

Plan de Desarrollo Institucional 2008-2013



EL COLEGIO
DE SONORA

Noviembre de 2008

ÍNDICE

MENSAJE A LA COMUNIDAD.....	I
------------------------------------	----------

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE EL COLEGIO DE SONORA	1
--	----------

1.1 Antecedentes	1
1.2 Etapas y logros	3
1.3 Estructura organizacional.....	8

CAPÍTULO II. EL COLEGIO DE SONORA EN EL ENTORNO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR (IES)	11
---	-----------

2.1 La sociedad del conocimiento y su impacto en la educación superior	11
2.2 Inversión en ciencia y tecnología en México.....	14
2.3 El posgrado en México y Sonora	16
2.4 El papel de las ciencias sociales y las humanidades y El Colegio de Sonora.....	19

CAPÍTULO III. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	23
---	-----------

3.1 El proceso participativo para definir la misión, la visión y valores	23
3.2 Misión	24
3.3 Visión.....	24
3.4 Los valores que guían y promueve El Colegio	24

CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: LO QUE TENEMOS, LO QUE NOS FALTA, LO QUE NOS PUEDE IMPULSAR O DETENER.....	27
---	-----------

4.1 Las fortalezas	27
4.2 Las debilidades	34
4.3 Las oportunidades	37
4.4 Los riesgos o amenazas.....	42

CAPÍTULO V. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, LÍNEAS DE ACCIÓN Y

METAS.....	47
5.1 Objetivos y estrategias 2008-2013	47
5.2 Líneas de acción y metas 2008-2013.....	49

BIBLIOGRAFÍA.....	69
--------------------------	-----------

ANEXOS

Anexo 1. Diagnóstico estratégico mediante metodología FODA, 2008.....	77
Anexo 2. Diagrama de objetivos, estrategias y líneas de acción	79

MENSAJE A LA COMUNIDAD

Durante el periodo que abarca este Plan de Desarrollo Institucional (PDI), El Colegio de Sonora transitará por su sexto lustro de vida y celebrará, en enero de 2012, su XXX aniversario.

Muchas cosas han ocurrido a lo largo de los últimos años, que han modelado la fisonomía del mundo y la sociedad actual, y cuya comprensión y expresión regional interesa y ocupa a instituciones como la nuestra. Entre estos sucesos podemos enumerar las transformaciones derivadas de los procesos de globalización económica y sus profundas implicaciones sociales y en las culturas regionales; la interdependencia de las naciones; innovaciones científicas y tecnológicas sin precedentes en múltiples campos del conocimiento, generadas principalmente en los países desarrollados pero con transferencias y derivaciones hacia el resto del mundo y la sociedad en su conjunto; el mayor reconocimiento del deterioro ambiental y los problemas del cambio climático derivados del uso intensivo de recursos naturales y energías no renovables; el incremento de la pobreza y las desigualdades en muchas regiones del planeta; el avance del reconocimiento de la diversidad y de las bondades de la participación ciudadana en los asuntos públicos; entre otros.

En el campo específico de las instituciones de educación superior, los últimos quince años han significado la puesta en operación de procesos de reestructuración tendientes a mejorar sus prácticas, definir estrategias para elevar su calidad y pertinencia, y fortalecer con ello sus capacidades de investigación, docencia y difusión.

En consonancia con estos procesos, El Colegio ha desarrollado en los últimos años esfuerzos importantes para definir sus líneas de investigación con claridad y pertinencia a la problemática regional y nacional en el mundo interconectado en que vivimos, para ofrecer programas de posgrado de calidad certificada externamente y vinculados a sus líneas de investigación, para desarrollar actividades de difusión que acerquen a públicos especializados y no especializados los productos de su quehacer académico, para avanzar

en la vinculación con diferentes sectores de la sociedad, para mejorar sus procesos administrativos, y para trabajar con ética, responsabilidad y transparencia en el cumplimiento de sus funciones.

En el contexto de la crisis económica mundial que se ha manifestado al tiempo que se elaboraba este Plan, cuyos orígenes y alcances aún se debaten, se hará más necesario colaborar para la solución de las problemáticas que la crisis global habrá de significar para nuestro País y región.

En este sentido, la institución está todavía más obligada al cumplimiento del compromiso social al que se debe: contribuir y apoyar el desarrollo del País y de la región mediante sus actividades sustantivas de investigación, docencia y difusión. Este compromiso conforma la misión institucional definida para este Plan por la comunidad colegiana mediante el proceso participativo desarrollado en los últimos meses, en el que también se refrendaron los principios de autonomía y pluralidad como valores guía para la evolución del quehacer institucional, agregando a ellos el de transparencia y rendición de cuentas.

Los objetivos, estrategias, líneas de acción y metas que conforman este plan tienen como eje articulador dos procesos identificados como imprescindibles para el avance institucional de los próximos años: consolidación y crecimiento.

Consolidación de un modelo institucional que combine investigación social aplicada destinada a la atención de demandas de conocimiento específico de diversos actores (sectores productivo y social, organismos públicos), con investigación de problemáticas sociales de más largo alcance, todas ellas desarrolladas con rigor científico.

Consolidación de un modelo educativo de calidad centrado en el aprendizaje; que responda a la creciente “credencialización” con posgrados que proporcionen conocimientos, habilidades y actitudes valiosas en el mundo contemporáneo, que vinculen sus programas de estudios a la investigación, con currícula flexibles que promuevan la participación activa y la movilidad de sus estudiantes.

Consolidación de un modelo de institución que comunique sus resultados de investigación a públicos especializados, pero que también difunda sus hallazgos en lenguajes diversos al alcance de distintos sectores sociales y públicos amplios.

Consolidación de un modelo institucional que combine la participación activa de la comunidad con el trabajo satisfactorio, eficiente y transparente.

En estas tareas, la comunidad de El Colegio cuenta con importantes apoyos y colaboraciones de diversas instituciones y organismos. Con la sociedad y el gobierno del estado de Sonora, de quienes recibe destacados estímulos para mejorar permanentemente sus procesos y actividades, ofreciendo los servicios educativos y de investigación con la calidad que la región demanda y merece. Con organismos federales como la Secretaría de Educación Pública y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, cuya rigurosa evaluación y apoyo a programas docentes y proyectos de investigación nos permite mantener siempre los estándares nacionales de calidad en la educación superior como referentes obligados. Con diversas instituciones de educación superior y centros de investigación de todo el país, entre los que destacan los que integran, junto a El Colegio de Sonora, la Red Nacional de Colegios y Centros de Investigación¹, con cuya colaboración e intercambio se fortalece y complementa nuestro saber-hacer.

Estamos seguros que con el esfuerzo comprometido de todas y todos los que integramos esta comunidad, así como con el concurso de quienes nos apoyan, El Colegio de Sonora transitará este lustro contribuyendo en forma activa, crítica y propositiva a la construcción de una sociedad del conocimiento en la región y el País.

Dra. Gabriela Grijalva Monteverde
Rectora

¹ Asociación formada por El Colegio de México, El Colegio de la Frontera Norte, El Colegio de Sonora, El Colegio de San Luis Potosí, El Colegio de Jalisco, El Colegio de Michoacán, El Colegio Mexiquense, El Colegio de la Frontera Sur, el Centro de Investigación y Docencia Económicas, el Centro de Investigación y Estudios Superiores en Antropología Social, el Centro Geo y el Instituto Mora.

I

ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE EL COLEGIO DE SONORA

1.1 Antecedentes

El nacimiento de El Colegio de Sonora tuvo lugar en enero de 1982, en el contexto del impulso a una política de descentralización de centros académicos y docencia en el País que inició a principios de la década de los años setenta.

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

Nuestra institución se constituyó inicialmente como una asociación civil en 1982, cuya estructura incluía una Junta de Gobierno formada por distinguidos académicos y profesionales del ámbito estatal y nacional, y una Asamblea de Asociados integrada por el Gobierno del Estado de Sonora, la Secretaría de Educación Pública, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, El Colegio de México, la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad de Sonora y el Instituto Tecnológico de Sonora.

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

Entre los *motivos* para su creación, en esta ley se argumentó que la investigación y docencia en la entidad estaban centradas en las ciencias y técnicas agropecuarias. Se afirmaba que con frecuencia los proyectos de investigación en las áreas tecnológicas mostraban una notoria ausencia de componentes sociales, dando como resultado enfoques inadecuados al contexto social en el que operaban.² Los resultados eran trabajos que sólo beneficiaban a quienes los realizaban o servían a los intereses de grupos privilegiados. En materia educativa de nivel superior, señalaba la falta de profesores preparados en las áreas sociales y humanísticas, lo cual obligaba a excluir de las carreras muchas de las asignaturas relacionadas con estas áreas (Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Sonora, 1985).

Así -se exponía- El Colegio de Sonora “no pretendía constituirse en un centro masivo de preparación de nuevos profesionales”, sino en una institución que vinculara investigación con docencia de posgrado, cuyos egresados pudieran alcanzar un nivel de preparación suficiente para cubrir la demanda de maestros e investigadores de las demás instituciones de educación superior en el estado y en otros estados de la región noroeste.

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

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

² En ese entonces existían el Centro de Investigaciones Agrícolas del Noroeste (CIANO) creado en 1955, el Centro de Investigaciones Pecuarias del Estado de Sonora (CIPES) en 1969, el Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de la Universidad de Sonora (CICTUS) en 1963, el Instituto Nacional de Antropología e Historia-Centro Regional del Noroeste en 1973, y el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores del Noroeste (IIESNO) fundado en 1977, que en 1982 se transformó en Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD).

1.2 Etapas y logros

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

1) La etapa inicial que va de 1982 a 1988, en la que se elabora la *Historia Contemporánea de Sonora 1929-1984* por parte de un grupo interdisciplinario de investigadores; se crean las primeras líneas de investigación; se obtiene financiamiento de dependencias gubernamentales y fundaciones extranjeras para desarrollar proyectos de investigación; se abre el Programa de la Maestría en Ciencias Sociales; y se expide la Ley Orgánica. En esta etapa de la historia de El Colegio, la mayoría de los investigadores contaba con el grado de maestría. La coincidencia temporal de la creación de El Colegio en 1982 con el inicio de la crisis económica nacional de ese año, habría de marcar en buena medida las dificultades de los primeros años de operación de la institución.

2) La etapa de consolidación que va de 1989 a 1997, en la que se obtiene la asignación de un presupuesto ordinario regular por parte del gobierno estatal; se elabora el reglamento general; empiezan los procesos de evaluación y planeación institucional; y se estructura el trabajo de investigación en programas. En este periodo, la institución es pionera en la entidad en asumir el reto de someter a la evaluación externa su programa docente, gracias a lo cual incorporó en 1991 su programa de Maestría en Ciencias Sociales en el Padrón Nacional de Posgrados de Excelencia del CONACYT, antecesor del actual Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC). En este contexto, se inicia también el programa de formación académica para que los profesores-investigadores obtengan el grado de doctor. En ese entonces, únicamente dos miembros de la planta académica contaban con dicho grado.

3) La etapa del crecimiento, que empieza en 1998 y se extiende al presente, en la que se diversifica la oferta docente y se amplía la matrícula del posgrado; se desarrolla el programa de formación académica de profesores-investigadores; se amplían las redes de colaboración y gestión, y se desarrollan las principales piezas normativas de la institución.

Entre 1999 y 2002 se desarrolló un Diplomado en Salud Reproductiva en colaboración con la Universidad de Michigan, y entre 2005 y 2006 el Diplomado en Salud Pública, en colaboración con la Universidad de Arizona.

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 que permita a partir de 2008, contar con una oferta docente que promueva la vinculación de la investigación y la docencia, a través de líneas de investigación comunes de ambos programas.

En 2004, casi la mitad de los profesores-investigadores contaba ya con el grado de doctor y en 2008 la proporción alcanzó el 79 por ciento.

En este 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).

En esta etapa se elabora el marco normativo para la mayoría de las actividades que realiza la institución; se amplía la infraestructura física y se mejora el equipamiento; se obtienen incrementos de asignación de presupuesto regular; y crece la planta académica y administrativa y la de personal de apoyo académico, aunque ello ocurre principalmente en el periodo 1998-2003, pues en los años subsecuentes los recursos presupuestales estatales han permanecido en el mismo nivel.

A partir de 2008, la institución obtiene financiamiento federal regularizable de la Secretaría de Educación Pública en la modalidad de apoyo solidario.

A lo largo de sus más de 26 años de vida, los objetivos, compromisos y principios de El Colegio de Sonora se han refrendado en diversos documentos institucionales, en particular, en los Planes de Desarrollo Institucional de los periodos de 1992 a 1995, de 1997 a 2000 y de 2004 a 2008. En éstos, los temas de interés han sido: la gestión institucional para el crecimiento de su planta académica, el fortalecimiento de las líneas de investigación prioritarias, la integración del trabajo de los profesores-investigadores –primero en programas y después en centros y cuerpos académicos-, el aumento de la planta académica con grado de doctor, el aumento de la incorporación de sus investigadores en sistemas de reconocimiento como el SNI y PROMEP, el aumento de la oferta educativa, la difusión y divulgación de una mayor cantidad y calidad de productos académicos, la creación y actualización de la normatividad y el fortalecimiento de los cuerpos colegiados.

También han sido de interés el mejoramiento de los servicios de apoyo a las actividades sustantivas. En cómputo, se ha ampliado la infraestructura e iniciado nuevos servicios, al tiempo de apoyar la automatización de procesos para la planta académica y de administración. La biblioteca “Gerardo Cornejo Murrieta” ha aumentado sus acervos y busca una actualización en sus formas de organización y en los servicios, a pesar de enfrentar serios problemas de infraestructura. La administración, que en coordinación con cómputo ha iniciado la automatización de sus procesos. Y la gestión institucional que ha procurado la ampliación de los espacios físicos, la diversificación de las fuentes de financiamiento, la búsqueda de mejores condiciones salariales y la capacitación del personal administrativo.

Para el diseño de sus planes y programas de trabajo, la institución se ha apoyado en procesos de Autoevaluación (1996), de Evaluación Externa de los CIEES (Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior) y otras instancias (1996, 2003, 2004), de Jornadas Académicas de Evaluación y Planeación (1992, 1994, 1996, 2002, 2005, 2007) y de planeación estratégica participativa con la colaboración de asesores externos propuestos por la ANUIES en 2003, 2004 y 2008. En particular, en 2007 se planea la reorganización de las actividades sustantivas, partir de centros en lugar de los programas que venían operando desde 1995.

