



Comités Interinstitucionales
para la Evaluación de la Educación Superior

17-8-20-274

17-1-20-277

INFORME DE EVALUACIÓN

Evaluación Institucional

Universidad Autónoma de Sinaloa

Dictamen: Acreditación Institucional

Vigencia de este reconocimiento: mayo 2019 a junio de 2024

Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, A.C.

Mayo de 2019

www.ciees.edu.mx



Miembros del Comité Interinstitucional Administración y Gestión Institucional

Mtra. Ma. Del Carmen Sonia Hernández Luna
Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Mtro. Ángel Eliseo Cano Garza
Colegio San Miguel

Dr. Juan de la Borbolla Rivero
Universidad Panamericana

Dra. Laura Elena Martínez Márquez
Universidad Veracruzana

Mtro. Ramón Heredia Martínez
Universidad Tecnológica de Torreón

Dr. Benjamín Burgos Flores
Universidad de Sonora

Dr. Miguel Ángel Vértiz Galván
Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación

M.I. Raúl Noriega Ponce
Secretaría de Educación del Edo. de Guanajuato

Dr. Mario Nieves Soto
Universidad Autónoma de Sinaloa

Mtra. Mireya Chapa Chapa
Escuela Normal Pablo Livas

Dr. Francisco Javier Gorjón Gómez
Universidad Autónoma de Nuevo León

Mtro. Joel Ávila Ontiveros
Universidad Juárez del Edo. de Durango



Comisión de Pares Académicos Externos (visita de evaluación)

Mtro. David Terán Mercado
Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior

Dr. Juan José Sevilla García
Universidad Autónoma de Baja California

Mtro. Joel Ávila Ontiveros
Universidad Juárez del Edo. de Durango

Dr. Francisco Javier Gorjón Gómez
Universidad Autónoma de Nuevo León

Dra. Josefina Rodríguez González
Universidad Autónoma de Zacatecas

Mtro. Francisco Álvarez Vales
Universidad Autónoma de Yucatán

Mtro. Jesús Edgardo Hernández Chavero
Universidad Autónoma de Coahuila



Miembros del Comité Interinstitucional Difusión, Vinculación y Extensión de la Cultura

Mtro. Jose Francisco Román Gutiérrez
Universidad Autónoma de Zacatecas

Mtro. Salvador Ginori Lozano
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Dr. Salvador Hernández Castro
Universidad de Guanajuato

Dra. Laura Elena Martínez Márquez
Universidad Veracruzana

Mtro. Manuel Ruíz Aguilera
Universidad Tecnológica de Aguascalientes

Mtra. Ana Lucia Macías Chiu
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Lic. Ignacio Cárdenas Roldán
Universidad Autónoma del Edo. de Hidalgo

Dra. Esther Hernández Palacios Mirón
Universidad Veracruzana

Mtro. Arturo Verduzco Godoy
Universidad de Guadalajara

Mtra. Ma. de Lourdes Chiquito Díaz de León
Universidad Autónoma de Aguascalientes



Comisión de Pares Académicos Externos
(visita de evaluación)

Mtra. Ma. de Lourdes Chiquito Díaz de León
Universidad Autónoma de Aguascalientes

Dr. Salvador Hernández Castro
Universidad de Guanajuato

Vocalía Ejecutiva del Comité Interinstitucional
Comité de Administración y Gestión Institucional
Comité de Difusión, Vinculación y Extensión de la Cultura

Dra. Rocio Llarena de Thierry
Vocal Ejecutivo

Tec. Martha Cecilia Ruíz González
Enlace institucional del proceso en CIEES



1. Informe ejecutivo

La evaluación de la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS) se integró con la autoevaluación desarrollada por esta institución, la visita realizada por la Comisión de Pares Académicos Externos (CPAE) del 23 al 25 de enero de 2019, el dictamen del Comité de Administración y Gestión Institucional (CAGI) y de Difusión, Vinculación y Extensión de la Cultura (CDVyEC) y con el análisis de su vocalía ejecutiva.

Todos los pares académicos evaluadores, los integrantes del CAGI y del CDVyEC y su vocalía ejecutiva guían sus acciones de acuerdo con los estándares internacionales para la evaluación de programas y funciones de la educación superior.

Este informe destaca las principales fortalezas y los aspectos que deben ser trabajados para la mejora de las funciones de administración y gestión institucional y difusión, vinculación y extensión de la cultura de la UAS, consigna las recomendaciones emitidas tanto por la CPAE como por los miembros del CAGI y del CDVyEC, con la correspondiente justificación y una valoración de los hallazgos significativos por cada eje y categoría analizados.

Fortalezas de la Institución

Los siguientes aspectos aparecen en orden de importancia y constituyen el activo de las funciones evaluadas, por lo que es conveniente asegurar su buena calidad al paso del tiempo.

- La Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS) cuenta con su Ley Orgánica, cuya última reforma se realizó en 2013 (originalmente fue creada en 1970), y con una diversidad de reglamentos, acuerdos, manuales, instructivos y otros ordenamientos que le permiten funcionar adecuadamente, en los cuales se definen con precisión las atribuciones, facultades y funcionamiento de sus autoridades, colegiadas y personales, así como de las distintas áreas académicas y administrativas de la misma UAS.
- Después de revisar y constatar la integración de su estructura orgánica y normativa, se advierte coherencia y pertinencia en el funcionamiento de la Universidad, así como una comunicación permanente entre las diferentes autoridades, colegiadas y personales, además de una adecuada coordinación con los titulares de las distintas áreas.
- El objeto, misión, visión, fines y valores de la UAS se definen claramente en su Ley Orgánica y en su página electrónica oficial, de libre acceso para cualquier persona, y contribuyen, en concordancia con su marco jurídico, al cumplimiento eficaz de las funciones sustantivas de la Universidad.
- Las autoridades colegiadas, personales y, en general, los funcionarios de la Universidad, conocen la misión, la visión y los valores institucionales; a su vez promueven la difusión entre la comunidad universitaria. Además, en el marco de sus atribuciones y junto con los titulares de las áreas académicas y administrativas, contribuyen de manera coordinada con el desarrollo de las funciones sustantivas de la UAS.
- La Universidad tiene un Plan de Desarrollo Institucional (PDI), en el cual se plantean diversas metas a corto, mediano y largo plazo, acordes con el objeto, misión

y visión institucionales. Derivado del PDI, se establecen diversos proyectos de colaboración y vinculación que contribuyen al posicionamiento y reconocimiento de las UAS en el ámbito local, regional y nacional.

- Para contribuir al cumplimiento de la misión y valores institucionales, la UAS ha emitido sus códigos de conducta y ética, en los cuales se establecen una serie de principios, criterios y valores que sirven de guía para orientar el comportamiento de los miembros de la comunidad universitaria.
- Los ordenamientos normativos de la UAS establecen la integración, funcionamiento y atribuciones de los órganos de los académicos e instancias administrativas; permiten un funcionamiento coherente entre las diversas autoridades universitarias, personales y colegiadas. La legislación universitaria procura y facilita la óptima relación entre las autoridades y la coordinación con las áreas académicas y administrativas.
- El clima organizacional de la UAS es adecuado para cumplir los propósitos institucionales y garantizar la gobernabilidad y la estabilidad interna. En observancia de la normatividad universitaria, las autoridades colegiadas y personales cumplen con sus obligaciones y ejercen sus facultades; también se ha favorecido una relación de entendimiento y colaboración con el Sindicato Único de Trabajadores al servicio de la Universidad Autónoma de Sinaloa, lo cual se ha reflejado en la continuidad de las relaciones laborales entre la institución y el sindicato desde hace casi dos décadas, pues no se ha presentado ningún movimiento de huelga o conflicto grave que afecte su funcionamiento.
- Esta continuidad en las relaciones de trabajo, la adecuada coordinación de las funciones que corresponden a las distintas áreas académicas y administrativas, así como el notorio sentido de pertenencia e identidad institucional de los sectores de la comunidad universitaria, han propiciado la gobernabilidad y estabilidad de la UAS.
- La imagen interna y externa de la UAS es de una institución fortalecida que cumple con sus principios y la misión para los que fue creada. A esto coadyuva que en

todos los sectores de la comunidad universitaria se tiene compromiso y responsabilidad compartida para mantener el nivel de gobernabilidad y estabilidad institucional, y que la percepción al interior sea de una institución de educación superior que contribuye a la solución de problemas y al desarrollo social local y regional.

- El Consejo Consultivo y de Vinculación Social de la UAS es un órgano de apoyo que ha sido importante para promover la vinculación permanente con los sectores público, privado y social, así como para emitir recomendaciones sobre la pertinencia social de los programas educativos que imparte la Universidad, entre otras funciones. Este Consejo funge como instancia de asesoría y consulta del rector para posicionar a la UAS en los sectores de la sociedad como una institución de prestigio académico, circunstancia que se ha manifestado por el interés de dichos sectores para contar con egresados de la UAS.
- La UAS tiene una legislación completa: regula su estructura orgánica, la conducción institucional y, en general, el ejercicio de sus funciones, así como la operación de las áreas académicas y administrativas. Los ordenamientos de la legislación han mantenido un proceso constante de revisión a fin de adecuarlos a las disposiciones de la Ley Orgánica. Los cambios que derivaron de las reformas de esta Ley en 2006 y 2013 llevaron a modificar otros ordenamientos, principalmente el Estatuto General.
- Los ordenamientos que integran la legislación de la UAS son actuales, vigentes, aplicables y conocidos por la comunidad, de modo que existe congruencia entre lo que dispone la normatividad y el funcionamiento institucional. En los distintos ordenamientos se observa una adecuada técnica legislativa en su redacción y contenido. La comunidad universitaria tiene un conocimiento generalizado de la normatividad institucional, a lo que contribuye la difusión de la misma a través de la página electrónica de la propia Universidad.
- El proceso de planeación-evaluación de la UAS guía el desarrollo institucional; permite a la Universidad definir su rumbo a través de la integración de esfuerzos y compromisos asumidos individual y colectivamente; identifica sus políticas institucionales con la previsión de recursos para su logro y existe claridad y compromiso

con la participación individual y colectiva en las fases del proceso, con la definición precisa de los ámbitos de participación y aprobación.

- El proceso de planeación se lleva a cabo de manera ordenada y participativa; culminó en un plan de desarrollo vigente que fue sancionado por la máxima autoridad institucional, ampliamente participativo, difundido y asumido por la Universidad. Asimismo, posee una visión estratégica, y sus metas están bien soportadas con el programa operativo anual respectivo.
- La UAS cuenta con mecanismos para el aseguramiento de la calidad de sus programas académicos, en todos los niveles educativos que ofrece, mediante los organismos reconocidos para ello; también valora sus procesos administrativos a través de la certificación de diferentes normas, que dieron lugar a un Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad.
- La estructura administrativa de la UAS es pertinente y adecuada; en la Universidad existen eficientes canales de comunicación entre las funciones académicas y las administrativas, las unidades regionales, secretarías y direcciones. La institución realizó una actualización del organigrama en abril de 2017, al igual que una Guía para Elaborar y Actualizar los Manuales de Organización de Unidades Académicas, si bien estos últimos están en proceso de elaboración.
- En la gestión administrativa relacionada con los recursos humanos, la UAS tiene criterios, políticas y procedimientos regulados para la selección, contratación y permanencia del personal docente, administrativo y directivo, que tienen concordancia con la misión, visión y propósitos institucionales. La Universidad busca con ello mantener indicadores de calidad en sus programas y en los profesores de su plantilla.
- En la UAS existen procedimientos y una definición clara de los perfiles y criterios para la selección y adjudicación de puestos del personal académico, directivo y administrativo. Para el personal directivo, la facultad recae en el jefe inmediato superior.

- Los mecanismos de asignación de estímulos al personal académico son transparentes. Existe un Reglamento del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente, en el que se definen las normas de operación. El proceso de asignación se realiza mediante una convocatoria pública en la que se informa sobre el monto destinado para estímulos y los parámetros de evaluación. Para el personal administrativo no existe un programa de estímulos, sin embargo, su contrato colectivo de trabajo establece diversas prestaciones.
- Los procedimientos para el ingreso, promoción y permanencia de los profesores son normados por el Reglamento del Personal Académico; las plazas vacantes se someten a un concurso de oposición. El personal administrativo ingresa a la Universidad por medio de una propuesta del Sindicato Único de Trabajadores de la UAS, y mediante la evaluación de la necesidad de la plaza por la Dirección General de Recursos Humanos. El personal de confianza ingresa a solicitud del titular de alguna Unidad Organizacional, previa autorización del Director de Recursos Humanos.
- Los procesos administrativos en la UAS son pertinentes. Se dispone del Sistema de Gestión de Calidad y los procesos de certificación, que se complementan y facilitan el control de sus procedimientos. La medición periódica de los indicadores que tiene establecidos los alinea con la planeación estratégica institucional.
- Los procesos administrativos son acordes con las necesidades institucionales. La Universidad cuenta con el Sistema Integral de Información Universitaria (SIIU), que incluye los módulos de información financiera (SIF), académica (SIAC), recursos humanos (SIRH), servicios diversos, administrativos y de control escolar, a partir de los cuales se construye una base de datos electrónica para realizar consultas y reportes actualizados sobre los distintos procesos administrativos, financieros y académicos disponibles para la toma de decisiones.
- La UAS mantiene la certificación de diversos procesos estratégicos. Cuenta con la norma ISO 9001:2015 que abarca los procesos de bibliotecas, administración escolar, finanzas, recursos humanos, gobierno, apoyo académico, vinculación y soporte.

