarios de futuro y el diagnóstico estratégico, para el periodo 2018-2023, que corresponde al actual Rectorado de El Colegio de Sonora, la planta académica, el personal administrativo, las actividades de los centros y el programa, así como los recursos disponibles, se centrarán en el logro de los siguientes objetivos:

1. Contribuir al análisis y la solución de los retos de la sociedad en el ámbito de las ciencias sociales y humanidades, así como disciplinas afines.
2. Fortalecer la formación de recursos humanos altamente especializados en programas de docencia pertinentes y de calidad.

3. Consolidar el prestigio e influencia de El Colegio como un nodo generador de conocimiento que orienta políticas públicas.
4. Desarrollar las capacidades de gestión y financiamiento.

### *Estrategias*

Objetivo 1. Contribuir al análisis y la solución de los retos de la sociedad en el ámbito de las ciencias sociales y humanidades, así como disciplinas afines.

#### Estrategias:

- 1.1 Mantener altamente competitiva la planta académica.
- 1.2. Desarrollar proyectos de investigación científica pertinentes a la realidad social.
- 1.3. Promover condiciones institucionales para la consolidación de los centros académicos.

Objetivo 2. Fortalecer la formación de recursos humanos altamente especializados en programas de docencia pertinentes y de calidad.

#### Estrategias:

- 2.1 Ofrecer programas de posgrado de competencia internacional.
- 2.2 Ampliar la oferta educativa de programas.
- 2.3 Fortalecer los servicios de apoyo al aprendizaje.
- 2.4 Incorporar nuevos ambientes de aprendizaje.

Objetivo 3. Consolidar el prestigio e influencia de El Colegio como un nodo generador de conocimiento que orienta políticas públicas.

#### Estrategias:

- 3.1 Fortalecer la calidad e impacto de la transferencia social de conocimiento.
- 3.2 Fortalecer la vinculación con el entorno.
- 3.3 Incrementar la difusión de los resultados de la actividad institucional.

Objetivo 4. Desarrollar las capacidades de gestión y financiamiento.

#### Estrategias:

- 4.1 Incrementar la generación de recursos adicionales.
- 4.2 Mejorar la gestión administrativa.
- 4.3 Mantener actualizada la plataforma tecnológica.

- 4.4 Mejorar la gestión de la planta física.
- 4.5 Mejorar la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos.
- 4.6 Gestionar recursos en función del desempeño institucional.
- 4.7 Impulsar un clima organizacional y de trabajo armónico.

### *Líneas de acción*

Objetivo 1. Contribuir al análisis y la solución de los retos de la sociedad en el ámbito de las ciencias sociales y humanidades, así como disciplinas afines.

Estrategia 1.1 Mantener altamente competitiva la planta académica.

Líneas de acción:

- 1.1.1 Promover un mayor número de profesores(as)-investigadores(as) con reconocimiento del Sistema Nacional de Investigadores (SNI).
- 1.1.2 Promover el reconocimiento de las y los profesores-investigadores en el Programa para el Desarrollo Profesional Docente, Tipo Superior (PRODEP).
- 1.1.3 Mantener y escalar el reconocimiento de los cuerpos académicos en el PRODEP.
- 1.1.4 Impulsar la realización de estancias de investigación y sabáticos en instituciones nacionales y en el extranjero.
- 1.1.5 Fomentar la constante actualización en materia disciplinar de las y los profesores.
- 1.1.6 Promover y apoyar la actualización docente.

Estrategia 1.2 Desarrollar proyectos de investigación científica pertinentes a la realidad social.

Líneas de acción:

- 1.2.1 Contribuir al debate de temas coyunturales.
- 1.2.2 Gestionar el conocimiento de experiencias exitosas y buenas prácticas en materia de proyectos de investigación.
- 1.2.3 Fomentar la participación en proyectos estratégicos de investigación que atiendan problemas de coyuntura regional o nacional.
- 1.2.4 Incorporar la participación de investigadores externos por posdoctorados y sabáticos.
- 1.2.5 Promover proyectos con pertinencia a atender los problemas sociales.

- 1.2.6. Promover los proyectos de investigación que contribuyan a la solución de demandas específicas

Estrategia 1.3 Promover condiciones institucionales para la consolidación de los centros académicos.

Líneas de acción:

- 1.3.1 Dar oportuno seguimiento a los resultados de investigación.
- 1.3.2 Gestionar recursos para la creación de nuevas plazas de profesores(as)-investigadores(as).
- 1.3.3 Procurar el desarrollo equilibrado de todos los centros académicos y el programa de investigación.

Objetivo 2. Fortalecer la formación de recursos humanos altamente especializados en programas de docencia pertinentes y de calidad.

Estrategia 2.1 Ofrecer programas de posgrado de competencia internacional.

Líneas de acción:

- 2.1.1 Promover que la maestría y el doctorado en ciencias sociales se mantengan y/o escalen al nivel de competencia internacional del PNPC.
- 2.1.2 Implementar un sistema formal de aseguramiento de calidad del posgrado.
- 2.1.3 Atender una matrícula adecuada al tamaño de la planta académica.
- 2.1.4 Impulsar convenios para el doble grado con universidades del extranjero.
- 2.1.5 Impulsar la movilidad de estudiantes.

Estrategia 2.2 Ampliar la oferta educativa de programas.

Líneas de acción:

- 2.2.1 Ofrecer un programa de educación continua.
- 2.2.2 Ofertar un posgrado en modalidad no escolarizada y/o profesionalizante (PNPC).

Estrategia 2.3 Fortalecer los servicios de apoyo al aprendizaje.

Líneas de acción:

- 2.3.1 Fortalecer los servicios bibliotecarios.
- 2.3.2 Incrementar el número de usuarios de los servicios bibliotecarios.
- 2.3.3 Mejorar la capacidad de preservación y conservación de acervos bibliográficos.

- 2.3.4 Consolidar las colecciones, acervos y recursos de información.
- 2.3.5 Mejorar la conectividad y cómputo para la comunidad de El Colegio.
- 2.3.6 Mejorar la tecnología en aulas y salas de videoconferencias.

Estrategia 2.4 Incorporar nuevos ambientes de aprendizaje.

Líneas de acción:

- 2.4.1 Diseñar un modelo de educación en línea
- 2.4.2. Capacitar a los/las docentes para adoptar programas en la modalidad en línea

Objetivo 3. Consolidar el prestigio e influencia de El Colegio como un nodo generador de conocimiento que orienta políticas públicas.

Estrategia 3.1 Fortalecer la calidad e impacto de la transferencia social de conocimiento.

Líneas de acción:

- 3.1.1 Fortalecer la producción de escritos científicos para medios especializados.
- 3.1.2 Organizar eventos de impacto nacional e internacional que apoyen la difusión de resultados de El Colegio.
- 3.1.3 Fomentar un mayor impacto de los eventos de discusión y difusión de la ciencia con públicos especializados.
- 3.1.4 Incrementar la difusión de la ciencia para todo público.
- 3.1.5 Ampliar la divulgación de las actividades de El Colegio en medios de comunicación de masas.
- 3.1.5 Incrementar la producción editorial de El Colegio.
- 3.1.7 Mejorar la gestión de las publicaciones de El Colegio.
- 3.1.8 Consolidar la calidad, visibilidad e impacto de la revista *región y sociedad*.
- 3.1.9 Crear un seminario sobre Sonora dirigido al público general.

Estrategia 3.2 Fortalecer la vinculación con el entorno.

Líneas de acción:

- 3.2.1 Incrementar la participación en redes académicas nacionales e internacionales.
- 3.2.2 Ampliar el número de convenios que contribuyan a la consecución de los objetivos de El Colegio.
- 3.2.3 Ampliar la colaboración con asociaciones relevantes al quehacer de El Colegio.

- 3.2.4 Ampliar la colaboración con grupos de la sociedad civil y el sector gubernamental.
- 3.2.5 Fomentar la participación de la planta académica en eventos de alto impacto en México y el extranjero.
- 3.2.6 Generar nuevos programas o proyectos en conjunto con instituciones académicas regionales y nacionales.
- 3.2.7 Establecer convenios con instituciones académicas internacionales.
- 3.2.8 Fortalecer las relaciones con egresados y hacer estudio de seguimiento.
- 3.2.9 Generar un modelo de vinculación que sea apoyado por todas las áreas de El Colegio.