Así, los *logros* más importantes de El Colegio de Sonora en 26 años son:

- El desarrollo de más de 200 proyectos de investigación en áreas como economía, sociología, demografía, historia, cultura, humanidades, antropología, política, desarrollo agrícola y regional, relaciones industriales, género, salud y medio ambiente, entre otras. Estas investigaciones han contado con el auspicio de diversas dependencias gubernamentales, fundaciones extranjeras e instituciones educativas, entre las que destacan: Gobierno del Estado de Sonora, Secretaría de Educación Pública, CONACYT, Fundación Ford, Universidad de Arizona, Universidad de Michigan, Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, entre otras.
- En posgrado, han egresado 243 alumnos de once promociones de la Maestría en Ciencias Sociales, de los cuales 199 han obtenido su grado.³ En la primera promoción del Doctorado en Ciencias Sociales se formaron 12 estudiantes. Por su parte, de la Especialidad en Gestión Integrada de Cuencas Hidrológicas han terminado sus créditos 58 estudiantes en tres promociones. Un logro fundamental es que en 2008, los tres posgrados están reconocidos en el PNP del CONACYT.
- En los diplomados en Salud Pública y en Salud Reproductiva actualizaron sus conocimientos 105 profesionales. También se ha trabajado en la formación de más de 160 pasantes de licenciatura y maestría de distintas disciplinas, a través de su participación en los proyectos de investigación y su contratación como becarios y asistentes de los programas y centros académicos.
- La labor editorial de la institución ha permitido la publicación de más de 115 libros y cuadernos de trabajo con los principales hallazgos de las investigaciones y los productos de eventos académicos, así como la publicación periódica de *región y sociedad. Revista de El Colegio de Sonora*, certificada por el Índice de Revistas Mexicanas de Investigación Científica y Tecnológica de CONACYT desde el año 2000.

³ El seguimiento de egresados 2007, que incluye hasta la décima promoción de la maestría (2003-2005) señala su ubicación laboral de la siguiente manera: 81 por ciento en el sector educativo, 12 por ciento en el gobierno y 7 por ciento en el sector privado-social.

- Ha constituido una biblioteca con más de 45 mil 500 volúmenes especializados y que proporciona, a usuarios internos y externos, acceso a más de 15 mil títulos de revistas científicas a través de suscripción a 26 bases de datos especializadas.
- El Colegio de Sonora ha desarrollado un esfuerzo importante en materia de cooperación regional, nacional e internacional, que ha tenido como resultado la organización de más de 560 eventos académicos, más de 130 eventos artísticos y culturales, y ha establecido más de 90 convenios de colaboración con instituciones de educación e investigación del País y del extranjero, dependencias gubernamentales, asociaciones civiles, organizaciones empresariales y fundaciones.
- Desde su fundación, la institución ha realizado una intensa actividad de divulgación del conocimiento científico y de la cultura regional en medios de comunicación como prensa, radio y televisión.
- Pertenece a la Red Nacional de Colegios y Centros de Investigación (RECCI), a la Asociación de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), Unión de Universidades de América Latina (UDUAL), Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), Consortium for North American Higher Education Collaboration (CONAHEC), Asociación Mexicana de Estudios de Población (AMEP), Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). Participa también en redes y consejos nacionales e internacionales como la Corporación Universitaria para el Desarrollo de Internet (CUDI), Red de Instituciones Mexicana para la Cooperación Bibliotecaria (Grupo Amigos), Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor (CEMPRO) y el Consejo Mexicano de Ciencias Sociales (COMECOSO). También forma parte de la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior (COEPES-Sonora).

En la actualidad, El Colegio cuenta con una planta académica de 29 profesores-investigadores, de los cuales 79 por ciento cuenta con grado de doctor y 52 por ciento pertenece al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

En suma, El Colegio de Sonora es una institución que ha contribuido a una mejor comprensión de los problemas del estado y al planteamiento de soluciones y alternativas, es punto de referencia para quienes desean acercarse a la realidad social del noroeste de México, y es un espacio de diálogo y encuentro de individuos y grupos diversos de la sociedad, todo lo cual lo ubica como una institución destacada en la región.

1.3 Estructura organizacional

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

El cambio en el marco jurídico trajo consigo transformaciones en la estructura organizacional, ya que la Ley Orgánica proporcionó a la Junta de Gobierno el rango de autoridad máxima de la institución e incorporó a la anterior Asamblea de Asociados convirtiéndola en Consejo Técnico Consultivo. En los niveles operativos, el cambio más relevante consistió en integrar 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, definió al Comité Académico como el órgano colegiado responsable de armonizar los planes y programas académicos.

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

En 2008 culminó un proceso de reestructuración académica que se planteó como uno de los objetivos centrales del Plan de Desarrollo Institucional 2004-2008 en seguimiento a las evaluaciones internas y externas, así como en acuerdo con la estructura señalada en la propia Ley Orgánica. Este proceso derivó en la creación de cuatro centros académicos: el Centro de Estudios de América del Norte (CEAN), el Centro de Estudios del Desarrollo

(CED), el Centro de Estudios Históricos de Región y Frontera (CEHRF), y el Centro de Estudios de Salud y Sociedad (CESS). El Programa de Estudios Políticos y de Gestión Pública (PEPGP), en tránsito a constituirse en centro, completa la estructura organizacional actual de la actividad académica de la institución.

Con esta nueva estructura, El Colegio se propone avanzar en la integración entre la investigación y la docencia; lograr un mayor grado de especialización en sus líneas de investigación y una mejor coordinación de las actividades de difusión y vinculación, así como una plataforma más dinámica que permita responder con oportunidad y calidad a las demandas de conocimiento y formación de recursos humanos en los ámbitos regional, nacional e internacional.

Cada centro y programa de investigación es responsable de una línea de investigación en la Maestría en Ciencias Sociales y el Doctorado en Ciencias Sociales, proponiéndose la incorporación de los estudiantes a los proyectos de investigación en curso. Es así que el posgrado se constituye en el espacio de mayor integración entre la planta académica ya que, por lo menos en el mediano plazo (2008-2012), todos los profesores- investigadores participarán en estos dos programas de posgrado.

La aprobación por la Junta de Gobierno en 2007 de esta reestructuración académica, y su operación a partir de 2008, ha tenido implicaciones en la conformación de los diversos órganos colegiados como la Junta de Coordinación, el Comité Académico y el Comité Editorial. Esto ya ha sido considerado en el Reglamento General, en el Reglamento General de Posgrado, y deberá contemplarse en el Estatuto de Personal Académico actualmente en elaboración a partir del Reglamento de Ingreso y Promoción del Personal Académico vigente. Con la organización en centros se busca también facilitar la participación de la planta académica en la toma de decisiones a partir de estos espacios colegiados.

Como apoyo a las tareas de docencia e investigación, así como a la de servicios de información, la institución cuenta con dos unidades: la Unidad de Información y Documentación de los Pueblos Indígenas del Noroeste (UIDPINO) y la Unidad de

Información Regional (UIR). Además, y bajo el mismo objetivo de apoyo y servicio a las actividades académicas, El Colegio cuenta con los Departamentos de Documentación y Biblioteca, de Cómputo y de Difusión Cultural. A esto se agregan las actividades del área de administración, organizadas a partir de la Dirección General Administrativa, que supervisa las áreas de recursos humanos, financieros y materiales.

Otra instancia sobre la cual se está trabajando en su organización es la Comisión de Honor y Justicia, la cual se pretende inicie funciones en 2009. Por último, habría que agregar la Contraloría General que se encuentra prevista en el Reglamento General en vigor, misma que se propone poner en operación a fines de 2008.

Esta estructura organizacional requiere consolidarse para alcanzar los objetivos que se plantea este Plan de Desarrollo Institucional 2008-2013.

II

EL COLEGIO DE SONORA EN EL ENTORNO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES)

2.1 La sociedad del conocimiento y su impacto en la educación superior

El inicio del siglo XXI se ha caracterizado por transformaciones relevantes en todos los ámbitos del desarrollo humano a escala mundial, que plantean enormes retos para la sociedad en su conjunto, y para las instituciones de investigación y educación superior en particular. Entre las transformaciones más importantes se encuentran procesos de globalización económica, conformación de bloques regionales de países, descubrimientos científicos como la manipulación genética, emergencia de múltiples organizaciones de la sociedad civil, innovaciones tecnológicas sin precedentes en el campo de la información y la comunicación, y acelerados cambios en las culturas regionales, que impactan en cambios culturales a nivel mundial.

Los procesos de globalización de las ideas, los símbolos, valores y conocimientos producidos por las sociedades avanzadas influyen en el desarrollo de las temáticas de investigación y las diversas formas de interpretación del mundo de la vida. Por ello, uno de los retos en investigación será incursionar en temas y problemas que focalicen y profundicen en los ámbitos locales, los modos de vida, los hábitos de consumo, los símbolos y los valores, los movimientos sociales, las experiencias autogestivas y el conjunto de mecanismos cotidianos en donde los sujetos son productores de prácticas culturales y experiencias sociales, en ese entorno global.

La denominada *sociedad del conocimiento* que caracterizará al nuevo milenio, en la que de manera acelerada se acumula y diversifica el saber, implica que el conocimiento constituirá el valor agregado fundamental en todos los procesos de producción de bienes y servicios de un país, y su desarrollo dependerá fundamentalmente de la capacidad de generación y aplicación del conocimiento por su sociedad. Así, el dominio del saber, al constituir el

factor principal de desarrollo y un valor estratégico, fortalece la importancia de la educación y el rol que desempeñarán las instituciones de educación superior (UNESCO, 1998 y ANUIES, 2000).

En esa sociedad, la educación adoptará el paradigma de la “educación permanente”, es decir, a lo largo de toda la vida. Este paradigma se concibe como un proceso integral sin limitaciones temporales de edad, de nivel o de establecimiento escolar; no hay educación terminal, ni la misión se restringe a otorgar títulos y grados. Las instituciones de educación superior desempeñan el papel estratégico de actualizar los conocimientos y satisfacer el deseo de acceso a nuevos saberes de las personas.

La sociedad enfrenta nuevos retos educativos y para dar respuesta a las demandas actuales, se requiere transformar los modelos de enseñanza-aprendizaje, innovar continuamente, diversificar las modalidades educativas e impulsar una educación para todos durante toda la vida. De igual forma, se precisa sobre todo favorecer la formación de sujetos capaces de actualizar sus conocimientos y habilidades; de generar, sistematizar y aplicar información; de trabajar en equipos y redes de manera interdependiente y cooperativa; de aprender y aplicar distintos lenguajes científicos y tecnológicos, y de asumir perspectivas multirreferenciales (ANUIES, 2006:38).

Debido a lo anterior y a que la vida útil del conocimiento tiende a abreviarse, la educación tendrá que ser más flexible en cuanto al acceso, más centrada en los procesos de aprendizaje que en los de enseñanza y pertinente a las circunstancias concretas de quienes la requieren (SEP, 2001:36). Esto implicará cambios profundos en los rígidos sistemas de educación superior de la actualidad.

Los principales desafíos del mundo contemporáneo identificados para los próximos años representan un importante reto para las IES. Entre ellos sobresalen el rápido desarrollo de la tercera revolución industrial y la asimetría que genera la globalización, el aumento de la pobreza, las nuevas formas de violencia, los conflictos al interior de los estados y las confrontaciones interétnicas e intercomunales, así como los problemas derivados del

crecimiento de la población, que impactan significativamente las dinámicas sociales, los procesos identitarios, los fenómenos de consumo y la industria cultural.

Otros desafíos importantes de estudio son la degradación del ambiente, la desigualdad en el acceso a servicios digitales que puede producir la sociedad de la información, la mayor participación de las naciones en decisiones de repercusión mundial, el incremento del rol social de las mujeres, el reconocimiento del pluralismo cultural y de la diversidad, y los riesgos que pueden generar avances científicos como la clonación de seres humanos (Tunnermann, 2003: 103-108).

Ante ello, las instituciones educativas necesitarán reelaborar conceptos, prácticas y estrategias tendientes a elevar su competitividad y calidad y preparar recursos humanos de alto nivel, fortaleciendo sus capacidades de docencia, investigación y difusión. Igualmente, deberán incorporarse a las llamadas “nuevas culturas”: de pertinencia, evaluación, informática, administración estratégica, internacionalización, todo inspirado en una dimensión ética y de rendición social de cuentas. El gran desafío será diseñar para la humanidad un proyecto global de desarrollo humano y sustentable (Tunnermann, 2003: 112-114).

La globalización e interdependencia mundial representan riesgos pero también oportunidades para las instituciones de educación superior. Una oportunidad será establecer alianzas estratégicas en el terreno cultural y educativo, mediante el fortalecimiento de programas de intercambio y movilidad de estudiantes y profesores-investigadores, realizar proyectos de investigación y programas académicos conjuntos, y el establecimiento de redes de colaboración con instituciones nacionales e internacionales. Ante el nuevo escenario de competencia mundial, también será recomendable plantear programas de desarrollo de las instituciones con base en indicadores y estándares internacionales (ANUIES, 2006:21).

Las disyuntivas al interior de las instituciones serán: encontrar el equilibrio entre la tarea que implica la inserción en la comunidad internacional y la atención a las circunstancias

propias, la búsqueda del conocimiento por sí mismo y la atención a necesidades sociales, fomentar capacidades genéricas o desarrollar conocimientos específicos, responder a demandas del empleador o adelantarse a un mundo del trabajo que probablemente se sustentará en el autoempleo (ANUIES, 2000).

2.2 Inversión en ciencia y tecnología en México

El paradigma de la sociedad del conocimiento ha puesto en relieve el papel determinante de las actividades de ciencia y tecnología⁴ para el desarrollo de las regiones y de los países en el mundo actual. La rapidez de su avance en el escenario mundial ha propiciado que las fronteras del conocimiento no sean solamente dinámicas, sino cada vez más especializadas y diversas, por lo que es cada vez más complejo identificar el estado y las tendencias del quehacer científico y de la innovación (CONACYT, 2001:17).