- Los servicios administrativos que se proporcionan a la comunidad universitaria son oportunos, de buena calidad y eficientes.
- Las políticas, los mecanismos y los procedimientos financieros de la UAS son satisfactorios: le permiten la obtención, manejo y control de los recursos que aseguran la viabilidad del proyecto institucional. La información financiera es pertinente, veraz y oportuna para la toma de decisiones. La Universidad tiene mecanismos y procedimientos de auditoría financiera interna y externa, así como para atender las recomendaciones de las distintas instancias que revisan la operación financiera institucional.
- La UAS cuenta con las instalaciones suficientes para tener una conectividad generalizada, adecuada y funcional, que cubre todas sus áreas académicas, como aulas, laboratorios, salas de cómputo y salas de conferencias; están bien mantenidas y limpias, son seguras, así como adecuadas para los programas educativos en sus diferentes modalidades, jornadas y sedes. Sus instalaciones tienen acceso para personas con discapacidad.
- La conectividad es permanente y eficiente para los académicos y estudiantes (acceso a internet, servicios de impresión, procesamiento digital, préstamo de equipo, soporte técnico, etcétera). Las salas de cómputo satisfacen los requerimientos del desarrollo de los programas educativos.
- En la Universidad hay una administración eficaz y eficiente de las instalaciones, que hace óptimo su uso. El programa de mantenimiento de instalaciones y equipos garantiza su buen funcionamiento. La infraestructura cumple los protocolos de seguridad, higiene y protección civil. La Universidad tiene un plan de sustitución y renovación de equipo adecuado, en especial el de los laboratorios de docencia y salas de cómputo.
- Los servicios bibliotecarios de la UAS son accesibles y suficientes para cubrir las necesidades de los programas educativos. Se brinda un servicio de calidad en todas las sedes, modalidades y jornadas. Las bibliotecas cuentan con acervos adecuados y actualizados, tienen suscripciones a revistas actuales y acceso a las

bases de datos internacionales. En opinión de los usuarios, se les ofrece un servicio de calidad.

- Los servicios bibliotecarios de la UAS apoyan de manera importante a la investigación de la institución, asimismo, son viables para la consolidación de los programas de posgrado y para el soporte de los CA de la Universidad.
- Los horarios de las bibliotecas son adecuados para la cobertura y calidad de operación de la institución; se mantienen abiertas incluso los fines de semana. La bibliografía está alineada con las unidades de aprendizaje de sus diversos programas educativos de pregrado y posgrado, así como para el desarrollo de la investigación. En todas las sedes, es satisfactoria la percepción de la calidad.
- La Universidad brinda a su comunidad servicios de apoyo pertinentes y oportunos, que incluyen atención médica y psicológica, así como cafetería. La institución procura que el acceso a las instalaciones se realice de manera eficiente y segura; tiene sistemas de transporte seguro y limpio.
- La UAS ofrece guarderías para los hijos de los trabajadores y los alumnos; para estudiantes con alguna discapacidad (1500 en total) cuenta con apoyos de tutores sombra.
- En la institución se ofrece la enseñanza de idiomas, que permite a los alumnos el cumplimiento del requisito en los procesos de titulación.
- Se brindan también servicios deportivos que permiten garantizar una formación integral del estudiante y una mejor calidad de vida para los miembros de la comunidad académica.
- La estructura académica de la UAS resulta pertinente. Las actividades académicas son coordinadas por unidades adecuadas, en todas las sedes.
- La Universidad tiene un modelo académico que contempla los principios institucionales, con los que concuerda en el proceso de su puesta en marcha. El modelo académico y el modelo educativo, con los principios y valores en los que se apoya

la Universidad, orientan el desarrollo de las funciones definidas en su marco normativo. Se advierte consistencia entre el modelo educativo, el modelo académico y lo declarado en los programas educativos y su operación, incluido el posgrado.

- La UAS cuenta con reglamentos, mecanismos y orientaciones para definir y modificar los perfiles de egreso, así como para realizar el diseño y la actualización curricular, estos últimos se hacen en forma colegiada y se considera el contexto y los diversos actores que influyen en este proceso: sector productivo, docentes, estudiantes y los titulados.
- En la Universidad existen áreas y programas encaminados a la actualización y mejora de los planes de estudio, que cubren los requisitos reglamentados para tal fin. El posgrado también cuenta con un área específica para apoyar la actualización y creación de programas de este nivel.
- Los programas educativos que oferta la UAS en todas las sedes, incluido el posgrado, son pertinentes y concuerdan con la misión, los propósitos, los recursos y las capacidades institucionales.
- Los programas educativos de la UAS tienen una operación y calidad homólogas en todas sus sedes; los servicios son iguales y la calidad del profesorado es pertinente.
- La Universidad da una intensa difusión, y con bastante tiempo de anticipación al inicio de los ciclos, de la oferta educativa con la que cuenta en todos sus campus.
- Existen políticas y criterios claros para atender la demanda estudiantil en los niveles que ofrece. La UAS ha tenido una política de ampliar la oferta educativa y planifica la cobertura de atención con base en los recursos disponibles; promueve el ingreso y la permanencia con un sistema de becas pertinente; esto hace que sea una de las universidades con mayor matrícula y cobertura del país.
- La Universidad tiene un proceso de ingreso y selección de los alumnos nacionales, que es transparente y adecuado. Para la admisión, aplica los exámenes del Ceneval (Exani I, Exani II y Exani III), con lo cual garantiza transparencia en el ingreso

a la UAS en todo el estado. El esfuerzo es enorme porque se hace en prácticamente todos los municipios de Sinaloa.

- La UAS cuenta con la normativa que regula la permanencia y la acreditación de los alumnos, sus mecanismos son pertinentes y funcionales. La aplica a través de los servicios escolares, donde se dan a conocer por gacetas, páginas electrónicas institucionales, cursos de inducción y tutorías.
- Se realizan estudios sobre la trayectoria escolar de los alumnos, que incluyen los indicadores que se relacionan con su permanencia, retención y reprobación, así como con su egreso, eficiencia terminal y titulación. La Universidad cuenta con suficiente información de las trayectorias para la toma de decisiones académicas.
- Se dispone de estrategias institucionales para brindar apoyo a los alumnos de bajo rendimiento o en riesgo: un programa integral de tutorías grupal y personal, así como un exitoso programa de asesores, que inciden en la disminución de los índices de reprobación y deserción.
- Los servicios escolares están sistematizados, lo que permite a la institución tener un control escolar eficiente y eficaz, mientras que a los alumnos facilita realizar sus trámites oportunos en todo su proceso formativo.
- En la UAS existen áreas que atienden el servicio social y proponen dónde llevarlo a cabo; se privilegia el impacto social y la adecuación con los programas de estudios. Asimismo, la Universidad cuenta con áreas que dan seguimiento a la realización plena de estas acciones institucionales.
- El área de servicios escolares tiene procesos sistematizados para la titulación, la cual se realiza de forma rápida; se ofrece la opción de obtener el título pergamino para uso personal y familiar de los egresados que así lo requieran. En el caso de los alumnos del posgrado, se cumple con los estándares del PNPC. En cuanto a la obtención de la cédula respectiva, el proceso está sujeto a los lineamientos que la SEP establece.

- La UAS cuenta con áreas responsables de los servicios que brinda a los estudiantes, como la conectividad, que ofrece un buen servicio en las bibliotecas de la institución, y la realización de actividades extracurriculares (como las deportivas) y curriculares.
- Existe un programa integral de formación docente, que considera tanto las áreas disciplinarias como las didáctico-pedagógicas.
- Los docentes tienen perfiles adecuados para los programas educativos que imparten. La relación de los profesores de tiempo completo por alumno es aceptable. El desempeño profesional e investigativo de los profesores que integran el NAB del programa de posgrado son congruentes con las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC), sin embargo, es conveniente alinear las LGAC de los cuerpos académicos y las de los programas de posgrado.
- Los profesores de tiempo completo que pertenecen a cuerpos académicos están involucrados en los procesos de mejora de los programas de docencia, tanto de pregrado como de posgrado, y en los de investigación.
- La UAS cuenta con un programa de evaluación, formación y actualización docente, del cual los profesores están satisfechos por las acciones formativas recibidas en ámbitos disciplinarios y didáctico-pedagógicos.
- La planta docente se encuentra habilitada con sólidas bases disciplinarias, y apoyada con programas de formación pertinentes. Los profesores tienen el nivel educativo que imparten.
- La Universidad posee las políticas, los criterios y la estructura pertinente para el desarrollo y consolidación de la investigación, que está estructurada de acuerdo con los NAB de los programas de posgrado.
- En la gestión de la vinculación, en particular la colaboración académica y social, existe una adecuada funcionalidad de las actividades. La Universidad tiene convenios con IES del país y con empresas locales y nacionales.

- La UAS cuenta con un programa de emprendedores e incubación de empresas dentro del parque de innovación, en los que se desarrollan proyectos de los estudiantes, que han generado empresas de base tecnológica. Para el desarrollo de los proyectos, se tiene financiamiento de Santander, INADEM y fondos estatales.
- La institución ha establecido convenios de colaboración con la mayoría de las IES de prestigio nacional.
- La Universidad define claramente en su reglamentación la regulación específica que orienta el quehacer de las instancias institucionales encargadas de la difusión cultural, la extensión y la vinculación: Reglamento General de Difusión y Extensión de la Cultura, Reglamento de Artistas Universitarios y Reglamento de Grupos Artísticos UAS. En estos ordenamientos se establecen las líneas de acción, los programas y los proyectos para cumplir con la misión institucional.
- La oferta cultural es versátil e incluye programas y proyectos de impacto en el ámbito local, nacional e internacional. Las actividades artísticas y culturales se han incorporado en la currícula del bachillerato y del nivel superior, se realizan en coordinación con las unidades académicas y se procura su impacto en la formación integral, ejemplo de ello son los programas denominados Facultarte o desestresarte.
- El personal de la Dirección General de Extensión de la Cultura y Servicios ejerce un liderazgo participativo y favorece el trabajo en equipo; tiene la habilitación necesaria para desarrollar con eficacia y eficiencia su función, conoce las particularidades de su área, genera productos de calidad a partir de su perfil, comparte plenamente la visión del rector y muestra compromiso con las metas institucionales.
- La oferta cultural es amplia, variada e interesante; comprende todas las manifestaciones artísticas y se muestra como una herramienta estratégica de vinculación social, debido a su gratuidad. Existe una programación diferenciada entre las actividades que se desarrollan para beneficio de la comunidad universitaria y aquellas que se programan para interés de la sociedad sinaloense. Los proyectos culturales

se diseñan para atender a los distintos sectores de la población, principalmente niños, jóvenes y adultos mayores. Las actividades tienen la aceptación de la comunidad interna y externa de la institución.

- Las obras de teatro de la Universidad, sus publicaciones y sus talleres muestran un compromiso con las problemáticas del entorno y se promueve la construcción de un mejor tejido social en colaboración con los padres de familia. La inclusión es un baluarte que la Universidad promueve en todos sus espacios y en su comunidad. Hasta ahora, las actividades de difusión se imparten de forma gratuita y se financian con presupuesto de la institución, no se conciben como alternativa para generar recursos propios.
- En la UAS hay un buen uso y adecuación de los medios de comunicación e información. Todos los medios de comunicación disponibles en la institución trabajan de acuerdo con la línea que emite el rector, existe liderazgo colectivo sustentado en valores y su misión es cuidar la imagen y la reputación institucionales.
- El personal que trabaja en el área de comunicación de la UAS entiende perfectamente la dinámica de los medios y tiene protocolos claros de actuación en situaciones de crisis mediática, poseen alianzas estratégicas con los directores de algunos medios, principalmente locales y regionales.
- Radio Universidad es un espacio consolidado y con amplias perspectivas de crecimiento, buena cobertura y una barra programática de interés para la sociedad. La radiodifusora tiene un alto posicionamiento, goza de credibilidad y es una referencia geográfica en la agenda pública. El personal que labora en la estación conoce los detalles de su trabajo y realizan su actividad de manera creativa y proactiva.
- Con las actividades artísticas y culturales que se realizan, la UAS contribuye a la conservación, promoción y enriquecimiento de los valores culturales de la sociedad local y regional. Muestra de ello es el fondo editorial y el rescate del patrimonio arquitectónico. Los valores institucionales se reflejan en los lineamientos del Departamento Editorial; la Universidad ha recibido el reconocimiento otorgado por el



Centro Mexicano para la filantropía como entidad promotora de responsabilidad social.

- La UAS contribuye con la divulgación científica, tecnológica y humanística en la región. La institución es considerada como la máxima casa editorial en el noroeste del país. Varios de sus títulos resultan del quehacer de los investigadores, mismos que atienden las problemáticas más sentidas del entorno. A través de sus librerías, se pone a disposición del público en general el conocimiento que se aborda desde las aulas y laboratorios. Radio Universidad y el informativo UASTV incluyen en su barra programática producciones que atienden la divulgación de la ciencia y la difusión cultural. En los convenios de vinculación que signa la Universidad con los sectores productivos se suman esfuerzos que permiten resolver asuntos de interés para el desarrollo del estado y de la región.
- Las actividades de promoción de la cultura, así como divulgación de las ciencias y las humanidades que realiza la UAS, son pertinentes y tienen un impacto importante para la institución; ejemplo de ello es la intensa participación del Departamento Editorial en ferias y exposiciones de carácter nacional e internacional, los premios literarios para fomentar la creación, la inclusión de estas temáticas en la barra de contenidos de Radio Universidad, los eventos artísticos, los talleres de arte y las acciones de vinculación con egresados y empleadores.