Estrategia 3.3 Incrementar la difusión de los resultados de la actividad institucional.

Líneas de acción:

- 3.3.1 Incrementar la presencia en medios tradicionales (radio, televisión y prensa).
- 3.3.2 Fortalecer la presencia de El Colegio en redes sociales.
- 3.3.3 Promover y apoyar la publicación de materiales de divulgación.
- 3.3.4 Crear una tienda de productos propios de El Colegio y de comunidades indígenas.
- 3.3.5 Organizar los eventos de “café científico” para exponer a la comunidad productos de investigaciones de El Colegio.
- 3.3.6 Crear talleres y muestras culturales para beneficio de la comunidad sobre los productos de investigaciones de El Colegio.

Objetivo 4. Desarrollar las capacidades de gestión y financiamiento.

Estrategia 4.1 Incrementar la generación de recursos adicionales.

Líneas de acción:

- 4.1.1 Desarrollar una figura jurídica independiente que permita apoyar las actividades sustantivas de El Colegio.
- 4.1.2 Impulsar el financiamiento de la investigación.
- 4.1.3 Incrementar la participación en convocatorias con financiamiento.
- 4.1.4 Realizar un análisis de factibilidad sobre la creación de un área para la procuración de fondos.



#### Estrategia 4.2 Mejorar la gestión administrativa.

##### Líneas de acción:

- 4.2.1 Procurar la mejora continua de las condiciones de trabajo del personal académico y administrativo.
- 4.2.2 Mantener actualizada la normatividad institucional.
- 4.2.3 Adecuar la estructura organizacional a las necesidades de crecimiento.
- 4.2.4 Evaluar el PDI 2018-2023.
- 4.2.5 Promover espacios de superación y capacitación continua del personal.

#### Estrategia 4.3 Mantener actualizada la plataforma tecnológica.

##### Líneas de acción:

- 4.3.1 Mantener actualizada la infraestructura de cómputo y redes gestionando oportunamente su obsolescencia.
- 4.3.2 Articular efectivamente los recursos tecnológicos con las actividades sustantivas y de apoyo.

#### Estrategia 4.4 Mejorar la gestión de la planta física.

##### Líneas de acción:

- 4.4.1 Mejorar continuamente el programa de protección civil.
- 4.4.2 Conservar y mantener la infraestructura física.

#### Estrategia 4.5 Mejorar la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos.

##### Líneas de acción:

- 4.5.1 Implementar un sistema de evaluación del desempeño.
- 4.5.2 Atender las obligaciones de transparencia, el acceso a la información pública y garantizar la rendición de cuentas.

#### Estrategia 4.6 Gestionar recursos en función del desempeño institucional

##### Líneas de acción:

- 4.6.1 Asegurar la sostenibilidad del subsidio ordinario.
- 4.6.2 Gestionar el recurso presupuestal para el crecimiento y mejoramiento de la infraestructura.

#### Estrategia 4.7 Impulsar un clima organizacional y del trabajo armónico

##### Líneas de acción:

- 4.7.1 Evaluar y mejorar el clima organizacional de El Colegio.

- 4.7.2 Impulsar la aplicación del protocolo de actuación contra el acoso sexual.
- 4.7.3 Promover estilos de vida y conductas saludables entre la comunidad de El Colegio.

### 3.5 Mapa de estrategias

El mapa de estrategias es una representación visual de las relaciones causa-efecto que existen entre las estrategias del PDI 2018-2023. Se basa en la metodología *Balanced Scorecard* propuesta por Kaplan y Norton en 1992. Se incluyen las 17 que surgieron del ejercicio de planeación estratégica, así como el objetivo que aglutina el conjunto de esfuerzos para avanzar hacia el logro de la visión para los próximos cinco años.

El mapa de estrategias de El Colegio tiene tres perspectivas, que pueden interpretarse como tres grandes bloques de construcción:

- La perspectiva de *impacto institucional* contiene los elementos que reflejarán el avance que tenga El Colegio para acercarse a su visión.
- La perspectiva de *fortalecimiento de capacidades y operación* agrupa las estrategias orientadas a robustecer la capacidad de El Colegio para cumplir sus funciones sustantivas.
- La perspectiva de *gestión* presenta el conjunto de estrategias con las que se generan las condiciones básicas de tecnología, clima organizacional adecuado y el uso eficiente de recursos para la correcta operación de El Colegio.

Las relaciones causa-efecto presentadas con flechas conectan las estrategias entre sí. Cabe señalar que la perspectiva de *gestión* se considera como un todo que impacta en el resto de las perspectivas y estrategias; por ello de las estrategias de dicha perspectiva no se generan flechas que conectan específicamente las estrategias.

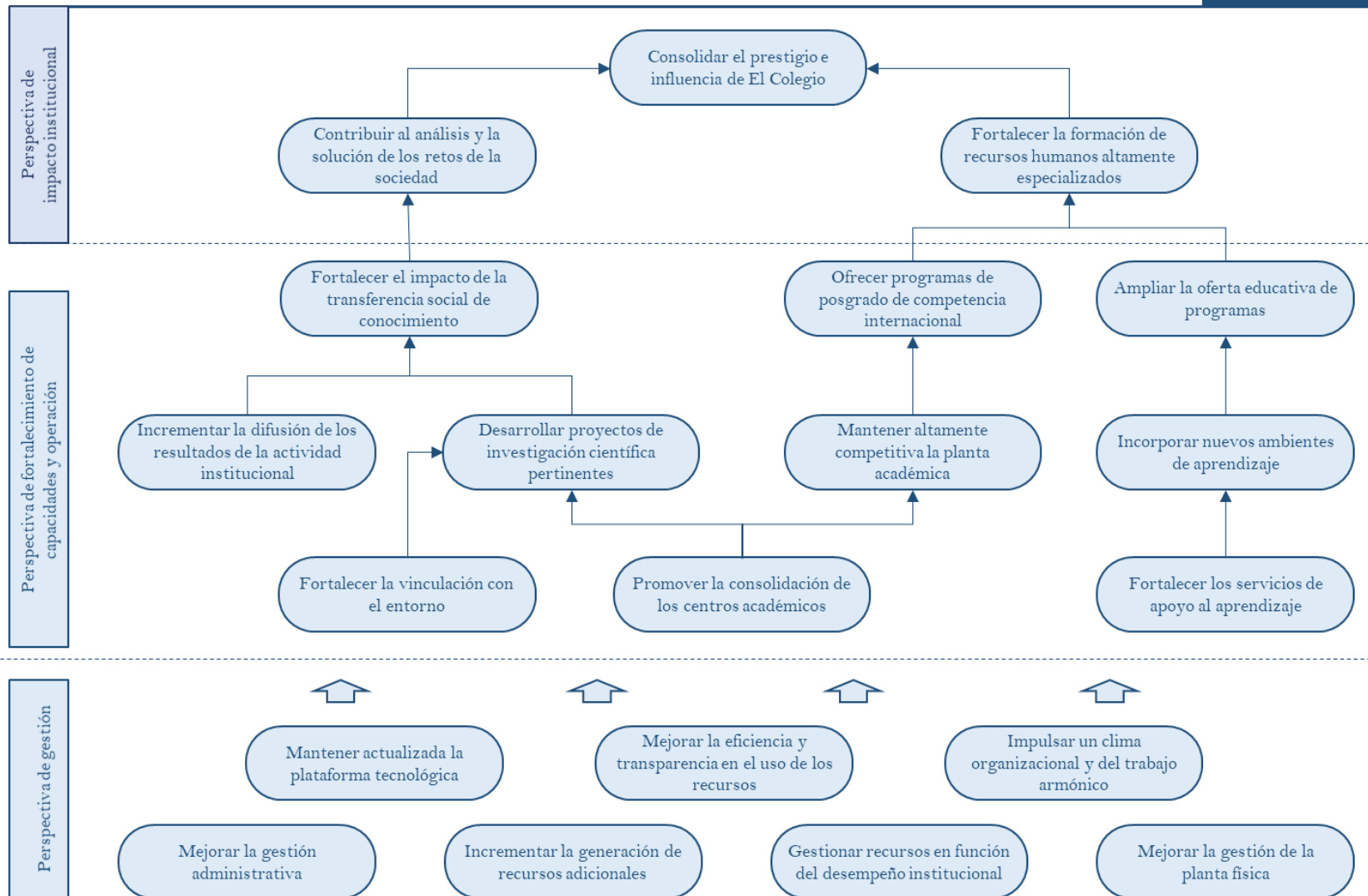
Dicho lo anterior, la lectura de una de las relaciones causa-efecto sería la siguiente: De los resultados que se obtengan de implementar la estrategia “promover la consolidación de los centros académicos” permitirá que el COLSON pueda “mantener altamente competitiva la planta académica” y con ello, a su vez, se incremente la capacidad para “ofrecer programas de posgrado de competencia internacional”, lo que abona a que El Colegio avance en una de sus