En México, los retos de la ciencia y la tecnología son enormes ante el rezago acumulado en las últimas tres décadas, producto fundamentalmente de la falta de una política pública de apoyo en ambas áreas. Este rezago ya ha sido superado en países que exhibían condiciones similares al nuestro en cuanto a indicadores de desarrollo en los años setenta, como Brasil y Corea, pero que han avanzado a medida en que han ido incrementando de manera apreciable su inversión en ciencia y tecnología en el periodo. En México no ha sucedido así, pues durante este mismo periodo la suma de la inversión pública y privada en ciencia y tecnología no ha alcanzado ni el uno por ciento del PIB (Cuadro 1), por lo que estas actividades no han podido incidir positivamente en los niveles de competitividad del País, la que registró una caída al pasar del lugar 33 en 2000 al 56 en 2005 dentro de la clasificación mundial de competitividad (Foro Consultivo Científico y Tecnológico 2006: 23).

⁴ Estas actividades se refieren a: i) investigación y desarrollo experimental (IDE), ii) educación científica y tecnológica a nivel de posgrado, y iii) servicios científicos y tecnológicos.

CUADRO 1
Gasto en ciencia y tecnología (GCT) como proporción del PIB

País/región (año)	GCT/PIB
OCDE (2004)	2.26
UE (2004)	2.26
EEUU (2004)	2.68
China (2002)	1.23
Corea (2002)	2.91
Brasil (2003)	0.97
Vietnam (2005)	2.00
México (2005)	0.80

Fuente: Foro Consultivo Científico y Tecnológico (2006: 30).
El dato de México proviene de CONACYT (2007: 15)

La ausencia de una visión de largo plazo y de políticas públicas orientadas hacia el avance de la ciencia y la tecnología en el País se manifiestan en las debilidades e insuficiencias del modelo institucional construido: la falta de operación de un sistema nacional integrado; la ausencia de una entidad que planifique, presupueste y coordine el gasto federal en la materia; la falta de orientación estratégica y programática, y la carencia de unidad en los procesos de planeación, programación y evaluación (Foro Consultivo Científico y Tecnológico 2006).

En el rubro específico de la inversión en investigación y desarrollo experimental (GIDE), los esfuerzos realizados por México son bastante menores que los de los países desarrollados y emergentes (Cuadro 2). Además, la baja participación del sector privado en esta inversión, aun si se compara con otros países emergentes, es reconocida como una debilidad estructural en México, pues el sector privado sólo financia el 33 por ciento de la investigación y desarrollo experimental (IDE), en tanto que en Corea esta proporción asciende al 72 por ciento, en España al 47 por ciento, en Brasil al 38 por ciento (Foro Consultivo Científico y Tecnológico 2006: 30).

CUADRO 2
Gasto en investigación y desarrollo (GIDE), 2005

País	GIDE millones de PPP corrientes ¹	GIDE / PPP %
Alemania	62,493.2	2.46
Canadá (2006)	23,058.4	1.97
EEUU (2006)	343,747.5	2.61
España	13,263.8	1.12
Francia	40,392.0	2.13
Italia (2004)	17,725.5	1.10
Japón	130,745.4	3.33
México	5,093.8	0.46
Reino Unido	35,171.1	1.78
Suecia	11,286.7	3.89

¹La paridad del poder adquisitivo (PPP por sus siglas en inglés) es la tasa de conversión de moneda que elimina las diferencias en niveles de precios entre países.

Fuente: CONACYT (2007: 273)

Aunada a las restricciones derivadas de los bajos niveles de inversión en IDE, un problema central de la política de ciencia y tecnología en el País es que ha creado lazos muy débiles entre las estructuras de generación de conocimiento y los procesos de crecimiento económico y de bienestar social. Es por ello un reto cada vez más apremiante trabajar en torno a la vinculación entre las instituciones de investigación y los diversos sectores sociales mediante la realización de investigaciones pertinentes a la realidad económica, política y social de nuestras regiones y del País. Ésta es, sin duda, un área de oportunidad que hay que atender en los próximos años.

2.3 El posgrado en México y Sonora

La formación de recursos humanos en ciencias y tecnología, altamente capacitados a través de programas de posgrado de calidad, es reconocida como uno de los ingredientes fundamentales para avanzar en la construcción de una sociedad del conocimiento, modelo que ayuda a combatir la pobreza, acortar las desigualdades sociales, disminuir las inequidades entre las regiones, fortalecer la competitividad y la constitución de espacios

sociales con capacidad de iniciativa, afianzar la libertad de expresión y fortalecer la democracia.

La posición de México en este aspecto observa también un rezago importante con relación a otros países. Dentro de la población escolar de nivel superior, sólo el 9 por ciento corresponde a programas de posgrado, en tanto que esta proporción es 14 por ciento en Estados Unidos (Tuirán, 2008). Igualmente sintomático de este rezago es la relativa escasez de programas de posgrado de calidad, pues de los 5 mil 875 posgrados registrados en el ciclo escolar 2006-2007 en el País, sólo mil 072 (18 por ciento) han pasado airoosamente los criterios de evaluación del Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT (CONACYT, 2008).

Otro reto importante lo constituye el integrar investigación con programas docentes vinculados a las necesidades del entorno regional y crear nuevos espacios formativos en los estados que contribuyan a la descentralización de la actividad científica. En el ciclo 2006-2007, por ejemplo, el Distrito Federal concentraba el 29 por ciento de la matrícula de posgrado del País, porcentaje que supera al 22.2 por ciento del conjunto de los seis estados de la frontera norte (Cuadro 3).

CUADRO 3
Población escolar de posgrado en la frontera norte según régimen, 2006-2007

Entidad o región	Público	Privado	Total	Participación
Baja California	2,858	2,145	5,003	3.1%
Chihuahua	3,661	985	4,646	2.9%
Coahuila	2,923	1,382	4,305	2.7%
Nuevo León	5,429	5,713	11,142	6.9%
Sonora	2,231	2,812	5,043	3.1%
Tamaulipas	3,461	2,302	5,763	3.6%
Frontera norte	20,563	15,339	35,902	22.2%
Distrito Federal	31,507	15,553	47,060	29.0%
Otros estados	36,223	42,818	79,041	48.8%
Total	88,293	73,710	162,003	100.0%

Fuente: Anuario Estadístico de ANUIES (primera etapa) 2006-2007.

Los cambios requeridos en el sector educativo, en la ciencia y en la tecnología en Sonora, tienen la misma orientación que a nivel nacional. Entre los objetivos más importantes propuestos en la administración 1997-2003 destacaron: a) alcanzar una mayor y mejor oferta educativa, que integre las demandas de contenido y calidad de los sectores productivo, social y gubernamental; b) flexibilizar los programas educativos, enfocados hacia el aprendizaje y la vinculación entre instituciones; y c) adecuar la normatividad respectiva (SEC, 2002:75).

Estos objetivos fueron reiterados por la administración pública estatal 2003-2009, mediante la consolidación de un sistema educativo denominado *Calidad Sonora*, que se orienta a “encauzar la oferta educativa de acuerdo a las necesidades regionales y con las nuevas exigencias de la revolución tecnológica y la economía global, y vincular a las universidades con las empresas para analizar los contenidos educativos e impulsar esquemas de investigación y desarrollo de proyectos productivos” (Gobierno del Estado de Sonora, 2004).

Asimismo, se busca “una oferta de posgrados de calidad reconocida a nivel nacional e internacional, con infraestructura adecuada y una planta académica con el grado y experiencia suficiente y sentar las bases para la creación y fortalecimiento de redes de investigadores y posgrados” (SEC, 2003).

Según el diagnóstico del Programa Estatal de Educación 2004-2009, el porcentaje de cobertura del posgrado en Sonora (4.7 por ciento), era el más bajo de todo el sistema educativo, después de la Educación Normal. Por tal razón ocupaba el lugar número 18 a nivel nacional en este aspecto. Además, la población escolar de doctorado era la más baja de las seis entidades federativas que se sitúan en la frontera norte del País (PDI COLSON 2004-2008). Como se observa en el cuadro 4, para el ciclo 2006-2007 Sonora había mejorado su posición dentro de los estados fronterizos, en lo que respecta a matrícula de posgrado, a lo que contribuyó la apertura de nuevos programas de este nivel en instituciones públicas y privadas. Sin embargo, hay que anotar que un aspecto que continúa siendo crucial es la mejoría de la calidad educativa de los programas, pues de 79 posgrados

registrados por la SEC en Sonora, sólo 27 han sido reconocidos por el Programa Nacional de Posgrados de Calidad, todos ellos de instituciones públicas: los tres programas de El Colegio, tres del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD), dos del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) y 19 de la Universidad de Sonora.

CUADRO 4
Población escolar de posgrado en la frontera norte según nivel, 2006-2007

Entidad o región	Especialidad	Maestría	Doctorado	Total posgrado	Participación
Baja California	527	3,740	736	5,003	3.1%
Chihuahua	305	4,145	196	4,646	2.9%
Coahuila	510	3,485	310	4,305	2.7%
Nuevo León	926	9,679	537	11,142	6.9%
Sonora	121	4,512	410	5,043	3.1%
Tamaulipas	377	4,922	464	5,763	3.6%
Frontera norte	2,766	30,483	2,653	35,902	22.2%
Distrito Federal	17,520	22,694	6,846	47,060	29.0%
Otros estados	14,612	58,793	5,636	79,041	48.8%
Total	34,898	111,970	15,135	162,003	100.0%

Fuente: Anuario Estadístico de ANUIES (primera etapa) 2006-2007.

2.4 El papel de las ciencias sociales y las humanidades y El Colegio de Sonora

De acuerdo con la Sección de Ciencias Sociales y Humanidades de la Academia Mexicana de Ciencias, en el marco de las tendencias hacia la *sociedad del conocimiento*, el papel de las ciencias sociales y las humanidades se convierte en trascendente, no sólo porque en sí mismas son fuentes de conocimiento relevante y socialmente significativo, sino también por su contribución para definir y orientar estrategias de cambio en las políticas públicas, en la participación ciudadana, en la opinión pública informada, y en la democratización del sistema político y de la sociedad.

La responsabilidad de los científicos sociales y los humanistas en ese escenario no se limita al desempeño de una función de producción y disseminación de conocimientos

especializados, sino que, al mismo tiempo, comporta compromisos éticos y políticos con los principales valores del interés público. También está su contribución en el cultivo de las disciplinas intelectuales que preparan al sujeto para enfrentar los retos de la vida contemporánea. La formación de capacidades de pensamiento complejo y crítico, así como de valores y compromisos con la realidad social y la diversidad humana, son tareas en que las disciplinas del área desempeñan un papel muy significativo a través de su función docente y mediante la divulgación de resultados de las investigaciones que realizan.

Asimismo, la investigación en estos campos constituye una reflexión sistemática sobre los grandes problemas nacionales y aporta una crítica constructiva de la sociedad actual. Contribuye a conocer mejor los rasgos que perfilan la identidad de los mexicanos, la raigambre histórica del México de hoy y las posibilidades, retos y horizontes que tiene el país en el orden internacional. Ayuda a entender la pluralidad cultural, las dimensiones, tendencias y cambios demográficos, la pobreza y las desigualdades sociales, las características y limitaciones de los sistemas educativo, jurídico, político y económico, el legado artístico, lingüístico, documental, cultural, conceptual y simbólico, las normas y valores que nos rigen, y los procesos de transición y cambio (Rodríguez y Zicardi, 2002:51-52).

Ante una sociedad en constante cambio que requiere conocimiento y respuestas oportunas, los retos y desafíos para las ciencias sociales implican transformaciones en su organización y formas de reproducción y renovación. Entre esos retos se encuentran: producir nuevos conocimientos, en particular, sobre los procesos de cambio emergentes; actualizar las líneas de investigación, buscando que tengan mayores repercusiones en la sociedad y en el ámbito general del conocimiento; auspiciar programas de investigación multidisciplinarios y modificar los planteamientos curriculares, incluyendo planes de estudio y métodos de enseñanza.

Otros desafíos son: propiciar el establecimiento de redes nacionales e internacionales, intensificar las formas de cooperación e intercambio académico, sistematizar las formas de vinculación con los diversos sectores de la sociedad, hacer visibles las prácticas y productos de la investigación, apoyar todos sus procesos a través de las nuevas tecnologías de la

información, y elaborar un nuevo compromiso ético con la sociedad (Rodríguez y Zicardi, 2002:52-53).

Estos retos para las ciencias sociales y las humanidades son similares para instituciones como El Colegio de Sonora. A ellos se suman los señalados en el apartado anterior que atañen a la educación y la ciencia en Sonora, vinculados a un contexto regional caracterizado por un intenso cambio económico, social y cultural. Cabe destacar un entorno que presenta una transformación política que condujo a cambios institucionales tendientes a fortalecer el proceso de democratización de la vida política. La intensa competencia político-electoral, constituye hoy una realidad eminente y representa importantes desafíos sociales e institucionales (El Colegio de Sonora, 2004:10-11).

El reto para El Colegio es aprovechar los cambios del entorno para convertirlos en oportunidades de desarrollo, crecimiento y consolidación institucional, para contribuir con ello al desarrollo económico y humano en la región.

III

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

3.1 El proceso participativo para definir la misión, la visión y valores

En abril de 2008, El Colegio de Sonora inició una nueva administración institucional. Esta coyuntura permitió realizar un balance de la situación actual, así como vislumbrar los desafíos más importantes para los próximos cinco años y la década siguiente.

Este balance se logró como resultado de las autoevaluaciones de cada área y de las propuestas vertidas en las reuniones y talleres participativos llevados a cabo desde el mes de julio de 2008 para elaborar el Plan de Desarrollo Institucional 2008-2013.

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

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

3.2 Misión

Contribuir y apoyar el desarrollo del estado de Sonora y de México y aportar soluciones a sus problemas sociales y humanos, mediante la generación de conocimiento, su transferencia y aprovechamiento por todos los actores sociales y la formación de recursos humanos de calidad que comprendan y deseen influir positivamente en esta realidad. Los valores que nos guían son autonomía, pluralidad, transparencia y rendición de cuentas.

3.3 Visión

Ser una institución académica autónoma, cuyo prestigio, presencia e influencia en el estado, a nivel nacional e internacional, sea referente obligado en los temas de investigación acordes a la vocación institucional: Desarrollo regional y desigualdades sociales, historia de la región, globalización, frontera, salud y políticas públicas, que forma profesionales capacitados de alto nivel, para estudiar, analizar y proponer soluciones a los problemas sociales relevantes y para contribuir a impulsar proyectos de desarrollo social. Ser una institución que mantenga una fuerte presencia social que asegure una vinculación amplia y eficiente para que el conocimiento generado se conozca y utilice por todos los sectores sociales.