Problemática identificada en la Institución

A continuación, se consignan en orden de importancia los aspectos que, a juicio de la CPAE y los miembros del Comité, deben ser atendidos con el objeto de mejorar la institución.

- El sistema para la obtención de indicadores sobre el desempeño institucional se está desarrollando en la Dirección General de Planeación. Sin embargo, otras áreas, como la Dirección de Servicios Escolares, también generan algunos indicadores, lo que ocasiona diferencias y, en ocasiones, información inadecuada. Es conveniente que se ordene, sistematice y se presente la información de manera integrada.
- Los indicadores que se obtengan deben ser utilizados en todas las unidades organizacionales de la Universidad, de manera que sean parte de los mecanismos de seguimiento de la gestión institucional, considerando aquellos indicadores pertinentes sobre el desempeño institucional, entre otros: indicadores de insumos, procesos y resultados de los programas educativos, escuelas, facultades y unidades académicas; indicadores del ambiente institucional y de satisfacción de usuarios internos y externos de los servicios de apoyo para las funciones sustantivas, conviene que se diferencien los dirigidos a estudiantes, académicos y usuarios en general.
- En la Universidad se realizan determinados estudios de investigación acerca de la misma institución, pero de manera dispersa y desarticulada. Se llevan a cabo algunos estudios en diferentes dependencias, en ciertas unidades regionales y académicas; sin embargo, no se aprecia como una estrategia institucional, aunque es una función inherente para que sea coordinada por la Dirección General de Planeación.
- La UAS cuenta con diversos mecanismos de evaluación de sus procesos, pero están desarticulados, no se aprecian como parte de un proceso sistemático. Conveniría que se diseñara un sistema integral de la institución que incorpore de forma ordenada y sistemática los esfuerzos de seguimiento y evaluación que se realizan

en la Universidad, para que a partir de ello se puedan identificar los avances en el cumplimiento de sus compromisos y el impacto en los estudiantes y el medio.

- Acerca de los mecanismos de evaluación y aseguramiento de la calidad de los procesos académicos y administrativos del posgrado, la UAS cuenta con un sistema departamental de seguimiento a la consolidación de sus programas de posgrado y de impulso de sus demás programas en razón de los propios indicadores que marca el PNPC Conacyt. Sin embargo, es conveniente que la Universidad establezca un mecanismo de seguimiento específico para la creación de programas de posgrado vinculado con una norma de calidad, como la de ISO, que permita instrumentar de manera más confiable el seguimiento y considerar más factores de desarrollo, no solo los establecidos en el PNPC. Esto favorecería a la Universidad en las evaluaciones internacionales de otros organismos.
- La estructura organizacional y las necesidades de operación son parcialmente congruentes. En el marco de la innovación y profesionalización de la gestión institucional, se formuló el Manual General de Organización y Funciones (MGOyF), en el cual se hacen explícitas las funciones, atribuciones y el ámbito de autoridad de las unidades orgánicas; sin embargo, en el MGOyF no se incluyeron áreas importantes, como el Departamento de Compras, que si bien se encuentra dentro de la Dirección de Control de Bienes e Inventarios, esta denominación no permite identificar a simple vista el área mencionada. Por otro lado, no hay claridad acerca de cuál es la función que tiene la Dirección del Centro de Instrumentos y por qué depende del Departamento de Bienes e Inventarios.
- El Manual General de Organización y Funciones fue concluido en 2012, y no refleja los cambios realizados en adecuación de las funciones del organigrama autorizado por el Consejo Universitario, el 27 de abril de 2017.
- La UAS cuenta con un Catálogo de Puestos que define las funciones y competencias laborales de los puestos administrativos y directivos, el cual fue elaborado en abril de 1997, por lo que es necesario que se adecuen las funciones administrativas con base en los procesos de modernización que ha realizado la institución durante los últimos 21 años.

- Uno de los problemas estructurales más graves de la UAS proviene de los pasivos contingentes derivados de las pensiones y jubilaciones, por el derecho que se estableció en el Contrato Colectivo de la jubilación dinámica para los trabajadores. En 2015 fue aprobado por unanimidad que la jubilación dinámica permaneciera vigente para los trabajadores en activo, y fue eliminando para quienes ingresaran a partir de enero de 2016. Esta acción fue un primer paso para atender esta problemática, sin embargo, se advierte necesario encontrar otras vías para dar soporte financiero a la institución.
- La UAS posee una estructura académica pertinente en general, pero en el posgrado, si bien cuenta con la estructura para la administración de los programas, es insuficiente para lograr su consolidación e internacionalización. Actualmente, la Universidad no tiene ningún programa de posgrado catalogado por el PNPC como internacional.
- Sería conveniente ampliar la oferta de posgrados y generar más acciones que permitan tener mayor alcance en el entorno institucional, considerando las necesidades sociales y tecnológicas. Se sugiere la realización de networking, con los diversos sectores sociales, principalmente con la industria, además de los estudios de factibilidad hasta ahora implementados.
- Asimismo, es conveniente que los programas de posgrado integren elementos para ser ofertados de manera virtual y a distancia, de forma mixta o total, ello le permitirá a la institución crecer y ampliar su oferta, así como obtener recursos.
- En la UAS existen mecanismos para la gestión de la calidad de sus programas, pero los estándares han ido a la baja en programas evaluables y matrícula en programas de buena calidad. Actualmente, en ambos indicadores (programa y matrícula), la Universidad está por debajo del promedio nacional. Los programas de posgrado, por su parte, se encuentran en constante evaluación, de acuerdo con los indicadores del PNPC, sin embargo, no todos son de calidad. Es conveniente que la Universidad tenga su propio sistema de calidad, que corresponda al posgrado de la UAS.

- La Universidad cuenta con áreas responsables de los servicios que brinda a los estudiantes, aunque algunos alumnos señalaron que no perciben seguros todos los espacios dentro de la institución, como los estacionamientos y las áreas de ingreso a las instalaciones.
- Para el posgrado, la UAS cuenta con un sistema de difusión general y por programa, que le permite estar en el nivel actual, pero por su influencia en la región podría tener mayor alcance y aumentar su matrícula.
- La institución cuenta con la normativa que regula la permanencia y la acreditación de los alumnos. Para los estudiantes del posgrado nacionales se cubren los estándares requeridos por el PNPC, sin embargo, para el caso de los alumnos extranjeros la normativa no reúne condiciones de internacionalización; la Universidad no tiene una estrategia o sistema específico para captarlos, a pesar de que tiene las alianzas para lograrlo y pertenece a redes internacionales como la AUIP. Para lograr la internacionalización es necesario tener alumnos extranjeros de tiempo completo, ya que es el mayor indicador de calidad y reconocimiento que una acreditadora internacional puede solicitar.
- Las políticas y criterios de ingreso que se aplican a los alumnos extranjeros en el posgrado no son adecuados: resultan difíciles de cumplir y carecen de flexibilidad. Conviene reorientarlos retomando los que aplican las universidades globales con reconocimiento y presencia internacional. Se podrían eliminar los exámenes de ingreso con criterios nacionales, priorizar la entrevista por el grupo académico del posgrado en que solicita y limitar la comprobación de su habilitación académica en su último grado de estudios requerido para el ingreso al programa específico.
- Los estudiantes del posgrado perciben que los servicios de control escolar de la UAS son lentos, y que su calidad es poco satisfactoria.
- Para el posgrado, la UAS no cuenta con un programa específico de seguimiento a egresados, es conveniente que se establezca uno, tanto de licenciatura, como de posgrado, en este último nivel de estudios, de acuerdo con los parámetros del PNPC y de buenas prácticas internacionales.

- La Universidad posee el Reglamento de Personal Académico para regular el ingreso, la promoción y la permanencia, así como el Reglamento de Estímulos, no obstante, existe una problemática que no está permitiendo la observancia de tales ordenamientos: tener que pagar las jubilaciones y la falta de recursos de la institución, por lo que hay docentes que laboran en la Universidad desde hace varios años, cuya contratación no es de base. Esta situación crea incertidumbre entre los profesores universitarios.
- En esta evaluación se identificó que algunos profesores de la Universidad no tienen conocimiento pleno del modelo educativo actual. Asimismo, es incipiente la relación entre la investigación y la docencia.
- Los programas de posgrado están integrados por NAB, que coinciden con las LGAC conforme a criterios del PNPC, sin embargo, el trabajo colegiado de los cuerpos académicos no se incorpora en los programas. Las LGAC varían de las establecidas en la conformación de los cuerpos con las incluidas en los programas de posgrado. Es necesario alinear las LGAC de los cuerpos académicos con las de los programas de posgrado, en especial aquellos que ya pertenecen al PNPC.
- La evaluación de los profesores se realiza solo por los alumnos. Aunque considera diversos aspectos, es conveniente que los profesores sean evaluados por ellos mismos (autoevaluación) y por una instancia colegiada, a fin de tener más elementos de referencia. Los resultados deberían utilizarse para identificar las necesidades de formación, así como el merecimiento de estímulos.
- Existen mecanismos para la evaluación de la productividad del personal académico, se aplican tanto los externos (Prodep y SNI), como internos (la evaluación para los estímulos al desempeño académico y la realizada por los alumnos). Sin embargo, desde marzo de 2018 no se lleva a cabo la evaluación para estímulos al desempeño y, por lo tanto, a pesar de estar establecido, los profesores de la Universidad no lo reciben.
- La UAS cuenta con un área específica para el apoyo de los investigadores, no obstante, se encuentra saturada; está rebasada en cuanto a la atención de las

áreas factibles para la realización de la investigación. Es conveniente incorporar más recursos humanos y económicos que le permitan consolidarse y generar una verdadera presencia investigativa en Sinaloa. Podría ampliarse el programa Doctores Jóvenes para la búsqueda de valores en otros niveles educativos, como la licenciatura y el bachillerato, a través de un programa semilla. También podría establecerse un programa específico de centros de investigación, con el que se alentaría esta actividad conforme a las LGAC de los posgrados y de los cuerpos académicos.

- Las líneas de investigación y los cuerpos académicos están en proceso de consolidarse. La consolidación de las LGAC responde al estatus actual que guarda el posgrado. No se puede considerar que las líneas de investigación estén consolidadas si los cuerpos académicos y los programas de posgrados no lo están. La Universidad cuenta con un mínimo de miembros del SNI en niveles 2 y 3, además de una rotación entre los candidatos y niveles 1. Para impulsar la investigación, convendría apoyar los programas de reciente creación y en consolidación, así como a sus investigadores actuales, para que se puedan mantener en el nivel y poder generar un histórico aceptable para incrementarlo, esto es, impulsarlos en su actividad investigativa con apoyos logísticos y económicos para cumplir con los estándares del SNI.
- En la UAS se fomenta y se da seguimiento a las acciones de innovación que se realizan. Sin embargo, se percibe un área de oportunidad en la creación de un fondo con recursos propios para apoyar proyectos de innovación, emprendimiento e incubación de empresas tecnológicas. Asimismo, se podría agilizar el proceso para realizar convenios del parque de innovación tecnológica. En ese sentido, convendría que se diseñara un programa de fomento al emprendimiento e innovación, orientado hacia el desarrollo de proyectos y tesis de negocios de alto impacto que incidan en el posgrado.
- La UAS tiene una competencia adecuada para la innovación y la transferencia de los resultados de investigación hacia la formación de los alumnos y el sector pro-

ductivo, no obstante, se percibe como una necesidad ampliar la base de investigadores que participan en proyectos de investigación aplicada y de carácter tecnológico. En ese sentido, convendría agilizar los trámites de pago para la eficiente operación de proyectos de vinculación e innovación; asimismo, ampliar la capacidad existente de incubación hacia empresas de base tecnológica.

- En materia de innovación, la UAS cuenta con la normativa que establece los procedimientos para el registro de patentes, pero falta la relativa a la propiedad intelectual. Asimismo, convendría alinear las tareas del observatorio tecnológico con las áreas académicas para la selección de proyectos de investigación aplicada y apoyo en estudios de patentes y prospectivos.
- La Coordinación General de Vinculación y Relaciones Internacionales cubre las áreas más importantes de la vinculación: seguimiento de egresados, servicio social, prácticas profesionales y los proyectos de servicios a terceros. Sin embargo, convendría que la Universidad realizara un análisis de cargas de trabajo, ya que existen áreas que requieren personal adicional, por ejemplo, para apoyar en la elaboración de planes de negocio en los proyectos con los sectores social, gubernamental y empresarial.
- La UAS presta atención a la realización de convenios de colaboración académica, tanto con otras instituciones de educación superior como con empresas locales y nacionales, no obstante, los empleadores de la zona de influencia de la institución perciben que los trámites para la firma de convenios de colaboración con las empresas son muy tardados.
- Existen varios proyectos de atención a la problemática de la región en las áreas de agricultura, veterinaria, salud, hotelería y turismo. A pesar de ello, es parcial la satisfacción de los empresarios, autoridades federales y locales con los trabajos que realiza la Universidad; consideran que pueden mejorarse.
- La institución cuenta con un mecanismo de vinculación no formal para conocer las opiniones de los empresarios.