funciones sustantivas, “fortalecer la formación de recursos humanos altamente especializados”, lo que contribuirá a “consolidar el prestigio e influencia de El Colegio”.

En la parte superior del mapa se presentan la misión y la visión a las que se orientan los planteamientos para el periodo 2018-2023.

**Misión:** El COLSON genera conocimiento científico y humanístico que contribuye a la identificación, análisis y solución de los retos de la sociedad sonorense y mexicana, a través de programas de investigación y docencia de alto nivel y fuerte vinculación social.

**Visión:** El COLSON es una institución de prestigio e influencia nacional e internacional, reconocida por su contribución al estado actual en las ciencias sociales, la excelencia de sus programas de docencia y su fuerte vinculación con la sociedad.



## 4

### Evaluación y seguimiento

#### 4.1 Mecanismo de evaluación y seguimiento

Un proceso de planeación estratégica representa la suma de esfuerzos de una organización para trazar una serie de acciones a concretar, con la intención de lograr un fin en un determinado número de años. Los objetivos y estrategias que se incluyen dentro del presente Plan de Desarrollo Institucional 2018-2023 sólo podrán ser alcanzados con disciplina y el trabajo en equipo dentro de El Colegio. Dado lo anterior, es importante aclarar que la única forma de que el presente PDI tenga el éxito que se espera es llevarlo a la práctica y ser flexible en las diversas situaciones en las que El Colegio pudiera verse inmerso sin estar contempladas, resolver lo más favorable posible y continuar con la ejecución del plan.

Uno de los retos de la planeación estratégica son los mecanismos de seguimiento y evaluación interna. El seguimiento es la función continua de recopilar de manera sistemática datos que representan insumos específicos para indicadores de medición (OCDE, 2002). Esto quiere decir que, para dar correcto seguimiento a los compromisos establecidos en la planeación estratégica, es necesario incorporar dentro de nuestros procesos la generación de información de seguimiento, la cual ayudará a dar los insumos correspondientes a las áreas para generar reportes de indicadores.

La evaluación es la apreciación sistemática y objetiva de un plan estratégico; su propósito es determinar la pertinencia y el logro de objetivos, así como la eficiencia en la realización de éstos (OCDE, 2002). Las evaluaciones permiten a la institución sumar las lecciones aprendidas durante un determinado tiempo del proyecto y tomar decisiones sobre la estrategia.

Para dar el seguimiento adecuado y la evaluación necesaria en el cumplimiento del presente Plan de Desarrollo Institucional, El Colegio de Sonora ha determinado mecanismos específicos a través de indicadores de desempeño que medirán su operación y resultados.

## 4.2 Indicadores y metas

Este apartado incluye los indicadores de desempeño que se han definido para cada línea de acción. Los indicadores permitirán identificar el grado de cumplimiento de las estrategias del PDI 2018-2023 a partir del avance en cada línea de acción.

Para cada línea de acción se presenta al menos un indicador, planteado de acuerdo con los lineamientos para la construcción y diseño de indicadores emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC);<sup>5</sup> es decir, para cada uno de ellos se incluye: nombre y descripción, fórmula o método de cálculo, unidad de medida, línea base o valor de referencia – en este caso el 2018–, así como las metas para 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023, al igual que las instancias responsables de su seguimiento.

A continuación se presenta la tabla de indicadores y metas a cumplir por El Colegio de Sonora para el desarrollo y éxito del presente Plan de Desarrollo Institucional.

---

<sup>5</sup> La construcción de los indicadores de El Colegio atiende lo estipulado en los Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico, publicados por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), disponibles en [https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR\\_01\\_15\\_002.pdf](https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_15_002.pdf)

## Matriz de indicadores 2018-2023

OBJETIVO 1. Contribuir al análisis y la solución de los retos de la sociedad en el ámbito de las ciencias sociales y humanidades, así como disciplinas afines.

Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Línea base 2018	Metas					Responsables
						2019	2020	2021	2022	2023	
<b>ESTRATEGIA 1.1. Mantener altamente competitiva la planta académica</b>											
1.1.1. Promover un mayor número de profesores(as) investigadores(as) con reconocimiento del SNI	1.1.1.a	Porcentaje de profesores(as) investigadores(as) en el SNI	[Número de profesores (as) investigadores(as) en el SNI / Número total de profesores(as) investigadores(as)]*100	Porcentaje	74.2%	75%	75.6%	76.3%	76.9%	77.5%	DGA
1.1.2. Promover el reconocimiento de las y los profesores investigadores en el PRODEP	1.1.2.a	Porcentaje de profesores(as) investigadores(as) con reconocimiento del PRODEP	[Número de profesores(as) investigadores(as) reconocidos por el PRODEP / Número total de profesores(as) investigadores(as) adscritos al programa] *100	Porcentaje	73.3%	77.4%	78.1%	81.2%	84.3%	84.3%	SEGEN y DGA
1.1.3. Mantener y escalar el reconocimiento de los cuerpos académicos (CA) en el PRODEP	1.1.3.a	Porcentaje de CA en el nivel consolidado (CAC)	[Número de CAC / Número de CA] *100	Porcentaje	75%	60%	60%	80%	80%	80%	SEGEN
	1.1.3.b	Porcentaje de profesores(as) investigadores(as) en cuerpos académicos	[Número de profesores(as) investigadores(as) en CA reconocidos / Número total de profesores(as) investigadores(as) adscritos al programa] *100	Porcentaje	70%	77.4%	78.1%	81.2%	84.3%	84.3%	SEGEN
1.1.4. Impulsar la realización de estancias de investigación y sabáticos en instituciones nacionales y en el extranjero	1.1.4.a	Número de estancias y sabáticos de profesores(as) investigadores(as) en otras instituciones	Suma de las estancias y sabáticos de profesores (as) investigadores(as) en otras instituciones	Estancias	2	2	2	2	2	2	DGA

Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Línea base 2018	Metas					Responsables
						2019	2020	2021	2022	2023	
1.1.5. Fomentar la constante actualización en materia disciplinar de las y los profesores	1.1.5.a	Número de seminarios disciplinares	Suma de los seminarios disciplinares impartidos en el año	Seminario	1	1	1	1	1	1	DGA
1.1.6. Promover y apoyar la actualización docente	1.1.6.a	Número de cursos de actualización docente	Suma de los cursos de actualización docente impartidos en el año	Curso	1	1	1	1	1	1	Coordinación de Posgrado
ESTRETEGIA 1.2 Desarrollar proyectos de investigación científica pertinentes a la realidad social											
1.2.1. Contribuir al debate de temas coyunturales	1.2.1.a	Número de eventos de temas coyunturales intercentros	Suma de eventos de temas coyunturales intercentros realizados al año	Evento	2	2	2	2	2	2	DGA y Rectoría
1.2.2. Gestionar el conocimiento de experiencias exitosas y buenas prácticas en materia de proyectos de investigación	1.2.2.a	Número de curso-taller con esta temática	Suma de curso-taller con esta temática realizado al año	Curso-taller	1	1	1	1	1	1	DGA
1.2.3. Fomentar la participación en proyectos estratégicos de investigación que atiendan problemas de coyuntura regional o nacional	1.2.3.a	Número de proyectos de investigación en desarrollo registrados en la DGA	Suma de los proyectos de investigación con y sin financiamiento vigentes en el año	Proyecto	27	30	31	32	33	34	DGA
	1.2.3.b	Número de proyectos apoyados con el fondo de investigación interno	Suma de los proyectos apoyados con el fondo de investigación interno al año	Proyecto	-	2	2	2	2	2	DGA
1.2.4. Incorporar la participación de investigadores externos por posdoctorados y sabáticos	1.2.4.a	Número de investigadores incorporados con este perfil	Suma de los investigadores incorporados con este perfil al año	Investigador	1	1	1	1	1	1	DGA
1.2.5. Promover proyectos con pertinencia a atender los problemas sociales	1.2.5.a	Número de proyectos con entregables a una organización de la sociedad civil o dependencia gubernamental	Suma de los proyectos con entregables a una organización de la sociedad civil o dependencia gubernamental al año	Proyecto	2	3	3	3	4	4	DGA



Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Línea base 2018	Metas					Responsables
						2019	2020	2021	2022	2023	
1.2.6. Promover los proyectos de investigación que contribuyan a la solución de demandas específicas	1.2.6.a	Número de proyectos que atienden demandas específicas	Suma de los proyectos que atienden demandas específicas vigentes en el año	Proyecto	2	3	4	5	5	5	DGA
ESTRATEGIA 1.3 Promover condiciones institucionales para la consolidación de los centros académicos											
1.3.1. Dar oportuno seguimiento a los resultados de investigación	1.3.1.a	Presentación de informe anual de los resultados de investigación por centro al Comité Académico	N/A	Informe	1	1	1	1	1	1	DGA
1.3.2. Gestionar recursos para la creación de nuevas plazas de profesores(as) investigadores(as)	1.3.2.a	Número de nuevas plazas de profesores(as) investigadores(as) de tiempo completo	Número de nuevas plazas de profesores(as) investigadores(as) de tiempo completo	Profesor(a) investigador (a)	-	1	1	2	2	2	Rectoría
1.3.3. Procurar el desarrollo equilibrado de todos los centros académicos y el programa de investigación	1.3.3.a	Número de reuniones realizadas por centro o programa	Suma de las reuniones por centro o programa realizadas al año	Reuniones	6	6	6	6	6	6	DGA

## OBJETIVO 2. Fortalecer la formación de recursos humanos altamente especializados en programas de docencia pertinentes y de calidad

Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Línea base 2018	Metas					Responsables
						2019	2020	2021	2022	2023	
<b>ESTRATEGIA 2.1 Ofrecer programas de posgrado de competencia internacional</b>											
2.1.1. Promover que la maestría y el doctorado en ciencias sociales se mantengan y/o escalen al nivel de competencia internacional del PNPC	2.1.1.a	Número de programas docentes en el PNPC	Suma de los posgrados reconocidos en el PNPC	Programa	2	2	2	2	2	2	DGA y Coordinación de Posgrado
	2.1.1.b	Número de programas docentes en el nivel de competencia internacional del PNPC	Suma de los programas docentes en año de evaluación	Programa	1	1	-	1	-	-	Coordinación de Posgrado
	2.1.1.c	Porcentaje de docentes del núcleo académico básico (NAB) en los niveles II y III del SNI	[Número de docentes del NAB en los niveles II y III del SNI/ Número de docentes del NAB] *100	Porcentaje	22%	26%	30%	33%	37%	41%	DGA
	2.1.1.d	Porcentaje de eficiencia terminal de la cohorte (ETC) de la Maestría en Ciencias Sociales	[Número de estudiantes de maestría graduados a los 2.5 años de su ingreso/Número de estudiantes de maestría inscritos en la cohorte] *100	Porcentaje	52%	N/A	69%	N/A	70%	N/A	Coordinación de Posgrado
	2.1.1.e	Porcentaje de eficiencia terminal de la cohorte (ETC) del Doctorado en Ciencias Sociales	[Número de estudiantes de doctorado graduados a los 4.5 años de su ingreso/Número de estudiantes de doctorado inscritos en la cohorte] *100	Porcentaje	52%	N/A	65%	N/A	75%	N/A	Coordinación de Posgrado
2.1.2. Implementar un sistema formal de aseguramiento de calidad del posgrado	2.1.2.a	Sistema interno de aseguramiento de la calidad de los posgrados PNPC	N/A	Documento	-	1	-	-	-	-	Coordinación de Posgrado
2.1.3. Atender una matrícula adecuada al tamaño de la planta académica	2.1.3.a	Número de estudiantes de posgrado atendidos por docente	Número de estudiantes de posgrado/ Número de docentes	Estudiante	3	2.4	3.4	2.6	3.4	2.6	Coordinación de Posgrado

Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Línea base 2018	Metas					Responsables
						2019	2020	2021	2022	2023	
	2.1.3.b	Número de estudiantes atendidos en el año	Suma de las y los estudiantes de posgrado atendidos en el año	Estudiante	105	84	122	96	126	100	Coordinación de Posgrado
2.1.4. Impulsar convenios para el doble grado con universidades del extranjero	2.1.4.a	Número de convenios suscritos para doble grado con IES del extranjero	Suma de los convenios suscritos para doble grado con IES del extranjero al año	Convenio	-	-	-	1	1	-	SEGEN, DGA y Coordinación de Posgrado
2.1.5. Impulsar la movilidad de estudiantes	2.1.5.a	Porcentaje de estudiantes de maestría que realizaron estancias	[Número de estudiantes de maestría en estancias / Número de estudiantes de maestría] *100	Porcentaje	-	41%	N/A	50%	N/A	60%	Coordinación de Posgrado
	2.1.5.b	Porcentaje de estudiantes de doctorado que realizaron estancias	[Número de estudiantes de doctorado en estancia / Número de estudiantes de doctorado] *100	Porcentaje	-	71%	N/A	75%	N/A	80%	Coordinación de Posgrado
<b>ESTRATEGIA 2.2 Ampliar la oferta educativa de programas</b>											
2.2.1. Ofrecer un programa de educación continua	2.2.1.a	Número de cursos y diplomados de educación continua presenciales con valor curricular	Suma de los cursos y diplomados de educ. continua presenciales con valor curricular impartidos al año	Cursos y diplomados	19	10	22	10	22	10	Coordinación del Posgrado
	2.2.1.b	Número de cursos y diplomados de educación continua no presenciales con valor curricular	Suma de cursos y diplomados ofrecidos al año	Cursos y diplomados	-	-	-	1	2	3	Coordinación de Posgrado y Cómputo
	2.2.1.c	Número de cursos abiertos masivos en línea (MOOC) por parte de la planta académica	Suma de los cursos MOOC ofrecidos al año	Cursos	-	1	2	5	5	5	Coordinación de Posgrado y Cómputo
2.2.2. Ofertar un posgrado en modalidad no escolarizada y/o profesionalizante (PNPC)	2.2.2.a	Diagnóstico de los requerimientos humanos, tecnológicos, financieros, normativos y de gestión para implementar el posgrado en línea según los criterios del PNPC	N/A	Documento	-	1	-	-	-	-	Cómputo y Coordinación de Posgrado
	2.2.2.b	Número de posgrados en modalidad no escolarizada	Suma de los programas de posgrado no escolarizados	Posgrado	-	-	-	-	1	-	Coordinación de Posgrado

Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Línea base 2018	Metas					Responsables
						2019	2020	2021	2022	2023	
	2.2.2.c	Número de posgrados profesionalizantes	Suma de los posgrados profesionalizantes	Posgrado	-	1	2	2	2	2	Coordinación de Posgrado
ESTRATEGIA 2.3 Fortalecer los servicios de apoyo al aprendizaje											
2.3.1. Fortalecer los servicios bibliotecarios	2.3.1.a	Porcentaje de incremento de uso de las colecciones	[[Número de préstamos y consultas realizadas al año / Número de préstamos y consultas realizadas en el año anterior) - 1] *100	Porcentaje	5%	3%	5%	3%	5%	3%	Depto. de Documentación y Biblioteca
	2.3.1.b	Porcentaje de incremento de uso de las bases de datos (BD) y recursos electrónicos	[[Número de consultas a BD y recursos electr. al año / Número de consultas a BD y recursos electr. en el año anterior) - 1] *100	Porcentaje	5%	5%	10%	5%	10%	5%	Depto. de Documentación y Biblioteca
	2.3.1.c	Porcentaje de incremento en las consultas en el *Repositorio Institucional (RI)	[[Número de consultas a RI al año / Número de consultas a RI en el año anterior) - 1] *100	Porcentaje	N/A	100%	50%	50%	50%	50%	Depto. de Documentación y Biblioteca
2.3.2. Incrementar el número de usuarios de los servicios bibliotecarios	2.3.2.a	Número de usuarios de los servicios bibliotecarios capacitados	Suma de los usuarios que recibieron capacitación en el año	Persona	100	60	100	60	100	60	Depto. de Documentación y Biblioteca
	2.3.2.b	Evaluación de satisfacción de usuarios de biblioteca (diagnóstico y encuesta)	N/A	Informe	-	1	1	1	1	1	Depto. de Documentación y Biblioteca
	2.3.2.c	Implementación de un programa de promoción de servicios y productos bibliotecarios	N/A	Programa	N/A	1	1	1	1	1	Depto. de Documentación y Biblioteca
2.3.3. Mejorar la capacidad de preservación y conservación de acervos bibliográficos	2.3.3.a	Número de documentos encuadernados y restaurados	Suma de los documentos encuadernados y restaurados en el año	Documento	N/A	50	70	50	70	50	Depto. de Documentación y Biblioteca
	2.3.3.b	Porcentaje de incremento de documentos digitalizados o preservados	[[Número de documentos digitalizados o preservados al año / Número de documentos digitalizados o preservados en el año anterior) - 1] *100	Porcentaje	-	20%	20%	20%	20%	20%	Depto. de Documentación y Biblioteca

Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Línea base 2018	Metas					Responsables
						2019	2020	2021	2022	2023	
2.3.4. Consolidar las colecciones, acervos y recursos de información	2.3.4.a	Porcentaje de incremento de títulos y ejemplares impresos y electrónicos mediante compra, canje o donación	[Número de materiales bibliográficos adquiridos al año / Total de materiales bibliográficos en el acervo] *100	Porcentaje	3%	3%	3%	3%	3%	3%	Depto. de Documentación y Biblioteca
	2.3.4.b	Número de documentos digitales procesados y validados en el RI	Suma de los documentos digitales procesados y validados en el RI	Documento	N/A	100	75	100	75	100	Depto. de Documentación y Biblioteca
	2.3.4.c	Porcentaje de incremento de títulos y ejemplares impresos procesados	[Número de materiales impresos procesados al año / Total de materiales impresos procesados en el acervo] *100	Porcentaje	10%	2%	2%	2%	2%	2%	Depto. de Documentación y Biblioteca
	2.3.4.d	Porcentaje de incremento de títulos electrónicos procesados	[Número de títulos electrónicos procesados al año / Total de títulos electr. procesados en el acervo] *100	Porcentaje	20%	1%	1%	1%	1%	1%	Depto. de Documentación y Biblioteca
	2.3.4.e	Porcentaje de incremento de títulos y ejemplares con conversión de SCDD a LCC realizados*	[Número de materiales con conversión de SCDD a LCC al año / Total de materiales con conversión a LCC en el acervo] *100	Porcentaje	N/A	7%	7%	7%	7%	7%	Depto. de Documentación y Biblioteca
2.3.5. Mejorar la conectividad y cómputo para la comunidad de El Colegio	2.3.5.a	Número de interfaces y plataformas de Biblioteca disponibles y accesibles	Suma de las interfaces y plataformas de Biblioteca disponibles y accesibles en el año	Sistema	N/A	5	5	5	5	5	Depto. de Documentación y Biblioteca
	2.3.5.b	Número de sistemas del <i>staff</i> de Biblioteca operando	Suma de los sistemas del <i>staff</i> de Biblioteca operando con estabilidad	Sistema	N/A	3	3	3	3	3	Depto. de Documentación y Biblioteca
	2.3.5.c	Número de nuevos módulos desarrollados para los sistemas bibliotecarios	Suma de los módulos desarrollados para los sistemas bibliotecarios	Módulo	-	1	1	1	1	1	Depto. de Documentación y Biblioteca

Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Línea base 2018	Metas					Responsables
						2019	2020	2021	2022	2023	
	2.3.5.d	Porcentaje de aulas habilitadas con antena wifi	[Número de salas habilitadas con antena wifi / Número total de salas] *100	Porcentaje	12.5%	50%	100%	100%	100%	100%	Depto. de Cómputo
	2.3.5.e	Incremento de ancho de banda en enlace a internet para red local	Megabits/segundo	Red	200 Mbps	200 Mbps	300 Mbps	300 Mbps	400 Mbps	400 Mbps	Depto. de Cómputo
	2.3.5.f	Incremento de ancho de banda en enlace internet para wifi	Megabits/segundo	Red	50 a 200 Mbps	50 a 200 Mbps	100 a 300 Mbps	100 a 300 Mbps	200 a 500 Mbps	200 a 500 Mbps	Depto. de Cómputo
2.3.6. Mejorar la tecnología en aulas y salas de videoconferencias	2.3.6.a	Porcentaje de salas y aulas con instalaciones de audio, conectividad adicional para equipos portátiles y cámara web	[Número de salas y aulas habilitadas con equipo de audio, conectividad adicional para equipos portátiles y cámara web / Número total de salas y aulas] *100	Porcentaje	-	40%	80%	100%	100%	100%	Depto. de Cómputo
ESTRATEGIA 2.4 Incorporar nuevos ambientes de aprendizaje											
2.4.1 Diseñar un modelo de educación en línea	2.4.1.a	Formulación y aprobación en Comité Académico de un modelo de educación en línea	N/A	N/A	-	1	-	-	-	-	DGA y Coordinación de Posgrado
2.4.2. Capacitar a los docentes para adoptar programas en la modalidad en línea	2.4.2.a	Número de cursos de capacitación a docentes para ofrecer cursos en la modalidad en línea	Suma de los cursos de capacitación a docentes impartidos al año	Curso	-	1	1	1	1	1	Coordinación de Posgrado y Depto. de Cómputo

**OBJETIVO 3. Consolidar el prestigio e influencia de El Colegio como un nodo generador de conocimiento que orienta políticas públicas**

Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Línea base 2018	Metas					Responsables
						2019	2020	2021	2022	2023	
<b>ESTRATEGIA 3.1 Fortalecer la calidad e impacto de la transferencia social de conocimiento</b>											
3.1.1 Fortalecer la producción de escritos científicos para medios especializados	3.1.1.a	3.1.1.a Número de artículos en revistas indizadas publicados por profesor(a) investigador(a)	Número de artículos en revistas indizadas por año / Número de profesores(as) investigadores(as)	Artículo	.65	.70	.85	.90	.95	1	DGA, Centros y Programa
	3.1.1.b	3.1.1.b Número de publicaciones con arbitraje por profesor(a) investigador(a)	Número de publicaciones con arbitraje al año/ Número de profesores(as) investigadores(as)	Publicación	2.0	2.1	2.2	2.2	2.3	2.3	DGA, Centros y Programa
3.1.2. Organizar eventos de impacto nacional e internacional que apoyen la difusión de resultados de El Colegio	3.1.2.a	Número de eventos nacionales e internacionales	Suma de los eventos anuales de los centros y programa de investigación	Evento	5	5	5	5	5	5	DGA, Rectoría, Depto. Difusión
3.1.3. Fomentar un mayor impacto de los eventos de discusión y difusión de la ciencia con públicos especializados	3.1.3.a	Número de campañas de difusión dirigidas a redes de especialistas	Suma de las campañas de difusión dirigidas a redes de especialistas	Campaña	-	5	5	5	5	5	DGA, Depto. Difusión
3.1.4. Incrementar la difusión de la ciencia para todo público	3.1.4.a	Número de eventos de difusión y divulgación de la ciencia y la cultura organizados y coorganizados	Suma de los eventos de difusión y divulgación de la ciencia y la cultura organizados y coorganizados en el año	Evento	46	47	48	49	50	51	DGA, Rectoría, Depto. de Difusión
3.1.5. Ampliar la divulgación de las actividades de El Colegio en medios masivos	3.1.5.a	Número de campañas de difusión en medios de cobertura nacional	Suma de las campañas de difusión en medios de cobertura nacional	Campaña	1	2	2	2	2	2	DGA, Depto. de Difusión

Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Línea base 2018	Metas					Responsables
						2019	2020	2021	2022	2023	
3.1.6. Incrementar la producción editorial de El Colegio	3.1.6.a	Número de libros especializados y con arbitraje publicados	Suma de los libros especializados y con arbitraje publicados al año	Título	9	10	11	12	11	12	DGA, Depto. de Difusión
3.1.7. Mejorar la gestión de las publicaciones de El Colegio	3.1.7.a	Número de publicaciones a través del gestor Open Monograph Press (OMP)	Suma de las publicaciones a través de OMP realizadas al año	Título	-	-	5	7	11	12	Depto. de Difusión
3.1.8. Consolidar la calidad, visibilidad e impacto de la revista <i>región y sociedad (rys)</i>	3.1.8.a	Clasificación de la revista <i>región y sociedad</i> en el Sistema de Clasificación de Revistas Mexicana de Ciencia y Tecnología de Conacyt	N/A	Nivel	Competencia internacional (CI)	CI	CI	CI	CI	Q4	Dirección de la revista
	3.1.8.b	Número de artículos de la revista <i>región y sociedad</i> publicados en periodización continua	Número de artículos de la revista <i>rys</i> publicados en periodización continua al año	Artículo	-	35	40	40	40	40	Dirección de la revista
	3.1.8.c	Número de acciones de vinculación de la revista <i>rys</i> con redes editoriales	Suma de las acciones de vinculación de la revista <i>rys</i> realizadas al año	Acción	2	2	2	2	2	2	Dirección de la revista
	3.1.8.d	Campaña de promoción de la revista <i>rys</i> (en eventos, IES y en redes sociales)	N/A	Campaña	-	1	1	1	1	1	Dirección de la revista
	3.1.8.e	Número de artículos de <i>rys</i> de autores internacionales publicados	Número de artículos de <i>rys</i> de autores internacionales publicados en el año	Artículo	-	2	2	3	3	4	Dirección de la revista
3.1.9. Crear un seminario sobre Sonora dirigido al público general	3.1.9.a	Número de seminarios "Sonora"	Suma de los seminarios "Sonora" realizados en el año	Evento	-	1	1	1	1	1	Rectoría, DGA, Depto. de Difusión



Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Línea base 2018	Metas					Responsables
						2019	2020	2021	2022	2023	
<b>ESTRATEGIA 3.2 Fortalecer la vinculación con el entorno</b>											
3.2.1. Incrementar la participación en redes académicas nacionales e internacionales	3.2.1.a	Número de redes académicas nacionales e internacionales a las que pertenecen los profesores(as) investigadores(as)	Número de redes nacionales e internacionales en que se participa/ Número de profesores(as) investigadores(as)	Redes	1.68	1.66	1.67	1.68	1.69	1.7	DGA
3.2.2. Ampliar el número de convenios que contribuyan a la consecución de los objetivos de El Colegio	3.2.2.a	Número de convenios de colaboración académica suscritos con otras instituciones	Suma de los convenios de colaboración académica vigentes en el año	Convenio	24	25	26	27	28	29	DGA y SEGEN
3.2.3 Ampliar la colaboración con asociaciones relevantes al quehacer de El Colegio	3.2.3.a	Número de eventos académicos con organizaciones de la sociedad civil realizados al año	Suma de los eventos académicos con organizaciones de la sociedad civil realizados al año	Evento	-	2	2	2	2	2	DGA y SEGEN
3.2.4 Ampliar la colaboración con grupos de la sociedad civil y el sector gubernamental	3.2.4.a	Número de convenios de colaboración con grupos de la sociedad civil y dependencias gubernamentales vigentes	Suma de los convenios de colaboración con grupos de la sociedad civil y dependencias gubernamentales vigentes en el año	Convenio	10	11	12	13	14	15	DGA y SEGEN
3.2.5. Fomentar la participación de la planta académica en eventos de alto impacto en México y el extranjero	3.2.5.a	Número de ponencias presentadas en eventos nacionales e internacionales	Suma de las ponencias presentadas en eventos nacionales e internacionales al año	Ponencia	75	77	79	81	83	85	DGA
3.2.6. Generar nuevos programas o proyectos en conjunto con instituciones académicas regionales y nacionales	3.2.6.a	Número de proyectos en colaboración con otras instituciones académicas	Suma de los proyectos en colaboración con otras instituciones académicas vigentes en el año	Proyecto	8	9	10	11	12	13	DGA

Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Línea base 2018	Metas					Responsables
						2019	2020	2021	2022	2023	
3.2.7. Establecer convenios con instituciones académicas internacionales	3.2.7.a	Número de convenios con instituciones académicas latinoamericanas	Suma de los convenios suscritos con instituciones académicas latinoamericanas	Convenio	2	3	4	5	6	7	DGA y SEGEN
3.2.8. Fortalecer las relaciones con egresados y hacer estudio de seguimiento	3.2.8.a	Número de egresados de los posgrados del COLSON apoyando programas docentes profesionalizantes	Suma de los egresados del COLSON apoyando programas docentes profesionalizantes al año	Personas	-	2	2	2	4	4	Coordinación de Posgrado
3.2.9. Generar un modelo de vinculación que sea apoyado por todas las áreas de El Colegio	3.2.9.a	Formulación y aprobación en Comité Académico de un modelo de vinculación	N/A	Documento	-	-	1	-	-	-	DGA
ESTRATEGIA 3.3 Incrementar la difusión de los resultados de la actividad institucional											
3.3.1. Incrementar la presencia en medios tradicionales (radio, televisión y prensa)	3.3.1.a	Número de acciones de difusión y divulgación de la ciencia y la cultura a través de medios de comunicación	Suma de las acciones de difusión y divulgación de la ciencia y la cultura a través de medios de comunicación (prensa, radio, tv, <i>Portales</i> )	Acción	428	476	485	490	495	500	Depto. de Difusión
	3.3.1.b	Número de productos difundidos en medios de cobertura nacional	Suma de los productos difundidos en medios de cobertura nacional al año	Productos	10	15	20	25	30	35	Depto. de Difusión
3.3.2. Fortalecer la presencia de El Colegio en redes sociales	3.3.2.a	Número de productos difundidos por redes sociales	Suma de los productos difundidos por redes sociales al año	Productos	500	520	530	540	550	560	Depto. de Difusión
3.3.3. Promover y apoyar la publicación de materiales de divulgación	3.3.3.a	Número de materiales de divulgación publicados	Suma de los materiales de divulgación publicados al año	Materiales	3	3	4	5	6	7	DGA, Depto. de Difusión

Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Línea base 2018	Metas					Responsables
						2019	2020	2021	2022	2023	
3.3.4. Crear una tienda de productos propios de El Colegio y de comunidades indígenas	3.3.4.a	Creación de librería-tienda de artesanías-cafetería/foro científico-cultural	N/A	Tienda	-	-	1	1	1	1	DG Administrativa, Depto. de Difusión
3.3.5. Organizar los eventos de “café científico” para exponer a la comunidad productos de investigaciones del El Colegio	3.3.5.a	Número de eventos de “café científico”	Suma de los eventos de “café científico” realizados al año	Eventos	-	6	8	10	12	12	DGA, Depto. de Difusión
3.3.6. Crear talleres y muestras culturales para beneficio de la comunidad sobre los productos de investigaciones de El Colegio	3.3.6.a	Número de talleres y muestras culturales	Suma de los talleres y muestras culturales realizados al año	Taller	-	1	1	2	2	2	DGA, Depto. de Difusión