3.4 Los valores que guían y promueve El Colegio

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

- *Autonomía.* Entendida como la libertad de la institución para el diseño y operación de sus programas, libre del compromiso de producir soluciones predelineadas para usos políticos o personales; con el compromiso irrenunciable de ejercer la búsqueda honesta

de soluciones que beneficien a aquellos sectores de la comunidad que todavía permanecen excluidos.

- *Pluralidad.* Entendida como la libertad de discutir los temas de investigación y enseñanza desde diferentes enfoques teórico-metodológicos, no subordinados a las ideologías políticas.
- *Transparencia y rendición de cuentas.* Entendidos como el compromiso social de apegarse permanentemente a los objetivos institucionales, desarrollar con ética intelectual sus actividades de docencia, investigación y difusión, y administrar sus recursos humanos, financieros y materiales con claridad, eficiencia y responsabilidad.

IV

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: LO QUE TENEMOS, LO QUE NOS FALTA, LO QUE NOS PUEDE IMPULSAR O DETENER

El diagnóstico que se presenta a continuación sintetiza los resultados obtenidos en el taller de planeación estratégica y las autoevaluaciones con la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas o riesgos) de los centros académicos y las áreas de apoyo, celebrados en julio y agosto de 2008.⁵

4.1 Las fortalezas

Su personal académico y administrativo destacado y comprometido con la institución

El personal académico

La fortaleza principal de la institución es que cuenta con una planta de profesores-investigadores de calidad en las áreas de ciencias sociales y humanidades, reconocida a nivel regional, nacional e internacional. Entre sus características se encuentran una larga experiencia acumulada y un liderazgo desarrollado en temas y disciplinas de estudio como historia regional, desarrollo regional, economía, salud, desigualdad y exclusión social, gestión y políticas públicas, urbanismo, cultura y creación literaria.

Los profesores-investigadores de El Colegio constituyen el grupo académico con mayor formación y reconocimiento en el área de ciencias sociales en el estado de Sonora.

⁵ Puede consultarse la tabla completa en Anexo.

El personal administrativo

La institución se ha forjado con la conjunción de esfuerzos de todos sus trabajadores; el personal administrativo ha contribuido a ello con el compromiso y dedicación en su trabajo, apoyando el desarrollo de las tareas sustantivas de investigación y docencia. Las áreas de Administración, Difusión, Cómputo y Biblioteca, cada una de ellas, han buscado profesionalizar a sus integrantes para alcanzar un mejor desempeño de sus actividades. Cabe destacarse que a pesar de la demanda creciente sobre sus cargas de trabajo cotidiano, así como la de responder ante un nuevo entorno de necesidades y retos, el personal ha demostrado su compromiso con la institución, por ello se considera como una fortaleza importante, basada en la experiencia acumulada del personal administrativo y técnico de apoyo a las labores académicas, así como lograr y mantener un ambiente de relaciones laborales respetuosas.

El clima organizacional propicia la productividad y en los miembros de la comunidad se advierte orgullo de pertenencia. Hay respeto a los valores institucionales y se reconoce el liderazgo de los órganos colegiados y de gobierno, ambiente que genera la innovación y el aseguramiento de la calidad de los programas y resultados del trabajo de El Colegio de Sonora.

Prestigio social y académico, respeto, autonomía y pluralidad institucional

Una percepción de fortaleza en la que ha coincidido el pleno de las áreas del COLSON, se refiere a la imagen de prestigio social y académico de la institución y al mantenimiento de valores como el respeto, la autonomía y la pluralidad institucional, tanto intra como extramuros.

Sus programas académicos articulados y de alta calidad

La Maestría en Ciencias Sociales

El COLSON cuenta con un programa de maestría consolidado que ha contribuido al fortalecimiento de las instituciones de investigación y educación superior de la entidad y de otros estados, al formar a un número importante de su personal académico, contribuyendo a elevar sus indicadores y a asegurar la oferta de programas educativos reconocidos por su alta calidad. Cabe destacar que un número importante de nuestros egresados han continuado estudios de doctorado.

Asimismo, hay egresados trabajando en dependencias gubernamentales estatales y federales, y otros, aunque es el grupo menor, se desempeñan en el ámbito de la gestión privada o social.

El Doctorado en Ciencias Sociales

En 2005 se abrió el programa de Doctorado en Ciencias Sociales, logrando un índice de retención del 100 por ciento de sus estudiantes; actualmente se inició la presentación de exámenes de grado para la titulación. Desde su inicio fue un programa con reconocimiento del PNPC.

Con la apertura del programa de Doctorado en Ciencias Sociales, se atiende una demanda creciente sobre este nivel de posgrado debido a la escasez de opciones de posgrado de calidad en el área de ciencias sociales, tanto para la formación de profesores-investigadores de las instituciones de educación, como para la formación de investigadores de alto nivel en otras organizaciones, y que establecerá un vínculo directo con las necesidades de los sectores público y privado de la región.

Con la ampliación de la oferta educativa se ha logrado una mayor articulación entre ambos programas, con base en una fuerte reestructuración en su diseño curricular que

fundamentalmente busca lograr una mayor flexibilidad en sus planes de estudio, fomentar la movilidad estudiantil y colaborar con otras instituciones en el ofrecimiento de sus cursos académicos.

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

Experiencia acumulada en el desarrollo de investigaciones de alto nivel académico y socialmente pertinente, y reconocimiento a su experiencia en la difusión adecuada de sus resultados

Las investigaciones de alto nivel académico y socialmente pertinente han contribuido a generar conocimiento y reflexión sobre una amplia gama de problemas sociales de interés regional, así como también al debate sobre la ejecución de las políticas públicas y privadas implementadas para resolverlos.

Se ha logrado el reconocimiento social del papel que desempeña El Colegio de Sonora como un lugar no sólo para la difusión del conocimiento científico y humanístico, sino para la participación de la comunidad en general mediante la libre expresión de ideas, la promoción del diálogo y el respeto a la pluralidad. Así, a la organización tradicional de eventos, seminarios, foros, mesas redondas, congresos y simposia de naturaleza académica, se agregan otros en los que se da cabida y voz a participantes de una diversidad de grupos: organizaciones no gubernamentales, gubernamentales, empresariales y asociaciones políticas, sociales y artísticas.

Los productos académicos

Muchos de los libros editados por El Colegio se han convertido en obras de consulta para públicos especializados y no especializados.

Entre las publicaciones ocupa un lugar destacado la revista *región y sociedad*, que forma parte del Índice de Revistas Mexicanas de Investigación Científica y Tecnológica de CONACYT desde el año 2000. Su reconocimiento en el medio académico regional y nacional se advierte al ser una de las tres revistas del área de ciencias sociales editadas en el norte de México, que están incluidas en dicho índice.

Otros productos que merecen una mención especial son los trabajos colectivos que se han realizado en diferentes momentos para ofrecer un panorama de la realidad social de la entidad en distintos periodos. Uno de éstos fue el número especial de *región y sociedad* que salió a la luz en 2007, conformado con la participación de investigadores del COLSON. En estos productos se expone la riqueza y variedad de investigaciones que lleva a cabo la institución, las colaboraciones con otras instituciones, las propuestas y alternativas para enfrentar diversos problemas, y el compromiso intelectual con la comunidad a la que sirve.

El Colegio ha desarrollado igualmente investigaciones en el ámbito de la cultura y la educación y ha promovido la creación y los estudios literarios. La investigación en humanidades se visualiza como parte de una educación integral que busca no sólo “humanizar” a los científicos de todas las áreas, sino recordar la importancia de su existencia para expandir la generación de conocimiento y la formación de posgrado en áreas cercanas a las ciencias sociales, pero con una dinámica propia y con un alcance que la distingue de la investigación y la docencia de otras instituciones regionales.

En humanidades, uno de los textos sobresalientes en narrativa y literatura sonorenses es *La sierra y el viento*, que cuenta con seis ediciones.

La divulgación y difusión de la cultura

También ha contribuido a esta fortaleza la colaboración en prensa, programas de radio, televisión local y la cooperación en órganos de divulgación regional. Al mismo tiempo se da la interlocución con otros actores sociales a través de la participación de profesores-investigadores en consejos electorales a nivel federal, estatal y municipal, consejos ciudadanos o consultivos, colegios de profesionistas, comités interinstitucionales, asesorías especializadas y otros, que son un reconocimiento a la trayectoria de la institución y de su personal académico.

Institucionalmente se colabora también en la conservación y rescate de inmuebles y espacios de valor histórico y cultural en el Centro Histórico de la ciudad de Hermosillo.

La biblioteca “Gerardo Cornejo Murrieta”

A las fortalezas mencionadas se suman los servicios que se brindan a la comunidad académica y al público en general, a través de la biblioteca “Gerardo Cornejo Murrieta” y su acervo especializado en ciencias sociales y humanidades, que se ha ido integrando paulatinamente mediante donaciones y adquisiciones de calidad a lo largo de más de 26 años.

Una ubicación céntrica en la ciudad de Hermosillo y a nivel nacional se localiza geográficamente en la frontera norte del País

El Colegio se ubica en el centro histórico de la ciudad, en lo que se le ha llamado “Corredor cultural”, donde de manera regular se realizan actividades de difusión y eventos culturales; esto favorece al COLSON en actividades de difusión. Además, por su ubicación cercana a la frontera norte, una línea importante en la generación de conocimiento han sido los estudios sobre migración e industria maquiladora, así como otros temas sobre la cooperación binacional, desarrollo regional y desarrollo histórico de la región fronteriza, así como

actividades de colaboración con algunas de las universidades en la franja fronteriza estadounidense.

La reestructuración organizacional a centros académicos y ser una institución en la que se favorece la articulación y unión de su comunidad

Recientemente se llevó a cabo una importante reestructuración organizacional en investigación y docencia, al formarse los centros académicos (antes programas), que tienen por objetivos fundamentales la integración de sus investigadores, el fortalecimiento de las líneas temáticas y un mayor apoyo a las tareas de docencia, así como acrecentar y mejorar su autonomía en la toma de decisiones.

La actualización y elaboración de reglamentos y procedimientos

En el 2006 se aprobó el nuevo Reglamento General de El Colegio, que vino a actualizar esta pieza normativa. Con éste, se allana el camino para tener una mayor claridad sobre otros documentos reglamentarios en los cuales se está trabajando.

Las características de su Junta de Gobierno: Con experiencia, independiente, preocupada y comprometida con la institución, con miembros destacados en el ámbito académico

Como máximo órgano de gobierno, la Junta ha demostrado su compromiso con El Colegio y apoyado el logro de sus objetivos y tareas sustantivas. De manera decidida y respetuosa evalúa las actividades e iniciativas de la comunidad, orientándola para la mejor consecución de sus objetivos y el cumplimiento de su compromiso social.

4.2 Las debilidades

Si bien El Colegio de Sonora es una institución con grandes fortalezas, también presenta algunas áreas de fragilidad como las siguientes:

Falta de diversificación financiera

Entre las debilidades de El Colegio de Sonora destaca la dependencia financiera de los recursos que aporta anualmente el Gobierno del Estado para su operación y funcionamiento. Históricamente este subsidio ha oscilado entre 70 y 90 por ciento del presupuesto total, lo que ha significado una participación reducida de organismos federales. Recientemente el COLSON ha logrado de la Secretaría de Educación Pública subsidio regularizable en la forma de apoyo solidario a las universidades, lo que ha permitido solventar algunos rezagos acumulados, pero que se requiere incrementar.

Las acciones y esfuerzos para diversificar las fuentes de financiamiento han sido notables, particularmente en la búsqueda de fuentes regulares federales, y será necesario redoblarlos.

Insuficiencia de plazas académicas y administrativas

Una consecuencia de lo anterior es la falta de recursos para incrementar el número de personal de la planta académica y administrativa, que se ha desfasado frente el crecimiento de la matrícula de estudiantes, así como por la atención de demandas de prestación de servicios. Ello ha generado una sobrecarga de trabajo al personal, que a la larga puede significar un riesgo para la salud y el ambiente laboral.

Resistencias e interiorización incompleta de los profesores en la implementación de un modelo educativo flexible y centrado en el aprendizaje y la generación de conocimientos

Bajo la óptica de la sociedad del conocimiento, se busca formar a un estudiante que desarrolle y mejore sus habilidades de búsqueda, análisis y reflexividad que le permita una

mejor inserción en el mercado laboral actual. Ante esta necesidad, se presenta el riesgo de anquilosamiento de las prácticas docentes en un modelo tradicional de emisor-receptor. El desafío es lograr una formación en el posgrado que equilibre el aprendizaje guiado, el independiente y en equipo. Otro riesgo relacionado es no contar con la disposición de los docentes para fomentar una mayor flexibilidad curricular y movilidad estudiantil. Sobre todo esto último, frente a una rigidez del modelo, tanto de enseñanza-aprendizaje, se corre el riesgo que el programa de posgrado no alcance una dimensión internacional que se demanda actualmente.

Uso limitado de tecnologías virtuales para la investigación y la docencia

La carencia de recursos también impacta la incorporación oportuna de tecnologías de vanguardia en áreas de apoyo académico y en la definición y planeación de políticas institucionales de mayor alcance. Esto ha influido también para que se mantengan procesos insuficientemente sistematizados e integrados y escasa automatización de algunos procesos en investigación, docencia y administración.

Interrelación limitada entre los centros y entre las actividades académicas de docencia

Se considera una importante debilidad la falta de comunicación y trabajo inter y multidisciplinario entre los investigadores y el programa de investigación. A pesar de la reestructuración curricular y organizacional, se identifica como una debilidad la vinculación aún escasa entre proyectos de investigación que desarrolla la planta académica y las tesis de los alumnos del programa docente; una consecuencia de esto son las escasas publicaciones conjuntas, privilegiándose todavía el trabajo y la publicación individual. Al mismo tiempo, se presentan problemas de fragmentación y de productividad desigual entre los profesores-investigadores.