- La UAS cuenta con un programa de seguimiento a egresados en desarrollo, en el que se entrevista a los empleadores de manera poco estructurada y se realizan encuestas, pero sus resultados no son procesados de manera metodológica. Lo conveniente es disponer de un sistema o plataforma de seguimiento a egresados, que permita hacerlo de acuerdo con la metodología de ANUIES, que implica encuestar al egreso y a los tres y seis años posteriores. El sistema debería arrojar un informe de los estudios que podrían ser usados en la mejora continua de los perfiles de egreso que corresponden a cada programa educativo.
- Con respecto al involucramiento de los académicos y los alumnos en las acciones de vinculación, los empresarios perciben que solo algunas dependencias académicas participan de manera adecuada en los programas de colaboración y transferencia, además, que los tiempos de respuesta son lentos y burocráticos. Convendría que la UAS tuviera un manual de lineamientos actualizado, asimismo, que estableciera cómo generar los convenios de prestación de servicios a terceros. El manual debe incluir el procedimiento para el cálculo de la propuesta económica e indicar claramente los incentivos económicos que pueden obtener los académicos por la realización de los proyectos.
- Las acciones de vinculación están centradas en las diversas coordinaciones de los posgrados, en especial los PNPC, pero se encuentran aisladas. Es conveniente que se cuente con políticas específicas de desarrollo para destinar recursos a la vinculación con la generación de ciencia nueva de la UAS. Convendría impulsar la formación de escuelas de pensamiento, así como el desarrollo de centro de investigadores que generen ciencia y den servicio de consultorías y desarrollos científicos.
- La UAS no tiene regulación para el pago de profesores e investigadores con fondos externos y cobros institucionales. No se obtuvo evidencia de que posee lineamientos que indiquen cómo se podía realizar el pago a profesores e investigadores por servicios a terceros. Los empresarios claramente manifestaron que tenían problemas para transferir recursos a la UAS por este concepto.

- La Coordinación General de Vinculación y Relaciones internacionales es la unidad responsable de atender las solicitudes del sector educativo, así como de los sectores gubernamental, local, estatal, regional y federal. Si se contara con un sistema o plataforma informática en que se registre todo lo relacionado con los proyectos de vinculación, esta función se haría más ágil y eficiente.
- Con respecto a la internacionalización, en la UAS existen actividades aisladas que realizan las unidades académicas con incipiente coordinación institucional. Es parcial la incorporación de la dimensión internacional en los procesos académicos y administrativos, por lo que sería conveniente que se diseñara un programa de internacionalización en casa, al igual que el establecimiento del dominio del idioma inglés como requisito de egreso. También se debería incorporar a todas las unidades académicas en el Programa de Prácticas Profesionales con variante internacional, así como aumentar la participación de los investigadores en redes internacionales.
- La UAS se concentra en acciones de intercambio para establecer relaciones con su entorno orientadas hacia la internacionalización, sin embargo, solo es una parte de ese aspecto; se requiere ampliar el portafolio de actividades que coadyuven con la calificación de la Universidad y de sus diversos programas de posgrado. Entre las acciones que la institución puede impulsar se encuentran la investigación conjunta, programas a doble sello y titulación, codirecciones internacionales de tesis, publicaciones conjuntas, revistas indexadas internacionalmente y consultoría internacional.
- El plan de medios de la UAS se soporta a partir de medios tradicionales, principalmente impresos. La gaceta universitaria tiene una política editorial clara y estrategias de distribución específicas, sin embargo, convendría transitar totalmente a una publicación digital para disminuir los costos y ampliar la cobertura. La página electrónica posee un diseño amigable que permite ubicar fácilmente la información y se mantiene actualizada.

2. Recomendaciones

Con base en la información documental recibida como producto de la autoevaluación, la visita de la CPAE, el análisis de la información por parte de la vocalía ejecutiva y la discusión en la sesión del Comité, se presentan a continuación las recomendaciones que resultaron pertinentes, con el deseo de que, al darles cumplimiento, la institución tenga evidencias de su mejora.

Eje I: Proyecto Institucional

Categoría: Estructura de gobierno

| Recomendación | Justificación |
|--|---|
| 1. Regular las funciones del abogado general de la UAS en el Estatuto General. | Las funciones del abogado general se describen solo en el MGOyF. Si se considera que es una instancia de apoyo necesaria para el cumplimiento del orden jurídico universitario y la asesoría a toda la comunidad en materia de legislación, es conveniente su incorporación en el Estatuto General, en el cual se reglamenta la estructura de gobierno y de apoyo académico y administrativo. |
| 2. Precisar las facultades de los órganos universitarios que intervienen en la determinación de responsabilidad de los miembros de la comunidad. | Conviene precisar y delimitar las atribuciones del Tribunal Universitario, del Defensor de los Derechos Universitarios y del Abogado General en materia de responsabilidad, investigación y seguimiento de posibles faltas, sanciones académicas y administrativas y recursos, a fin de brindar certeza jurídica a los miembros de la comunidad universitaria. |

Categoría: Marco Normativo

| Recomendación | Justificación |
|---|---|
| 3. Crear una unidad que coordine las actividades de planeación, seguimiento y evaluación. | Actualmente no existe una unidad de planeación, y los diversos procesos relacionados con esta función son realizados por distintas instancias. Esto impide el cumplimiento de las funciones de planeación, seguimiento y evaluación de manera sistemática y permanente. |

Categoría: Planeación-Evaluación

| Recomendación | Justificación |
|--|--|
| <p>4. Concluir el sistema de indicadores del desempeño institucional.</p> | <p>El sistema para la obtención de indicadores del desempeño institucional se está desarrollando en la Dirección General de Planeación. Deberían considerarse, entre otros, indicadores de insumos, procesos y resultados de los programas educativos, escuelas, facultades y unidades académicas, así como indicadores del ambiente institucional, de satisfacción de usuarios internos y externos de los servicios de apoyo a las funciones sustantivas (conviene que se diferencien los dirigidos a estudiantes, académicos y usuarios en general).</p> |
| <p>5. Concentrar en la Dirección General de Planeación la generación de información institucional.</p> | <p>Diversas áreas de la UAS generan algunos indicadores y realizan estudios de investigación acerca de la misma institución de manera dispersa y desarticulada. Conviene que la información institucional sea producida por una sola área, o al menos que coordine su producción, que por afinidad debería corresponder a la Dirección General de Planeación.</p> |
| <p>6. Establecer mecanismos y procedimientos institucionales para que los indicadores y la información que se genere sea la que se utilice en toda la Universidad.</p> | <p>Los indicadores que se obtengan deben ser utilizados en todas las unidades organizacionales de la Universidad, de manera que sean parte de los mecanismos de seguimiento de la gestión institucional.</p> |
| <p>7. Establecer un sistema integral de evaluación institucional.</p> | <p>La UAS cuenta con diversos mecanismos de evaluación de sus procesos, pero están desarticulados, no se aprecian como parte de un proceso sistemático. Convendría que se diseñara un sistema integral de la institución que incorpore de forma ordenada y sistemática los esfuerzos de seguimiento y evaluación que se realizan en la Universidad, para que a partir de ello se puedan identificar los avances en el cumplimiento de sus compromisos y el impacto en los estudiantes y el medio.</p> |
| <p>8. Establecer un programa de seguimiento para los programas de posgrado creados, que considere indicadores diferentes a los del PNPC y adecuados a la UAS.</p> | <p>La UAS posee un sistema departamental de seguimiento a la consolidación de los programas de posgrado, que toma en cuenta los indicadores que marca el PNPC del Conacyt. Convendría que la Universidad tuviera un seguimiento vinculado con una norma de calidad, como la de ISO, que permita instrumentar de manera más confiable el seguimiento y considerar más factores de desarrollo que solo los establecidos en el PNPC, con el fin de asegurar una calidad adecuada a la UAS.</p> |

Eje II: Gestión Administrativa

Categoría: Recursos Humanos

| Recomendación | Justificación |
|--|---|
| 9. Crear un fideicomiso para atender el pasivo contingente derivado de la jubilación dinámica de los trabajadores de la UAS. | El pasivo contingente de las pensiones y jubilaciones no está consignado en los estados financieros. Debe crearse con base en un estudio actuarial de la reserva financiera. En 2015 se aprobó que la jubilación dinámica permaneciera vigente para los trabajadores en activo. El fideicomiso daría soporte financiero a la institución por los pasivos contingentes derivados del modelo de jubilación dinámica que gozan los trabajadores de la UAS. |

Categoría: Procesos Administrativos

| Recomendación | Justificación |
|---|---|
| 10. Visibilizar en el organigrama de la UAS al Departamento de Compras. | Si el Departamento de Compras sigue estando dentro de la estructura de la Dirección de Control de Bienes e Inventarios, podría cambiarse su nombre a Dirección de Compras, Bienes e Inventarios. |
| 11. Definir las funciones de la Dirección del Centro de Instrumentos. | No hay claridad acerca de cuál es la función que tiene la Dirección del Centro de Instrumentos y por qué depende del Departamento de Bienes e Inventarios. Lo congruente es que un departamento dependa de una Dirección. |
| 12. Elaborar los manuales de organización de todas las unidades académicas de la UAS. | Los manuales de organización de cada unidad académica deberán ser congruentes con el MGOyF y con la estructura organizacional, así como con la operación real, así se podrá asegurar que la Universidad marche de acuerdo con sus ordenamientos. Ya elaborados los manuales, se deberán difundir y tenerlos disponibles electrónicamente para la consulta de los sujetos que realicen las funciones y cualquier interesado. |
| 13. Actualizar el Catálogo de Puestos de la UAS. | El catálogo de puestos que rija debe tener correspondencia con las necesidades actuales de la UAS; asimismo, tiene que establecer las funciones administrativas y directivas y definir con claridad las competencias que debe poseer el responsable del puesto y las actividades a realizar. |

Categoría: Finanzas

| | Recomendación | Justificación |
|-----|--|---|
| 14. | Situar en el organigrama a la Contraloría General en un nivel en que se perciba claramente su función de emitir recomendaciones a las unidades que conforman la Universidad. | En el organigrama está situada la Contraloría en un nivel en el que no se detecta claramente su autoridad para poder emitir recomendaciones. |
| 15. | Incrementar los recursos propios a través de servicios a la comunidad. | No se están explotando adecuadamente las fortalezas en el área de servicios que tiene la Universidad. |
| 16. | Crear el fondo pensiones y jubilaciones para poderlas solventar oportunamente, cuando el pasivo contingente se haga real. | El fondo que existía en años anteriores fue disuelto por problemas de interpretación con los trabajadores, al recrearlo, deben ser muy cuidadosos con la redacción. |

Eje IV: Gestión de la docencia

Categoría: Docencia-pregrado y posgrado

| | Recomendación | Justificación |
|-----|---|---|
| 17. | Establecer un programa institucional para elevar la cantidad de programas educativos de buena calidad y su matrícula. | Actualmente, en los indicadores de programas y matrícula, la Universidad está por debajo del promedio nacional. Convendría incluir mecanismos para dar seguimiento a los procesos y programas, considerados de buena calidad, así como las estrategias para aumentar la matrícula en ellos, que deben ser múltiples y apoyadas a nivel central. |
| 18. | Incorporar en la administración del posgrado personal capacitado en los indicadores de gestión internacional. | El posgrado de la UAS cuenta con la estructura para la administración de los programas, sin embargo, es insuficiente para lograr la consolidación y la internacionalización de estos mismos. Actualmente, la Universidad no tiene ningún programa de posgrado catalogado por el PNPC como internacional. Con el personal calificado se podría tener calidad alta y aumentar la certificación internacional. |
| 19. | Ampliar la oferta de posgrados en consideración de las necesidades sociales y tecnológicas del entorno de la UAS. | Es conveniente ampliar la oferta de posgrados y generar más acciones que permitan tener mayor alcance en el entorno institucional, en consideración de las necesidades sociales y tecnológicas. Se sugiere la realización de networking con los diversos sectores sociales, principalmente con la industria, además de los estudios de factibilidad hasta ahora implementados. |

Categoría: Atención a estudiantes

| | Recomendación | Justificación |
|-----|--|---|
| 20. | Propiciar la seguridad en todas las instalaciones de la UAS. | Algunos alumnos señalaron que no perciben seguros todos los espacios dentro de la institución, como los estacionamientos y las áreas de ingreso a las instalaciones. |
| 21. | Aumentar la matrícula de posgrado de la UAS. | La UAS posee un sistema de difusión general y por programa, que le permite estar en el nivel actual, pero debido a su influencia en la región, podría tener mayor alcance y aumentar su matrícula de posgrado. |
| 22. | Emprender un sistema para captar alumnos extranjeros. | La Universidad no tiene una estrategia o sistema específico para captar alumnos extranjeros, a pesar de que posee las alianzas estratégicas para lograrlo y pertenece a redes internacionales como la AUIP. Para lograr la internacionalización es necesario tener alumnos extranjeros de tiempo completo, ya que es el mayor indicador de calidad y reconocimiento que una acreditadora internacional puede solicitar. |
| 23. | Adecuar las políticas y criterios de ingreso a los alumnos extranjeros en el posgrado de la UAS. | En el posgrado de la UAS, las políticas y criterios de ingreso que se aplican a los alumnos extranjeros no son adecuados: resultan difíciles de cumplir y carecen de flexibilidad. Conviene reorientarlos retomando los que aplican las universidades globales con reconocimiento y presencia internacional. Se podrían eliminar los exámenes de ingreso con criterios nacionales, priorizar la entrevista por el grupo académico del posgrado solicitado y limitar la comprobación de su habilitación académica en su último grado de estudios requerido para el ingreso al programa específico. |