## OBJETIVO 4. Desarrollar las capacidades de gestión y financiamiento

Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Línea base 2018	Metas					Responsables	
						2019	2020	2021	2022	2023		
ESTRATEGIA 4.1 Incrementar la generación de recursos adicionales												
4.1.1. Desarrollar una figura jurídica independiente que permita apoyar las actividades sustantivas de El Colegio	4.1.1.a	Creación de unidad jurídica	N/A	Área	-	-	1	-	-	-	Rectoría	
4.1.2. Impulsar el financiamiento de la investigación	4.1.2.a	Número de proyectos de investigación realizados con financiamiento externo	Suma de los proyectos de investigación realizados con financiamiento externo	Proyecto	18	19	20	21	22	23	DGA	
4.1.3. Incrementar la participación en convocatorias con financiamiento	4.1.3.a	Número de proyectos de investigación sometidos a fuentes de financiamiento	Suma de los proyectos de investigación sometidos a fuentes de financiamiento	Proyecto	21	22	23	24	25	26	DGA	
4.1.4. Realizar un análisis de factibilidad sobre la creación de un área para la procuración de fondos	4.1.4.a	Creación de unidad de procuración de fondos	N/A	Área	-	-	1	-	-	-	Rectoría	
ESTRATEGIA 4.2 Mejorar la gestión administrativa												
4.2.1. Procurar la mejora continua de las condiciones de trabajo del personal académico y administrativo	4.2.1.a	Análisis de tabuladores del personal	N/A	Informe	-	-	1	-	-	-	Rec. Humanos	
	4.2.1.b	Programa de mejora de condiciones laborales	N/A	Programa	-	1	-	-	-	-	Rec. Humanos, Rec. Materiales	
	4.2.1.c	Análisis de la factibilidad de implementar un programa de jubilación activa para las y los profesores investigadores	N/A	Documento diagnóstico	-	-	1	-	-	-	Rectoría, DG Administrativa	

Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Línea base 2018	Metas					Responsables
						2019	2020	2021	2022	2023	
4.2.2. Mantener actualizada la normatividad institucional	4.2.2.a	Número de documentos normativos reformados al año	Suma de los documentos normativos reformados al año	Documento	-	6	1	-	-	-	Rectoría, SEGEN, DGA, Coordinación de Posgrado, DG Administrativa, Depto. de Doc. y Biblioteca
	4.2.2.b	Número de documentos normativos creados al año	Suma de los documentos normativos creados al año	Documento	-	-	-	1	-	-	SEGEN, DG Administrativa
4.2.3. Adecuar la estructura organizacional a las necesidades de crecimiento	4.2.3.a	Análisis de estructura orgánica	N/A	Documento	-	1	-	-	-	-	SEGEN, DG Administrativa
	4.2.3.b	Análisis y evaluación de puestos	N/A	Documento	-	-	1	-	-	-	SEGEN, DG Administrativa
4.2.4. Evaluar el PDI 2018-2023	4.2.4.a	Revisión intermedia de las proyecciones del PDI	N/A	Documento	-	1	-	1	-	-	Rectoría
4.2.5. Promover espacios de superación y capacitación continua del personal	4.2.5.a	Número de trabajadores(as) apoyadas para la realización de estudios	Suma de los trabajadores apoyados para la realización de estudios	Persona	2	2	2	2	2	2	Recursos Humanos
	4.2.5.b	Número de acciones, cursos, talleres de capacitación	Suma de las acciones, cursos, talleres de capacitación realizadas al año	Acción, curso, taller	33	40	40	40	40	40	Recursos Humanos
	4.2.5.c	Porcentaje de personas participantes en acciones, cursos, talleres de capacitación	[Número de personas participantes en acciones, cursos, talleres de capacitación / Número total del Personal] *100	Porcentaje	80%	90%	90%	92%	92%	93%	Recursos Humanos

Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de Medida	Línea base 2018	Metas					Responsables
						2019	2020	2021	2022	2023	
ESTRATEGIA 4.3 Mantener actualizada la plataforma tecnológica											
4.3.1. Mantener actualizada la infraestructura de cómputo y redes gestionando oportunamente su obsolescencia	4.3.1.a	Porcentaje de equipos de cómputo con antigüedad menor a 4 años en uso	[Equipos de cómputo con antigüedad menor a 4 años / Total de equipos instalados] *100	Porcentaje	70%	75%	80%	85%	90%	100%	Depto. de Cómputo
	4.3.1.b	Número de actualizaciones y/o cambios en <i>hardware</i> y <i>software</i> de servidores y equipos de comunicación	Suma de las actualizaciones y/o cambios en <i>hardware</i> y <i>software</i> de servidores y equipos de comunicación realizadas al año	Actualización	-	2	2	2	2	2	Depto. de Cómputo
	4.3.1.c	Creación del Comité de Bajas	N/A	Comité	-	1	-	-	-	-	SEGEN, DG Administrativa
	4.3.1.d	Número de reuniones del Comité de Bajas realizadas al año	Suma de las reuniones realizadas al año	Reunión	-	1	1	1	1	1	SEGEN, DG Administrativa
4.3.2. Articular efectivamente los recursos tecnológicos con las actividades sustantivas y de apoyo.	4.3.2.a	Número de sistemas académicos o administrativos actualizados	Suma de los sistemas académicos o administrativos actualizados al año	Sistema	-	3	3	3	3	3	Depto. de Cómputo
	4.3.2.b	Número de nuevos sistemas o módulos académicos o administrativos desarrollados	Suma de los sistemas o módulos académicos o administrativos desarrollados al año	Sistema - Módulo	-	2	2	2	2	2	Depto. de Cómputo
	4.3.2.c	Número de presentaciones o talleres de nuevas herramientas en apoyo a docencia y/o investigación	Suma de las presentaciones o talleres de nuevas herramientas en apoyo a docencia y/o investigación realizadas al año	Taller	-	2	2	2	2	2	Depto. de Cómputo
	4.3.2.d	Número de cursos o materias implementadas sobre plataformas virtuales	Suma de los cursos o materias implementadas sobre plataformas virtuales al año	Curso en línea	-	2	2	2	2	2	Depto. de Cómputo

Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de Medida	Línea base 2018	Metas					Responsables
						2019	2020	2021	2022	2023	
ESTRATEGIA 4.4 Mejorar la gestión de la planta física											
4.4.1. Mejorar continuamente el programa de protección civil	4.4.1.a	Creación de la Comisión de Seguridad e Higiene	N/A	Comisión	-	1	-	-	-	-	SEGEN, DG Administrativa
	4.4.1.b	Número de reuniones de la Comisión de Seguridad e Higiene realizadas al año	Suma de las reuniones de la comisión realizadas al año	Reuniones	-	1	1	1	1	1	DG Administrativa, Rec. Materiales
4.4.2. Conservar y mantener la infraestructura física	4.4.2.a	Implementación del Programa de Mantenimiento	N/A	N/A	-	1	1	1	1	1	Rec. Materiales
ESTRATEGIA 4.5 Mejorar la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos											
4.5.1. Implementar un sistema de evaluación del desempeño	4.5.1.a	Cuadro de mando integral	N/A	N/A	-	1	1	1	1	1	SEGEN, DG Administrativa
4.5.2. Atender las obligaciones de transparencia, el acceso a la información pública y garantizar la rendición de cuentas	4.5.2.a	Porcentaje de observaciones de auditoría externa solventadas	[Número de observaciones de auditoría solventadas/ Número total de observaciones emitidas] *100	Porcentaje	80%	85%	90%	95%	100%	100%	Contraloría General
	4.5.2.b	Porcentaje de auditorías atendidas	[Número de auditorías atendidas/ Número total de auditorías notificadas]*100	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Contraloría General
	4.5.2.c	Porcentaje de la información requerida disponible en la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT-SIPOT) y en el sitio de internet de El Colegio	[Información requerida disponible en la PNT-SIPOT - sitio de internet/ Información requerida en la PNT-SIPOT-sitio de internet] *100	Porcentaje	90%	95%	95%	95%	100%	100%	SEGEN y Unidades Administrativas

Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de Medida	Línea base 2018	Metas					Responsables
						2019	2020	2021	2022	2023	
	4.5.2.d	Porcentaje de respuestas proporcionadas en tiempo y forma por la Unidad de Transparencia	[Número de respuestas en tiempo y forma emitidas por la Unidad de Transparencia/ Número total de solicitudes de información recibidas] *100	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%	SEGEN y Unidades Administrativas
<b>ESTRATEGIA 4.6 Gestionar recursos en función del desempeño institucional</b>											
4.6.1. Asegurar la sostenibilidad del subsidio ordinario	4.6.1.a	Porcentaje de incremento del subsidio regular estatal y del apoyo solidario de la SEP	[(Presupuesto aprobado al año / Presupuesto aprobado en el año anterior) - 1] *100	Porcentaje	-	4%	4%	4%	4%	4%	Rectoría, DG Administrativa
	4.6.1.b	Número de informes programáticos y presupuestales mediante la plataforma SIPPSE	Número de informes enviados a través del Gobierno del Estado	Informe	4	4	4	4	4	4	SEGEN, DG Administrativa
4.6.2. Gestionar el recurso presupuestal para el crecimiento y mejoramiento de la infraestructura	4.6.2.a	Recursos aprobados para infraestructura	Total de presupuesto aprobado por año	Millones de pesos	-	-	20	10	10	10	Rectoría
<b>ESTRATEGIA 4.7 Impulsar un clima organizacional y del trabajo armónico</b>											
4.7.1. Evaluar y mejorar el clima organizacional de El Colegio	4.7.1.a	Evaluación de clima organizacional	N/A	Evaluación	-	1	-	1	-	1	DG Administrativa, Recursos Humanos
	4.7.1.b	Número de acciones para mejorar la comunicación institucional	Suma de las acciones de comunicación institucional realizadas al año	Acción	-	6	6	6	6	6	Rectoría
4.7.2. Impulsar la aplicación del protocolo de actuación contra el acoso sexual	4.7.2.a	Número de acciones de sensibilización contra el acoso sexual	Suma de las acciones realizadas en el año	Acción	-	1	1	1	1	1	Rectoría



Línea de acción	No. de indicador	Indicador	Método de cálculo	Unidad de Medida	Línea base 2018	Metas					Responsables
						2019	2020	2021	2022	2023	
4.7.3. Promover estilos de vida y conductas saludables entre la comunidad de El Colegio	4.7.3.a	Número de campañas de sensibilización sobre mejores estilos de vida y salud	Suma de las campañas de sensibilización sobre mejores estilos de vida y salud realizadas por año	Campaña	1	1	1	2	2	2	DG Administrativa y SEGEN

## Bibliografía y documentos

Actividad del CONACYT por entidad federativa. Sonora. 2017. México: CONACYT.

Dictamen de la evaluación del PNPC al Programa de Maestría en Ciencias Sociales. 2014. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Dictamen de la evaluación del PNPC al Programa de Doctorado en Ciencias Sociales. 2018. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Dictámenes de la evaluación PRODEP de Cuerpos Académicos. Años: 2005, 2013, 2014 y 2017. Programa para el Desarrollo Profesional Docente, Para el Tipo Superior.

Informe general del estado de la ciencia, la tecnología y la innovación. 2016. México: CONACYT.

Informe Quinquenal 2013-2018. Hermosillo: El Colegio de Sonora.

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

OCDE. (2002). Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OECD, DAC. París: OECD Publications. Recuperado de <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

Lineamientos sobre los indicadores para medir los avances físicos y financieros relacionados con los recursos públicos federales. Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC). Publicados en el Diario Oficial de la Federación el 1 de diciembre de 2009.

Plan de Desarrollo Institucional 2013-2018. Hermosillo: El Colegio de Sonora.

Plan de Desarrollo Institucional 2008-2013. Hermosillo: El Colegio de Sonora.

Plan de Nacional de Desarrollo 2013-2018. México: Gobierno de la República.

Programa Sectorial de Educación 2013-2018. México: Secretaría de Educación Pública.

Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2014-2018. México: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021. Hermosillo: Gobierno del Estado de Sonora.

Programa Sectorial de Educación y Cultura. Hermosillo: Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Sonora.

## Anexo: Alineación del PDI 2018-2023 de El Colegio de Sonora con los planes nacionales y estatales

### Alineación del PDI 2018-2023 de El Colegio de Sonora con la estrategia del país

Alineación del PDI 2018-2023 del COLSON con los objetivos del PND 2012-2018, el Programa Sectorial de Educación 2013-2018 y el Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación 2014-2018.  ● Alta correlación ○ Mediana correlación	Análisis y solución de los retos de la sociedad	Formación de recursos humanos especializados	Prestigio e influencia de El Colegio	Gestión y financiamiento
<b>Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018</b>				
3.1 Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.	●	●		
3.2 Garantizar la inclusión y la calidad en el Sistema Educativo.		●		
3.3 Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos.		●		
3.5 Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible.	●	●		
<b>Programa Sectorial de Educación 2013-2018</b>				
1. Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población.		●		
3. Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa.		●		
5. Promover y difundir el arte y la cultura como recursos formativos privilegiados para impulsar la educación integral.	●	●	●	
6. Impulsar la educación científica y tecnológica como elemento indispensable para la transformación de México en una sociedad del conocimiento.	●	●	○	
<b>Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación 2014-2018</b>				
2. Contribuir a la formación y fortalecimiento del capital humano de alto nivel.	●	●		
4. Contribuir a la generación, transferencia y aprovechamiento del conocimiento vinculando a las IES y los centros de investigación con empresas.	●		●	○
5. Fortalecer la infraestructura científica y tecnológica del país.			○	●

### Alineación del PDI 2018-2023 de El Colegio de Sonora con la estrategia de Sonora

<p>Alineación del PDI 2018-2023 del COLSON con los objetivos del PED 2015-2021, así como el Programa Sectorial de Educación y Cultura “Todos los sonorenses todas las oportunidades”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Alta correlación</li> <li>○ Mediana correlación</li> </ul>	Análisis y solución de los retos de la sociedad	Formación de recursos humanos especializados	Prestigio e influencia de El Colegio	Gestión y financiamiento
<b>Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021</b>				
III. Gobierno impulsor de las potencialidades regionales y los sectores emergentes.	●	○		
IV. Gobierno promotor del desarrollo y equilibrio social.		●		○
<b>Programa Sectorial de Educación y Cultura “Todos los sonorenses todas las oportunidades”</b>				
Objetivo 1. Mejorar la infraestructura y equipamiento de las instituciones educativas del estado de Sonora, incrementando el gasto de inversión y diversificando las fuentes de financiamiento.				○
Objetivo 3. Impulsar que las instituciones educativas incorporen en sus procesos de aprendizaje el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación.				○
Objetivo 5. Favorecer la permanencia, continuidad, y el éxito escolar disminuyendo el abandono escolar en todos los niveles educativos.		●		○
Objetivo 7. Mejorar los aprendizajes y resultados educativos de los estudiantes sonorenses para que los alumnos de educación básica, media superior y superior logren los aprendizajes y competencias de los planes y programas de estudio.		●		
Objetivo 11. Generar las condiciones que faciliten el acceso de los sonorenses a la creación, producción o consumo de la cultura y el arte a través del mejoramiento de la infraestructura para tal propósito, la conservación de nuestro patrimonio y la difusión del mismo, promoviendo la diversidad y la identidad del Estado.	○	○		○
Objetivo 16. Diversificar las fuentes de financiamiento de la educación superior para fortalecer su presupuesto total.				●
Objetivo 18. Implementar en todos los niveles y modalidades educativas un programa para promover la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente, complementando los contenidos de asignaturas de las áreas de ciencias sociales y naturales.		●	○	○
Objetivo 19. Dar cumplimiento a las políticas y programas de igualdad e inclusión en todos los organismos, niveles y modalidades del sector educativo.	●	●		○