Ingresos bajos y poco competitivos del personal académico, directivo y administrativo

Se identifica como una debilidad los sueldos bajos y poco competitivos del personal académico, administrativo y directivo; se reconoce que hay una escasa generación de recursos económicos propios a través de los productos de investigación, a pesar del incremento de actividades de prestación de servicios bajo demandas específicas. Se ha estimado una diferencia en las percepciones, frente a otros centros académicos, de hasta un 30 por ciento.

Marco incompleto de procedimientos

A pesar de los logros en esta área, se identifica la necesidad de actualizar y/o elaborar manuales de procedimientos para mejorar y responder a un nuevo entorno organizacional en investigación, docencia y administración. Se identifica además, y en relación a lo anterior, una ausencia de sistematicidad en algunos procesos de evaluación y planeación administrativa. Entre sus efectos, y como se anota antes, se generan sobrecargas de trabajo tanto para personal administrativo como académico, desatención de otras actividades. Todo ello contribuye a que la planeación a mediano y largo plazo mantenga cierta dosis de incertidumbre.

Insuficiencias en la planta física (infraestructura) para actividades académicas y administrativas, así como la falta de espacio para ubicar a nuevo personal

El Colegio presenta carencias de infraestructura adecuada para proyectar el crecimiento de la planta académica, la oferta educativa actual y la necesidad de brindar servicios de apoyo y condiciones idóneas para el desarrollo de las actividades institucionales. A lo largo de más de 26 años, la institución no ha contado con gasto de inversión para realizar obras de ampliación y readecuación de su planta física. Hasta la fecha, esto se ha venido realizando con el uso de recursos propios y con apoyos extraordinarios.

Es de destacar la insuficiente infraestructura física de la biblioteca “Gerardo Cornejo Murrieta”, lo cual afecta de manera importante para proporcionar sus servicios en forma eficiente y moderna, por lo que la construcción de una nueva biblioteca constituye una prioridad de este Plan.

4.3 Las oportunidades

La descentralización y desconcentración de la educación superior y de posgrado del gobierno federal

Una de las oportunidades para nuestra institución, surge de la estrategia del gobierno federal de ampliar y fortalecer la oferta educativa de posgrado fuera del Distrito Federal. La concentración actual es evidente: más de 61 por ciento de la matrícula se localiza en el DF y en los estados de Nuevo León, Jalisco, Puebla y México; además, 55 por ciento de los estudiantes de doctorado están inscritos en instituciones del Distrito Federal.

El gobierno federal busca que esta ampliación de la oferta educativa en otras regiones del País, tenga lugar en instituciones que desarrollan actividades de generación y difusión de conocimiento y de formación de posgrado, como El Colegio de Sonora. La estrategia que propone es el mejoramiento del nivel del profesorado, su organización en cuerpos académicos y la dotación de la infraestructura necesaria.

La estrategia del gobierno federal de establecer una oferta amplia y diversificada de educación continua, que satisfaga las demandas de capacitación, actualización y formación permanente de profesionales en activo y de población adulta, es otra oportunidad que se tiene para ofrecer servicios donde se ha tenido experiencias exitosas en años anteriores.

El PNPC representa para El Colegio la oportunidad de apoyar y mantener los programas de posgrado con una alta calidad, actualizando planes y programas de estudio, mecanismos para el seguimiento sistemático de egresados, ampliación y modernización de

infraestructura de apoyo, y cooperación nacional e internacional con otras instituciones de educación superior e investigación. La aceptación del Programa de Maestría en Ciencias Sociales al Programa Nacional de Posgrado de Calidad (PNPC) permite acceder a estos recursos y consolidar una oferta de posgrado de calidad que ha venido a completarse con la apertura del Programa de Doctorado en Ciencias Sociales en el 2005, también aceptado en el PNPC.

En el nivel estatal, otras dos oportunidades son la baja oferta de programas de doctorado de calidad en diversas áreas de las ciencias sociales y humanidades, así como la escasa actividad de extensión y difusión de la cultura que realizan otras instituciones de educación superior.

Influencia del paradigma de la sociedad del conocimiento y compromisos internacionales de los gobiernos federal, estatal y municipal en temas sociales

El nuevo entorno de la IES se caracteriza por lo que se ha llamado la sociedad del conocimiento. Según este enfoque, el conocimiento teórico se ha convertido en la fuente principal de innovación y el punto de partida de los programas políticos y sociales. Este tipo de sociedad está orientada hacia el progreso tecnológico y la evolución de la tecnología y se caracteriza por la creación de una nueva tecnología intelectual como base de los procesos de decisión; el conocimiento es una de las fuentes más importantes de la productividad, crecimiento y desigualdades sociales (véase Drucker, 1994). Dicho modelo, que se ha impulsado a nivel internacional y los gobiernos han retomado en algunas de sus políticas, representa una oportunidad de mayor desarrollo y consolidación para la investigación y formación de recursos en El Colegio.

Los planes y proyectos del gobierno; identificar y responder a demandas de investigación y servicios señalados en éstos

El Colegio ha respondido a demandas particulares de estudio, evaluación y diagnóstico sobre problemas en los que sus investigadores han alcanzado cierta experticia; esto le

permite consolidar no sólo su presencia social y académica, sino además, fortalecer la vinculación con diferentes instancias públicas y de la sociedad civil, tanto en la región, como a nivel nacional.

Cambio favorable de reglas de operación en instancias federales, que permite el acceso a recursos de instituciones como el COLSON (SEP, ANUIES, PROMEP)

En 2007 y 2008 El Colegio ha logrado una respuesta a una vieja demanda, lograr recursos federales a través del apoyo solidario a las universidades, aprobados por la SEP. Este nuevo entorno representa un reto y una oportunidad para la institución, por un lado, mantener esta asignación y por otra, hacer un ejercicio que permita al COLSON crecer en recursos humanos con la gestión de nuevas plazas, triangulando esfuerzos con el gobierno del estado, y por otro, solventando necesidades y ampliando su infraestructura física que permita el logro de los objetivos de este Plan.

Otra oportunidad para la institución es el aprovechamiento de los programas estratégicos de apoyo a las instituciones de investigación y educación superior, propuestos por el gobierno federal. Entre ellos se encuentran el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) y el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC).

Los rasgos comunes en todos ellos son la promoción de una educación de calidad, fomento de los procesos de autoevaluación institucional y de evaluación externa, acreditación de procesos educativos, certificación de procesos académicos, superación académica del profesorado, desarrollo y consolidación de cuerpos académicos, y mejoras en todos los ámbitos de los programas de posgrado, todos ellos objetivos planteados en este Plan.

Otros rasgos comunes son la promoción de procesos participativos de planeación estratégica, la definición de una visión institucional a mediano y largo plazo, el establecimiento de metas e indicadores básicos de desempeño y la rendición de cuentas.

En el caso particular del PROMEP, la oportunidad para El Colegio de Sonora es que el trabajo académico actual se realiza en grupos de profesores-investigadores organizados en cuerpos académicos, que pueden avanzar en su consolidación, así como lograr nuevos cuerpos entre los investigadores de los distintos centros. En el presente, se han registrado ya seis cuerpos académicos (actualmente en formación), se han otorgado tres becas a profesores de tiempo completo para realizar estudios de posgrado de alta calidad, y se han reconocido a dieciocho profesores con perfil deseable. Esto contribuye a fortalecer el programa de superación académica de la institución y a mejorar las condiciones de trabajo de los profesores-investigadores, todo ello ayudará a consolidar las líneas de investigación actuales y la oferta educativa de los programas de posgrado.

Representa también una oportunidad aprovechar los recursos de los Fondos Mixtos y Sectoriales de CONACYT y los disponibles en diversas convocatorias y programas del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), la Secretaría de Educación y Cultura del Gobierno del Estado de Sonora y el Instituto Sonorense de Cultura.

El desarrollo de nuevas tecnologías que posibilitan la creación de redes y ampliación de la oferta educativa
--

La oportunidad se presenta en el apoyo al desarrollo de sistemas integrales de información que apoyen tareas y procesos institucionales, la ampliación y modernización de la infraestructura académica (aulas, talleres, bibliotecas), la dotación de equipo de cómputo en áreas comunes.

El Colegio de Sonora fue admitido en la Corporación Universitaria para el Desarrollo de Internet (CUDI) en noviembre de 2007 con carácter de Afiliado Académico. Se ha pagado la membresía de 2007 y se finalizaron los trámites ante CUDI al contar con el enlace a Internet 2. Sobre esto, una oportunidad de consolidación y crecimiento se refiere a la actualización en el equipamiento de cómputo (estaciones de trabajo conectadas a alta velocidad).

Además, El Colegio ha avanzado significativamente en la automatización de procesos académicos y administrativos, lo que representa la oportunidad de hacer más eficientes el manejo de información y el propio desempeño de su personal, aligerar cargas de trabajo y tener mayor control de los archivos institucionales.

Potenciar el interés sobre la generación de conocimientos sobre problemas sociales prioritarios

El Colegio de Sonora ha trabajado líneas que considera de relevancia en el entorno estatal, regional y binacional. Tal es el caso de los fenómenos de urbanización, conflictos sociales en periferias urbanas y áreas naturales protegidas, movimientos sociales ambientales, procesos electorales, el desarrollo económico y sus agentes, impactos de la apertura comercial, política industrial, industria maquiladora y sindicalismo y el estudio de problemas prioritarios en salud como el cáncer cervicouterino y de mama. Asimismo, lleva a cabo investigaciones sobre participación laboral de las mujeres y violencia, e historia del desarrollo empresarial y del poder legislativo.

Cercanía geográfica con Estados Unidos y con universidades del suroeste de ese país

Compartir la frontera con un país como Estados Unidos representa retos y oportunidades; una de éstas lo es el interés del gobierno federal y estatal de llevar a cabo estudios sobre grupos vulnerables como la población migrante, el establecimiento y crecimiento de la industria maquiladora, así como sus repercusiones en el tejido social; en una oportunidad además, para la búsqueda de colaboración binacional que permita acceder a recursos para la investigación y docencia en estas temáticas.

4.4 Los riesgos o amenazas

Desequilibrios en la valoración de las ciencias sociales frente a otras ciencias y desarrollos tecnológicos

En perspectiva, las oportunidades para El Colegio de Sonora son alentadoras, pero al mismo tiempo, complejas y difíciles en un entorno de restricciones, por lo que se identifican una serie de riesgos o amenazas. Uno se relaciona con los escenarios cambiantes de apoyo a la educación superior por parte de los gobiernos federal y estatal (Didriksson y Fuentes, 2004) y la mayor competencia por el financiamiento para la investigación en el área de ciencias sociales, frente a otras áreas del conocimiento. Ante esto se requiere de manera permanente establecer alianzas estratégicas en programas de investigación y posgrado con instituciones regionales, nacionales y extranjeras para asegurar estándares de alta calidad.

Mayor restricción a la inversión en ciencia y tecnología

En relación al planteamiento anterior, los escenarios más restrictivos y de fuerte impacto de la crisis financiera representan un importante riesgo, que ya se ha vivido en algunos momentos históricos. Las ciencias sociales suelen sufrir mayores recortes en los fondos destinados a la investigación y docencia. Un desafío permanente está en realizar mayores esfuerzos para adaptarse a esos escenarios, incrementando la búsqueda de financiamiento externo proveniente de fundaciones extranjeras, organizaciones internacionales y fondos binacionales y multinacionales e implementar un proyecto de vinculación que permita incrementar los ingresos propios mediante la oferta de servicios académicos a dependencias públicas y privadas. Estos escenarios además generan una mayor incertidumbre en la obtención de becas para estudiantes del programa de posgrado del COLSON.

Otra de las repercusiones por falta de recursos es la de no satisfacer la alta demanda estudiantil que hasta ahora hemos recibido, lo que limita a la institución en cuanto a uno de sus objetivos primordiales, la de formación de recursos humanos de alta calidad. Además

del reto que representa este crecimiento necesario, el desafío es lograr una mayor oferta educativa, mediante cursos de actualización y diplomados.

Falta de financiamiento para la adopción (adquisición) oportuna de nuevas tecnologías

Los grandes avances tecnológicos han hecho indispensable poder contar con la infraestructura en redes de comunicación y de internet (1 y 2), así como el equipamiento adecuado para potenciar el uso de estos medios. Algunos de los proyectos en puerta del COLSON se refieren a la biblioteca digital, la venta de libros en línea, las conferencias virtuales, la educación en línea y el sostenimiento de la eficiencia en la comunicación virtual intra y extramuros. Sin embargo, existe el riesgo de no contar con los recursos que los hagan posible y afectar los objetivos y metas de este plan.

Un riesgo en esta área se refiere a que la institución no pueda hacer frente a una aceleración en los avances tecnológicos para la información y sus usos en la academia, a un ritmo mayor que la capacidad de incorporarlos institucionalmente.

Los grandes desafíos

Se requerirá una ardua labor para integrar la actividad docente y de investigación, así como para hacer llegar a usuarios diversos los productos de la actividad académica, utilizando los avances tecnológicos en materia de información y comunicación, así como incrementar las tareas de vinculación no sólo con el sector productivo, sino con otros sectores de la sociedad. Una prioridad consistirá en formar redes académicas y de vinculación que aprovechen las innovaciones tecnológicas disponibles.

Lo mismo se necesitará para que los servicios de biblioteca no se basen únicamente en la disponibilidad de un mayor número de volúmenes en su acervo, sino en contar con acceso a un número inimaginable de materiales como resultado de su participación y permanencia en

redes de colaboración que le faciliten la suscripción en consorcio de bases de datos especializadas y el acceso a los servicios de otras bibliotecas.

La promoción y adopción de una cultura de la evaluación, la planeación y la acreditación, será un reto a lograr de la mayor prioridad, al igual que su integración a los procesos de programación y presupuestación. En este sentido, el empleo de la planeación estratégica participativa será un instrumento idóneo para cumplir con ambos propósitos. Un instrumento central será de definición de indicadores a corto, mediano y largo plazo. Para ello será indispensable contar con un sistema integral de información institucional eficiente y confiable.

Al mismo tiempo, se hará necesaria la capacitación y formación permanente del personal directivo y administrativo, así como la ejecución de programas que vinculen el proceso de evaluación con políticas de estímulos para ambos tipos de personal.

Otro desafío será incluir en la agenda de los órganos de gobierno y colegiados el debate y la resolución de las *tensiones* que estos procesos de transformación generan al interior de las instituciones. Tal y como lo advierten diversos autores sobre estos procesos de cambio, las *tensiones* serán entre tradición y modernización, entre una visión enciclopédica del conocimiento y la necesidad de utilizar el conocimiento en la resolución de problemas, y la formación para atender los problemas de la nación o los problemas del mercado ocupacional (Díaz Barriga, 2002).