Categoría: Personal académico

| | Recomendación | Justificación |
|-----|---|--|
| 24. | Observar la regulación de la permanencia de los profesores que está en el Reglamento de Personal Académico de la UAS. | La Universidad tiene el Reglamento de Personal Académico para regular el ingreso, la promoción y la permanencia. No obstante, se dificulta su observancia por la necesidad de pagar las jubilaciones y la falta de recursos de la institución, por lo que hay docentes que han laborado desde hace varios años sin base. Esta situación crea incertidumbre en los profesores univer- |

| | |
|--|--|
| | <p>sitarios. La seguridad laboral de los docentes redundará en mayor compromiso de todos ellos, incluidos los jóvenes doctores incorporados o cátedras Conacyt asignadas.</p> |
| <p>25. Realizar la evaluación de los profesores de la UAS a través de un órgano colegiado y por ellos mismos (autoevaluación), además de los alumnos.</p> | <p>La evaluación de los profesores se realiza solo por los alumnos. Aunque considera diversos aspectos, es conveniente que los profesores sean evaluados por ellos mismos (autoevaluación) y por una instancia colegiada, a fin de tener más elementos de referencia. Los resultados deberían utilizarse para identificar las necesidades de formación, así como el merecimiento de estímulos.</p> |
| <p>26. Hacer efectivo el otorgamiento a los profesores de la UAS de los estímulos al desempeño académico, según lo que resulte de las evaluaciones que correspondan.</p> | <p>Existen mecanismos para la evaluación de la productividad del personal académico, se aplican tanto los externos (Prodep y SNI), como internos (la evaluación para los estímulos al desempeño académico y la realizada por los alumnos). Sin embargo, desde marzo de 2018 no se lleva a cabo la evaluación para estímulos al desempeño y, por lo tanto, a pesar de estar establecido, los profesores de la Universidad no lo reciben; esto merma el compromiso de los docentes con la institución.</p> |
| <p>27. Alinear las LGAC de los cuerpos académicos con las de los programas de posgrado.</p> | <p>Los programas de posgrado están integrados por NAB, que coinciden con las LGAC conforme a criterios del PNPC, sin embargo, el trabajo colegiado de los cuerpos académicos no se incorpora en los programas. Las LGAC varían de las establecidas en la conformación de los cuerpos con las incluidas en los programas de posgrado. Es necesario alinear las LGAC de los cuerpos académicos con las de los programas de posgrado, en especial aquellos que ya pertenecen al PNPC.</p> |

Módulo B. Gestión de la Investigación

| | Recomendación | Justificación |
|-----|--|--|
| 28. | Ampliar el programa de Doctores Jóvenes para la búsqueda de valores en otros niveles educativos. | La búsqueda de doctores podría realizarse a través de un programa semilla, en la licenciatura y el bachillerato. El objetivo sería siempre el fortalecimiento de la investigación en la UAS. |
| 29. | Emprender un programa de centros de investigación en la UAS. | El programa que se recomienda alentaría la investigación conforme a las LGAC de los posgrados y de los cuerpos académicos. |

| | |
|--|--|
| <p>30. Empezar un programa institucional para impulsar la investigación en la UAS.</p> | <p>La consolidación de las LGAC responde al estatus actual que guarda el posgrado. No se puede considerar que las líneas de investigación estén consolidadas si los cuerpos académicos y los programas de posgrados no lo están. La Universidad cuenta con un mínimo de miembros del SNI en niveles 2 y 3, además de una rotación entre los candidatos y niveles 1. Para impulsar la investigación, convendría apoyar los programas de reciente creación y en consolidación, así como a sus investigadores actuales, para que se puedan mantener en el nivel y poder generar un histórico aceptable para incrementarlo, esto es, impulsarlos en su actividad investigativa con apoyos logísticos y económicos para cumplir con los estándares del SNI.</p> |
| <p>31. Ampliar el personal académico que apoya la investigación y la innovación en la UAS.</p> | <p>El personal de apoyo en la dirección correspondiente es de altísimo nivel, sin embargo, su capacidad está rebasada para poder atender todas las áreas de oportunidad en las cuales puede interceder la Universidad para generar investigación e innovación de frontera. Convendría que su personal tuviera un estatus mayor en las políticas universitarias, para que sea un área de vanguardia, que ayude en la visualización y consolidación de la UAS en los rankings internacionales.</p> |

Módulo C. Gestión de la Innovación

| Recomendación | Justificación |
|---|---|
| <p>32. Aumentar la cantidad de investigadores en proyectos de investigación aplicada y de carácter tecnológico.</p> | <p>Si se amplía la base de investigadores que participan en proyectos de investigación aplicada y de carácter tecnológico, se podría fortalecer la gestión de la innovación en la Universidad.</p> |
| <p>33. Agilizar los trámites de pago en los proyectos de vinculación e innovación.</p> | <p>Si los trámites de pago en dichos proyectos se agilizaran, se daría certeza tanto al personal académico como a los alumnos que participan, y aumentaría su intervención.</p> |
| <p>34. Orientar la incubación de empresas hacia las de base tecnológica.</p> | <p>Si la Universidad amplía la capacidad existente de incubación hacia empresas de base tecnológica, fortalecería la innovación y podría aumentar la función de vinculación con los empresarios de la región.</p> |
| <p>35. Elaborar la normativa para regular el registro de propiedad intelectual.</p> | <p>La UAS cuenta con la normativa que establece los procedimientos para el registro de patentes, sin embargo, falta la relativa a la propiedad intelectual.</p> |

| Recomendación | Justificación |
|--|--|
| 36. Relacionar las actividades del observatorio tecnológico con las áreas académicas. | El observatorio tecnológico tendrá mayor razón de ser si se vincula o incorpora en sus acciones a las áreas académicas, en particular para la selección de proyectos de investigación aplicada y en apoyo a estudios de patentes y prospectivos. |
| 37. Crear un fondo con recursos propios para apoyar proyectos de innovación, emprendimiento e incubación de empresas tecnológicas. | Aunque con el pago de los servicios que se preste a usuarios externos se obtendrían recursos financieros, si se tiene un fondo propio para los proyectos de innovación, emprendimiento e incubación de empresas tecnológicas, se tendría mejor capacidad para brindar este servicio. |
| 38. Diseñar un programa de fomento al emprendimiento y la innovación que incluya el impacto en los alumnos. | El programa que se recomienda ayudaría a dar claridad acerca de los beneficios que resultarían para los académicos y los alumnos de licenciatura y posgrado que participen en los proyectos. Se daría orden a la realización de los procesos. |

Módulo D. Gestión de la Vinculación

D1. Extensión de los servicios de docencia

| Recomendación | Justificación |
|---|--|
| 39. Regular en un ordenamiento la contratación de proyectos de servicio a los sectores productivo, social y gubernamental. | Conviene que esté regulado todo lo relacionado con la contratación de tales proyectos. Deberían establecerse de manera clara los porcentajes de los recursos que implica el proyecto para la Universidad, la unidad que los realiza y para los profesores que participan dentro y fuera de sus horarios normales de trabajo. |
| 40. Establecer un tabulador de costos y distribución de los recursos que se obtengan por los servicios de extensión y difusión de la cultura. | Convendría que los servicios de extensión de la cultura, talleres, cursos y los eventos culturales en general fueran autofinanciables, más aún, que la Universidad obtuviera recursos por ellos; en este caso, debería tenerse un tabulador de costos y distribución de los recursos entre la Universidad, la Dirección de Extensión y los profesores participantes. |
| 41. Establecer un sistema de seguimiento a egresados de la educación superior de la UAS. | Algunos programas realizan el seguimiento de sus egresados, pero no es institucional. En el posgrado no se lleva a cabo. Es conveniente disponer de una plataforma sistematizada para el seguimiento a los egresados de licenciatura y posgrado, mediante encuestas al concluir el programa educativo, a los tres y seis años posteriores; también realizar un informe anual cuyos |

| | |
|---|--|
| | datos se utilicen en la modificación, creación o supresión de programas educativos. |
| 42. Establecer procesos ágiles en los trámites de convenios de servicios que brinda la UAS a terceros. | Los empresarios entrevistados para efectos de esta evaluación manifestaron que es muy lento este proceso y merma la realización de los proyectos. Conviene tener un proceso con tiempos bien definidos para la firma de los convenios de servicios a terceros, con el fin de que se favorezca a la Universidad y a los usuarios. |
| 43. Delegar la firma de convenios de colaboración al área de vinculación. | Si bien la Universidad presta atención al desarrollo de los convenios de colaboración académica, tanto con otras instituciones de educación superior como con empresas locales y nacionales, los empleadores de la zona de influencia de la institución perciben que los trámites para la firma de convenios de colaboración con las empresas son muy tardados. Si el área de vinculación se responsabiliza de esta tarea, podría implicar la reducción del tiempo que se requiere. |
| 44. Emprender un programa de impulso a la vinculación con empresarios del entorno institucional a partir de la generación de ciencia nueva y el servicio de consultorías y desarrollos científicos. | Las acciones de vinculación están centradas en las diversas coordinaciones de los posgrados, en especial los PNPC, pero se encuentran aisladas. Es conveniente que se cuente con políticas específicas de desarrollo para destinar recursos a la vinculación con la generación de ciencia nueva de la UAS. Convendría impulsar la formación de escuelas de pensamiento, así como el desarrollo de centro de investigadores que generen ciencia y den servicio de consultorías y desarrollos científicos. |
| 45. Adecuar las cargas de trabajo en la Coordinación General de Vinculación y Relaciones Internacionales. | En dicha coordinación hay áreas que requieren personal adicional, por ejemplo, para apoyar la elaboración de planes de negocio en los proyectos con los sectores social, gubernamental y empresarial. |
| 46. Actualizar y adecuar el catálogo de servicios que la UAS puede brindar al sector productivo y, en general, a usuarios externos. | El catálogo de los servicios de la UAS sería más efectivo como medio de comunicación y vinculación si fuera más detallado en lo que respecta a la capacidad científica y tecnológica de la Universidad, incluso en el costo de los servicios. Debe contemplar las necesidades del sector empresarial, como la educación continua y a distancia. |

D3. Relaciones y servicios gubernamentales

| Recomendación | Justificación |
|---|--|
| 47. Elaborar un sistema informático para el registro de los proyectos de vinculación. | El sistema informático que se recomienda haría más ágiles y eficientes las funciones de la Coordinación General de Vinculación y Relaciones Internacionales. |

Módulo E. Internacionalización

| Recomendación | Justificación |
|--|--|
| 48. Definir una agenda de temas en los ámbitos académicos e institucionales para mejorar la vinculación con los sectores productivo, social, gubernamental, cultural, educativo, entre otros, e integrar un comité coordinador con representantes de los programas y coordinación temporal rotativa para sistematizar los procesos y prácticas en materia de internacionalización. | Los procesos y prácticas en materia de internacionalización son constantes, sin embargo, no son parte de algún programa o plan específico, ni están sistematizados, por lo que faltan registros institucionales para formular un informe sobre la situación y avances puntuales en esta materia. |
| 49. Establecer el dominio del idioma inglés como requisito de egreso. | El inglés es un idioma necesario para hacer más eficaz la internacionalización en la Universidad. |
| 50. Aumentar la participación de las unidades académicas en el Programa de Prácticas Profesionales con variante internacional. | Considerando la variante internacional, convendría que participaran todas las unidades académicas de la UAS, pero si no, al menos con este fin se podría aumentar la cantidad de unidades que participan, para que así se otorgue a la internacionalización un carácter institucional. |
| 51. Ampliar la participación de los investigadores de la UAS en redes internacionales. | La función de investigación puede contribuir de esa manera a dar un carácter institucional a la internacionalización. |
| 52. Aumentar los programas educativos que tengan la acreditación internacional. | En la adquisición de la dimensión internacional, la acreditación internacional es un elemento importante. Los programas que podrían ser considerados son tanto de licenciaturas como de posgrado, y de las áreas de ingeniería y tecnología. |
| 53. Diversificar las acciones de la UAS orientadas hacia la internacionalización. | Las acciones que realiza la Universidad se concentran en el intercambio, sin embargo, esa actividad es solo una parte de la internacionalización. Se requiere ampliar el portafolio de acciones que coadyuven con la calificación |

| | | |
|-----|--|---|
| | | de la Universidad y sus diversos programas de posgrado. Entre las acciones que la Universidad puede impulsar están la investigación conjunta, programas a doble sello y titulación, codirecciones internacionales de tesis, publicaciones conjuntas, revistas indexadas internacionalmente y consultoría internacional. |
| 54. | Enfatizar a la internacionalización en el modelo educativo como eje transversal fundamental. | Es parcial la incorporación de la dimensión internacional en todos los procesos académicos y administrativos de la UAS. |
| 55. | Establecer un sistema automatizado para el registro y control de las acciones de internacionalización en la UAS. | Por medio del sistema automatizado, la internacionalización podría asumirse con un carácter institucional. Convendría que desde el sistema se realice el seguimiento y la evaluación de las acciones de internacionalización. |

Módulo F. Gestión de la difusión de la cultura y divulgación científica

F1. Actividades artísticas y culturales

| | Recomendación | Justificación |
|-----|--|--|
| 56. | Incluir a todas las sedes de la UAS en la realización de las actividades culturales. | La concentración de programas y proyectos de índole cultural se encuentra en las sedes ubicadas en Mazatlán y Culiacán, con lo que se limitan los beneficios de la formación integral. Es conveniente que tales beneficios se extiendan a todas las sedes de la Universidad. |
| 57. | Desarrollar un plan estratégico de gestión cultural. | Con ello se tendrían los beneficios de la planeación. Los objetivos y metas serían institucionales, se involucraría a todas las sedes, se especificaría él o los responsables, se determinarían las necesidades y los recursos que se requieren y se identificarían los beneficios que obtendrían la Universidad y los miembros de su comunidad. |
| 58. | Medir el impacto de las acciones de difusión cultural. | Las actividades de difusión cultural que realiza la UAS tienen la aceptación de la comunidad interna y externa de la institución, pero no se realizan estudios para identificar el impacto de cada actividad, desde los costos hasta el aforo. |
| 59. | Realizar actividades de difusión y extensión como medio para generar recursos propios. | La oferta cultural de la UAS es amplia, variada y versátil. Las actividades son gratuitas y se financian con presupuesto de la Universidad. A través de un plan y con base en los estudios de impacto, convendría que las actividades al menos fueran autofinanciables para no afectar los recursos universitarios. Lo óptimo sería que tales actividades fueran una fuente de recursos propios. |



| | | |
|-----|---|--|
| 60. | Transitar a la producción digital en las acciones de editorial de la UAS. | El plan de medios de la UAS se soporta a partir de medios tradicionales, principalmente impresos. La gaceta universitaria tiene una política editorial clara y estrategias de distribución específicas. Convendría transitar totalmente a una publicación digital para disminuir los costos y ampliar la cobertura. La página electrónica posee un diseño amigable que permite ubicar fácilmente la información y se mantiene actualizada. |
|-----|---|--|