Otras *tensiones* serán generadas por la necesidad de optar entre adscribirse a las tendencias externas que intentan marcar la pauta a las universidades y la capacidad inherente a las mismas para preguntarse sobre sí y criticar su propio carácter institucional; o entre el individualismo, la competencia y el utilitarismo de los actores y las finalidades sustantivas asociadas con las labores universitarias que implican la construcción y compromiso colectivo con el conocimiento (Casanova, 2002).

En el ámbito del posgrado, el debate se centrará en el modelo educativo que se adoptará en el actual proceso de transnacionalización de la educación superior (Didou, 2004), la definición de sus objetivos principales y el tipo de estructura que tendrá (García de Fanelli *et al*, 2001).

Asimismo, tendrán que analizarse las evaluaciones de los cambios que se efectúen en otras instituciones y del paradigma del modelo vigente (Luengo, 2003), y el impacto previsto del tipo de especialización productiva en el comportamiento de la demanda de estudios de posgrado. También aparecerá como reto la posición de los investigadores de El Colegio de Sonora en el debate contemporáneo sobre el estatuto epistemológico de las ciencias sociales ante su pluralización y fragmentación (Giménez, 2003).

En el entorno externo, El Colegio de Sonora tendrá como reto ampliar y mejorar los sistemas de rendición de cuentas haciendo más transparente y pública la información sobre los procesos y resultados educativos, así como de investigación.

En forma coherente con la naturaleza de sus funciones y actividades, El Colegio tendrá que respaldar los procesos de democratización del País, fortalecer los principios de libertad de cátedra y de investigación, la libre discusión de ideas, la tolerancia y el respeto a los derechos fundamentales de los ciudadanos.

Ello implica la interiorización de toda la comunidad con su misión institucional, el reconocimiento de las oportunidades y retos que presenta el entorno, la identificación de sus fortalezas y debilidades, el planteamiento de una visión en un horizonte amplio, y la definición de objetivos, estrategias y metas para cumplir con la misión y hacer realidad la visión institucional. Además, implica la evaluación, revisión y seguimiento continuo de las acciones que se presentan en este Plan de Desarrollo Institucional 2008-20013.

CUADRO 5
Diagnóstico estratégico
(Resumen)

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal académico 2. Premios y reconocimiento externo a su trabajo científico 3. Los programas de posgrado en Ciencias Sociales 4. Los productos académicos 5. El reconocimiento de la sociedad 6. El personal administrativo y el ambiente laboral 7. Contar con apoyos al trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de diversificación financiera 2. Limitada integración y vinculación del área de investigación 3. Ingresos bajos y sueldos poco competitivos 4. Crecimiento limitado e infraestructura insuficiente 5. Una limitada actualización de procedimientos
Oportunidades	Riesgos o amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Influencia del paradigma de la sociedad del conocimiento y compromisos internacionales de los gobiernos 2. Cambio favorable de reglas de operación en instancias federales, que permite el acceso a recursos a instituciones como el COLSON (SEP, ANUIES, PROMEP) 3. La reestructuración organizacional en centros académicos y una institución todavía pequeña que permite a su comunidad articularse y unirse 4. Los planes y proyectos del gobierno; identificar y responder a demandas de investigación y servicios señalados en éstos 5. El desarrollo de nuevas tecnologías que posibilitan la creación de redes y ampliar la oferta educativa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desequilibrios en la valoración de las ciencias sociales frente a otras ciencias y desarrollos 2. Mayor restricción a la inversión en ciencia y tecnología 3. Falta de financiamiento para la adopción (adquisición) oportuna de nuevas tecnologías

V

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, LÍNEAS DE ACCIÓN Y METAS

5.1 Objetivos y estrategias 2008-2013

Objetivo I. Contribuir al conocimiento de la problemática social a través del desarrollo de investigación científica de alta calidad, desde una perspectiva regional en el contexto global.

Estrategias

1. Consolidación de los centros académicos
2. Ampliación de la planta académica incorporando nuevos profesores-investigadores de alta calidad
3. Consolidación de los esquemas de apoyo al diseño y gestión de proyectos de investigación

Objetivo II. Formar los recursos humanos de posgrado de alto nivel en ciencias sociales y humanidades, comprometidos con sus entornos sociales y capaces de proponer soluciones a las demandas de la sociedad.

Estrategias

4. Fortalecimiento de los programas de la Maestría en Ciencias Sociales y del Doctorado en Ciencias Sociales
5. Fortalecimiento e incremento de los programas de posgrado de corte profesionalizante
6. Oferta de un programa de educación continua

Objetivo III. Fortalecer la difusión del conocimiento generado hacia públicos especializados y no especializados.

Estrategias

7. Fortalecimiento de la producción de escritos científicos para medios especializados
8. Publicación de materiales de divulgación
9. Fortalecimiento de la labor editorial y facilitación de la circulación de las publicaciones
10. Realización de eventos
11. Divulgación en medios de comunicación masivos

Objetivo IV. Fortalecer el ambiente de colaboración y el espíritu de comunidad institucional.

Estrategias

12. Mejoramiento de las condiciones de trabajo, profesionalización del personal y certificación de los procesos administrativos
13. Modernización de la infraestructura, equipamiento, mejoramiento de los ambientes de aprendizaje y aseguramiento de la calidad en todas las áreas de apoyo

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

Estrategias

14. Ampliación y diversificación de las fuentes de financiamiento.
15. Promoción de procesos de evaluación académica
16. Actualización de la estructura organizacional y normativa
17. Mejoramiento y ampliación de la infraestructura física y de recursos humanos de apoyo a la investigación y docencia
18. Promoción del uso de las tecnologías de información en las actividades docentes y de investigación

5.2 Líneas de acción y metas 2008-2013

Objetivo I

Contribuir al conocimiento de la problemática social a través del desarrollo de investigación científica de alta calidad, desde una perspectiva regional en el contexto global.

Estrategia 1: Consolidación de los centros académicos.

Líneas de acción

1) Apoyar la estructura organizacional de los centros.

Metas:

- ↳ Gestionar los recursos necesarios en los siguientes dos años para proveer a los centros del apoyo de dos asistentes
- ↳ Iniciar la operación y funcionamiento de un nuevo centro de estudios, el Centro de Asuntos Públicos

2) Consolidar los cuerpos académicos.⁶

Metas:

- ↳ Mantener el Seminario General de Investigación, espacio de presentación y discusión de avances y resultados de proyectos de investigación
- ↳ Incrementar significativamente el número de cuerpos académicos en formación y en consolidación
- ↳ Mantener y fortalecer los seminarios que se realizan en los cuerpos académicos

⁶ Las categorías según las Reglas de Operación del PROMEP son: cuerpo académico *en formación*, cuerpo académico *en consolidación* y cuerpo académico *consolidado*.

3) Consolidar las líneas de investigación.

Metas:

- ↳ Contar en los siguientes dos años con profesores de instituciones internacionales
- ↳ Fortalecer la relación alumno- tutor
- ↳ Organizar un evento periódico bianual que permita establecer redes de intercambio académico con otros investigadores especializados en el campo de la línea

4) Fortalecer la participación en redes académicas nacionales e internacionales.

Metas:

- ↳ Que los profesores de cada centro participen al menos en dos redes nacionales académicas y dos redes académicas internacionales
- ↳ Revisar, actualizar e incrementar en un 30 por ciento los convenios de colaboración académica

5) Aprovechar programas federales de estancias sabáticas y cátedras patrimoniales para los profesores-investigadores del COLSON.

Metas:

- ↳ Impulsar en la planeación institucional anual que al menos un profesor de la institución ejerza año sabático en alguna institución nacional o internacional de prestigio
- ↳ Ofrecer apoyo institucional a profesores-investigadores para estancia posdoctoral
- ↳ Ofrecer apoyo institucional a cuatro profesores-investigadores para estancia sabática en el periodo

Estrategia 2: Ampliación de la planta académica incorporando nuevos profesores-investigadores de alta calidad.

Líneas de acción

1) Aprovechar programas federales de repatriación, retención y estancias postdoctorales para incorporar investigadores jóvenes.

Meta:

- ↳ Contar con la presencia de dos profesores al año en estancia posdoctoral de una institución externa que participe en proyectos de investigación, publicaciones conjuntas y en el programa docente

2) Gestionar recursos en el gobierno del estado para contrataciones temporales y permanentes.

Metas:

- ↳ Gestión de recursos en los primeros dos años para contratar a cinco nuevos investigadores con grado de doctor (uno para cada centro)
- ↳ Gestión de recursos para contratar cinco nuevos investigadores con grado de doctor en los últimos dos años del periodo de este Plan

Estrategia 3: Consolidación de los esquemas de apoyo al diseño y gestión de proyectos de investigación.

Líneas de acción

1) Consolidar la ruta crítica en apoyo al diseño de proyectos.

Meta:

- ↳ Que todos los proyectos de investigación se fortalezcan a través de la ruta crítica (evaluación interna por pares)

2) Consolidar y diversificar la inserción y pertenencia a redes de financiamiento.

Metas:

- ↳ Fomentar la atención de demandas específicas de investigación aplicada.
- ↳ Incrementar la gestión de nuevos proyectos de investigación con financiamiento externo
- ↳ Contar con un promedio anual de quince proyectos de investigación en desarrollo con financiamiento externo
- ↳ Fomentar la colaboración en redes de investigación en la gestión de recursos externos

3) Fortalecer la búsqueda y socialización de oportunidades de financiamiento.

Metas:

- ↳ Contar con un directorio de las convocatorias que permiten acceder a fuentes de financiamiento que pueda ser actualizado de manera permanente para difundirse en la planta académica
- ↳ Mejorar las habilidades de la planta de investigadores y del personal de apoyo a la investigación en la búsqueda de recursos para la investigación

Objetivo II

Formar los recursos humanos de posgrado de alto nivel en ciencias sociales y humanidades, comprometidos con sus entornos sociales y capaces de proponer soluciones a las demandas de la sociedad.

Estrategia 4: Fortalecimiento de los programas de la Maestría en Ciencias Sociales y del Doctorado en Ciencias Sociales.

Líneas de acción

1) Promover y gestionar la permanencia de los programas de posgrado en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC).

Metas:

- ↳ Obtener la renovación del registro en el PNPC del programa de Doctorado y Maestría en Ciencias Sociales
- ↳ Lograr indicadores en el posgrado que se encaminen a la gestión del reconocimiento de un programa de calidad internacional a mediano plazo

2) Asegurar una alta eficiencia terminal de los egresados de los programas de posgrado.

Metas:

- ↳ Alcanzar una eficiencia terminal de 80 por ciento en la Maestría en Ciencias Sociales
- ↳ Lograr la obtención del 80 por ciento de eficiencia terminal en la Especialidad en Gestión Integrada de Cuencas Hidrológicas
- ↳ Alcanzar en el periodo el 75 por ciento de eficiencia terminal del Doctorado en Ciencias Sociales.
- ↳ Promover la obtención de grado de estudiantes rezagados de doctorado y maestría

3) Fortalecer los procesos de desarrollo de las tesis de estudiantes de los programas de posgrado.

Metas:

- ↳ Mantener la realización de un coloquio semestral de posgrado como espacio de presentación y discusión de avances de las investigaciones de tesis donde participen sus comités y el resto de la comunidad colegiana
- ↳ Fomentar que el 95 por ciento de los alumnos desarrollen tesis que correspondan a las líneas de investigación de los centros como una forma de integración de investigación-docencia
- ↳ Impulsar una revisión de los procesos de elaboración de tesis que aporten al mantenimiento de los parámetros de calidad de la institución

4) Actualizar y evaluar de los planes de estudios de los programas de posgrado.

Metas:

- ↪ Aprobación del nuevo Plan de Estudios de la Maestría
- ↪ Aprobar la actualización del Plan de Estudios del Doctorado
- ↪ Aprobar la actualización del Plan de Estudios de la Especialidad
- ↪ Mantener la revisión y actualización de los planes de estudios de los programas del posgrado

5) Actualizar la normatividad necesaria para el buen funcionamiento de los programas de posgrado.

Metas:

- ↪ Actualizar, a partir de la experiencia obtenida en la Comisión Evaluadora de la Trayectoria Escolar (CETE), los lineamientos y procedimientos para la revalidación y conmutación de materias de maestría y doctorado
- ↪ Revisión y actualización de Reglamento General de Posgrado

6) Promover la movilidad de los estudiantes de los programas del posgrado.

Metas:

- ↪ Lograr que el 30 por ciento de estudiantes del doctorado hagan una estancia en otra institución
- ↪ Lograr que el 35 por ciento de los estudiantes de la maestría hagan una estancia en otra institución
- ↪ Establecer nuevos convenios de colaboración interinstitucional en la impartición de cursos en apoyo a los programas docentes

7) Fortalecer el modelo educativo del posgrado, impulsando la actualización docente y la capacitación del personal de apoyo de los programas de posgrado.

Metas:

- ↪ Ofrecer talleres de actualización para profesores sobre la educación centrada en el aprendizaje

- ↳ Ofrecer talleres sobre definición de criterios, políticas y estándares de calidad en la elaboración de tesis de maestría y doctorado, con el propósito de mejorar la eficiencia terminal de nuestros posgrados sin menoscabo de la calidad de las tesis
- ↳ Ofrecer talleres para profesores y personal de apoyo de los posgrados sobre tecnologías informáticas
- ↳ Ofrecer talleres de actualización para el mejoramiento de la calidad de los servicios a docencia que presta el personal de apoyo

8) Evaluar las políticas y criterios de admisión y de crecimiento de la matrícula de estudiantes aceptados en cada uno de los programas de posgrado.

Metas:

- ↳ Impulsar reuniones de trabajo con profesores para la actualización en cada promoción de los criterios y políticas de admisión y matrícula
- ↳ Incrementar el número de estudiantes de nuevo ingreso en cada promoción del posgrado, en tanto los recursos humanos y la infraestructura de apoyo lo permitan

9) Promover el ingreso a los programas de posgrado de estudiantes de otras regiones y países.

Meta:

- ↳ Hacer una promoción orientada hacia otros estados y países en la convocatoria de ingreso al posgrado

10) Abrir un espacio de diálogo entre la sociedad y los egresados de los programas de posgrado.

Meta:

- ↳ Realizar un coloquio de egresados de los posgrados dirigido a público en general
- ↳ Fortalecer el seguimiento de egresados

Estrategia 5: Fortalecimiento e incremento de los programas de posgrado de corte profesionalizante.

Líneas de acción

1) Ofrecer especialidades al público general.

Metas:

- ↳ Aprobación en los órganos colegiados de la especialidad “Mujeres, trabajo y desarrollo” en la modalidad profesionalizante
- ↳ Abrir dos promociones de la nueva especialidad “Mujeres, trabajo y desarrollo” en el periodo
- ↳ Mantener el ofrecimiento de la Especialidad en Gestión Integrada de Cuencas Hidrológicas

Estrategia 6: Oferta de un programa de educación continua.

Líneas de acción

1) Desarrollar e implementar un programa de educación continua.

Metas:

- ↳ Ofrecer dos talleres temáticos por los centros académicos
- ↳ Impartir seis cursos de actualización por los centros en el periodo

Objetivo III

Fortalecer la difusión del conocimiento generado hacia públicos especializados y no especializados.

Estrategia 7: Fortalecimiento de la producción de escritos científicos para medios especializados.

Líneas de acción

- 1) Incrementar la publicación de los profesores-investigadores de artículos en revistas científicas, capítulos de libro y libros.

Metas:

- ↪ Apoyar en las tareas de presentación de resultados de investigación a cada investigador/a participando en redacción de productos académicos con arbitraje como artículos en revistas científicas, capítulos de libro, y libros y cuadernos de investigación y avances de investigación
- ↪ Incentivar a la planta de investigadores para que publiquen materiales de divulgación

- 2) Incrementar publicaciones en coautoría con estudiantes y egresados del posgrado.

Meta:

- ↪ Publicar anualmente tres trabajos arbitrados en promedio en conjunto entre profesores y alumnos y egresados del posgrado

- 3) Mantener la calidad en la publicación de *región y sociedad*, y en el Índice de Revistas Mexicanas de Investigación Científica y Tecnológica de CONACYT.

Metas:

- ↪ Mantener la periodicidad cuatrimestral de *región y sociedad*
- ↪ Mantener la revista en el registro de CONACYT de revistas indexadas
- ↪ Incrementar el registro de la revista en índices internacionales

Estrategia 8: Publicación de materiales de divulgación.

Líneas de acción

- 1) Fortalecer la presencia en medios impresos a través de la divulgación de resultados de investigación (*Portales, Solar, Sonárida*).

Metas:

- ↪ Publicar cinco artículos de divulgación por año
- ↪ Elaborar el proyecto y lograr la concreción de una nueva colección de documentos de divulgación con resultados de investigación

- ↪ Diseñar e implementar un programa de capacitación, para la planta de investigadores y el personal de apoyo, sobre estrategias y medios actuales para la divulgación y transferencia de resultados de investigación dirigidos a los distintos sectores sociales
- ↪ Publicar dos números al año de la revista de divulgación científica *Solar*.
- ↪ Publicar al año seis textos en la revista de colaboración interinstitucional *Sonárida*
- ↪ Mantener la publicación semanal de la gaceta *Portales* y ampliar su difusión en las redes electrónicas
- ↪ Apoyar la profesionalización de las áreas de apoyo en la difusión de los distintos productos académicos

Estrategia 9: Fortalecimiento de la labor editorial y facilitación de la circulación de las publicaciones.

Líneas de acción

- 1) Regularizar los derechos de autor de las publicaciones del COLSON ante INDAUTOR.

Metas:

- ↪ Regularizar en el periodo los derechos de autor del 90 por ciento de las publicaciones de El Colegio y en base a esto incorporarlas al sitio web de la institución como tarea paralela

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

Metas:

- ↪ Consolidar la venta en línea (librería virtual)
- ↪ Participar en el 90 por ciento de espacios en ferias de la Red Nacional Alttexto en el periodo
- ↪ Participar en el 95 por ciento de los eventos académicos del COLSON con mesa de publicaciones

- ↳ Incrementar el número de eventos externos donde el COLSON mantenga mesa de publicaciones
- ↳ Incrementar los convenios con librerías universitarias
- ↳ Implementar el uso de dos máquinas expendedoras para libros en puntos estratégicos

Estrategia 10: Realización de eventos.

Líneas de acción

- 1) Incrementar y diversificar los eventos académicos y culturales, organizados y coorganizados.

Metas:

- ↳ Realizar doce eventos académicos al año con la participación de la planta académica, alumnos, egresados y público en general (conferencias, presentación de libros, mesas redondas, seminarios cortos, talleres cortos)
- ↳ Mejorar los procedimientos en la organización de eventos académicos y culturales con la elaboración de un manual
- ↳ Apoyar un evento institucional con periodicidad bianual con la colaboración de la planta académica
- ↳ Impulsar la práctica de la evaluación de los procedimientos organizativos de eventos académicos y culturales
- ↳ Organizar para el 2012 un programa de actividades académicas y culturales por el XXX aniversario del COLSON

- 2) Difundir en colegios de profesionales, cámaras empresariales y grupos de la sociedad civil, avances y resultados de investigación llevando a otros espacios los Seminarios de Investigación y conferencias impartidos por investigadores del COLSON.

Metas:

- ↳ Realizar al año seis conferencias o seminarios en Hermosillo

- ↪ Coorganizar tres eventos académicos al año con instituciones y organismos en otros lugares del estado

Estrategia 11: Divulgación en medios de comunicación masivos.

Líneas de acción

- 1) Fortalecer la presencia en los medios de comunicación (radio, televisión y prensa escrita) abordando problemas prioritarios de la sociedad.

Metas:

- ↪ Contar con un boletín electrónico con avances y resultados de investigación de los centros, especialidades y otros eventos
- ↪ Buscar la colaboración interinstitucional para la concreción de espacios en medios de comunicación diversos (revistas de divulgación, radios comerciales, entre otros)

- 2) Mantener la producción y transmisión de programas y cápsulas de divulgación científica en radio.

Metas:

- ↪ Producir y transmitir 52 programas de radio “La Conversada” al año.
- ↪ Producir y transmitir anualmente doce cápsulas de divulgación científica con resultados de investigación
- ↪ Implementar un proyecto de evaluación de impacto de audiencia de la producción radiofónica de El Colegio que aporte al mejoramiento de esta práctica

- 3) Consolidar e incrementar la participación en la televisión estatal, así como la implementación de un nuevo proyecto de video y televisión para transmitirse en línea.

Metas:

- ↪ Grabar y transmitir al año cuando menos 52 cápsulas editoriales por la televisora estatal

- ↳ Estimular la participación de la planta de investigadores, estudiantes y personal de apoyo en la producción de programas especiales con resultados de investigación, para ser transmitidos por la televisora estatal
 - ↳ Elaborar un proyecto y lograr la concreción de la producción y transmisión en línea de programas de televisión de El Colegio de Sonora
- 4) Mantener espacios de publicación con diversidad de autores y temas en la prensa local y en otras partes del estado.

Metas:

- ↳ Publicar en promedio semanal dos artículos en dos periódicos locales de autores y temas diversos
- ↳ Llevar a cabo estudio de impacto en el público receptor de artículos en la prensa elaborados por autores del COLSON que aporte al mejoramiento de los canales y formas de comunicación

Objetivo IV

Fortalecer el ambiente de colaboración y el espíritu de comunidad institucional.

Estrategia 12: Mejoramiento de las condiciones de trabajo, profesionalización del personal y certificación de los procesos administrativos.

Líneas de acción

- 1) Mejorar las condiciones de trabajo del personal académico y administrativo.

Metas:

- ↳ Implementar el Plan Complementario de Pensiones por Jubilación para el Personal de El Colegio de Sonora
- ↳ Revisión permanente en el período de los programas de estímulos al personal académico y administrativo

- ↳ Mejorar en el periodo el programa estratégico para la gestión de recursos para la homologación salarial que permita alcanzar los estándares de instituciones hermanas con mejores salarios y prestaciones

2) Promover la capacitación, formación y superación permanente del personal administrativo y directivo.

Metas:

- ↳ Implementar el Programa de Capacitación, Formación y Superación del Personal Administrativo y Directivo
- ↳ Lograr que cuando menos el 70 por ciento del personal administrativo y directivo participe en un curso de capacitación y/o superación al año
- ↳ Elaborar e implementar un programa de salud ocupacional

3) Mejorar el trabajo de las áreas de recursos financieros, humanos, materiales y de servicios generales.

Metas:

- ↳ Iniciar la redistribución de cargas y responsabilidades según se incrementen nuevas contrataciones entre estas áreas
- ↳ Actualizar reglamentos y procedimientos relativos al manejo de recursos financieros, humanos, materiales y de servicios generales
- ↳ Impulsar y lograr la certificación de procesos administrativos

Estrategia 13: Modernización de la infraestructura, equipamiento, mejoramiento de los ambientes de aprendizaje y aseguramiento de la calidad en todas las áreas de apoyo.

Líneas de acción

1) Mantener actualizada la infraestructura informática adoptando las nuevas tecnologías disponibles.

Metas:

- ↳ Renovación y sustitución de todos aquellos equipos o dispositivos que cuenten con una antigüedad mayor a los tres años
- ↳ Renovación de servidores de aplicaciones y controlador de dominio y de archivos de red
- ↳ Gestionar recursos de inversión para la construcción del edificio de la biblioteca “Gerardo Cornejo Murrieta”
- ↳ Gestionar recursos de para la ampliación del edificio de posgrado
- ↳ Renovación de servidores de correo electrónico y pagina web

2) Implementar y mantener herramientas que faciliten la comunicación y colaboración internas y externas.

Metas:

- ↳ Tener el 100 por ciento de estabilidad de los servicios de la red de cómputo
- ↳ Implementar la Intranet de El Colegio de Sonora
- ↳ Implementación de un servidor de listas para *Portales* y nuevos boletines
- ↳ Capacitación en el sistema de actualización de información para el Portal de Red de Colegios y estar atentos a estos nuevos requerimientos
- ↳ Mejorar y mantener la fluidez de la bases de datos de los sistemas SIACAD (Sistema de Información Académica) y SIA (Sistema de Información Integral Administrativa) y lograr su integración en los siguientes dos años
- ↳ Evaluación de nuevos recursos disponibles en CUDI para su posible integración a las actividades institucionales
- ↳ Implementar y apoyar la automatización de nuevos sistemas en áreas sustantivas y de apoyo
- ↳ Integrar sistema de biblioteca digital al esquema de respaldos
- ↳ Adquirir y habilitar módulos para telefonía IP sobre internet 2
- ↳ Evaluación de nuevos recursos disponibles en CUDI para su posible integración a las actividades institucionales
- ↳ Mantener y actualizar el equipo central de telefonía

Objetivo V

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

Estrategia 14: Ampliación y diversificación de las fuentes de financiamiento.

Líneas de acción

1) Ampliar y diversificar las fuentes de financiamiento.

Metas

- ↳ Mantener e incrementar en el periodo la aprobación de recursos federales de la SEP
- ↳ Gestionar recursos de fuentes internacionales
- ↳ Ampliar en el periodo un 30 por ciento los recursos propios

Estrategia 15: Promoción de procesos de evaluación académica.

Líneas de acción

1) Realizar reuniones de planeación y evaluación.

Meta:

- ↳ Realizar anualmente una Jornada Académica para la evaluación de las tareas sustantivas en investigación y docencia

Estrategia 16: Actualización de la estructura organizacional y normativa.

Líneas de acción

1) Revisar y actualizar la normatividad vigente.

Metas:

- ↳ Actualizar el Reglamento de personal de apoyo académico
- ↳ Implementar el Manual de Organización de El Colegio
- ↳ Actualizar el Reglamento Interior de Trabajo del Personal Administrativo
- ↳ Consolidar la figura de Contralor Interno

- ↳ Consolidar la participación del Consejo Técnico Consultivo
- ↳ Consolidar el funcionamiento de la Comisión de Honor y Justicia
- ↳ Aprobar e implementar un nuevo Estatuto del Personal Académico

Estrategia 17: Mejoramiento y ampliación de la infraestructura física y de recursos humanos de apoyo a la investigación y docencia.

Líneas de acción

- 1) Incrementar los servicios bibliotecarios con el crecimiento del acervo bibliográfico, informático y de equipamiento.

Metas:

- ↳ Incrementar el acervo general de la biblioteca “Gerardo Cornejo Murrieta”, con presupuesto regular y complementario
- ↳ Incrementar y promover los servicios de consulta de las bases de datos en línea
- ↳ Incrementar y mantener actualizadas las licencias de software que se requieren para el acceso del personal de El Colegio
- ↳ Implementar un proyecto integral de las unidades de información que permita consolidar su apoyo a investigación, docencia y demandas externas
- ↳ Incrementar y mantener por compra la suscripción de las 71 revistas académicas y de divulgación, con las que se cuenta actualmente, así como la suscripción de los periódicos y servicios informativos en línea

- 2) Apoyar en el análisis, desarrollo e implementación de la biblioteca digital.

Metas:

- ↳ Implementar el sistema de la biblioteca digital que implica la colaboración cercana de los departamentos de biblioteca y cómputo
- ↳ Ofrecer a los estudiantes de nuevo ingreso talleres sobre el manejo de recursos informativos y el manejo de bases de datos

- ↪ Ofrecer a los asistentes y becarios de los centros talleres para el manejo de recursos informativos y uno sobre el manejo de bases de datos
- ↪ Ofrecer talleres sobre competencias informativas a docentes, como parte del programa de actualización del profesorado

3) Incrementar los espacios para asistentes de investigación.

Meta:

- ↪ Continuar con la ampliación y acondicionamiento de los espacios físicos destinados a las áreas de apoyo de los centros

4) Incrementar los espacios para investigadores y áreas para la vida interna de los centros.

Meta:

- ↪ Continuar con la ampliación y acondicionamiento de los espacios físicos destinados a las actividades de investigación y de los centros y cuerpos académicos

Estrategia 18: Promoción del uso de las tecnologías de información en las actividades docentes y de investigación.

Líneas de acción

1) Desarrollar e implementar sistemas automatizados en investigación y docencia.