F2. Divulgación científica y humanística

| | Recomendación | Justificación |
|-----|--|---|
| 61. | Diversificar las fuentes financieras para dar continuidad a las actividades de divulgación científica y humanística. | Considerar en el presupuesto anual una partida que brinde solvencia económica y garantice la permanencia de los proyectos culturales con mayor posicionamiento (feria del libro, premios literarios y festival cultural). |
| 62. | Realizar actividades culturales orientadas hacia los empleadores y los egresados de la UAS. | La orientación para empleadores y egresados daría a las actividades culturales el carácter de medio de vinculación. |

3. Valoración por categoría de análisis

Eje I. Proyecto Institucional

Propósitos institucionales

La UAS posee una legislación integrada por una diversidad de ordenamientos que le permiten funcionar adecuadamente, en los cuales se definen con precisión las atribuciones y facultades de sus autoridades colegiadas y personales, así como de las áreas académicas y administrativas de la misma institución. La estructura normativa es pertinente y tiene coherencia con la estructura orgánica de la Universidad. Entre las autoridades, colegiadas y personales, hay comunicación y una adecuada coordinación con los titulares de las distintas áreas.

El objeto, misión, visión, fines y valores de la UAS se definen claramente en su Ley Orgánica y en su página electrónica oficial, que tiene libre acceso, y contribuyen al cumplimiento eficaz de las funciones sustantivas de la Universidad en concordancia con su marco jurídico.

Las autoridades y los funcionarios de la Universidad conocen la misión, la visión y los valores institucionales; también saben la importancia que tiene que sean transmitidos permanentemente entre toda la comunidad universitaria. La UAS ha emitido sus códigos de conducta y ética que establecen una serie de principios, criterios y valores que orientan el comportamiento de los miembros de la comunidad universitaria. En el PDI las metas son acordes con el objeto, misión y visión institucionales.

Estructura de gobierno

Los ordenamientos normativos de la UAS definen claramente a las autoridades universitarias, personales y colegiadas; establecen la integración y funcionamiento de los órganos de los ámbitos académicos y administrativos; permiten la comunicación entre ellos y procuran que se coordinen con todas las áreas de la institución; propician que se mantenga la gobernabilidad y un clima organizacional que garantiza la estabilidad interna, así como el cumplimiento de los propósitos institucionales.



En observancia de la normatividad universitaria, las autoridades cumplen con sus obligaciones y ejercen sus facultades; esto ha favorecido una relación de entendimiento con el Sindicato Único de Trabajadores al servicio de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Desde hace casi dos décadas, no se ha presentado ningún movimiento de huelga. Dentro y fuera de la UAS, se le percibe como una institución fortalecida, que cumple con sus principios y la misión para los que fue creada. Los miembros de la comunidad universitaria sienten compromiso y responsabilidad compartida.

El Consejo Consultivo y de Vinculación Social de la UAS ha devenido importante para promover la vinculación permanente con los sectores público, privado y social, así como para emitir recomendaciones sobre la pertinencia de los programas educativos que imparte la Universidad. Funge como instancia de asesoría del rector para posicionar a la UAS como institución de prestigio académico. Los sectores sociales manifiestan interés por sus egresados.

Marco normativo

La UAS tiene una legislación completa: regula su estructura orgánica, la conducción institucional para el cumplimiento de sus fines y la operación de las áreas académicas y administrativas. Los ordenamientos han mantenido un proceso constante de revisión a fin de adecuarlos con los cambios de la Ley Orgánica por las reformas que tuvo en 2006 y 2013. El resultado fue que los ordenamientos que integran la legislación son actuales y vigentes, su contenido es congruente con el funcionamiento institucional y tienen una adecuada técnica legislativa en su redacción y contenido. Asimismo, son conocidos por la comunidad, en buena parte debido a la difusión que se realiza a través de la página electrónica institucional.

Planeación y Evaluación

La UAS cuenta con un proceso de planeación-evaluación pertinente. Su modelo se sustenta en el enfoque estratégico y prevé la participación de los diferentes actores universitarios. Los documentos de planeación correspondientes están bien sustentados y formulados; guían la conducción institucional y orientan el gasto. Las acciones y metas están articuladas

con el proceso financiero mediante el plan operativo anual, que cuenta con un sistema informático que facilita la labor de seguimiento. La Universidad tiene un Sistema de Gestión de la Calidad que incluye a un buen número de los procesos administrativos y se mantiene actualizado. La Dirección de Planeación cuenta con personal bien habilitado.

A pesar de lo anterior, el sistema de indicadores del desempeño institucional aún está en desarrollo, y muchos de ellos se obtienen de manera no sistemática y sin coordinación (varias unidades los generan), lo que propicia diferencias y limita el seguimiento de la dinámica universitaria. Asimismo, la investigación institucional se realiza de manera esporádica y en diferentes instancias. No existe una política para esta actividad. La Dirección de Planeación realiza una buena labor, pero su personal se encuentra al límite de sus capacidades y algunos integrantes están por retirarse (jubilarse).

Eje II. Gestión Administrativa y financiera

Estructura administrativa

En la UAS hay congruencia entre la estructura organizacional y las necesidades de operación de las funciones institucionales. A esto coadyuva el clima organizacional y la comunicación que existe entre los sectores, así como entre las unidades académicas y administrativas. En 2017 se actualizó el organigrama de la institución.

Los procesos administrativos y la estructura de la UAS son buenos, lo que permite dar un servicio administrativo de calidad a los estudiantes. Además, se cuenta con procesos sistematizados para el manejo de información de los departamentos y unidades regionales. Los procesos administrativos estratégicos están certificados, lo que da certeza sobre la calidad en sus servicios.

En 2012 se concluyó el Manual General de Organización y Funciones de la UAS, que explicita las funciones, atribuciones y el ámbito de autoridad de las unidades orgánicas que integran la Universidad, sin embargo, no refleja los cambios realizados en el organigrama autorizado por el Consejo Universitario el 27 de abril de 2017. En ese año se formuló también una Guía para Elaborar y Actualizar los Manuales de Organización de Unidades Académicas; estos manuales estaban en proceso de elaboración en el momento de la visita a la UAS.

En el organigrama vigente durante esta evaluación se identificó la ausencia de áreas importantes y existentes, que convendría fueran visibles, como el Departamento de Compras. Asimismo, aparece la Dirección del Centro de Instrumentos dependiendo del Departamento de Bienes e Inventarios, circunstancia que no se pudo aclarar, ni tampoco las funciones de dicha dirección.

A pesar de las inconsistencias mencionadas, se advirtió que la estructura administrativa de la UAS es pertinente y eficiente, existen adecuados canales de comunicación en las funciones académicas y administrativas, así como entre las unidades regionales, las secretarías y las direcciones.

Recursos humanos

En la gestión administrativa relacionada con los recursos humanos, la UAS tiene criterios, políticas y procedimientos regulados para la selección, contratación y permanencia del personal docente, administrativo y directivo, que tienen concordancia con la misión, visión y propósitos institucionales. En la Universidad, los mecanismos de asignación de estímulos al personal académico son transparentes. Para el personal administrativo no hay un programa de estímulos, pero su Contrato Colectivo de Trabajo establece diversas prestaciones.

Los procedimientos para el ingreso, promoción y permanencia del personal docente son normados en el Reglamento del Personal Académico y el Contrato Colectivo, las plazas vacantes se someten a concurso de oposición. El personal administrativo ingresa a la Universidad por medio de una propuesta del Sindicato Único de Trabajadores de la UAS y mediante la evaluación de la necesidad de la plaza por la Dirección General de Recursos Humanos. El personal de confianza ingresa por solicitud del titular de alguna Unidad Organizacional, previa autorización del director de Recursos Humanos.



Uno de los problemas estructurales más graves de la UAS proviene de los pasivos contingentes derivados de las pensiones y jubilaciones, por el derecho que se estableció en el Contrato Colectivo de la jubilación dinámica para los trabajadores. En 2015 fue aprobado por unanimidad que la jubilación dinámica permaneciera vigente para los trabajadores en activo, pero fue eliminando para quienes ingresaran a partir de enero de 2016. Esta acción fue un primer paso para atender la problemática, sin embargo, se advierte necesario encontrar otras vías para dar soporte financiero a la institución.

Procesos Administrativos

Los procesos administrativos en la UAS son pertinentes. Tiene el Sistema de Gestión de Calidad y los procesos de certificación, que se complementan y facilitan el control de sus procedimientos. La medición periódica de los indicadores que tiene establecidos los alinea con la planeación estratégica institucional.

Los procesos administrativos son acordes con las necesidades institucionales. La Universidad cuenta con el Sistema Integral de Información Universitaria (SIIU) que incluye los módulos de información financiera (SIF), académica (SIAC), recursos humanos (SIRH), servicios diversos, administrativos y de control escolar, a partir de los cuales se construye una base de datos electrónica para realizar consultas y reportes actualizados de los procesos administrativos, financieros y académicos, disponibles para la toma de decisiones.

La UAS mantiene la certificación de diversos procesos estratégicos; posee la norma ISO 9001:2015 que abarca los procesos de bibliotecas, administración escolar, finanzas, recursos humanos, gobierno, apoyo académico, vinculación y soporte. Los servicios administrativos que se proporcionan a la comunidad universitaria son oportunos, de buena calidad y eficientes.

Finanzas

A excepción del gran problema financiero que representa para la Universidad el hacer frente al pasivo contingente derivado de las pensiones y jubilaciones de los trabajadores. Las políticas, los mecanismos y los procedimientos financieros de la UAS son satisfactorios: le

permiten la obtención, manejo y control de los recursos que aseguran la viabilidad del proyecto institucional. La información financiera es pertinente, veraz y oportuna para la toma de decisiones. La institución tiene mecanismos y procedimientos de auditoría financiera interna y externa, así como para atender las recomendaciones de las distintas instancias que revisan la operación financiera institucional.

Eje III. Infraestructura y Servicios

Infraestructura académica

Los servicios de apoyo a los estudiantes y la comunidad (como los bibliotecarios, centros de idiomas, becas y actividades deportivas) son suficientes, adecuados y de calidad, al igual que las instalaciones e infraestructura física.

La conectividad en la UAS es generalizada, adecuada y funcional, cubre todas las áreas académicas, mismas que se encuentran bien mantenidas, limpias, son seguras y pertinentes para los programas educativos en todas las sedes. Las instalaciones tienen acceso para personas con discapacidad.

La conectividad es permanente y eficiente para los académicos y estudiantes: tienen acceso a internet, servicios de impresión, procesamiento digital, préstamo de equipo y soporte técnico. Las salas de cómputo satisfacen los requerimientos del desarrollo de los programas educativos.

En la Universidad hay una administración eficaz y eficiente de las instalaciones, que propicia un óptimo uso. Asimismo, la institución cuenta con un programa de mantenimiento de instalaciones y equipos que garantiza su buen funcionamiento; se cumplen los protocolos de seguridad, higiene y protección civil. Existe un plan de sustitución y renovación de equipo adecuado, en especial el de los laboratorios de docencia y salas de cómputo.

Servicios bibliotecarios

Los servicios bibliotecarios de la UAS son accesibles y suficientes para cubrir las necesidades de los programas educativos; se brindan con calidad en todas las sedes. Las bibliotecas cuentan con acervos adecuados y actualizados, tienen suscripciones a revistas actuales y



acceso a las bases de datos internacionales. En opinión de los usuarios, se les ofrece un servicio de calidad, con el que se apoya de manera importante la investigación que se realiza en la institución, asimismo, los servicios bibliotecarios son viables para la consolidación de los programas de posgrado y para el soporte de los cuerpos académicos de la Universidad.

Los horarios de la biblioteca son adecuados para la cobertura y calidad de operación de la institución; se encuentran disponibles incluso los fines de semana. La bibliografía está aliñada con las unidades de aprendizaje de sus diversos programas educativos de pregrado y posgrado. En todas las sedes, es satisfactoria la percepción de la calidad.

Servicio de apoyo a estudiantes.

La Universidad brinda a su comunidad servicios de apoyo pertinentes y oportunos, que incluyen atención médica y psicológica, así como cafetería. La institución procura que el acceso a las instalaciones se realice de manera eficiente, tiene sistemas de transporte seguro y limpio. Se ofrece la enseñanza de lenguas, que permite a los alumnos cumplir el dominio del idioma requerido en los procesos de titulación.

Infraestructura deportiva y recreativa

La UAS ofrece también servicios deportivos que permiten garantizar una formación integral del estudiante y una mejor calidad de vida a los miembros de la comunidad académica.

Eje IV Gestión de la docencia

Docencia de pregrado y posgrado

En la UAS son pertinentes, congruentes e iguales en todas las sedes: la estructura y las actividades académicas; las unidades que las coordinan; los servicios y la calidad del profesorado; las carreras que oferta y los programas académicos, incluido el posgrado, que además concuerdan con la misión, los propósitos, los recursos y las capacidades institucionales, de modo que se garantiza una igual eficiencia en la organización y operación.



El modelo académico de la Universidad contempla los principios institucionales, este y el modelo educativo orientan el desarrollo de las funciones definidas en el marco normativo de la UAS. El modelo educativo y académico son congruentes con lo declarado en los programas educativos y su operación, incluido el posgrado.

La Universidad cuenta con reglamentos, mecanismos y orientaciones para definir y modificar los perfiles de egreso, así como para realizar el diseño y la actualización curricular, en los que considera el contexto y los actores que influyen en este proceso: sector productivo, docentes, alumnos y titulados. Asimismo, existen áreas y programas para la creación y mejora de los planes de estudio, incluido el posgrado.

A pesar de lo anterior, los estándares han ido a la baja en programas evaluables y matrícula en programas de buena calidad. Actualmente, en ambos indicadores la Universidad está por debajo del promedio nacional.

Siguiendo con el posgrado, si bien se cuenta con la estructura para la administración de los programas, es insuficiente para lograr su consolidación e internacionalización. Los programas se encuentran en constante evaluación de acuerdo con los indicadores del PNPC, no obstante, ninguno está catalogado como internacional.

El sistema de posgrado de la UAS se encuentra saturado. Su personal administrativo es altamente capacitado, pero está limitado y rebasado. Actualmente, este nivel de estudios no es una prioridad en los programas generales de la Universidad. Ello es relevante puesto que el posgrado y sus resultados son fundamentales para las casas acreditadoras internacionales, y de manera primordial para el Conacyt y los rankings internacionales.

Atención a los estudiantes

La UAS cuenta con políticas y criterios claros para atender la demanda estudiantil en los niveles que ofrece; ha tenido una política de ampliar la oferta educativa y planifica la cobertura de atención con base en los recursos con los que cuenta; realiza una intensa difusión y promueve el ingreso y la permanencia con un sistema de becas pertinente. Esto propicia que sea una de las Universidades con mayor matrícula y cobertura del país.

Existe un proceso institucional de ingreso y selección de los alumnos nacionales, que es transparente y adecuado. Para la admisión, aplica los exámenes del Ceneval (Exani I, Exani



II y Exani III), en prácticamente todos los municipios de Sinaloa. La UAS posee la normativa que regula la permanencia y la acreditación de los alumnos.

La Universidad realiza estudios sobre la trayectoria escolar de sus alumnos, que le permiten obtener suficiente información para la toma de decisiones académicas. Para los estudiantes de bajo rendimiento o en riesgo existen estrategias institucionales que les brindan apoyo e inciden en la disminución de los índices de reprobación y deserción.

Los servicios escolares están sistematizados. El control escolar es eficiente y eficaz. Los alumnos pueden realizar sus trámites con oportunidad. La Universidad tiene áreas que atienden el servicio social y proponen dónde llevarlo a cabo; se privilegia el impacto social y la adecuación con los programas de estudio. Para la titulación, el proceso es sistematizado y se efectúa de forma rápida. Se cumple con los estándares del PNPC para los alumnos del posgrado. En cuanto a la obtención de la cédula respectiva, el proceso está sujeto a los lineamientos que la SEP establece. Asimismo, la UAS cuenta con áreas responsables de los servicios que brinda a los estudiantes.

Con respecto al sistema de posgrado, se advierten en la UAS dos grandes áreas de oportunidad: en primer lugar, la falta de estudiantes extranjeros de tiempo completo, que es un indicador de reconocimiento fundamental en la acreditación internacional y para que la institución sea considerada universidad global. Las políticas de ingreso de extranjeros no concuerdan con la realidad internacional, a pesar de que la normativa nacional actual es flexible. En segundo lugar, el seguimiento a egresados, pues no se cuenta con un programa específico, relevante en las acreditaciones y en las certificaciones para acceder a la categoría internacional.

Personal académico

La UAS cuenta con un programa integral de formación docente, que considera tanto las áreas disciplinarias como las didáctico-pedagógicas. Los profesores tienen perfiles adecuados para los programas educativos que imparten. La relación de los profesores de tiempo completo por alumno es aceptable; los que pertenecen a cuerpos académicos se involucran en los procesos de mejora de los programas de docencia, tanto de pregrado como de posgrado, y en los de investigación.

La Universidad posee el Reglamento de Personal Académico, que regula el ingreso, la promoción y la permanencia de este personal, y el Reglamento de Estímulos. No obstante, tales ordenamientos no se aplican debido al pago de las jubilaciones y la falta de recursos de la institución, por lo que hay docentes con varios años de laborar y cuya contratación no es de base. Esta situación crea incertidumbre en los profesores. Algunos de ellos no tienen conocimiento pleno del modelo educativo de la UAS. Es incipiente la relación entre la investigación y la docencia.

La evaluación de los profesores se realiza solo por los alumnos, esto es, no hay autoevaluación ni una valoración colegiada. Tampoco se relacionan los resultados con las necesidades de formación ni con el merecimiento de estímulos. A pesar de que se tienen mecanismos para la evaluación de la productividad del personal académico, se aplican tanto los externos (Prodep y SNI), como internos (la evaluación para los estímulos al desempeño académico y la de los alumnos), desde marzo de 2018 no se lleva a cabo la evaluación para estímulos al desempeño.

Los programas de posgrado están integrados por NAB, que coinciden con sus LGAC conforme a los criterios del PNPC, sin embargo, el trabajo colegiado de los cuerpos académicos no se ve integrado en los programas. Las LGAC varían de las establecidas en la conformación de los cuerpos con las incluidas en los programas de posgrado. El desempeño profesional e investigativo de los profesores que integran el NAB son congruentes con las LGAC del programa. No obstante, es conveniente alinear las LGAC de los cuerpos académicos y las de los programas de posgrado.

Módulo B. Gestión de la Investigación

La UAS cuenta con las políticas, los criterios y la estructura pertinente para el desarrollo y consolidación de la investigación, estructurada conforme a los NAB de los programas de posgrado. Sin embargo, el área de investigación se encuentra saturada, y está rebasada en cuanto a la atención de los ámbitos factibles para la realización de la investigación. Conveniría incorporar en ella más recursos humanos y económicos para que pueda consolidarse y generar una verdadera presencia investigativa en Sinaloa.



Las líneas de investigación y los cuerpos académicos están en proceso de consolidarse. La consolidación de las LGAC responde al estatus actual que guarda el posgrado, nivel de estudios en que la mayoría de los programas de la UAS está en proceso de consolidación. No se puede considerar que sus líneas de investigación estén consolidadas si los cuerpos académicos y los programas de posgrados no lo están. La Universidad cuenta con un mínimo de miembros del SNI en niveles 2 y 3, además de una rotación entre los candidatos y niveles 1.

Módulo C. Gestión de la Innovación

En la UAS se fomenta y se da seguimiento a las acciones de innovación realizadas. Sin embargo, en este ámbito se perciben diversas áreas de oportunidad: la creación de un programa de centros de investigación para apoyar el desarrollo de la innovación, la constitución de un fondo con recursos propios para apoyar proyectos de innovación, emprendimiento e incubación de empresas tecnológicas y la agilización del proceso para realizar convenios del parque de innovación tecnológica.

La Universidad, a través de la Dirección de Vinculación y Relaciones Internacionales, del Parque de Innovación Tecnológica (PIT) y la Oficina de Transferencia de Tecnología (OTT), realiza el registro de los productos de investigación universitaria, lo que ha permitido aumentar la protección de la propiedad intelectual y tener un portafolio de proyectos transferibles. Asimismo, se realizan varias acciones de fomento al emprendimiento y se ha establecido una red de colaboraciones que hacen un ambiente propicio para innovar y transferir.

La Universidad tiene una competencia adecuada para la innovación y la transferencia de los resultados de investigación a la formación de los alumnos y al sector productivo. Sin embargo, se percibe como una necesidad ampliar la base de investigadores que participan en proyectos de investigación aplicada y de carácter tecnológico.

En materia de registro de patentes, la UAS cuenta con la normativa que establece los procedimientos, pero falta la relativa a la propiedad intelectual. Asimismo, convendría alinear las tareas del observatorio tecnológico con las áreas académicas para la selección de proyectos de investigación aplicada y en apoyo a estudios de patentes y prospectivos.

Módulo D. Gestión de la vinculación

D1. Extensión de los servicios de docencia

La UAS cuenta con una Coordinación General de Vinculación y Relaciones Internacionales que cubre las áreas más importantes de esos ámbitos: seguimiento a egresados, servicio social, prácticas profesionales y los proyectos de servicios a terceros. No obstante, existen áreas que requieren personal adicional, por ejemplo, para apoyar la elaboración de planes de negocio en los proyectos con los sectores social, gubernamental y empresarial.

La Universidad presta atención a la realización de convenios de colaboración académica, tanto con otras instituciones de educación superior como con empresas locales y nacionales; sin embargo, los empleadores de la zona de influencia perciben que los trámites para la firma de convenios de colaboración con las empresas son muy tardados. Asimismo, la institución tiene varios proyectos de atención a la problemática de la región, como en las áreas de agricultura, veterinaria, salud, hotelería y turismo. Se puede afirmar que la Universidad está posicionada como líder con los sectores productivos, académicos y sociales.

Los entrevistados durante la visita de evaluación reconocen a la UAS como una institución sólida que los apoya en la realización de proyectos; en particular, señalaron, su rector está muy en contacto con ellos. No obstante, también expresaron una satisfacción parcial con los trabajos que realiza la Universidad con ellos.

Finalmente, la UAS cuenta con un programa de seguimiento a egresados en desarrollo, en el cual se entrevista a los empleadores de manera poco estructurada, se realizan encuestas, pero sus resultados no son procesados de manera metodológica.

D2. Servicios Sectores Productivos

En la gestión de la vinculación, en particular la colaboración académica y social, existe una adecuada funcionalidad. La Universidad ha establecido convenios con IES del país y con empresas locales y nacionales; también cuenta con un programa de emprendedores e incubación de empresas dentro del parque de innovación, en los que se desarrollan proyectos de los estudiantes, y que han generado empresas de base tecnológica. Para el desarrollo de los proyectos se tiene financiamiento de Santander, INADEM y fondos estatales.



Con respecto al involucramiento de los académicos y los alumnos en las acciones de vinculación, los empresarios perciben que solo algunas dependencias académicas participan en los programas de colaboración y transferencia de manera adecuada; asimismo, que los tiempos de respuesta son lentos y burocráticos. En el posgrado, las acciones de vinculación están centradas en las diversas coordinaciones, en especial en los PNPC, pero se encuentran aisladas.

La UAS no tiene regulación para el pago de profesores e investigadores con fondos externos y cobros institucionales. De hecho, los empresarios manifestaron que tenían problemas para transferir recursos a la UAS por este concepto.

D3. Relaciones y servicios gubernamentales

La Coordinación General de Vinculación y Relaciones Internacionales es la unidad responsable de brindar atención a las solicitudes del sector educativo y los sectores gubernamental, local, estatal, regional y federal. La UAS ha establecido convenios de colaboración con la mayoría de las IES que tienen prestigio nacional. Sin embargo, si la Universidad tuviera un sistema o plataforma informática en que se registre todo lo relacionado con los proyectos de vinculación, esta función se haría más ágil y eficiente.

Módulo E. Internacionalización

La Universidad ha desplegado una intensa actividad de carácter internacional y se distingue por sus resultados de movilidad y cooperación. En su plan de desarrollo institucional 2017-2021, la UAS incluyó el eje estratégico llamado posicionamiento internacional, cuyo objetivo es colocar a la internacionalización como un área prioritaria de carácter transversal en la institución. Para ello, dispone de la Dirección de Vinculación y Relaciones Internacionales, que tiene personal con suficiente capacidad, así como experiencia, y que cuenta con un representante en cada unidad académica.

La UAS tiene estudiantes extranjeros y ha logrado acreditaciones internacionales de programas educativos de las ciencias económicas y administrativas, así como dobles titulaciones, incluidas algunos posgrados. Sin embargo, incluir la dimensión internacional en todo el contexto de la Universidad exige aún más acciones; ha sido limitada su incorporación en

los procesos académicos y administrativos. La institución todavía no tiene el soporte suficiente para posicionarse en la internacionalización, por lo que es necesario otorgarle un mayor rango de importancia en las políticas generales de la Universidad para dotarla de recursos humanos, administrativos, logísticos y económicos. Hay áreas de oportunidad, principalmente, para mejorar la internacionalización de los posgrados.

Las acciones realizadas se orientan más hacia el intercambio: la Universidad tiene relación con 101 instituciones educativas y de investigación de orden internacional, y participa en 33 consorcios o redes internacionales; en el último periodo, 221 estudiantes de la UAS tuvieron estancias en 41 instituciones de 15 países y 60 jóvenes de 21 instituciones de seis países realizaron sus estancias de movilidad en la UAS. No obstante, el intercambio es solo una parte de la internacionalización, se requiere ampliar el portafolio de acciones que coadyuvan con la calificación de la Universidad y de sus programas de posgrado.