Metas:

- ↪ Análisis, desarrollo e implementación de Módulo para la Comisión de Ingreso y Promoción del personal académico (COMIP)
- ↪ Desarrollo e implementación del nuevo Sistema de Control Escolar
- ↪ Diseñar, difundir y mantener dos tutoriales en línea, uno para el uso del Catálogo de la Biblioteca “Gerardo Cornejo Murrieta” y otro para el uso de las bases de datos
- ↪ Consolidar un portal de alumnos (consulta de kárdex, generación automática de horarios e inscripción en línea)

↪ Actualización de los sistemas automatizados de apoyo a la docencia e investigación

2) Informar y capacitar sobre servicios nuevos o actualizados de cómputo con la finalidad de facilitar el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.

Metas:

↪ Dos presentaciones anuales de nuevas tecnologías o servicios adquiridos, implementados o desarrollados por el Departamento de Cómputo

BIBLIOGRAFÍA

- Almada Bay, Ignacio (compilador). 2000. *Sonora 2000 a debate. Problemas y soluciones, riesgos y oportunidades*. Hermosillo: El Colegio de Sonora, ediciones Cal y Arena.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. 2007. *Estadísticas de la Educación Superior: Anuarios Estadísticos (primera etapa)*. http://www.anuies.mx/servicios/e_educacion/index2.php. (octubre de 2008).
- _____. 2006. *Anuario Estadístico 2004. Población escolar de licenciatura y técnico superior en universidades e institutos tecnológicos*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- _____. 2006. *Anuario Estadístico 2004. Población escolar de Posgrado*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- _____. 2006. *Consolidación y avance de la educación superior en México. Temas cruciales de la agenda*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- _____. 2003. *Anuario Estadístico 2002*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- _____. 2000. *La educación superior en el siglo XXI*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Burgos, Benjamín, Alejandro Mungaray y Juan Manuel Ocegueda (coordinadores). 2003. *Estructura económica y demanda de educación superior en el noroeste de México*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Miguel Ángel Porrúa.
- Casanova Gardiel, Hugo. 2002. La universidad hoy: Idea y tendencias de cambio. En *Universidad: política y cambio institucional*, coordinado por Humberto Muñoz García. México: Centro de Estudios sobre la Universidad, Universidad Nacional Autónoma de México, Miguel Ángel Porrúa.

- Comisión diseño de la oferta docente de El Colegio de Sonora. 2007. *Oferta docente del posgrado de El Colegio de Sonora*. Hermosillo: El Colegio de Sonora.
- Comisión para la formación de Centros Académicos de El Colegio de Sonora. 2007. *Creación de centros académicos en El Colegio de Sonora*. Hermosillo: El Colegio de Sonora.
- Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior. 2003. *Informe de Evaluación de la Administración y Gestión Institucional de El Colegio de Sonora*. México: Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. 2008. *Padrón Nacional de Programas de Calidad. Programas vigentes*. <http://www.conacyt.mx/calidad/Listado-PNPC-2008.pdf>. (octubre de 2008).
- _____. 2007. *Informe General del Estado de la Ciencia y la Tecnología*. México: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- _____. 2007. *Programa nacional de posgrados de calidad: Marco de referencia para la evaluación y seguimiento de programas de posgrado*. México: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- _____. 2003. *Informe General del Estado de la Ciencia y la Tecnología*. México: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- _____. 2003. *Informe General del Estado de la Ciencia y la Tecnología*. México: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- _____. 2001. *Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001-2006*. México: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Subsecretaría de Educación Superior.
- Cornejo Murrieta, Gerardo, Jorge Luis Ibarra Mendívil, Ignacio L. Almada Bay, Catalina A. Denman Champion, Eliseo Rodríguez Camou y Miguel Manríquez Durán. 2007. *El Colegio de Sonora: Un futuro promisorio. Crónica mínima*. Hermosillo: El Colegio de Sonora.
- Denman, Catalina A. 2008. *Resumen quinquenal 2003-2008*. Hermosillo: El Colegio de Sonora.

- Diario Oficial de la Federación. 2007. Acuerdo número 417 por el que emiten las Reglas de Operación del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). *Diario Oficial de la Federación*, 30 de diciembre.
- Didou Aupetit, Sylvie. 2004. Transnacionalización de la educación superior, aseguramiento de la calidad y acreditación en México. Ponencia presentada en Seminario: La educación superior en México, 29 y 30 de marzo, Cd. de México.
- Didriksson, Axel y Javier Fuentes. 2004. El financiamiento de la educación superior en México. Ponencia presentada en el Seminario: La educación superior en México, 29 y 30 de marzo, Cd. de México.
- Dogan, Mattei. 2003. Las nuevas ciencias sociales: grietas en las murallas de las disciplinas. <http://www.comminit.com/en/node/150505/37> (septiembre de 2008).
- Drucker, Peter F. 1994. The Age of Social Transformation. *The Atlantic Monthly* 274 (5): 53-80, <http://www.theatlantic.com/politics/ecbig/soctrans.htm>.
- Díaz Barriga, Ángel. 2002. El futuro de la educación superior en México. Las tensiones entre tradición y modernización. En *Universidad: política y cambio institucional*, coordinado por Humberto Muñoz García. México: Centro de Estudios sobre la Universidad, Universidad Nacional Autónoma de México, Miguel Ángel Porrúa.
- El Colegio de Sonora. 2004. *Plan de Desarrollo Institucional 2004-2008*. Hermosillo: El Colegio de Sonora.
- _____. 2004. *Proyecto para la Creación de un Programa de Doctorado en Ciencias Sociales con áreas de concentración en: Sociología Económica, Historia Regional, Desarrollo Regional, Antropología de la Salud*. Hermosillo: El Colegio de Sonora.
- _____. 1998. *Informe de la Evaluación Externa 1998*. Hermosillo: El Colegio de Sonora.
- _____. 1996. *Plan de Desarrollo Institucional 1997-2000*. Hermosillo: El Colegio de Sonora.
- _____. 1993. *Economía, ciencias sociales y educación en México, Memoria del 10º Aniversario 1982-1992*. Hermosillo: El Colegio de Sonora.
- _____. 1992. *Plan de Desarrollo Institucional 1992-1995*. Hermosillo: El Colegio de Sonora.

- Foro Consultivo Científico y Tecnológico. 2006. *Conocimiento e Innovación en México: Hacia una Política de Estado. Elementos para el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa de Gobierno 2006-2012*. México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico.
- _____. 2005. *Premisas de las políticas de ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo económico y social (Resumen ejecutivo)*. México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico.
- García de Fanelli, Ana María, Rollin Kent Serna, Germán Álvarez Mendiola, Rosalba Ramírez García y Augusto M. Trombetta. 2001. *Entre la academia y el mercado. Posgrados en ciencias sociales y políticas públicas en Argentina y México*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Giménez, Gilberto. 2004. "Pluralidad y unidad de las ciencias sociales". *Estudios Sociológicos de El Colegio de México* 12 (65): 267-282.
- Gobierno del Estado de Sonora. 2004. *Plan Estatal de Desarrollo 2004-2009*. Hermosillo.
- _____. 1985. Ley Orgánica Número 110. *Boletín Oficial*, 8 de agosto.
- Gómez Campo, Víctor Manuel y Jorge Enrique Celis Giraldo. 2005. Factores de innovación curricular y académica en la educación superior. *Revista Electrónica de la Red de Investigación Educativa* 1 (2): 1-13.
<http://www.rioei.org/deloslectores/773Gomez.PDF>.
- Junta de Gobierno de El Colegio de Sonora. 2007. *Presentación de las Propuestas de Centros Académicos, Sesión de la Junta de Gobierno, 4 de diciembre de 2007*. Hermosillo: El Colegio de Sonora.
- Luengo González, Enrique. 2003. Tendencias de la educación superior en México: una lectura desde la perspectiva de la complejidad. Ponencia presentada en el Seminario sobre Reformas de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, 5 y 6 de junio, en Bogotá.
- Muñoz García, Humberto. 2002. Orientaciones y respuestas políticas de los académicos universitarios. En *Universidad: política y cambio institucional*, coordinado por Humberto Muñoz García. México: Centro de Estudios sobre la Universidad, Universidad Nacional Autónoma de México, Miguel Ángel Porrúa.

- Partida Bush, Virgilio. 2006. *Proyecciones de la población de México 2005-2050*. México: Consejo Nacional de Población.
- Poder Ejecutivo Federal. 2004. *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. México: Gobierno de la República.
- Rodríguez Gómez, Roberto y Alicia Zicardi. 2002. Propuesta para el desarrollo de las ciencias sociales y las humanidades en México. *Revista Ciencia de la Academia Mexicana de Ciencia* 53 (1): (49-59).
- Secretaría de Educación y Cultura. 2003. *Programa Estatal de Educación 2004-2009*. Hermosillo: Gobierno del Estado de Sonora.
- _____. 2002. *Programa Estatal para el Desarrollo de la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología 2002. Versión Preliminar*. Hermosillo: Gobierno del Estado de Sonora.
- Secretaría de Educación Pública. 2007. *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*. México: Gobierno de la República.
- _____. 2007. *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, principales cifras, ciclo escolar 2005-2006*. México: Dirección General de Planeación y Programación, Secretaría de Educación Pública.
- _____. 2002. *Situación académica de las universidades públicas en los estados*. México: Secretaría de Educación Pública.
- _____. 2001. *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. México: Gobierno de la República.
- Tuirán Gutiérrez, Rodolfo. 2008. Avances, Retos y Oportunidades de la Educación Superior en México y Estados Unidos. Ponencia presentada en la Reunión Binacional de Instituciones de Educación Superior, 27 de junio en Austin.
- Tunnermann, Carlos. 2003. *La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI*. México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.
- UNESCO. 1998. *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción*. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París.

ANEXOS

Anexo 1

Resultados del diagnóstico estratégico mediante metodología FODA, 2008

Fortalezas	Debilidades
Su personal académico y administrativo destacado y comprometido con la institución	Insuficiente diversificación financiera
Sus programas académicos articulados y de alta calidad	Carencia de plazas académicas y administrativas suficientes
Prestigio social y académico, respeto, autonomía y pluralidad institucional	Resistencia al cambio en el modelo académico y a la capacitación e introducción de nuevos métodos de formación y evaluación pedagógica.
Experiencia acumulada en el desarrollo de investigaciones de alto nivel académico y socialmente pertinente y reconocimiento a su experiencia en la difusión adecuada de sus resultados	Alto promedio de edad en la planta de personal académico y sin condiciones para el reemplazo generacional
Premios y reconocimiento externo a su trabajo científico	Trabajo individual en algunas áreas, que provoca fragmentación de esfuerzos y escaso fomento al trabajo de equipo y al compromiso institucional
Alto grado de especialización en ciertos campos del conocimiento y metodologías propias en ciencias sociales	Planta física (infraestructura) todavía insuficiente para actividades académicas y administrativas y falta de espacio para la ubicación de nuevo personal indispensable
Su infraestructura y los servicios bibliotecarios puestos al servicio de la sociedad sonorense	Escaso manejo de otros idiomas en el personal académico y administrativo
Ubicación geográfica céntrica en la ciudad de Hermosillo y a nivel nacional al ubicarse en la frontera norte del País	Interrelación limitada entre los centros y entre las actividades académicas de docencia
La reestructuración organizacional a centros académicos y ser una institución en vías de consolidación, pues favorece a su comunidad a una mayor unión y articulación	Ingresos bajos y poco competitivos del personal académico, directivo y administrativo
La actualización y elaboración de reglamentos y procedimientos	Introducción y uso limitado de tecnologías virtuales para la investigación y la docencia
Buen ambiente de trabajo, cordialidad, respeto y compromiso, con tradición de libertad participativa	Escaso apoyo a la profesionalización y desarrollo del personal administrativo y directivo
La revista <i>región y sociedad</i> que está indexada	Marco de procedimientos incompleto
Destacados egresados, que actualmente se desempeñan e influyen positivamente en la sociedad sonorense y mexicana	Reestructuración académica no acompañada de reestructuración administrativa
Las características de su Junta de Gobierno: independiente, preocupada y comprometida con la institución, con miembros destacados en el ámbito académico	Dispersión en el trabajo cotidiano por la sobrecarga de trabajo (investigación, docencia, vinculación, otros); hace falta un curso de inducción sobre administración del tiempo y el fortalecimiento de sinergias
Sus relaciones académicas internacionales amplias y consolidadas	Procesos poco sistematizados e integrados; escasa automatización de procesos en investigación, docencia y administración
Sus relaciones armoniosas y de cooperación en lo académico con todos los sectores sociales	

Oportunidades	Riesgos o Amenazas
Los planes y proyectos del gobierno; identificar y responder a demandas de investigación y servicios señalados en éstos	Desequilibrios en la valoración de las ciencias sociales frente a otras ciencias y desarrollos
Cambio en los paradigmas y la dinámica de la región que favorecen el trabajo y la influencia del COLSON	Proliferación de posgrados de baja calidad que le compiten al COLSON
Nuevas necesidades del gobierno y las empresas para estudiar problemas prioritarios de la región	Escaso crecimiento en la economía del estado que limite las fuentes de empleo de los egresados del COLSON
Influencia del paradigma de la sociedad del conocimiento y compromisos internacionales de los gobiernos federal, estatal y municipal en temas sociales	Depresión económica de Estados Unidos, que provoque desaceleración económica en nuestro estado y afecte el financiamiento gubernamental y por tanto de El Colegio
Convergencia en áreas del conocimiento tecnológico donde El Colegio tiene líneas consolidadas en la investigación y en la formación de recursos en ciencias sociales	Visiones externas que sean desfavorables a los principios del COLSON
Cambio favorable de reglas de operación en organismos de representación institucional, nacional, internacional para instituciones como el COLSON (ANUIES, PROMEP)	Aceleración en los avances tecnológicos para la información y sus usos en la academia a ritmo mayor que la capacidad de incorporarlos institucionalmente
El desarrollo de nuevas tecnologías que posibilitan la creación de redes y ampliación de la oferta educativa	Mayor restricción a la inversión en ciencia y tecnología
Cercanía geográfica con Estados Unidos y con universidades del suroeste de ese país	Incertidumbre en la obtención de becas para estudiantes del COLSON
Necesidades de actualización y capacitación del personal del gobierno estatal y municipal para profesionalizar su trabajo	

Anexo 2 Diagrama de objetivos, estrategias y líneas de acción