Módulo F. Gestión de la Difusión de la Cultura y divulgación científica

F1. Actividades artísticas y culturales

La UAS define claramente en su reglamentación la normatividad específica que orienta el quehacer de las instancias encargadas de la difusión cultural, la extensión y la vinculación: Reglamento General de Difusión y Extensión de la Cultura; Reglamento de Artistas Universitarios y Reglamento de Grupos Artísticos UAS. En estos ordenamientos se establecen las líneas de acción, los programas y los proyectos para cumplir con la misión institucional. Los proyectos de extensión y difusión están vinculados con la docencia, destacan la labor de las distintas unidades académicas y se consideran también como un elemento natural de vinculación con el entorno. La UAS es una de las instituciones más apreciadas en la entidad con presencia en todo el estado.

El personal de la Dirección General de Extensión de la Cultura y Servicios ejerce un liderazgo participativo y favorece el trabajo en equipo; tiene la habilitación necesaria para desarrollar con eficacia y eficiencia su función. El personal comparte la visión y el proyecto del rector, además, visualiza un cambio estratégico a partir del proyecto de refundación de la Universidad; trabaja proactivamente, percibe que ha desaparecido la convulsión política,



que existe un cambio cualitativo en términos de imagen y posicionamiento. Este clima favorece el desarrollo de proyectos que soportan la actividad sustantiva de extensión y difusión cultural.

Con las actividades artísticas y culturales que realiza la UAS, contribuye a la conservación, promoción y enriquecimiento de los valores culturales de la sociedad local y regional. Existe una programación diferenciada entre las actividades para beneficio de la comunidad universitaria y aquellas que se programan para interés de la sociedad sinaloense. Las obras de teatro de la Universidad, sus publicaciones y sus talleres muestran un compromiso con las problemáticas del entorno y se promueve la construcción de un mejor tejido social en colaboración con los padres de familia. La inclusión es un baluarte que la Universidad promueve en todos sus espacios y en su comunidad. Hasta ahora, las actividades de difusión se imparten de forma gratuita y se financian con presupuesto de la Universidad, no se conciben como alternativa para generar recursos propios.

La oferta cultural de la Universidad es versátil, de calidad, abarca todas las manifestaciones artísticas e incluye programas y proyectos de impacto en el ámbito local, nacional e internacional. Las actividades artísticas y culturales se han incorporado en la currícula del bachillerato y del nivel superior, se realizan en coordinación con las unidades académicas y se procura su impacto en la formación integral. En todos los actos culturales se destacan los elementos de identidad de la institución y se procura estimular el sentido de pertenencia.

En la UAS hay un buen uso y adecuación de los medios de comunicación e información. Todos los medios trabajan de acuerdo con la línea que emite el rector, existe liderazgo colectivo sustentado en valores y su misión es cuidar la imagen y la reputación institucionales. El personal que trabaja en el área de comunicación de la UAS entiende perfectamente la dinámica de los medios y tiene protocolos claros de actuación en situaciones de crisis mediática, poseen alianzas estratégicas con los directores de algunos medios, principalmente locales y regionales.

Radio Universidad es un espacio consolidado y con amplias perspectivas de crecimiento, buena cobertura y una barra programática de interés para la sociedad. La radiodifusora tiene un alto posicionamiento, goza de credibilidad y es una referencia geográfica en la agenda pública. El personal que labora en la estación conoce los detalles de su trabajo y realizan su actividad de manera creativa y proactiva.



F2. Divulgación científica y humanística

La UAS contribuye con la divulgación científica, tecnológica y humanística en la región; es considerada como la máxima casa editorial en el noroeste del país. Varios de sus títulos resultan del quehacer de los investigadores, mismos que atienden las problemáticas más sentidas del entorno. A través de sus librerías, se pone a disposición del público en general el conocimiento que se aborda desde las aulas y laboratorios. Radio Universidad y el informativo UASTV incluyen en su programación producciones que atienden la divulgación de la ciencia y la difusión cultural. En los convenios de vinculación que signa la Universidad con los sectores productivos, se suman esfuerzos para resolver asuntos de interés para el desarrollo del estado y de la región.

Las actividades de promoción de la cultura, divulgación de las ciencias y las humanidades que realiza la UAS son pertinentes y tienen un impacto importante para la institución. El programa de difusión y extensión de la cultura de la UAS se estructura a partir de las tres funciones sustantivas de la institución, las actividades artísticas se realizan como una proyección del quehacer docente y el rubro de investigación se extiende a través de las publicaciones, congresos y convenios de la Universidad. El programa de difusión cultural es una herramienta estratégica de cohesión institucional, identidad y vinculación social con diversos sectores de la población.

Metodología de la evaluación

El proceso de evaluación tiene como fin emitir la opinión objetiva e imparcial de los CIEES, mediante sus Comités Interinstitucionales, acerca de los esfuerzos de la dependencia por superar la calidad de sus programas, y de su eficiencia y eficacia.

El Comité inicia el proceso de evaluación diagnóstica de un programa educativo o de las funciones tomando en cuenta su contexto regional e institucional, con el fin de considerar su pertinencia; prosigue identificando su ubicación dentro de la institución y de la dependencia, así como las leyes, estatutos y reglamentos que regulan las actividades que se realizan en la Universidad, la facultad y el programa mismo.

La evaluación destaca los aspectos positivos de las funciones a manera de reconocimiento de las estrategias institucionales de mejora e identifica las áreas de oportunidad que requieren de atención para fortalecer o consolidar algún aspecto que los CIEES consideren no satisfactorio.

La evaluación se refiere a los siguientes elementos de las funciones:

Eje I: Proyecto Institucional

- Propósitos institucionales
- Estructura de gobierno
- Marco jurídico y normativo
- Planeación y / evaluación

Eje II: Gestión administrativa y financiera

- Estructura Administrativa
- Recursos humanos
- Procesos administrativos
- Finanzas

Eje III: Infraestructura y servicios

Infraestructura académica

Servicios Bibliotecarios

Servicios de apoyo a estudiantes

Planta Física e infraestructura deportiva y recreativa

Eje IV: Gestión de la docencia

Docencia-pregrado y posgrado

Atención a estudiantes

Personal académico

Módulo B: Gestión de la investigación

Investigación

Módulo C: Gestión de la Innovación

Innovación

Módulo D: Gestión de la vinculación

Extensión de los servicios de docencia

Servicios sectores productivos

Relaciones y servicios gubernamentales

Módulo E: Internacionalización

Módulo F: Gestión de la difusión de la cultura y divulgación científica

Actividades artísticas y culturales

Divulgación científica y humanística

Etapas de la evaluación

Los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior consideran para la aplicación del proceso de evaluación las siguientes etapas:

1. *Solicitud de evaluación:* La institución de educación superior solicita a la Coordinación General de los CIEES formalmente y por escrito, la evaluación de los programas educativos o funciones que desea evaluar, una vez recibida y aceptada, la Coordinación General de los CIEES envía al responsable del proceso de evaluación la Metodología general para la evaluación de programas educativos o funciones de nivel superior, con los correspondientes formatos para la elaboración de su autoevaluación.

2. *La autoevaluación diagnóstica o de seguimiento:* Con base en esta metodología, la dependencia hace el ejercicio de autoevaluación, el cuál será la fuente principal de información para la evaluación diagnóstica. Para su aceptación será objeto de un dictamen técnico-académico por los propios CIEES.
3. *Visita de evaluación:* La Comisión de Pares Académicos Externos (CPAE), realiza la visita de evaluación a la dependencia responsable del programa y corrobora lo informado en la autoevaluación. Con base en la información completa y su apreciación directa y presencial sobre la situación que guarda el programa educativo, establece sus juicios de valor y emite sus recomendaciones. En esta visita se realizan entrevistas con los principales actores del proceso educativo: directivos, profesores, alumnos, egresados y empleadores, y se hace un recorrido por las instalaciones donde se desarrolla el programa o las funciones.
4. *Informe final de la evaluación:* Concluida la visita, el personal académico de la Vocalía Ejecutiva correspondiente inicia la elaboración del informe de evaluación, el cual considera de manera especial la autoevaluación, la información recabada por la CPAE y las valoraciones de los integrantes del comité respectivo. El informe de evaluación está ordenado de la siguiente manera: un informe ejecutivo que sintetiza, con orden de prioridad, las fortalezas, así como la problemática por resolver; una serie de recomendaciones que los CIEES consideran necesarias para el mejoramiento de la calidad académica del programa educativo o función evaluados, también en orden de prioridad y, por último, una valoración por categoría de análisis de los asuntos que adquieren relevancia.



Semblanza de los CIEES

La Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior puso en marcha en 1990, un sistema de evaluación que asumió la tarea de coordinar la participación colegiada de las autoridades gubernamentales y de las propias instituciones de educación superior (IES). Este sistema incluyó tres actividades fundamentales: la primera fue la evaluación global del sistema y los subsistemas de este nivel, encomendada a la entonces Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, actualmente Subsecretaría de Educación Superior; a la Subsecretaría de Educación e Investigaciones Tecnológicas; a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, y al Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica. La segunda fue la autoevaluación, encomendada a las propias IES. Y la tercera, la evaluación interinstitucional, que se otorgó a los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) creados en 1991.

Los CIEES realizan sus tareas mediante comités interinstitucionales colegiados, cuyos integrantes son pares representativos de la comunidad académica nacional. Se cuenta con un comité de evaluación por cada una de las áreas del conocimiento en las que está organizada la educación superior, a saber: Arquitectura, Diseño y Urbanismo; Artes, Educación y Humanidades; Ciencias Agropecuarias; Ciencias de la Salud; Ciencias Naturales y Exactas; Ciencias Sociales y Administrativas, así como Ingeniería y Tecnología.

El principal objetivo de la evaluación que realizan los comités consiste en contribuir a mejorar la calidad y eficiencia de la educación superior en el país. Su tarea se inscribe en la búsqueda de modelos de educación superior que respondan no solo a la evaluación del conocimiento y la cultura, sino a las exigencias y necesidades sociales del país.

Para los CIEES, cada programa educativo, a partir de sus propósitos y visión, se estructura en una unidad académico-administrativa compleja y específica, donde la instancia académica hace posible la actividad docente a partir de un plan de estudios formalmente establecido, que aspira a satisfacer un perfil del estudiante y del egresado, que responda a las necesidades académicas, laborales, sociales y culturales de una profesión específica en nuestra sociedad actual y en el contexto local y nacional; en tanto la instancia administrativa permite resolver y organizar los diversos recursos del programa, con ello facilita que se

alcancen los objetivos académicos determinados por el propio plan de estudios y el modelo educativo. Ante esta estructura funcional, los CIEES consideran los aspectos contextuales en los que está inserta la institución y el programa educativo, así como los insumos relacionados para ponerlo en operación, los cuales están establecidos en su normativa y planeación, los procesos que lleva a cabo para la concreción de las metas y objetivos en la planeación, así como los productos, los cuales son los referentes objetivos que dan cuenta del nivel o grado de logro de los objetivos y metas.

La interacción de los diferentes elementos de los programas debe corresponder a las decisiones académicas y administrativas plasmadas en los reglamentos, y también a los usos establecidos tanto por los sujetos directamente relacionados con la enseñanza, como por las autoridades centrales. Los CIEES retoman el concepto de estructura curricular, como referente teórico y metodológico que permite advertir la relación que se da entre los objetivos del programa, la participación de los profesores, los tiempos que lo rigen, las instalaciones que tienen, los recursos didácticos y las formas de evaluación. Igualmente, hace posible delimitar los espacios curriculares reales que se establecen para el aprendizaje.

Los criterios del análisis curricular que aplican los CIEES se refieren a la congruencia, consistencia y validez externa e interna. Los referentes externos son los avances de las disciplinas relacionados con la formación profesional, así como lo que demanda el mercado de trabajo y las necesidades de desarrollo del país. En cuanto a los referentes internos, se analiza la pertinencia de los objetivos y los contenidos de los programas, y la conformación de la estructura curricular en los términos señalados; es decir, la gestión adecuada de los recursos institucionales para la docencia, además de otros referentes que permitan la formación integral de los estudiantes.

Los puntos anteriores determinan los aspectos relevantes a considerar en la evaluación. La información respectiva se obtiene de fuentes directas e indirectas. Se hace uso de diversas técnicas (análisis documental, entrevistas y observación, entre otras) con el fin de cubrir aspectos cuantitativos y cualitativos. La investigación se complementa con datos de otras fuentes con el fin de validarla. El análisis se orienta con los criterios conceptuales y el enfoque metodológico señalados en el apartado *Metodología de la Evaluación*.



Los juicios de valor que se incorporan en el informe de evaluación no solo se basan en estándares de calidad claramente establecidos, sino que el mismo enfoque posibilita evaluar cada caso de acuerdo con sus propias características. Por lo demás, las recomendaciones se refieren a decisiones posibles en el contexto actual de la institución.



Directorio institucional

Mtro. Miguel Ángel Tamayo Taype

Coordinador General

Dra. Rocío Llarena de Thierry

Vocal Ejecutiva

Comité de Administración y Gestión Institucional

Comité de Difusión, Vinculación y Extensión de la Cultura

M.C. Francisco Montes de Oca Garro

Vocal Ejecutivo

Comité de Ciencias de la Salud

Comité de Artes, Educación y Humanidades

Mtro. David René Thierry García

Vocal Ejecutivo

Comité de Ciencias Agropecuarias

Comité de Ciencias Naturales y Exactas

Comité de Ciencias Sociales y Administrativas

Mtro. Héctor Fernando Sánchez Posadas

Vocal Ejecutivo

Comité de Arquitectura, Diseño y Urbanismo

Comité de Ingeniería y Tecnología

Lic. Javier Ramón Díaz de la Serna Braojos

Director Técnico

C.P. Sergio Dávila Placencia

Director Administrativo

Mtro. Francisco Javier Martínez Esparza

Titular de la Unidad de Sistemas e Informática